

## I. 서 론

1. 연구의 목적 및 필요성
2. 연구의 내용
3. 연구의 방법
4. 연구의 제한점



# I. 서론

## 1. 연구의 목적 및 필요성

2003년 제정된 청소년복지지원법에서는 ‘특별지원청소년’에 대한 다각적인 지원을 보장하고 있으나, 지금까지 이들 청소년을 위한 정책은 일회적인 것이 주를 이루어 왔다.

특별지원청소년에게 필요한 것은 일시적인 관심이 아니라 지속적인 관심이다. 장학금 전달과 같은 일회적 이벤트도 필요하지만 현실적으로 직면한 문제와 자신의 미래에 대해 지속적으로 의논하고 도움을 받을 수 있는 조력자가 더 필요하다. 이런 의미에서 볼 때 멘토링은 특별지원청소년을 정서적, 사회적, 인지적 측면에서 지속적으로 지원할 수 있는 좋은 제도이다.

카플란(Caplan, 1964)은 가족 외에 도움을 주는 지혜를 가진 나이드은 사람들의 중요성에 대해 이야기하면서, 그들이 직업적인 조력자들보다 도움을 필요로 하는 사람들에게 “지리적으로나 사회적으로” 훨씬 가까운 사람들이라고 주장하였다. 사회학자들도 청소년의 삶에서 멘토들의 중요성을 강조해 왔다. 앤더슨(Anderson, 1999)은 그의 민속학 연구에서 도시지역에서 일종의 상담자나 도덕적 치어리더 역할을 하는 존경받는 권위를 지닌 사람들의 중요한 역할에 대해서도 기술하였다. 탄력성(resiliency)<sup>1)</sup> 연구자들(Masen & Coalsworth, 1998)도 도움을 주는 어른과의 강한 조력적 관계와 청소년들이 힘든 인생의 상황을 극복하는 능력 사이에 깊은 상관관계가 있다는 것을 관찰해 왔다.

특히 멘토링프로그램은 이미 문제를 보이고 있는 청소년들을 변화시키는 것보다는 환경적 혹은 개인적 요소들 때문에 발달상의 문제가능성이 있는 청소년들의 문제행동을 예방하는데 더 효과적인 것으로 나타났다(DuBois,

---

1) “탄력성(resiliency)”이란 아주 불리한 역경 속에서도 높은 수준의 긍정적 정서와 내적 평안을 유지하는 힘이며, 탄력적인 사람은 부정적인 감정을 경험하지 않거나 드러내지 않는다는 의미가 아니고 부정적인 감정이 지속되지 않는다는 뜻임.

Holloway, Valentine & Cooper, 2002).

이러한 연구의 결과 미국의 경우 청소년 멘토링프로그램에 대한 관심과 재정적 지원은 지대하다. 현재 4,000여개의 기관이나 프로그램들이 청소년들을 위한 멘토링 서비스를 제공하고 있으며, 연방정부와 주정부의 새로운 사업들이 늘어나고 있다<sup>2)</sup>.

우리나라의 경우, 현재 몇몇 사회복지기관과 청소년단체들이 특별지원을 필요로 하는 청소년을 위한 멘토링을 실시하고 있으나, 프로그램 내용과 운영방법 등이 체계화되어 있지 않아 큰 실효를 거두지 못하고 있다. 따라서 이 연구는 특별지원청소년을 위한 실용적인 멘토링프로그램 운영지침서(guide book)를 개발하여 관련기관의 실무자들에게 보급함으로써, 특별지원청소년들이 과학적이고 체계적인 멘토링프로그램을 통해 지속적이고 안정적인 정서적, 사회적 지원을 받을 수 있도록 하는데 그 목적을 둔다.

## 2. 연구의 내용

### 1) 특별지원청소년 멘토링프로그램 관련 개념정의

특별지원청소년과 멘토링 관련 개념들을 정의하고, 멘토링프로그램의 유래, 구성요인 및 유형을 분석하여 운영지침서의 틀로 삼는다.

### 2) 국내 청소년 멘토링프로그램 현황파악

멘토링프로그램 구성요소 이외에 프로그램의 유형과 운영방안도 프로그램 효과에 영향을 미치는 중요한 요인이 될 수 있다. 따라서 멘토링프로그램의 구성요소와 프로그램 유형, 운영방안을 중심으로 현재 국내에서 실시하고 있는 청소년 멘토링프로그램들의 운영현황과 내용들을 비교분석하고 문제점을 파악하여 연구에 반영한다.

---

2) Jean E. Rhodes(2005). A Model of Youth Mentoring. Handbook of Youth Mentoring p30 edited by David L. DuBois & Michael J. Karcher.

### 3) 외국 청소년 멘토링프로그램 연구

미국을 중심으로 다양한 유형의 멘토링프로그램 사례들을 수집하여 분석한 후 우리나라 실정에 적용 가능하고 실용성이 높은 멘토링프로그램 운영 방안과 내용을 도출한다.

### 4) 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서 개발

특별지원청소년을 대상으로 멘토링프로그램을 운영하기를 원하는 지역사회의 청소년관련 기관에서 공통으로 활용할 수 있도록 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서를 개발한다.

## 3. 연구의 방법

### 1) 문헌연구

국내외 청소년 멘토링프로그램 관련 문헌 및 인터넷 자료분석을 통해 멘토링프로그램의 기본개념과 구성요소, 국내외 관련기관 등을 파악한다.

### 2) 전화면접

국내 청소년 멘토링프로그램에서 가장 역사가 깊고 전문적인 역량을 갖추고 있는 KYC와 현재 청소년 멘토링프로그램을 부분적으로 운영하고 있는 전국의 상담센터, YMCA, 종합사회복지관 등을 대상으로 전화면접을 실시한다. 대상 기관을 전화로 접촉하여 관련 정보와 자료를 수집하고, 이를 기반으로 국내 청소년 멘토링프로그램 운영현황을 분석한다.

### 3) 방문조사

국내와 미국의 청소년 멘토링프로그램 운영기관을 방문하여 현장전문가와 의 면담과 자료수집을 통해 멘토링프로그램 운영현황과 내용, 문제점을 파악하고 개발방향을 설정한다. 미국의 프로그램 연구를 위해 Big Brothers Big Sisters of New York(NY), Public/Private Ventures(PA), Youth

Mentoring Connection(LA), Jump Start(Long Beach) 등과 같은 미국의 대표적인 청소년 멘토링프로그램 운영 기관을 방문하여 자료를 수집하고 분석하여 지침서 개발에 반영한다.

#### 4) 전문가 자문 및 집필 의뢰

국내외 관련 학계와 프로그램 운영현장 전문가들의 자문을 통해 연구방향과 내용을 설정하고, 프로그램 운영지침서 개발에 직접적으로 참여케 한다.

### 4. 연구의 제한점

이 연구는 몇 가지 제한점을 갖는다.

첫째, 외국 사례조사 시 미국만을 다루었다. 연구의 목적이 운영지침서를 개발하는 것인 만큼 운영지침서의 특성상 보다 상세하고 구체적인 내용을 담기 위해서는 한 나라만을 다룰 수밖에 없었다. 따라서 청소년 멘토링프로그램의 역사가 100년 가까이 되고, 기존의 우리나라 멘토링 실행 기관들이 주로 모델로 하고 있으며, 또한 관련자료와 정보를 많이 보유하고 있는 미국을 선택하였다.

둘째, 이 운영지침서는 대상청소년인 특별지원청소년-편부모가정청소년, 빈곤청소년, 학교중도탈락자-과 멘토링프로그램 유형-지역사회기반과 현장기반(직장기반, 학교기반)-을 명확히 설정하지 않고 포괄적인 정보를 담아 개발되었다. 따라서 결연관리자는 기관에서 운영하는 프로그램의 대상청소년과 멘토링 유형을 고려하여 운영지침서의 내용을 선별 멘토링프로그램 개발에 활용해야하는 수고가 요구된다.

셋째, 이 운영지침서는 시연을 통한 검증과정을 거치지 않아 차후 관련 기관에서 프로그램을 실제로 실행한 후 대상청소년 특성과 멘토링 유형에 근거하여 좀 더 완성된 프로그램 운영지침서로 발전시킬 필요가 있다.



## II. 이론적 배경

1. 특별지원청소년의 개념
2. 멘토링의 개념과 유래
3. 멘토링프로그램의 구성요소 및 기능



## II. 이론적 배경

### 1. 특별지원청소년의 개념

특별지원청소년이라 함은 청소년복지지원법 제1장 총칙 2조 3항에서 정의하고 있는 “청소년의 조화로운 성장과 정상적인 생활에 필요한 기초적인 여건이 미비하여 사회적·경제적 지원이 필요한 청소년”을 말한다.

우리 사회에는 특별지원청소년의 범주에 넣을 수 있는, 사회적·경제적 지원을 필요로 하는 여러 유형의 청소년들이 존재한다. 지금까지 국가나 민간 단체가 관심을 가지고 지원해 왔던 대상들로는 저소득·빈곤가정청소년, 결손가정청소년, 학교부적응청소년, 가출청소년, 약물남용청소년, 성범죄청소년, 장애청소년, 탈북청소년, 외국노동자 자녀 등이 있다.

멘토링프로그램은 이러한 모든 유형의 특별지원청소년을 위한 하나의 사회적 지원방법이 될 수 있다. 그러나 미국의 연구들에 의하면 멘토링프로그램은 이미 문제를 보이고 있는 청소년들을 변화시키는 것보다는 환경적 혹은 개인적 요소들 때문에 발달상의 문제가능성이 있는 청소년들의 문제행동을 예방하는데 더 효과적인 것으로 나타났다(DuBois, Holloway, Valentine & Cooper, 2002).

연구자는 위에서 언급한 특별지원청소년 중 문제를 보이기 이전의 단계에 있는 저소득·빈곤가정청소년, 결손가정청소년, 학교부적응청소년 등을 이 연구가 대상으로 하는 특별지원청소년으로 분류하여, 연구를 수행하고자 한다.

### 2. 멘토링의 개념과 유래

인간은 어려운 난관에 직면했을 때 도움을 청하며, 일상적인 행동에서 자신의 행동에 대한 준거기준(frame of reference)이 되는 인생의 선배를 한 두 사람씩 가지고 있게 되는데 이들과의 관계를 멘토링(mentoring)이라고 한다. 멘토링이라는 용어는 그리스 신화에서 그 유래를 찾을 수 있다. BC

1250년경 오디세우스는 전쟁에 나가면서 자신의 친구이며 믿을만한 사람인 Mentor에게 아들 텔레마커스의 양육을 부탁했고, 멘토는 텔레마커스에게 아버지를 대신한 보호자, 교사, 조언자로서 도움을 주었다고 한다. 이후 이런 이야기를 바탕으로 그리스에서는 아버지의 친구나 친척 중에서 인생의 선배로서 경험이 많은 사람을 택하여 아들과 짝지어주어 경험과 가치관을 배우게 하는 준거인 멘토(mentor)를 세우는 풍습이 생겼다.

그 이후 멘토는 주인, 인도자, 본보기, 아버지와 같은 사람, 선생님, 트레이너, 가정교사, 조언자, 지도자, 인도자, 상담자, 코치, 랍비 등 역할수행의 형태에 따라 다양한 의미로 사용되어 왔다. 하워드 핸드릭스 교수가 타인과 맺는 관계의 성격과 기능에 의해 정의한 멘토의 개념은 “한 개인의 지속적인 성장과 삶의 목표 실현을 돕는 사람”이다.

멘토링 관계는 자연적으로 혹은 비공식적으로 가정에서 부모-자녀 간에, 학교에서 스승-제자 간에, 직장에서 상사-부하 간에 또는 그 밖의 여러 다른 관계에서도 생겨날 수 있다. 이러한 자연적인 관계를 통한 멘토링이 한 인간의 삶에 중요한 역할을 한다는 것이 인식되면서 체계적인 프로그램을 통해 인위적으로 공식적인 멘토링 관계를 성립시켜주려는 노력에까지 이르게 된 것이다.

이에 구조화된 멘토링 관계는 경영학이나 조직사회학 분야에서 인적자원관리방법으로, 종교분야에서는 제자훈련의 한 방법으로, 교육학 분야에서는 교수법의 한 방법으로 다양한 분야에서 활용되고 있다.

특히 멘토링 관계는 최근 사회복지·심리학 분야에서 인간의 성장과 지도(teaching)를 위해 효과적인 방법으로 관심이 집중되고 있을 뿐 아니라 청소년 관련 문헌에서도 긍정적 성인역할모델을 제공하는 방법으로 강조되고 있다.

### 3. 멘토링프로그램의 구성요소 및 기능

국내외 멘토링 관련 문헌 분석을 통해 멘토링프로그램의 구성요소를 분

석해보면, 효용성 있는 멘토링프로그램이 되기 위해 각각의 구성요소들이 갖춰야 할 요건은 다음과 같다.

〈표 II -1〉 멘토링프로그램의 구성요소

| 인적 요소                                |                             |                                  | 내용적 요소                    |                                   |                          |                                      |
|--------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|
| ①멘토<br>(mentor)                      | ②멘티<br>(mentee)             | ③결연<br>관리자<br>(co-<br>ordinator) | 멘토링프로그램<br>활동내용           |                                   | 멘토링프로그램<br>하부구조          |                                      |
|                                      |                             |                                  | ④개별<br>프로그램               | ⑤집단<br>프로그램                       | ⑥mentor<br>교육            | ⑦mentor<br>관리 · 감독                   |
| 자원<br>봉사자:<br>정서적지지<br>및 역할모델<br>제공자 | 특별지원<br>청소년:<br>고위험군<br>청소년 | 프로그램<br>추진체 :<br>민간단체,<br>대학, 기업 | 멘토와<br>멘티의<br>일대일<br>프로그램 | 다른<br>멘토-멘티<br>팀들과의<br>연합<br>프로그램 | 멘토를<br>위한<br>사전-사후<br>교육 | 개별<br>프로그램<br>계획수립 등<br>멘토활동<br>감독평가 |

### 1) 멘토

결연관계를 맺게 되는 청소년들에게 정서적 지지 및 역할모델을 제공하는 사람이다. 멘토는 멘티의 개별적, 가족적, 사회적 특성 및 상황을 파악하고, 특정한 환경 속에서 특정한 상호작용 유형을 보이는 가운데 환경에 적응하고 있는 멘티에게 정서적 지원을 해야 한다. 또한 멘토와 멘티의 만남을 지속적으로 유지하기 위해서 멘티의 필요와 관심에 부합하는 내용의 프로그램을 준비하며, 멘티의 상황에 맞게 프로그램을 공동 수행할 수 있어야 한다. 멘토의 역할로는 정보의 근원, 지혜의 제공, 구체적인 기술과 행동 증진, 멘티의 행동평가, 코치역할, 방향관 역할, 상담자, 조언자, 호기심 자극 등을 들 수 있다. 이와 같은 역할을 수행하기 위한 멘토의 요건으로는 무엇보다도 역할모델의 제공자로서 적절할 것이 요구된다. 멘토는 건전한 가치관과 긍정적인 자아상을 소유하고 있으며 사회 내에서 자신의 역할과 기능을 적절하게 수행하는 성인으로서의 역할모델을 청소년인 멘티에게 제시해 줄 수 있는 사람이어야 한다. 또 다른 멘토의 요건으로는 청소년과의 정서적 유대감 형성이 용이한 연령대에 속할 것이 요구된다.

## 2) 멘티

멘티는 도움이나 보호를 필요로 하는 청소년이다. 멘티는 멘토와의 관계를 통해 자신의 잠재력을 개발하고, 건강한 사회인으로 성장해 나가는 청소년을 말한다. 멘티에는 멘토링프로그램의 성격에 따라 일반청소년에서 고위험군 청소년에 이르기까지 모든 청소년들이 포함될 수 있으므로 정서적 지지와 사회적 지지를 필요로 하는 모든 청소년들이라고 할 수 있다. 멘토링프로그램에서 멘티는 멘토를 도와 공동관심사를 개발하고, 개별프로그램을 계획하고 내용을 구성하며, 실제로 수행하는 일에 적극 참여하여 멘토에게 자원봉사에 대한 보람과 정서적 결연을 통한 만족감을 느끼도록 할 수 있다(제형일, 2000:16).

## 3) 결연관리자

결연관리자는 민간단체, 대학, 기업 등 프로그램의 지원체계로서 멘토와 멘티로 구성된 일대일 결연관계를 형성시키며, 멘토를 도와 개별 프로그램의 계획 및 내용 구성의 과정에 참여하고, 이것의 수행에 관한 관리·감독을 한다. 또한 결연관리자는 멘토 교육 프로그램을 기획하여 멘티와의 개별상담을 진행하기 위해 멘토에게 필요한 교육을 수행한다. 한편 집단 프로그램의 기획과 지도를 담당해야 하는데, 집단프로그램에서는 멘토 역시 참여자로서 프로그램 과정을 수행하기 때문에 결연관리자가 집단프로그램을 직접 기획하여 수행한다. 또한 자신이 관리하는 결연 사례 가운데 성공적인 결연관계를 맺고 있는 사례들을 다른 멘토들에게 소개하여 멘토들이 각 사례의 성공요인을 연구하도록 지원해야 하며, 성공적이지 못한 결연관계에 대해 멘토와 멘티를 격려하여 문제의 원인을 파악하며 관계를 개선하기 위해 시도할 수 있도록 도와주는 역할을 한다.

## 4) 개별 프로그램

멘토링 프로그램은 주로 멘토와 멘티가 주 1회에서 2회 정도의 일대일

만남을 통해 개별프로그램을 수행하는 것으로 구성된다. 개별프로그램의 내용은 전적으로 멘토와 멘티의 협의 하에 결정된다. 멘토와 멘티가 함께 하는 활동에는 보통 사회적 활동, 여가활동, 이벤트 참여, 학습활동, 직업과 관련된 활동, 지역봉사활동, 생활기술의 습득 등이 포함된다.

사회적 활동에는 만나서 이야기하고, 함께 점심을 먹고, 멘토의 집을 방문하는 활동 등이 포함되며, 여가활동에는 스포츠나 게임, 예술 및 수공예 활동 등이 포함된다. 이벤트참여에는 청소년들과 함께 문화, 스포츠, 지역사회활동 또는 캠핑하기 등이 포함되며, 학습활동에는 숙제를 함께 하는 것, 도서관에 가는 것, 함께 독서하는 것, 컴퓨터작업을 하는 것 등이 포함된다. 직업과 관련된 활동에는 멘토의 일터방문, 이력서 써보기, 직업에 관해 이야기하기 등이 포함된다. 일부의 멘토와 청소년들은 이웃주변을 청소한다거나 노숙자쉼터를 방문하는 등의 지역사회봉사활동에 참여하기도 한다. 생활기술에는 프로그램의 회의에 참석한다거나, 건강, 운동, 요리, 재봉, 에티켓, 좋은 부모되기, 리더쉽 교육과 같은 다양한 주제에 관련된 강의에 참석하는 것 등이 포함된다.

## 5) 집단프로그램

멘토와 멘티가 일대일로 만나는 개별 프로그램 이외에 멘토링프로그램에서는 멘토와 멘티가 2인 1조를 구성하여 다른 멘토, 멘티와 함께 참여하는 집단프로그램이 운영된다. 집단 프로그램은 개별 프로그램을 통하여 멘토-멘티의 일대일 결연관계를 유지하는 가운데 다른 멘토-멘티와의 집단 활동에 참여함으로써, 공동으로 멘토링 프로그램에 참여하고 있는 멘토-멘티들과의 접촉 및 집단역동에의 관여를 통해 멘티에 대한 집단적 지지를 보낸다. 또한 멘티를 돕는 멘토들을 격려하며 멘토와 멘티의 개별적인 결연관계가 집단 내 하위집단을 구성하도록 돕는 방법을 통해서 멘토-멘티관계의 친밀함을 배가하여 결연관계의 강도를 강화하는데 도움을 주기 위한 프로그램이다. 집단프로그램을 통하여 멘토들은 다른 멘토-멘티 관계를 관찰할 수 있는 기회를 가지게 되므로 자신의 개별프로그램 수행에 대해 반성하며

평가할 수 있다. 집단 프로그램의 내용은 지역사회봉사활동, 구조화된 놀이 프로그램, 사이코드라마, 공동 체육활동, 집단 캠프활동 등 청소년의 사회성 향상 및 사회재적응을 돕기 위한 훈련 프로그램 및 집단상담으로 구성된다.

## 6) 멘토에 대한 교육

개별 프로그램과 집단 프로그램이 멘토와 멘티사이에 이루어지는 활동과 관련된 것이라면, 멘토에 대한 교육과 관리·감독은 멘토링을 효과적으로 수행하기 위한 구성요소들이다. 먼저 멘토에 대한 교육은 멘티와 결연되기 이전에 자원봉사자들을 대상으로 실시하는 사전교육과 결연 이후 프로그램이 진행되는 동안 추가로 실시되는 교육으로 나누어 볼 수 있는데, 멘토에 대한 교육은 일반적으로 사전교육을 말한다.

대부분의 멘토링 프로그램에서는 소정의 사전교육을 이수한 지원자에 한해서 멘토로 임명한다. 구체적인 사전교육의 내용은 멘토링프로그램의 목적과 프로그램의 대상자 즉 멘티가 어떤 특성을 갖는가에 따라 달라지지만 다음과 같은 내용을 공통적으로 담고 있다.

첫째, 프로그램의 목적, 멘토로서의 책임, 멘티와의 만남에서 적정한 만남의 시간, 장소 및 멘토와 멘티의 관계형성에 대한 가이드라인을 교육한다. 그리고 이전의 멘토링프로그램에 대한 사례소개를 통해 멘티와 함께 할 수 있는 활동에 대한 아이디어 등을 제공해 준다.

둘째, 멘토링프로그램에 참여하는 멘티에 대한 이해를 돕기 위해서 청소년의 이해와 교정교육, 보호관찰 청소년지도 활동과 지역사회의 역할, 비행유형에 따른 청소년 상담기법 등에 대한 교육이 실시된다. 각 주제별 교육은 해당 분야의 전문가에 의해 구조화된 교재 및 교육계획 가운데 수행될 것이 요구된다. 이 과정에서 해당분야의 전문가들은 전달된 실천지식 및 기술이 실제 멘토링의 상황 속에 어떻게 적용되는가를 관찰하며 감독하여 후속적인 지도를 실시해야하며, 이들 주제별 교육의 강사는 향후 프로그램 감독자 및 결연관리자에 대한 슈퍼바이저로서 멘토링프로그램 과정에 참여하게 된다.

## 7) 멘토에 대한 관리·감독

멘토링프로그램의 마지막 내용적 구성요소는 멘토에 대한 관리·감독이다. 멘토링프로그램의 효과에 대한 연구들은 모두 멘토링프로그램이 효과적으로 실행되기 위한 조건의 하나로서 멘토에 대한 관리·감독의 중요성을 지적하고 있다.

멘토에 대한 관리·감독의 기능은 앞서 언급한 바와 같이 결연관리자가 담당한다. 결연관리자는 개별프로그램을 계획하고 수행하는 멘토의 활동을 멘토로부터 서면이나 개별면접을 통해 보고받아 멘토와 멘티의 관계 및 멘토의 프로그램 수행에 대해 감독한다.

결연관리자는 멘토가 결연관리자와의 지속적인 연락과 협의를 통해 개별 프로그램을 진행하도록 지시해야하며, 개별 프로그램이 주 1회 이상 지속적으로 이루어질 수 있도록 멘토를 동기부여하며, 멘토를 통해 멘티를 격려해야 한다. 멘토가 멘티와의 관계에서 어려움에 직면했을 때 멘토에 대한 지지를 보내 결연관계가 지속되도록 원조해야 한다. 또한 멘토에 대해 지속적인 감독으로 멘티가 개별상담의 진행상황에서 멘토교육 시 받은 상담지식과 기술을 개별상담에 적용하도록 사후지도 해야 하며, 월말평가, 중간평가, 최종평가 및 사례회의를 통해 각 멘토의 활동을 평가해야 한다.



### III. 국내 청소년 멘토링프로그램

1. 멘토링 대상별 대표프로그램
2. 결연관리자의 역할
3. 멘토교육 프로그램
4. 멘토·멘티 활동 프로그램



### III. 국내 청소년 멘토링프로그램

우리나라에서는 1990년대 후반부터 멘토링프로그램이 도입되어 소규모로 실시되고 있다. 주로 요보호청소년 및 범죄청소년을 대상으로 몇 개의 대학부설 종합사회복지관연구소와 청소년 관련단체가 지방검찰청 등과 연계하여 멘토링프로그램을 개발하고 시행하고 있다. 그러나 그 대상이 극소수에 불과하고 정부 당국의 제도적 뒷받침이나 지원 그리고 사회 전반의 멘토링에 대한 관심을 이끌어 내기에는 부족한 점이 많아 아직 실험적인 단계에 머무르고 있는 것으로 보인다.

〈표 III-1〉 대상별 멘토링프로그램 진행기관

| 대상                          | 진행기관                                                                                   | 기관유형    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 결손가정 멘토링<br>(저소득층, 빈곤가정 포함) | 양평군청소년상담센터                                                                             | 청소년상담센터 |
|                             | 구리시청소년상담센터                                                                             |         |
|                             | 경북청소년종합상담센터                                                                            |         |
|                             | 강원청소년종합상담센터                                                                            |         |
|                             | 덕천종합사회복지관                                                                              | 사회복지관   |
|                             | 범물종합사회복지관                                                                              |         |
|                             | 성공회노원나눔의집                                                                              | 나눔의 집   |
|                             | 여성부                                                                                    | 정부부처    |
| 성매매·가출 청소년 멘토링              | 한국YMCA 전국연맹                                                                            | YMCA    |
| 학교부적응<br>일탈청소년<br>멘토링       | 울산시청소년상담센터,                                                                            | 청소년상담센터 |
|                             | 상리종합사회복지관                                                                              | 사회복지관   |
|                             | 범물사회복지관                                                                                |         |
| 보호관찰청소년<br>멘토링              | KYC-좋은친구만들기운동본부<br>(서울, 청주, 천안, 대구지부)                                                  | 시민단체    |
|                             | 대전종합사회복지관                                                                              | 사회복지관   |
|                             | 건양대학교 심리상담치료학과                                                                         | 대학      |
| 청소년여                        | 여성부-자매일지(위민넷)<br>( <a href="http://www.women-net.net/">http://www.women-net.net/</a> ) | 정부부처    |

멘토링 사업을 진행했거나 진행 중에 있는 기관을 지역별로 살펴보면 <표 III-1>과 같다. 청소년상담센터와 지역 내 종합사회복지관, 시민단체, 대학, 문화의집, 여성부 등에서 보호관찰청소년, 저소득층청소년, 학교부적응청소년 등을 중심으로 멘토링이 이루어져 왔다.

멘토링 방법 또한 1:1 멘토링에서부터 그룹멘토링, 사이버멘토링 등으로 다양한 접근을 시도해 왔으며, 활동기간이 짧게는 1년, 길게는 수년 간 걸쳐 진행해 온 기관들도 있었다. 그러나 멘토링 사업만을 중점으로 하는 몇몇 사회복지관을 제외하고는, 외부의 지원을 받아 일회성 특별사업으로 그치는 경우가 많아 기관 자체가 멘토링에 대한 인식 및 활동의 적극성이 부족한 것으로 생각된다.

국내의 청소년 멘토링프로그램을 분석하기 위해 1절에서는 멘토링 대상별 대표프로그램들을 요약 정리하여 소개하고, 이를 바탕으로, 2절에서 국내 프로그램에서의 결연자자의 역할을 종합분석하고, 3절에서 국내 프로그램에서의 멘토교육을 종합분석하며 4절에서 국내 프로그램에서의 멘토·멘티 활동프로그램을 종합분석을 하고자 한다.

## 1. 멘토링 대상별 대표프로그램

국내에서 멘토링프로그램을 진행하는 기관들을 조사해 본 결과, 한국청소년상담원(1999)에서 발간된 지침서를 바탕으로 프로그램을 운영하는 곳이 대부분이었다. 따라서 한국청소년상담원(1999)에서 발간된 지침서의 내용 중에서 중요한 부분인 결연관리자의 역할, 멘토교육 프로그램, 멘토링 개별·집단활동 프로그램을 살펴보고, 이것과 접목하여 현장에서 대상별로 다양하게 실시하고 있는 실제적인 프로그램 사례들을 살펴보기로 하겠다.

먼저 결손가정(저소득층·빈곤가정)청소년 멘토링프로그램이 잘 진행되고 있는 성공회노원나눔의집에서 진행한 사례를 제시하였으며, 학교부적응청소년(일탈청소년) 멘토링프로그램은 상리종합사회복지관에서 진행한 ‘멘티가 멘토를 만났을 때’사례를 제시하였다. 또한 보호관찰청소년 멘

토링프로그램은 현재 7년째 보호관찰청소년만을 대상으로 진행해온 KYC-청주지부 사례를 제시하였으며, 성매매·가출 청소년 멘토링프로그램은 ‘사각지대 10대를 돕는 멘토링프로그램’이란 주제로 올 해 처음 시행한 한국 YMCA 전국연맹의 멘토교육 프로그램을 제시하고자 한다.

각각의 프로그램 사례를 (1) 결연관리자의 역할, (2) 멘토교육, (3) 멘토·멘티 활동프로그램 순으로 소개하였다.

## 1) 한국청소년상담원 멘토링프로그램

### (1) 결연관리자의 역할

한국청소년상담원에서 개발한 멘토링프로그램 지침서의 내용 중 결연관리자의 역할을 살펴볼 때 멘토링을 실시하고자 하는 기관에서 일반적으로 쉽게 알아볼 수 있도록 간단명료한 가이드북의 형태로 잘 제시되어 있다. 그러나 실제로 프로그램을 실행하기 위해서는 좀 더 구체적이고 상세한 세부 계획, 활동내용과 방법이 요구된다.

〈표 Ⅲ-2〉 결연관리자의 역할

| 구분 | 내 용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 자격 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 시도 및 시·군·구 청소년상담실의 전임상담원</li> <li>· 비행청소년 관련 상담 경험이 많은 자</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 활동 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 지역사회에 멘토링프로그램의 확보</li> <li>· 멘토링프로그램 대상 학교의 선정</li> <li>· 대상학교에 멘토링프로그램 소개 및 교사들의 이해 증진 도모</li> <li>· 멘토의 모집, 선정, 인적관리</li> <li>· 멘토의 사기진작</li> <li>· 멘티의 모집, 선정</li> <li>· 멘티 선정에 포함되지 못한 프로그램 지원자들의 관리</li> <li>· 멘토 훈련프로그램 주관</li> <li>· 멘토와 멘티의 배정</li> <li>· 멘토링 활동의 지도, 감독</li> <li>· 멘티에 대해 가정과 학교, 지역사회에 설명</li> <li>· 멘토링프로그램 운영 관련 기록보관 및 재정관리</li> <li>· 멘토링 활동에 대한 평가 및 보고</li> </ul> |

|  |                                                                                             |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 유관기관과의 협력관계 유지</li> <li>· 지역 내 인적자원의 활용</li> </ul> |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------|

## (2) 멘토교육

멘토교육 프로그램을 살펴보면 프로그램의 구성 틀과 중요요소를 간략하게 잘 제시해 놓았다. 그러나 결연관리자의 역할에서와 같이 프로그램에 대한 전체적인 내용 외에도 세부적인 활동목표와 세부프로그램 제시, 프로그램에 대한 구체적인 방법과 활동내용을 제시하는 것이 필요하다.

〈표 III-3〉 멘토교육 프로그램

(단위: 분)

| 프로그램                | 세부내용                                                                                                                               | 예상<br>소요시간 |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 멘토 오리엔테이션           | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로그램의 목적과 목표</li> <li>· 멘토의 역할</li> <li>· 멘토링 과정과 활동내용</li> <li>· 멘토들간의 공감대 구축</li> </ul> | 240분       |
| 멘토 자신에 대한 이해와<br>나눔 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 프로그램에 참여 동기 탐색 및 강화</li> <li>· 자신에 대한 이해 증진</li> </ul>                                    | 300분       |
| 멘티(청소년)에 대한 이해      | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 청소년기에 대한 이해</li> <li>· 청소년문화에 대한 이해</li> <li>· 나의 멘티 이해</li> </ul>                        | 240분       |
| 의사소통기술              | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 적극적 경청을 위한 지침</li> <li>· 피드백 기술</li> <li>· 여러 상황에서 사용할 수 있는 표현</li> </ul>                 | 300분       |
| 멘티의 위기발견과 대처        | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 자살</li> <li>· 약물사용</li> <li>· 가출</li> <li>· 성폭력 피해</li> </ul>                             | 180분       |
| 예상되는 어려움            | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 첫 만남의 준비</li> <li>· 예상되는 어려움의 실례(역할극 사용)</li> </ul>                                       | 300분       |
| 멘토 활동의 지침           | · 멘토 활동의 지침(초기·중기·말기)                                                                                                              | 180분       |
| 멘토와 멘티가 갖는 환상       | · 멘토와 멘티의 환상                                                                                                                       | 120분       |

(3) 멘토·멘티 활동프로그램

<표 III -4> 멘토링 개별·집단활동

| 구분       | 프로그램 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 개별<br>활동 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 학업적 성취를 위한 활동               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 도서관 탐방, 서점 탐방</li> <li>· 영어 동화 함께 읽기</li> <li>· 멘티의 학교 과제에 대한 정보를 조사하고, 습득하도록 도움</li> <li>· 인터넷상에서 정보 찾기</li> <li>· 수학이나 읽기 등을 개인지도</li> <li>· 컴퓨터 사용 방법 가르침</li> <li>· 박물관 방문 및 방문에 대한 보고서나 스피치 준비</li> </ul> </li> <li>○ 개인적 관계 진전을 위한 활동               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 멘티가 좋아하는 음식으로 식사</li> <li>· 멘티가 가보고 싶어하는 곳-대학로/ 한강/ 산/ 바다 등을 방문</li> <li>· 멘토의 가정에 초대</li> <li>· 영화, 연극, 음악회 등 관람</li> <li>· 야구장, 축구장, 농구장 방문</li> <li>· 볼링이나 포켓볼을 함께 즐김</li> <li>· 시장이나 백화점을 함께 다님</li> <li>· 함께 장애인 시설이나 병원에 봉사활동</li> </ul> </li> <li>○ 진로탐색 또는 직업준비를 위한 활동               <ul style="list-style-type: none"> <li>· 멘토의 학교나 지역의 대학 방문</li> <li>· 관심분야에 대한 자료 제공, 관심 분야에 종사하는 선배와의 만남 주선</li> <li>· 직업 박람회에 참석</li> <li>· 고등학교 졸업에 대한 것들에 대해 토론</li> </ul> </li> </ul> |
| 집단<br>활동 | <ul style="list-style-type: none"> <li>· 심리극</li> <li>· 피크닉이나 여행</li> <li>· 대학견학</li> <li>· 스포츠 행사</li> <li>· 시상 및 인정</li> <li>· 집단프로그램(예: 집단상담, 사회기술훈련 등)</li> <li>· 부모님들과의 밤</li> <li>· 지역의 회사 탐방</li> <li>· 놀이공원</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

멘토·멘티 활동프로그램은 주제별로 다양한 개별활동을 제시함으로써 목

적에 맞게 잘 사용할 수 있도록 되어있다. 차후에는 시대적 변화를 감안해 주제와 활동종류를 좀더 다양화하여 활동프로그램의 영역을 넓힐 수 있어야 한다.

## 2) 일대일 결연을 통한 빈곤아동지원 프로그램<sup>3)</sup>

노원나눔의집의 멘토링프로그램은 ‘교육투자우선지역사업’의 일환으로 실시되는 지역사회기반 멘토링프로그램이다. 실제 프로그램 운영사례를 통해 빈곤청소년을 위한 멘토링프로그램의 실행과정을 구체적이고 상세히 소개하고 있다. 타 기관에서 진행하는 프로그램에 비해 종합적이고 체계적인 시스템으로 운영되고 있었다. 또한 기존의 청소년공부방 프로그램과 멘토링프로그램을 연계하여 각각의 프로그램의 효율성과 효과성을 배가시킨 것 같다.

이 프로그램을 (1) 결연관리자 역할, (2) 멘토교육, (3) 멘토·멘티활동 프로그램 순으로 정리해 보면 아래와 같다.

### (1) 결연관리자 역할

#### ① 멘토링프로그램의 구조화

##### ❶ 원칙

- ① 빈곤아동·청소년을 중심으로 한 지원 및 지지체계 구축
- ② 실무자(사례관리자)의 코디네이터로서의 역할강화
- ③ 개별적 관계형성과 집단프로그램의 집합
- ④ 가정, 학교, 지역사회가 공동으로 책임지는 통합모델
- ⑤ 빈곤아동의 성장에 기반한 프로그램의 재생산 구조 마련

##### ❷ 프로그램 구성

#### ① 1차 지원망

- 빈곤아동과 실무자(사례관리자)의 라포형성
- 멘토로 활동할 봉사자의 연계

---

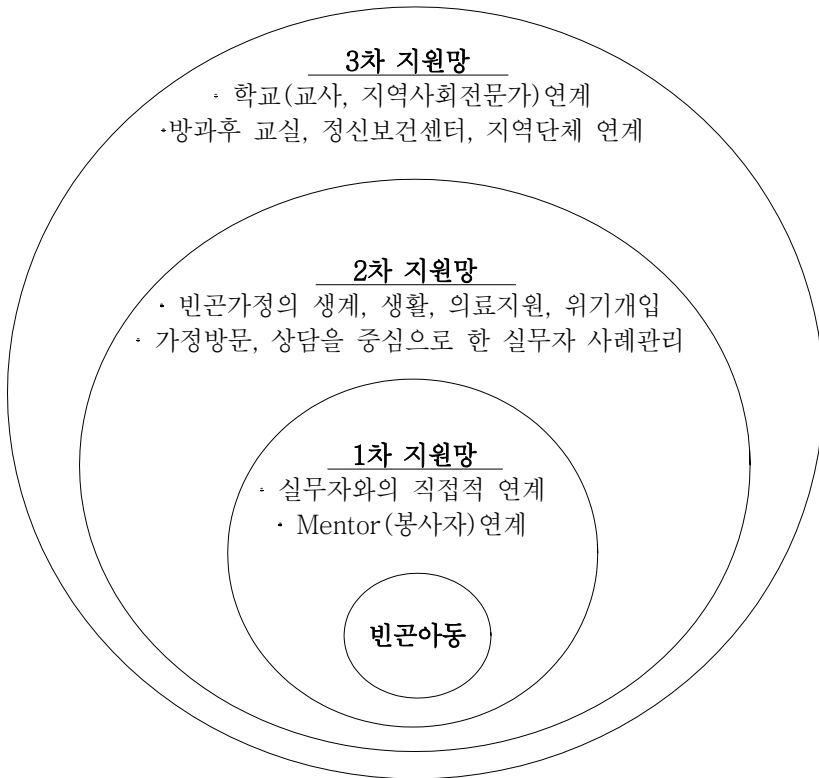
3) 이 프로그램의 분석을 위해 2005년에 발간된 성공회노원나눔의집- ‘일대일 결연을 통한 빈곤아동지원프로그램 멘토링프로그램운영사례집’을 활용하였음.

② 2차 지원망

- 실무자(사례관리자)의 가정방문, 상담활동
- 실무자 사례회의

③ 3차 지원망

- 반디공부방 운영
- 정서적 치유·치료프로그램 운영
- 아동에 대한 개별적 지원
- 학교 및 교사, 지역사회전문가와 긴밀한 연계체계 구축
- 지역사회단체 및 기관과 연계, 사례관리의뢰



[그림Ⅲ-1] 빈곤아동을 중심으로 본 지원망

## ② 멘토(결연봉사자) 모집

### ❶ 원칙

- ① 청소년에 대한 관심과 애정을 가진 성인 남녀
- ② 나눔과 봉사의 경험이 있는 사람을 우선 선정
- ③ 건강한 학교생활, 직장생활을 하고 있으며 사회적 책임을 가진 멘토
- ④ 의미있는 타자로서 멘티에게 영향력을 행사할 수 있는 멘토
- ⑤ 봉사자교육을 이수하고 담당실무자와 면담을 거친 멘토
- ⑥ 실무자의 적극적인 결함을 통한 사례회의 및 슈퍼비전을 받을 멘토

### ❷ 모집과정

#### ① 공고절차

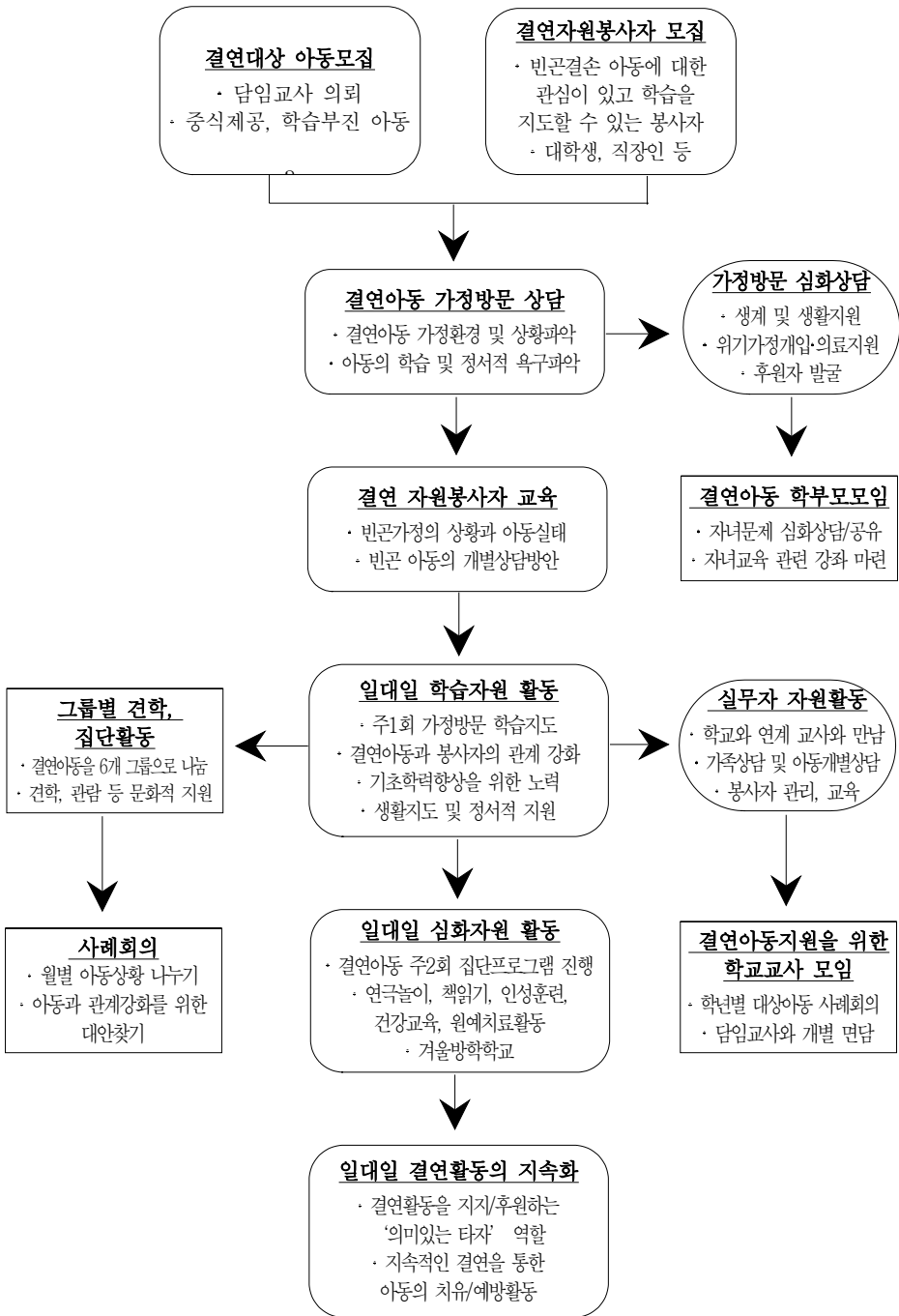
- 나눔의집에서 활동하던 기존 봉사자 및 부문사업 실무자, 후원자에 대한 사업설명회
- 지속적으로 연계하여 활동해 온 대학동아리, 고교동창모임, 진로모임, 청년모임 설명회
- 관련기관 및 대학교 봉사활동 설명회
- 인터넷을 통한 공고

#### ② 면접과 상담

- 면접은 기관과 멘토 상호간에 멘토링에 대한 설명과 이해, 멘티에 대한 궁금증을 풀 수 있는 시간
- 일대일 면접을 통해 멘토의 활동동기, 경험, 헌신과 열정을 확인하고 자신이 할 수 있는 봉사영역을 확인하는 시간을 갖음
- 멘토가 바라는 멘티의 상에 대한 충분한 합의
- 면접을 통해 멘토의 성격, 의사소통기술, 대인관계 등을 적극적으로 파악
- 그룹으로 멘토링에 참여하는 경우 그룹미팅을 통해 활동의 취지를 공유하고 그룹이 함께 할 수 있는 멘토링의 내용에 대해 논의

#### ③ 실무자 회의

- 멘토 지원자와의 일대일면담 및 그룹미팅을 통한 내용점검



[그림 III-2] 멘토링프로그램 추진체계도

- 멘토에 대한 보고
- 멘토에 대한 사정
- 연계할 멘티 물색, 연계방안을 마련

### ㉓ 선정

- ① 멘토와의 재면담
- ② 봉사자신청서 작성 및 봉사자 교육참여 유도
- ③ 멘티의 자세한 가정상황 및 아동의 상황에 대한 이해의 시간
- ③ 멘티(결연대상아동) 발굴

### ㉔ 대상아동

- ① 기존의 나눔의집 결연가정 아동
- ② 나눔의집 반디공부방 아동(초, 중학생)
- ③ 신상계초등학교, 상계제일중의 교육복지 대상아동(100여명)

### ㉕ 대상아동 가정방문(가정환경, 가족환경 등 파악, 학부모상담)

- ① 가정방문 필요성
  - 멘토링활동에대한 대상 아동 및 학부모의 이해구하기
  - 대상아동에 대한 멘토링의 필요성 설명
  - 가정환경(주거, 보호형태, 생계), 가족환경(보호자, 가족관계, 동거여부) 파악
  - 아동 및 학부모의 욕구파악
  - 기관의 아동 및 가정에 대한 사정 및 지원대안 마련을 위한 자료

### ② 가정방문시 유의사항

### ㉖ 대상선정

- ① 기관의 멘토링 실무인력을 고려하여 멘토링 대상의 수를 정함. 실무자가 10케이스 이상을 감당하기 어려움.
- ② 가장 멘토링이 요구되는 아동 순으로 선정
- ③ 확보된 멘토의 상황을 고려하여 대상을 선정
- ④ 공부방 정비

### ㉗ 프로그램의 변화

① 기존의 공부방은 자체의 완결구조를 갖는 것이었지만 멘토링을 진행하면서 멘토링과 적극적인 연계를 갖는 공부방으로의 변화를 가져왔다.

② 기초적인 학습지원(수학, 글쓰기, 책읽기, 영어, 한자)을 하지만 대상 아동의 가정적 상황 및 정서적 불안정 등을 고려한 치유·치료프로그램에 중점을 두어 구성하도록 한다.

③ 소수, 그룹(5-7명)별 지도를 중심으로 한다.

## ② 강사확보

① 교육복지사업의 지원을 통해 적극적으로 정서적 지원을 할 수 있는 전문가를 초빙한다.

② 전문영역의 자원봉사자의 확보도 필요하다.

## ③ 공부방 자원교사의 확보

① 공부방 전담실무자를 도와 공부방을 운영할 자원교사를 확보한다.

② 2인1조, 3인1조로 일별 봉사자를 구성한다.

③ 치유(연극놀이, 치료놀이, 미술치료, 음악치료)프로그램 보조진행자로 참가한다.

## ⑤ 실무자(사례관리자)의 멘토링 지원방안 모색

① 멘티가정에 대한 일상적 상담 및 관계형성

② 멘티를 둘러싼 가정, 학교, 지역사회 지원망 구축

③ 멘티가정에 대한 생계, 생활, 의료 등 전인적 케어

④ 멘토와의 관계형성, 멘토링활동에 대한 점검 및 슈퍼비전

⑤ 위기상황에 대한 적절한 개입

## ⑥ 일대일결연활동

① 멘토(봉사자)와 멘티(결연아동)의 첫만남

① 멘토와 멘티의 연계 시 일반적으로 고려할 사항

② 첫 만남의 방식

## ② 멘토의 활동

① 방문(수업)일지 작성

- ② 사례회의 실시
- ③ 봉사자 교육
- ③ 결연아동에 대한 실무자의 케어
- ① 멘토들의 활동을 기본으로 하지만 가정 및 아동에 대한 실무자의 지원활동의 역할이 크다.
- ② 멘토들은 대상아동에 대한 지원을 중심으로 하고 실무자의 활동은 가정전체를 대상으로 한다.
- ④ 사례회의 및 워크숍
- ⑤ 봉사자 교육 및 워크숍
- ⑥ 학부모 모임 및 교육
- ① 교육내용
  - 아동기 성행동 이해
  - 나눔의집 가족캠프, 고구마캐기, 공방체험
  - 멘토링 및 공부방활동에 대한 이해
- ② 멘토링 및 공부방활동에 대한 학부모의 기대
  - 학부모들의 가장 큰 어려움을 경제적으로 아이들을 충분히 지원하지 못하는 것임
  - 초등학생의 경우 성적보다는 건강과 생활예절에 관심이 높으며, 중학생의 경우 멘토링을 통한 성적향상에 대한 기대가 높음
  - 학부모들도 교육과 모임을 원하고 있음
  - 가족나들이를 저렴한 비용으로 주선해주기를 기대함
- ③ 효과
  - 멘토링 및 공부방활동의 학부모 모임 구성
  - 학부모들의 기관에 대한 이해증진으로 기관에 대한 신뢰형성
  - 기관실무자와 학부모간의 돈독해진 관계를 통해 아동에 대한 적절한 지원이 가능해짐
  - 기관실무자들의 아동에 대한 이해의 폭이 넓어짐

⑦ 공부방활동 및 집단프로그램<sup>4)</sup>

❶ 공부방활동

① 공부방 일상활동

② 공부방 방학활동

❷ 집단프로그램

① 미술치료

② 연극놀이

❸ 학교와의 연계

① 교육복지 및 지역사회전문가와의 연계

- 학교에서 실시하는 교육복지프로그램과 결연아동의 연계
- 결연아동에 대한 지역사회전문가와의 역할분담
- 지역사회전문가는 일대일결연아동의 담임과 기관사이의 중계자 역할 담당
- 가족상황과 아동의 상황으로 인한 결석이나 문제행동을 방지하기 위해 함께 노력

② 멘티(일대일결연아동) 담임과의 연계

- 멘토링프로그램에 참여하고 있는 결연아동의 담임과의 만남을 통한 관계형성
- 아동 및 가정상황에 대한 공유
- 위기상황시 협조체계 구축
- 학교내 학년별 교사모임 등을 통한 결연아동에 대한 지지와 지원방안 모색

⑧ 멘토링프로그램 평가

❶ 멘티를 대상으로 한 설문

❷ 멘티의 부모, 조부모를 대상으로 한 설문

❸ 멘토의 평가

❹ 설문조사지

---

4) (3) 멘토·멘티 활동프로그램 참조

## (2) 멘토교육

| 교육명                  | 교육일             | 대상                     | 내용                                                                         | 진행/비고                        |
|----------------------|-----------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 봉사자교육                | 04.2.21         | 일대일<br>결연봉사자/<br>공부방교사 | · 아동의 문제행동의 대처방안에 대한 실제<br>〈주제: 상처 깊은 아동과 애정적 결속 형성하기〉                     | 강사 : 김수정<br>(한국놀이치료<br>연구소)  |
| 봉사자의 날               | 04.4.10         | 전체봉사자                  | · 아동결연활동의 취지와 운영안 공유.<br>· 연계학교의 교육복지사업이해                                  | 연계학교<br>지역사회전문자              |
| 신입봉사자<br>교육          | 04.5.12         | 신입봉사자                  | · 빈곤아동의 권리 외                                                               | 강사 : 김지선                     |
| 기존봉사자<br>교육          | 04.5.13         | 기존봉사자                  | · 아이들에게 꿈을 심는 공부방                                                          | 강사 : 김지선                     |
| (상반기)<br>봉사자<br>체육대회 | 04.5.26         | 전체봉사자                  | · 봉사자들의 체육대회, 축구 및 피구 등 신체<br>활동을 통한 봉사자간의 단합기회 제공                         |                              |
| 봉사자 교육               | 04.7.19         | 일대일<br>결연봉사자/<br>공부방교사 | · 관계형성을 위한 놀이배우기<br>〈아이들, 어떻게 만날까?〉                                        | 강사 : 고순덕<br>(연극놀이패<br>복새통)   |
| (하계)<br>봉사자 워크샵      | 04.8.30<br>-9.2 | 전체봉사자                  | · 나를 찾아 떠나는 여행<br>〈애니어그램 이야기〉                                              | 강사 : 이강옥<br>(애니어그램<br>이야기저자) |
| (하반기)<br>봉사자<br>체육대회 | 04.10.2<br>3    | 전체봉사자/<br>결연아동         | · 봉사자와 아동간의 단합의 장을 마련하고 장기간<br>활동으로 인한 봉사자들의 소진되는 부분에 있어<br>동기 재부여의 계기를 형성 | 강사 : 이미지<br>(레크레이션<br>강사 외)  |
| 심화교육                 | 04.12.9         | 장기활동<br>봉사자            | · 외국번역자료를 통해 현재 활동과 연관된 토론회<br>· 내년 일대일사업방향 토의                             | 진행 : 양혜란<br>(인천대교수)          |
| 공부방<br>교사교육          | 04.12.1<br>6    | 공부방교사                  | · 방학학교를 대비한 교사재결성 및 아이들에 대한<br>공부방 교사교육                                    | 강사(김수정<br>(한국놀이치료<br>연구소)    |

## (3) 멘토·멘티 활동프로그램

### ① 활동개요

빈곤가정에 해당하는 청소년(한 부모가정, 저소득층가정)에게 멘토링을 통하여 청소년에게 필요한 개인상담, 학습지도, 생활지도 등 가장 기초적인 수준을 제공하는 활동이라 할 수 있다.

## ② 활동 및 목표

경제적, 환경적으로 어려움을 겪고 있는 청소년들이므로 정서적인 지지 및 학습지도, 의료지원 등 그들이 심리적·경제적으로 안정할 수 있도록 지원망을 통해 도와주는 데 목적이 있다.

❶ 자신과 멘토와의 긍정적인 관계 형성을 통하여 자아 정체성을 확립한다.

❷ 가정환경의 변화에 대한 수용 및 적응력을 강화시킨다.

❸ 학교생활에 대한 적응력을 증진시킨다.

## ③ 세부활동프로그램

〈표 III-5〉 빈곤가정청소년 멘토링프로그램

| 목표                     | 세부사업명  | 프로그램내용 및 수행방법                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 비고 |
|------------------------|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 최소한의 학습지도<br>및<br>생활지도 | 개인상담   | 개인상담, 가정방문을 통해 대상자와 가정환경을 사정한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |    |
|                        | 학습지도   | <ul style="list-style-type: none"> <li>○수학 : 사칙연산의 원칙을 차례대로 배워가면서, 수의 개념을 익힌다.</li> <li>○국어 : 저학년은 한글을 익히고, 단어와 문장의 이해를 돕는 수준으로 진행한다. 고학년은 자기 생각을 자유롭게 써보는 시간을 가지며, 글을 새로이 작성해 보는 것으로 진행한다.</li> <li>○영어 : 고학년들의 배우고자 하는 욕구를 가지고 있으나 학원에 다닐 수 없는 형편이므로, 전문가의 지도를 통해 기초부터 탄탄히 잡아갈 수 있도록 한다.</li> </ul>                                        |    |
|                        | 정서치유활동 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○치료놀이 : 3세 이전 양육자와의 충분한 애착형성이 안되어 나타나는 대인관계 형성의 어려움, 낮은 자존감의 문제를 회복시키기 위한 시간. 애착재형성을 위한 공동체 놀이</li> <li>○원예치료 : 자연의 소중함을 배우고, 산과 들에 있는 소재를 사용하여 놀이 및 만들기를 하는 등의 정서치유활동</li> <li>○미술치료 : 미술이라는 기제를 가지고 아이의 심리상태를 파악하고, 부정적인 요소를 하나씩 치료해 나가는 과정이다.</li> <li>○인성훈련 : 분노조절 능력키우기, 왕따는 없다 등 화합하</li> </ul> |    |

|                      |  |                                                                                                                                                                                                                                                             |  |
|----------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|                      |  | 고 공동체적인 생활을 잘 영위할 수 있도록 사회성 기술을 익힌다.                                                                                                                                                                                                                        |  |
| 체험<br>활동             |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공동체놀이 : 미술치료와 무용치료의 내용을 가지고 아이들과 놀이형식으로 편안하고 수용적인 분위기를 만들어 줌으로써 자유롭고, 마음을 시원하게 해주는 시간을 갖는다.</li> <li>○ 상상화그리기 : 매주 한 가지 주제를 가지고 새로운 것을 배우고, 창의적인 생각을 발휘하여 자기만의 마음 속 세상을 종이 한 장에 마음껏 표현해내는 의미있는 시간을 갖는다.</li> </ul> |  |
| 봉사<br>활동             |  | 지역에서 할 수 있는 봉사활동 거리를 중심으로 진행. 이를 통해 자기 스스로에게 뿌듯함과 칭찬거리를 제공하고 나눔이라는 진정한 의미를 되새겨 봄.                                                                                                                                                                           |  |
| 특강                   |  | ○ 성교육(월1회) : 아이들의 올바른 성 정체감 형성을 돕기 위한 교육                                                                                                                                                                                                                    |  |
| 음식<br>만들어<br>먹기      |  | 아이들의 영양보충으로 직접 음식을 만들어서 제공                                                                                                                                                                                                                                  |  |
| 의료<br>지원             |  | 의료적 방치에 대한 의료서비스가 지속적으로 이루어짐.                                                                                                                                                                                                                               |  |
| 여름<br>겨울<br>방학<br>학교 |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교과수업</li> <li>○ 심성훈련수업</li> <li>○ 견학 및 나들이(어린이도서관, 수영장, 과학관)</li> <li>○ 특강(미술치료, 재즈댄스, 요가)</li> <li>○ 치과진료</li> </ul>                                                                                              |  |

〈표 III -6〉 빈곤가정청소년 멘토링프로그램 공부방활동

| 구분              | 월                    | 화                    | 수    | 목         | 금        | 토         |
|-----------------|----------------------|----------------------|------|-----------|----------|-----------|
| 학습지도            | 기초학력 키우기(숙제 및 학습지도)  |                      |      |           |          |           |
| 저학년<br>(초1-3학년) | 연극놀이                 | 봉사자와<br>함께하는<br>자유놀이 | 치료놀이 | 사회성<br>훈련 | 마음<br>공부 | 공동체<br>놀이 |
| 고학년<br>(초4-6학년) | 봉사자와<br>함께하는<br>자유놀이 | 연극놀이                 | 인성훈련 | 미술<br>치료  |          |           |

### 3) 학교부적응청소년 멘토링프로그램<sup>5)</sup>

학교부적응청소년 멘토링프로그램은 지역 내 영구임대아파트에 살고 있는 청소년들을 대상으로 비행예방과 학교부적응 문제 등을 해결하고자 실시하는 프로그램이다. 청소년들은 멘토링활동을 통해 긍정적인 역할모델을 제공받아 미래에 대한 희망을 찾고 자존감을 회복하여 학교부적응과 진로문제를 해결할 수 있을 것이다. 이 프로그램의 (1) 결연관리자 역할, (2) 멘토교육, (3) 멘토·멘티 활동프로그램을 정리해 보면 아래와 같다.

#### (1) 결연관리자의 역할

전체 운영체계를 중심으로 연계·협력이 필요한 부분에 대한 수행 및 관리를 전체 총괄한다.

##### ① 운영체계

- ❶ 빈곤가정과 결손가정이 밀집되어있는 지역 내 중학교 일탈행동 청소년을 학교로부터 의뢰받아 방과 후 복지관에서 집단프로그램을 실시하여 이들의 자아존중감을 향상시킨다.
- ❷ 대상 청소년 부모를 대상으로 올바른 자녀 양육법에 대한 8회 차 교육을 실시하여 자녀 양육에 필요한 기술을 습득토록 돕는다.
- ❸ 청소년들 자신이 희망하는 직업인 멘토와의 연결을 통해 긍정적인 미래상을 계획, 준비하여 건강한 사회인으로 성장을 지원하고자 한다.

##### ② 연계·협력(참여) 기관 관리

- ❶ 지역 내 교육복지 시범학교 4개교 교사를 대상으로 본 사업의 교육 및 프로그램, 추진계획을 공유시키고 협력을 요청하여 연계한다.

---

5) 상리종합사회복지관- ‘멘티가 멘토를 만났을 때’ 발췌 인용

### ③ 멘티선정 과정

|      |      |                           |         |
|------|------|---------------------------|---------|
| 1차선발 | 일반집단 | 지역 내 거주하는 청소년             | 11,835명 |
| ↓    |      |                           |         |
| 2차선발 | 위험집단 | 학교 내 일탈행동을 나타내는 청소년       | 128명    |
| ↓    |      |                           |         |
| 3차선발 | 표적집단 | 복지관으로 의뢰된 일탈행동 청소년        | 40명     |
| ↓    |      |                           |         |
| 최종선발 | 멘티 수 | 표적 대상 중 프로그램 참가를 희망하는 청소년 | 15명     |

### (2) 멘토교육

멘토가 원하는 직종의 직업을 갖춘 직장인과 연계해 주고 특별한 멘토교육은 실시하지 않고 있다.

### (3) 멘토·멘티 활동프로그램

#### ① 활동개요

학교부적응 현상을 보이는 일탈청소년들을 대상으로 자존감 회복하고, 가족 간의 관계를 증진시키며 나아가 사회에서의 일탈행동을 줄이고, 학교에서 잘 적응할 수 있도록 도와주는 활동이다.

#### ② 활동 및 목표

일탈행동 청소년과 학부모에게 자아존중감 향상, 부모의 긍정적인 역할수행을 돕는 교육을 실시, 개인 및 가족의 결속력과 소속감을 증진하여 청소년을 이해할 수 있도록 하며, 자신의 진로를 알아가게 하는 데 목적이 있다.

❶ 멘티의 자아존중감을 20%이상 향상시킨다(청소년체계).

❷ 부모의 긍정적인 역할 수행을 돕는다(부모체계).

❸ 멘토(직업인)와 멘티(청소년)의 결연체계를 형성하여 자신의 진로를 찾아간다(지역사회체계).

### ③ 활동프로그램

<표 III -7> 학교부적응청소년 자아존중감 향상 프로그램

| 목표                                               | 하위<br>목표                                                   | 세부사업명         | 프로그램내용 및 수행방법                                                                                                               | 비고 |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 멘티의<br>자아<br>존중감<br>을<br>20%<br>이상<br>향상<br>시킨다. | 1. 자신의<br>(청소년)<br>현재<br>모습을<br>인식하고<br>내적욕구<br>파악         | 개인상담          | 개인상담, 가정방문을 통해 대상자와 가정 환경을 사정한다.                                                                                            |    |
|                                                  |                                                            | 오리엔테이션        | ○ 프로그램 진행과정 설명<br>○ 자기소개 및 가족소개<br>○ 집단규칙 정하기·검사지 작성                                                                        |    |
|                                                  |                                                            | 자화상 그리기       | 자신의 과거, 현재, 미래 모습을 살펴봄으로 현재 지니고 있는 내적 욕구를 파악한다.                                                                             |    |
|                                                  | 2. 잠재<br>되어<br>있는<br>자신의<br>강점<br>인식                       | MBTI검사        | 자신의 성격에 대한 객관적인 판단을 돕고 자신의 강점을 인지한다.                                                                                        |    |
|                                                  |                                                            | 개인기를<br>보여 주마 | 자신이 가진 장기를 규범이나 구속 없이 자연스럽게 발표하는 시간을 갖는다.                                                                                   |    |
|                                                  |                                                            | 나야, 나!        | ○ 자신이 아는 자기에 대하여 서술한다(성격, 사회기술, 습관)<br>○ ‘나는’ 이라는 주어를 써서 시작해서 ‘이다’ ‘하다’ ‘한다’ ‘있다’ 로 끝나는 문장을 10개 적는다.<br>○ 자신에 대한 강점을 적도록 한다 |    |
|                                                  | 3. 참여<br>청소년<br>70%<br>이상<br>강점과<br>연관된<br>자신의<br>진로<br>계획 | 진로탐색<br>검사    | ○ Holland진로탐색검사<br>○ 청소년들의 진로의식과 자기 이해를 위한 진로교육의 기초 자료로 활용한다.<br>○ 실제적, 탐구적, 예술적, 사회적, 기업적, 관습적인 직업유형을 찾아내 준다.              |    |
|                                                  |                                                            | 내 직업은?        | 진로검사 결과를 바탕으로 하여 자신의 적성과 강점에 기반을 둔 올바른 진로 계획을 수립한다.                                                                         |    |
|                                                  |                                                            | 명함만들기         | 미래 자신이 하고 싶은 일의 직업을 명함으로 만들어 성취감 제공                                                                                         |    |

〈표 III-8〉 학교부적응청소년 부모역할수행 프로그램

| 목표                               | 하위<br>목표                                     | 세부사업명                       | 프로그램내용 및 수행방법                                                                 | 비고       |
|----------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 부모의<br>긍정적<br>인 역할<br>수행을<br>돕는다 | 1. 자신<br>(부모)에<br>대한<br>긍정적인<br>이해도모         | 부모상담                        | 가정방문을 통해 부모님들이 자녀 양육에<br>있어 당면한 문제를 인지하도록 한다.                                 |          |
|                                  |                                              | MBTI검사                      | 자신의 성격에 대한 객관적인 판단을 돕고<br>자신의 강점을 인지한다.                                       |          |
|                                  | 2. 자녀의<br>긍정성<br>인식                          | 우리아이<br>이해하기                | 현재 자녀가 관심을 가지고 있는 것이 무<br>엇이며 고민이 무엇인지를 대화를 통해 이<br>해한다.                      |          |
|                                  |                                              | 우리아이<br>강점을<br>찾아라!         | 일상생활에서 자녀만이 가지고 있는 강점<br>을 발견하여 칭찬한다.                                         |          |
|                                  |                                              | “화해의<br>언덕”<br>오르기          | 부모와 자녀가 함께 영화관람, 외식하는<br>시간을 통해 가족 간 의사소통의 기회를<br>제공하여 서로를 이해하도록 돕는다.         | 개별<br>실시 |
|                                  | 3. 8회/<br>70%이상<br>참여를<br>통한<br>자녀지도<br>기술습득 | 좋은<br>부모역할<br>훈련<br>(P.E.T) | 부모와 자녀간의 관계 개선을 위한 좋은<br>부모역할 훈련을 실시하여 자신의 자녀양<br>육태도를 점검하고 변화된 사항을 체크한<br>다. |          |

〈표III-9〉 학교부적응청소년 멘토·멘티 활동프로그램

| 목표                                  | 하위<br>목표                                  | 세부사업명               | 프로그램내용 및 수행방법                                                        | 비고       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------------|----------|
| 멘토와<br>멘티의<br>결연<br>체계를<br>형성<br>한다 | 1. 지역<br>사회의<br>다양한<br>직업을<br>직·간접적<br>체험 | 직업탐험                | 직업종류의 다양성에 대한 정보를 게임과<br>함께 제공하여 자신에게 맞는 직업군을<br>선택하게 한다.            |          |
|                                     |                                           | 다큐멘터리<br>속으로!       | 다큐멘터리 성공시대를 통해 어려운 환경<br>을 극복하고 성공한 직업인의 간접적 체<br>험으로 자아성찰의 기회를 가진다. |          |
|                                     | 2. 멘티<br>(청소년)가<br>희망하는<br>멘토<br>(직업인)    | 멘티가<br>멘토를<br>만났을 때 | 청소년들이 희망하는 직업의 종사자를 멘<br>토로 연결한다(대상자 개별로 실시).                        | 개별<br>실시 |

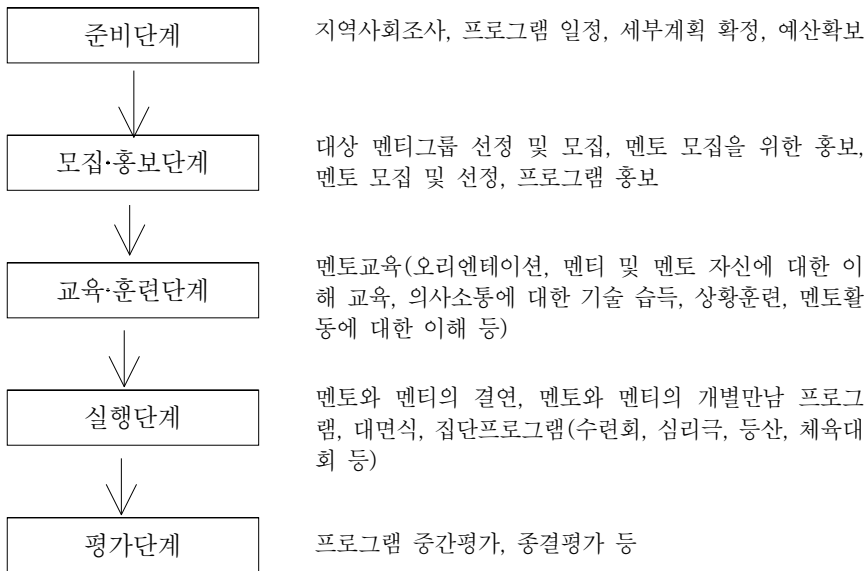
|  |                               |             |                                                    |          |
|--|-------------------------------|-------------|----------------------------------------------------|----------|
|  | 연결                            |             |                                                    |          |
|  | 3. 멘티가<br>3회 이상의<br>인터뷰<br>경험 | 체험<br>직업현장! | 멘토들이 근무하는 직업 현장 실습을 통해 앞으로 자신이 희망하는 일을 구체적으로 경험한다. | 개별<br>실시 |

#### 4) 보호관찰청소년 멘토링프로그램<sup>6)</sup>

KYC(좋은친구만들기운동)는 7 여년 동안 보호관찰청소년을 대상으로 멘토링프로그램을 실시해 왔다. 결연관리자의 역할에 대해서는 사업전반에 대한 이해와 흐름을 주축으로 기술하였으며, 멘토교육은 그동안 이루어졌던 멘토교육에 대한 내용을 주축으로 실었다.

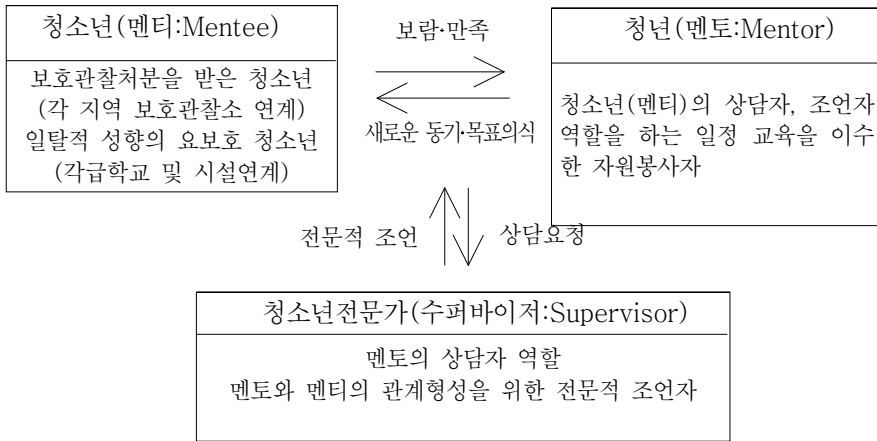
##### (1) 결연관리자의 역할

##### ① 멘토링프로그램 과정



6) 청주KYC-보호관찰청소년 멘토링프로그램(2005. 현재 7년째 운영) 발채 인용

## ② 멘토링프로그램 운영체계



## ③ 멘토링프로그램 과정평가

과정평가란 프로그램이 본래 의도했던 계획대로 수행되고 있는가, 계획된 대상집단(멘토와 멘티, 지역사회)에게 적절한 서비스를 지원하고 있는가를 평가하여 궁극적으로 프로그램 결과의 향상과 서비스의 효율성을 증진시킬 목적으로 실시하는 평가이다.

본 과정평가의 주요 목적은 KYC 멘토링프로그램의 효과적인 프로그램 운영 및 관리에 있으며 평가내용은 다음과 같다.

- ❶ 준비단계에서 멘토링프로그램 전담 관리인력, 프로그램의 범위, 예산확보 등을 살펴봄
- ❷ 시작단계에서는 멘토와 멘티의 모집 및 선정, 선정된 멘티와 기관과의 멘토링 활동협의
- ❸ 훈련단계에서는 멘토의 교육, 멘토와 멘티의 배정
- ❹ 실행단계에서는 멘토링프로그램, 수퍼비전 체계를 평가한다.

### (2) 멘토교육

- ❶ 멘토 오리엔테이션(2시간)

멘토 오리엔테이션의 목표는 멘토들이 프로그램에 대해 정확히 이해하고 현신을 재확인함으로써 멘토링활동을 준비함에 있다. 따라서 프로그램의 전체 목적과 목표가 무엇인지, 목적을 달성해 가는 과정에서 자신의 역할과 책임이 무엇인지 확인시키는 과정을 포함한 내용으로 구성되었다.

- ① 조직(한국청소년연합회)소개
- ② ‘좋은친구만들기운동’의 취지와 구성
- ③ 교육프로그램의 운영에 대한 소개
- ④ 멘토링 경험 소개(선배의 멘토활동)
- ⑤ 멘토들의 공감대 형성
- ② 청소년 이해교육(2시간)

멘토가 만나게 될 멘티에 대한 사전 정보를 제공하여 멘토가 멘티에 대한 이해를 증진시키고 만남을 구체적으로 준비할 수 있게 하고, 청소년을 전반적으로 이해할 수 있는 내용으로 구성되어진다.

- ③ 비행청소년 상담훈련(2시간)

멘토링 활동에서 멘티를 만날 때 필요한 상담기법에 대한 내용으로 구성되어진다.

- ① 멘티상담에 필요한 다양한 기법 소개
- ② 청소년과 관계형성을 위한 상담훈련(role play적용훈련)
- ③ 비행청소년과 좋은 친구하기 나만의 방법(분임토의)
- ④ 보호관찰소년의 유형과 지역사회통합을 위한 자원 연결(2시간)

멘토가 만나게 될 멘티 특성의 이해를 증진하고 만남을 위한 구체적인 준비를 위해서 보호관찰대상자에 대한 정보와 지역사회에서 어떤 자원들이 이들의 사회통합에 유리하게 활용되는가를 아는 것이 필요하다. 보호관찰 대상 청소년의 유형과 특성, 그리고 이들의 지역사회 통합을 위해 인적 물적 자원을 개발하고 연결시키는 과정으로 구성되어진다.

- ⑤ 보호관찰소 견학

멘토교육의 일환으로 보호관찰소를 견학하여 현장 이해를 돕는다.

## ⑥ 멘토들의 자조그룹 활동

멘토들의 자조그룹활동에서는 멘토들이 자신을 소개하고 멘토링프로그램에 참여한 동기를 서로 나누고 격려 지지하며 자신을 이해하는 시간으로 구성되어지며, 멘티와의 관계를 어떻게 맺어가야 하는지, 활동계획이 어떤 방향으로 이어야 하는가 등에 대해 자유롭게 토론한다.

### (3) 멘토·멘티 활동프로그램

#### ① 활동개요

보호관찰 청소년들에게 자신에 대한 긍정적인 자기이해 유도과 자신과 타인을 돕고 사랑하는 법, 내가 처한 환경과 상황에 대한 이해를 통해 사회에 잘 적응할 수 있도록 돕고자 하는 활동이다.

#### ② 활동 및 목표

보호관찰소에서 의뢰된 청소년들을 대상으로 자신을 이해하는 프로그램으로 그들의 가정, 학교, 사회에 대한 이해 및 적응을 돕고 사회참여를 통해 개인 성장과 발전을 도모하기 위함이다.

- ❶ 자신에 대해 이해하고, 자기문제의 자정능력을 향상할 수 있도록 한다.
- ❷ 자신이 놓인 위치와 가정, 학교, 사회에 재적응할 수 있도록 참여를 유도한다.

#### ③ 활동프로그램

〈표 III-10〉 보호관찰청소년 집단활동

| 내 용             | 목 적                                              | 내 용                                                                                                                                 |
|-----------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 발대식<br>및<br>결연식 | 함께 활동할 청소년과 멘티가 1:1 첫만남을 가지기 위함.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 1: 1 팀구성</li> <li>○ 친밀감형성을 위한 레크레이션</li> <li>○ MBTI검사를 통한 성격유형과악</li> </ul>                |
| 수련회             | 체험공유 및 활동의 성과를 극대화하기 위함.                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 관계형성프로그램 및 협력게임</li> <li>○ 레펠 / 암벽타기 등 외부활동</li> <li>○ 장기자랑</li> <li>○ 대화의 시간 등</li> </ul> |
| 사회<br>봉사        | 자신보다 어려운 처지의 사람을 도움으로써 자기존재의 소중함과 사회참여에 대한 가치 인식 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공동체 놀이</li> <li>○ 참가자와 시설 어린이 1:1결연</li> </ul>                                             |

|      |                                            |                                                                                                                      |
|------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M·T  | 체험 공유 및 활동의 성과를 극대화하기 위함.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 오리엔티어링/레프팅/서바이벌</li> <li>○ 장기자랑</li> <li>○ 요리대결</li> <li>○ 캠프화이어</li> </ul> |
| 생태기행 | 생명의 소중함과 환경보호의 중요성을 일깨우며, 이를 통한 감수성을 향상시킴. | 지역의 생태환경 기행을 통해 자연과 환경의 아름다움과 소중함을 일깨우고 이를 통해 자신의 소중함을 일깨우는 시간                                                       |
| 해단식  | 좋은친구만들기운동을 정리하고, 앞날에 대한 각오를 다지기 위한 시간.     | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 활동소감발표 및 성과도 측정</li> <li>○ 앞날에 대한 소망 밝히기</li> <li>○ 멘토·멘티 나눔의 시간</li> </ul> |

<표 III -11> 보호관찰청소년 개별활동

| 영역       | 내용                                    |
|----------|---------------------------------------|
| 문화활동     | 공연, 연극, 음악회, 콘서트 관람 및 체험활동 등          |
| 체육·스포츠활동 | 볼링, 탁구, 축구, 당구 등, 시합, 스포츠경기 관람 등      |
| 진로지도     | 진로·적성검사 및 다양한 직업세계체험, 멘티의 직장탐방 등      |
| 청소년문화체험  | 보드게임, 댄스, 음악, 컴퓨터 등 청소년의 관심분야 서로공유    |
| 기타활동     | 가정방문, 개별봉사활동, 서신교환, 통신·전화를 통한 지속적인 대화 |

#### 5) 성매매·가출청소년 멘토링프로그램<sup>7)</sup>

이 프로그램은 올해 한국YMCA전국연맹이 사각지대에 놓여있는 성매매·가출 청소년들을 대상으로 실시한 것이다.

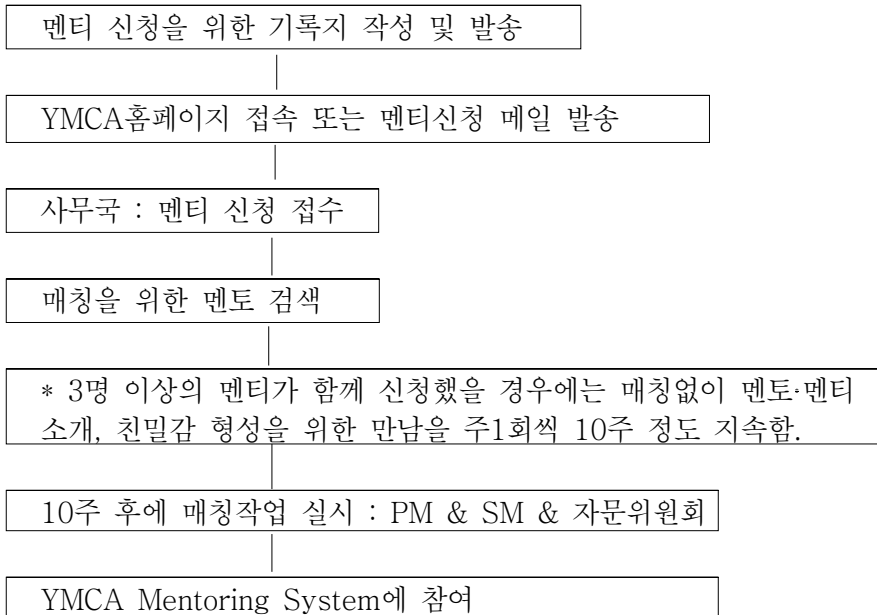
##### (1) 결연관리자의 역할

결연관리자는 YMCA에서 개발한 멘토링프로그램 시스템 개발 모형도

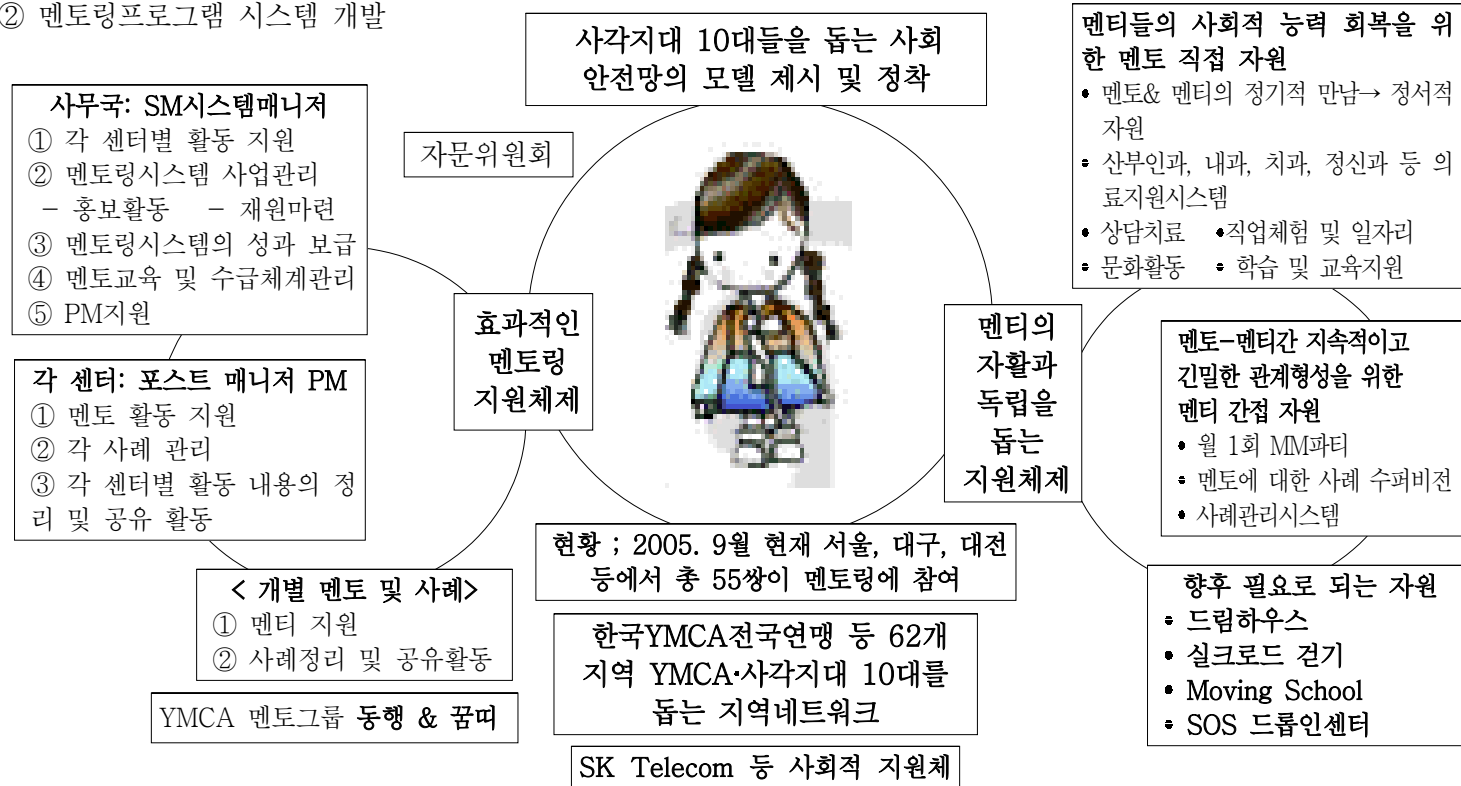
7) 한국YMCA전국연맹- ‘YMCA 사각지대 10대들의 자활과 독립을 돕는 멘토링 TEENS Vision Project 토론회’ 자료 발췌 인용

([그림 Ⅲ-3] YMCA Mentoring System 모형 참조)를 기초로, 멘티에게 필요한 모든 활동 및 자원이 원활하게 제공될 수 있도록 전체 시스템을 지원하고 관리하는 역할을 한다. 멘티 선정과정과 향후 추진사업에 대한 계획을 통해 결연관리자의 역할에 대한 부분을 제시하고자 한다.

① 멘티 선정 과정



## ② 멘토링프로그램 시스템 개발



[그림III-3] YMCA Mentoring System 모형

## (2) 멘토교육

### ① 목적

- ❶ 사각지대 청소년들의 삶에 깊이 있고 전문적이며 지속적으로 개입함으로써 이들이 사회와의 네트워크를 재개하고 사회로 복귀할 수 있도록 돕는 청소년대상 전문멘토를 양성한다.
- ❷ 멘토가 사각지대 10대를 지원하고 그들의 삶을 개선할 수 있는 사회적 안전망을 만드는 기반이 될 수 있게 한다.
- ❸ 멘토들이 사각지대의 10대들에게 정서적·물질적·법률 및 의료적 서비스를 직접 제공하거나 연결할 수 있는 자질과 능력 및 태도를 갖추 수 있도록 훈련한다.

### ② 일시 및 장소, 인원

|    | 일 시                                | 장소 | 참가<br>인원 | 수료<br>인원 | 멘토신청<br>인원 |
|----|------------------------------------|----|----------|----------|------------|
| 1차 | 2005.1.26(수)~1.27(목)<br>오전10시~오후5시 | 서울 | 52       | 48       | 38         |
| 2차 | 2005.2.17(목)~2.18(금)<br>오전10시~오후5시 | 대구 | 41       | 31       | 18         |
| 3차 | 2005.5.10(화)~5.28(화) 매주 화, 4회      | 서울 | 20       | 15       | 8          |

### ③ 내용

#### ❶ <1차 및 2차>

|             | 세부내용              |                                                                                                | 강사 및 진행자 |
|-------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 첫<br>째<br>날 | 등록 AM9:30         | · 자료집배포 · 신청서작성                                                                                |          |
|             | 오리엔테이션<br>AM10:00 | · 교육과정의 목표 공유<br>· 전체적인 교육내용에 대한 설명<br>· 수료조건 공유                                               | 운영팀      |
|             | 공동작업<br>AM10:30   | · 다음과 같은 주제로 조별 토론을 한 후 결과를 정리하시오.<br>· 멘토와 리더의 차이점과 공통점<br>· 10대를 위한 멘토와 다른 분야의 멘토와의 차이점과 공통점 | 운영팀      |

|     |                       |                                                                                                    |                                            |
|-----|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
|     | 강의 AM11:00            | 10대와 함께 하는 멘토의 자세와 역할                                                                              | 김향초교수<br>(형성신학대<br>사회복지학과)                 |
|     | 휴식 및 식사<br>AM12:30    |                                                                                                    |                                            |
|     | Full Story1           | · 『거리의 아이들』 시청                                                                                     | 운영팀                                        |
|     | Full Story2           | · 은영이와 은지 이야기 : 성매매피해청소년<br>또는 거리생활 경험 청소년과의 만남, 살아<br>온이야기, 앞으로 하고 싶은 일, 현재 필요<br>한것, 다른 친구들의 이야기 | 허은영, 허은지                                   |
| 둘째날 | 강의 AM10:00            | · 서울 : 기출 및 성매매 피해 청소년의 특성<br>· 대구 : 사각지대 10대와의 관계형성과 유지<br>및 기록                                   | 이명화(아하청소<br>년성문화센터)<br>박기원(계명대<br>학생생활연구소) |
|     | 휴식 및 식사<br>AM11:30    |                                                                                                    |                                            |
|     | 강의 PM1:00             | · 영화로 보는 멘토의 세계(Good Will<br>Hunting, Finding Forest, Fried Green<br>Tomato)                       | 김지영(멘토)<br>박현이(멘토)                         |
|     | 공동작업<br>PM3:00        | · 멘토와 리더 및 10대를 위한 멘토와 다른<br>분야의 멘토와의 차이점과 공통점 발표                                                  |                                            |
|     | 멘토서약식 및<br>수료식 PM4:10 | · 일정 확인<br>역할 분담(드롭인센터, 쉽터, 멘토)<br>멘토 사명서 작성 및 서약                                                  | 운영팀                                        |

## ② <3차>

| 회기 | 시간  | 내용                                                                       | 강사                        |
|----|-----|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1  | 60분 | 개회예배, 참가자소개, 전체 프로그램 오리엔테이션                                              |                           |
|    | 40분 | 청소년과 함께하는 YMCA 자원활동                                                      | 신종원부장<br>(서울YMCA)         |
|    | 90분 | 강의 : 사각지대 10대들의 삶<br>- 빈민지역의 어려운 10대들을 만난 경험 나눔<br>- 사각지대 10대들이 필요로 하는 것 | 강명순 목사<br>(부스러기<br>사랑나눔회) |
| 2  | 90분 | 강의 : 청소년과 함께하는 멘토링에 대한 이해                                                | 김향초 교수<br>(협성대<br>사회복지학과) |

|   |     |                                                                                                                                     |                          |
|---|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|   | 40분 | 그룹회의 : 사각지대 10대를 위한 멘토들이 가져야 할 자세와 역할                                                                                               |                          |
|   | 30분 | 그룹토의 결과 발표                                                                                                                          |                          |
| 3 | 60분 | 강의 : 청소년 문제를 보는 새로운 시각<br>- 우리사회의 대안으로서 생명평화운동<br>- 생명평화운동 관점에서 바라본 청소년의 문제<br>- 청소년 문제를 우리사회에 살기 때문에 청소년이 “겪을 수 밖에 없는 어려움” 으로 이해하기 | 김찬호교수<br>(한양대<br>문화인류학과) |
|   | 90분 | 『거리의 아이들』, 『10대들의 성매매피해』 시청                                                                                                         |                          |
|   | 40분 | 그룹토론 : 청소년 문제를 보는 나의 견해<br>- 성매매 피해 청소년에 대한 이해 점검<br>- 가출 청소년에 대한 이해 점검                                                             |                          |
| 4 | 90분 | 강의 : 의사소통훈련<br>- 평화적 관계를 지향하는 의사소통의 전제<br>- 세대차이를 뛰어넘는 의사소통                                                                         | 정지석선생<br>(평화교육<br>전문가)   |
|   | 50분 | 폐회예배, 평가회                                                                                                                           |                          |

### (3) 멘토 · 멘티 활동프로그램

#### ① 활동개요

성매매와 가출로 인해 상처받고 힘들어하는 청소년들에게 멘토링을 통해 의지할 상대를 만나게 해주고, 자신이 사랑받을 가치가 있는 사람이라는 것을 깨닫게 해주며, 사회에 한걸음씩 내 딛을 수 있는 용기와 실제적인 서비스(전문적, 교육적, 의료적)를 제공하는 활동이라 할 수 있다.

#### ② 활동 및 목표

쉼터나 성매매 보호기관에서 의뢰된 성매매·가출 청소년을 대상으로 정서적인 지지와 전문기관과의 연계를 통한 물리적인 숙소 및 의료지원 등으로 사회에 복귀할 수 있도록 돕는 데 목적이 있다.

- ❶ 자신에 대한 존재 의미를 이해하고 받아들이게 한다.
- ❷ 자신이 경험한 환경에 대해 이해하고 수용할 수 있도록 돕는다.
- ❸ 나아가 사회에 잘 적응할 수 있도록 전문적, 물질적, 의료적 지원을 한다.

### ③ 활동프로그램

〈표 III-12〉 성매매·가출청소년 위한 집단활동 일정

| 시간          | 첫째날                     | 둘째날                   | 셋째날                      | 네째날            |
|-------------|-------------------------|-----------------------|--------------------------|----------------|
| 7:30-8:00   |                         | 기상                    | 기상                       | 기상             |
| 8:00-8:30   |                         | 식시명상                  | 식사명상                     |                |
| 8:30-9:00   |                         |                       |                          | 몸마사지           |
| 9:00-9:30   |                         |                       |                          |                |
| 9:30-10:00  | 아하! 센터출발                | 성(性) 그것을 알려주마~ (그룹상담) | 사회심리극을 활용한 집단프로그램! (3시간) | 탈성매매 경험자와의 만남! |
| 10:00-10:30 |                         |                       |                          |                |
| 10:30-11:00 | 센터출발                    |                       |                          |                |
| 11:00-11:30 |                         |                       |                          |                |
| 11:30-12:00 |                         |                       |                          |                |
| 12:00-12:30 |                         |                       |                          |                |
| 12:30-13:00 | 도착! 점심식사                | 점심식사 및 신나게 놀자         | 점심식사                     | 점심식사 및 짐정리     |
| 13:00-13:30 |                         |                       | 몸풀기                      | 캠프 평가          |
| 13:30-14:00 |                         |                       |                          |                |
| 14:00-14:30 |                         |                       |                          |                |
| 14:30-15:00 | 오리엔테이션& 친밀감 형성 (레크리에이션) |                       | 사회심리극을 활용한 집단프로그램Ⅲ (2시간) |                |
| 15:00-15:30 |                         |                       |                          |                |
| 15:30-16:00 |                         |                       |                          |                |
| 16:00-16:30 |                         |                       |                          |                |
| 16:30-17:00 | 개인상담 (영화)               | 개인상담 (영화)             |                          |                |
| 17:00-17:30 |                         |                       |                          |                |
| 17:30-18:00 |                         |                       |                          |                |
| 18:00-19:00 |                         |                       |                          |                |
| 19:00-19:30 | 저녁식사                    | 저녁식사                  | 저녁식사                     | 서울을 향해 출발      |
| 19:30-20:00 |                         |                       |                          |                |
| 20:00-20:30 | 작품만들기 및 발표 (신체본뜨기)      | 몸마사지                  | 우리의 끼를 맘껏 펼치자~ (패션쇼)     |                |
| 20:30-21:00 |                         |                       |                          |                |
| 21:00-21:30 |                         |                       |                          |                |
| 21:30-22:00 |                         |                       |                          |                |
| 22:00-22:30 |                         |                       |                          |                |
| 22:30-23:00 | 일기쓰기 및 조별 소감나누기         | 신나게 놀자~ (다함께!)        |                          |                |
| 23:00-23:30 |                         |                       |                          |                |
| 23:30-24:00 | 취침                      | 일기쓰기 및 조별 소감나누기       | 취침                       |                |
| 24:00-01:00 |                         |                       |                          |                |
| 01:00-      |                         |                       | 취침                       | 취침             |

〈표 III-13〉 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 1

| 제목                  | 나를 소개해 봐~(오리엔테이션)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 목적                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○처음 만난 사람들과의 어색함을 해소한다.</li> <li>○프로그램의 취지 및 목적 설명을 통해 캠프에 대한 이해를 돕는다.</li> <li>○집단 구성원들 스스로 캠프동안 지켜야 할 원칙을 정함으로써 자발성을 유도한다.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○전체는 원으로 둘러 앉아 둘씩 짝을 짓고 서로 가볍게 몸 두드리기를 한다.</li> <li>○캠프의 취지 및 목적을 간단히 설명한다.</li> <li>○자기소개 : 간단한 자기소개(이름, 나이 등)와 자신이 좋아하는 남성상 말하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>--&gt; 자기소개가 끝난 사람은 자신이 듣고 싶은 사람을 지목함</li> </ul> </li> <li>○캠프동안 함께 지켜야 할 원칙 정하기: 규칙을 정하는 목적을 공유하고 규칙을 지키지 못했을 경우 해야 할 벌칙 정하기               <ul style="list-style-type: none"> <li>--&gt; 전지에 써서 전체 활동하는 공간에 붙여놓기(프로그램실, 식당, 거실 등 3곳)</li> </ul> </li> </ul> |
| 준비물                 | 이름표, 전지, 매직(색깔별로), 테이프, 목걸이볼펜                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

〈표 III-14〉 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 2

| 제목                  | 어울 한마당!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 목적                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○다양한 놀이 프로그램을 통해 친밀감을 형성한다.</li> <li>○마음껏 자신의 에너지를 발산할 수 있는 기회를 제공한다.</li> <li>○청소년들과 실무자, 멘토들이 함께 어울림으로써 서로간의 벽을 허물고 신뢰감을 쌓는다.</li> <li>○각 개인의 힘이 모여 공동체의 힘을 발휘할 수 있음을 깨닫는다.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○전체를 놓고 사회자와 가위, 바위, 보 게임               <ul style="list-style-type: none"> <li>--&gt; 게임을 통해 최후 승리하는 사람에게 선물 증정(도서상품권)</li> </ul> </li> <li>○조짜기               <ul style="list-style-type: none"> <li>--&gt; 학생과 교사들이 따로 나누어 1,2,3,4 번호를 정한 뒤 같은 번호 끼리 한 조가 됨(4개조)</li> </ul> </li> <li>○무언의 지령 맞추기               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4조로 나눈 뒤 앞사람 등을 보고 한 줄로 쭉 앉는다.</li> <li>- 사회자가 맨 뒷사람에게 지령을 주면 그것을 행동을 통해 전달한다.</li> <li>- 전달된 내용을 맨 앞사람이 알아 맞춘다.--&gt; 정확하게 맞추는 팀이 승리</li> </ul> </li> <li>○풍선 공중에 띄우기</li> </ul> |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각 조끼리 동그랗게 앉아 누운 뒤 다리만 하늘로 든다.</li> <li>- 4조가 사회자의 신호에 맞춰 발을 차서 풍선을 동시에 공중에 띄운 뒤 땅에 떨어지지 않게 한다. --&gt; 풍선을 공중에 오래 띄우는 팀이 승리</li> </ul> <p>○모션스피드 퀴즈</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 한조씩 나와 조원들끼리 앞사람 등을 보고 한 줄로 선다.</li> <li>- 사회자가 맨 마지막 사람에게 낱말을 보여준 후 말을 하지 않고 그 다음 사람에게 행동으로 낱말의 뜻을 전달한다.</li> <li>- 마지막 사람까지 전달이 되면 마지막 사람이 낱말을 맞추도록 한다.</li> <li>- 낱말을 가장 많이 맞춘 팀이 승리</li> </ul> <p>○암기력으로 낱말 맞추기</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 조 별로</li> <li>- 각 조별로 동시에 4개의 우드락에 적혀 있는 수많은 단어들을 일정한 시간 내에 보고 돌아와 기억하는 낱말을 조별종이에 적는다.</li> <li>--&gt; 가장 많이 기록한 팀이 승리</li> </ul> <p>○풍선 띄드리기</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인별로 발에 풍선을 묶고 사회자의 신호와 함께 서로 터뜨린다.</li> <li>--&gt; 최후까지 남는 사람이 승리(개인전)</li> </ul> |
| 준비물 | 호루라기, 풍선, 배구공, 청테이프, 우드락 낱말판, 색지 낱말판, 노끈, 점수판, 선물(개인상품, 전체선물 패션양말)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### <표 III-15> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 3

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목         | 멘토 언니와의 이야기                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 목적         | <ul style="list-style-type: none"> <li>○멘토와 멘티가 1:1로 만남을 가지며 공감대를 형성해 나간다.</li> <li>○멘토와 멘티는 서로를 탐색할 수 있는 시간을 갖는다.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 내용 및 진행 방법 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○멘토와 멘티가 1:1로 만남을 갖는 시간임을 설명한다. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 만남의 시간은 한 사람과 25분 정도로 한다.</li> <li>- 별첨된 표를 기준으로 멘토는 멘티와 만남을 가진다.</li> </ul> </li> <li>○전체가 모여 영화 'S 다이어리'를 감상한다. <ul style="list-style-type: none"> <li>(또는 만화책, 사진첩, 소설 등을 읽을 수 있다)</li> </ul> </li> <li>○만남을 갖는 멘토와 멘티는 정해진 장소에서 주제를 정해 이야기를 나눈다. <ul style="list-style-type: none"> <li>- 주제는 두 사람이 상의하여 정하도록 한다. <ul style="list-style-type: none"> <li>(주제 : 가족, 남자와 결혼, 돈과 아르바이트, 친구, 콤플렉스와 장점, 내가 화날 때, 2-3년 뒤에 내가 하고 싶은 것, 가출 이후의 생활)</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>○이야기를 마치면 멘토는 멘티를 전체가 모인 공간으로 데려다 준 후 다음이야기 할 멘티와 함께 다시 정해진 장소로 이동해 만남을 갖는</li> </ul> |

|     |                                                |
|-----|------------------------------------------------|
|     | 다.<br>○정해진 표에 의한 만남이 모두 끝나면 전체가 모여 소감 나누기를 한다. |
| 준비물 | 기록장, 볼펜, 주제표, 만남표(모두 상담자 인원수만큼 준비)             |

#### <표 III -16> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 4

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목         | 나를 맘껏 표현하자!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 목적         | ○도화지에 나를 표현해봄으로써 자신의 내면을 드러낸다.<br>○예술치료를 통해 휴식과 놀이 속에서 집단원간의 신뢰감을 형성한다.<br>○자신의 내부와 외부로 자유롭게 원하는대로 꾸며 봄으로써 낮은 자존감을 높인다.<br>○구성원간의 의사소통 기회를 제공한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 내용 및 진행 방법 | ○신체본뜨기에 대한 전체적인 설명을 한다.<br>--> 신체를 떠주는 사람과 뜨임을 당하는 사람 등 두 사람이 짝이 되어서 자신의 몸 외곽을 그려주는 작업<br>--> 작업을 하는 과정에서 오가는 웃음과 서로간에 배려와 조율이 필요한 즐거운 시간<br>--> 부담없이 자신의 외면과 내면을 꾸며봄으로써 자기 내면의 끼를 발산해 보기<br>○전지를 자신이 신체를 본뜨고 싶은 크기로 붙인다.<br>○두 사람씩 짝이 되어 한사람이 먼저 전지를 누우면 다른 한 사람이 몸의 외곽을 따라 연필로 그린다 --> 번갈아 가면서 그려준다.<br>○다 그리고 나면 얼굴과 몸을 자신이 꾸미고 싶은대로 꾸민다.<br>○이 때 잡지, 크레파스, 파스텔 등을 사용해 다양하게 칠하고, 오려붙이기를 할 수 있다.<br>○작업이 끝나고 나면 3개의 조로 나누어 작품을 전시한 뒤 그 작품에 대한 발표를 한다.<br>--> 다른 구성원들은 작품에 대한 느낌과 질문을 할 수 있다.<br>--> 작품을 발표하는 구성원에게 작품을 만들고 난 소감을 듣는다.<br>--> 한 구성원이 발표를 할 때는 다른 구성원들이 비난하거나 비웃지 않도록 한다.<br>○조별 발표가 끝나고 나면 다같이 원으로 둥글게 모여 다른 조의 작품을 감상하며 궁금한 작품이 있으면 질문을 하도록 한다.<br>○작품을 만들고 난 소감을 나누며 마무리 한다. |
| 준비물        | 마분지, 연필, 지우개, 잡지, 크레파스, 파스텔, 투명테이프, 청테이프, 풀, 가위                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

〈표 Ⅲ-17〉 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 5

|                     |                                                                                                                                                                             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목                  | 식사명상                                                                                                                                                                        |
| 목적                  | ○명상을 통해서 편안함을 느끼면서 식사를 할 수 있도록 한다.                                                                                                                                          |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | ○아침식사를 하는 동안 말을 하지 않고 음식을 생각하면서 식사를 한다.<br>○다른 참가자들과 식사 속도를 맞추어서 모든 참가자들이 식사를 같이 마칠 수 있도록 한다.<br>○담아온 음식은 남기지 않는다.<br>○식사 시간이 소란스러워지면 담당자는 종을 울려 다시 식사명상 시간임을 깨달을 수 있도록 한다. |
| 준비물                 | 명상음악, 종                                                                                                                                                                     |

〈표 Ⅲ-18〉 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 6

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목                  | 토크어바웃                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 목적                  | ○성(性)건강과 성적주체성에 필요한 정보를 갖게 된다.<br>○집단 활동을 통하여 협동심을 기른다.                                                                                                                                                                                                |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | ○가로 세로 낱말 퍼즐 : 성관련 단어들의 내용을 제시한 문장을 보고 낱말퍼즐을 완성한다.<br>○피임 정보판 채우기 : 피임방법과 방법에 따른 내용, 장점, 단점 등이 적혀있는 카드를 각 방법과 특성에 맞게 붙인다.<br>○4-5명을 한 조로 구성하여 아이들의 적극적인 참여를 유도한다. 프로그램 중간마다 활발한 질의응답을 통해 아이들 스스로가 성지식을 정리할 수 있도록 한다. 이긴 팀과 열심히 참여한 개인에게는 소정의 상품이 주어진다. |
| 준비물                 | 낱말 퍼즐판, 피임정보판, 선물,<br>피임도구(남성성기모형, 콘돔, 루프, 경구피임약, 살정제)                                                                                                                                                                                                 |

〈표 Ⅲ-19〉 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 7

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목 | 끼리끼리 talk about                                                                                   |
| 목적 | ○구체적인 성관련 문제들에 대해 토론한다.<br>○멘토와 멘티가 소그룹으로 만남을 가지며 공감대를 형성해 나간다.<br>○멘토와 멘티는 서로를 탐색할 수 있는 시간을 갖는다. |
| 내용 | ○소그룹끼리 둥글게 모여 앉는다.                                                                                |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 및<br>진행<br>방법 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1그룹담당 : 김미옥-최송아</li> <li>- 2그룹담당 : 왕강희-문명선</li> <li>- 3그룹담당 : 김은경, 이목소희-김주영</li> </ul> <p>○ 청소년들은 각자 평소에 궁금했던 성지식이나 성관련 문제들을 쪽지 적는다.</p> <p>○ 담당자는 쪽지를 모아 한 개 씩 펼치며 해당내용에 대한 정보를 주거나 집단원과 의견을 나눈다.</p> <p>○ 쪽지 내용이 많지 않을 경우 주제를 정해서 이야기를 할 수도 있다.</p> |
| 준비물           | 기록장, 볼펜, 쪽지질문용지                                                                                                                                                                                                                                                                                |

### <표 Ⅲ-20> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 8

|                     |                                                                                                                                           |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목                  | 오늘 하루 어땠니?                                                                                                                                |
| 목적                  | <p>○ 좋은 글을 소개하여 자신을 생각해볼 수 있는 시간을 마련한다.</p> <p>○ 하루 일과를 통해 자신이 느낀 바를 정리하고 공유할 수 있는 장을 마련한다.</p>                                           |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | <p>○ 조별 소감나누기를 하기 전에 생각해 볼 수 있는 글과 명언들을 소개하여 자신들이 스스로를 한번 생각해 볼 수 있는 시간을 갖고 난 후 일기를 쓰도록 한다.</p> <p>○ 하루 일과에 대한 느낌을 적은 일기를 돌아가면서 발표한다.</p> |
| 준비물                 | 좋은 글귀, 소감문 작성할 일기장, 명상음악 또는 조용한 음악 CD(각 방별로 준비)                                                                                           |

### <표 Ⅲ-21> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 9

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목                  | 우리들의 쏘~쏘~쇼~!!                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 목적                  | 짧은 공연을 기획하고 진행하면서 건강한 에너지를 발산한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | <p>○ 각 모듬이 4-5명이 되도록 나눈다.</p> <p>○ 각 모듬은 10분 분량의 공연을 준비한다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공연 형식은 제한 없음- 뮤지컬, 상황극, 패션쇼, 노래, 퍼포먼스 등</li> <li>- 공연 준비사항<br/>: 시나리오 구성 및 의상제작, 총연습</li> <li>- 각 모듬의 준비시간은 2시간으로 한다.</li> </ul> <p>○ 각 모듬별로 준비가 끝나면 전체가 모여 발표를 한다.</p> <p>○ 한 모듬의 발표가 끝나면 전체와 느낌을 나눈 후 다음 모듬이 발표를 한다.</p> |

|     |                                                                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | ○전체 모둠 발표가 끝나면 모두가 나와 즐겁게 댄스파티를 한다.                                                                                         |
| 준비물 | 가위, 스텝플러, 실, 바늘, 천, 의상제작 소품(깃털, 방울, 리본 등),<br>화장품(가능한 다양하게), 가발, 귀걸이, 목걸이, 조명, 댄스음악CD, CDP<br>* 가위와 실, 바늘, 스텝플러는 여러개를 준비한다. |

### <표 III -22> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 10

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목                  | 몸으로 소통하기                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 목적                  | 멘토와 멘티간의 친밀감 형성을 통해 함께 몸으로 소통한다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | <p>○자기소개빙고 : 빈 종이를 나누어준다. 각자 다음 다섯 문항에 대한 답을 적는다. 적은 종이를 진행자에게 낸다.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 가보고 싶은 곳      - 제일 사랑하는 사람      - 좋아하는 음식</li> <li>- 죽기 전에 꼭 해보고 싶은 일      - 나를 한마디로 표현한다면</li> </ul> <p>→ 각자 4*4줄 16칸 빙고칸을 만든다.</p> <p>→ 빙고종이를 들고 다니며 만나는 사람마다 그 사람의 얘기를 듣는다:<br/>사인</p> <p>→ 빈 칸이 다 채워지면, 진행자가 임의로 처음 문항지를 골라 읽는다.</p> <p>→ 맞추는 사람은 자기 빙고칸을 지워나간다. 가로, 세로, 대각선 어느 것이든 네 줄을 가장 빨리 지우는 사람이 빙고왕!</p> <p>○ 숫자만들기</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 두 팀으로 나눠 0부터 9까지의 숫자를 한 명씩 맡아 종이에 그리기</li> <li>→ 한 팀이 먼저 일어나서 숫자 순서대로 서 있다. 사회자가 부르는 숫자를 팀원들은 틀리지 않고 한 번에 만들어 내야 한다.</li> <li>→ 위와 같은 방법으로 번갈아 가며 진행한 후 각 팀에서 상대방이 만들어낸 숫자를 3가지씩 만들어서 번갈아 가며 진행을 한다.</li> </ul> <p>○ 짝짓기 놀이</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ 무지개 색깔 중 “ 좋아하는 색” 을 외치며 다닌다.</li> <li>→ 같은 색을 좋아하는 사람끼리 모인다.</li> <li>→ 요즘 가장 행복한 일에 대해서 이야기를 나눈다.</li> <li>→ 위와 같은 방법으로 생일 있는 달을 1, 2, 3, 4월과 5, 6, 7, 8월 그리고 9, 10, 11, 12월로 나눠 모이게 한 후 “ 나의 이상형” 에 대해 이야기 하도록 한다.</li> </ul> <p>○ 소감나누기/ 다음에 하고 싶은 것</p> |
| 준비물                 | 빙고종이, 질문종이, 펜, CD, 매직, A4종이                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

〈표 Ⅲ-23〉 성매매·가출청소년을 위한 집단활동 11

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 제목                  | 성(性) 터놓고 얘기하자~                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 목적                  | 성에 대한 정확한 지식을 알아본다.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 내용<br>및<br>진행<br>방법 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 간식과 함께 그동안 지내온 얘기 나누기</li> <li>○ 성관련 생각하는 느낌 나누기</li> <li>○ 성지식 체크리스트 풀기 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 보통 10대에는 여자보다는 남자가 성욕구가 더 강하다( )</li> <li>- 성적 자극에 대해 여자가 남자보다 더 빨리 흥분한다( )</li> <li>- 동물의 발정기처럼 사람도 성욕을 조절할 수 없는 기간이 있다( )</li> <li>- 술을 많이 마실수록 성적인 능력은 높아진다( )</li> <li>- 대부분의 남자는 한 번 사정한 이후 곧바로 사정할 수 없다( )</li> <li>- 남자는 신경이 예민하거나 불안할 때 발기가 되지 않을 수 있다( )</li> <li>- 남자의 성기가 클수록 여자가 성적 만족을 더 강하게 느낀다( )</li> <li>- 자위행위를 하면 실제 이성과의 성관계에 문제가 생긴다( )</li> <li>- 사정이란 남자의 성기에서 정액이 나오는 현상이다( )</li> <li>- 사람들은 밤에 성교하는 꿈을 꾸기도 한다( )</li> <li>- 자위행위를 많이 하면 정액이 고갈된다( )</li> <li>- 초경을 한 여자라면 임신할 능력이 있다( )</li> <li>- 남자의 정자가 여자의 질 내에서 임신가능한 시간은 48시간이다( )</li> <li>- 남녀간의 성교 후 월경이 없으면 임신을 의심해야 한다( )</li> <li>- 단 한 번의 성교로도 임신할 수 있다( )</li> <li>- 성교 후 바로 질을 씻어내면 임신을 예방할 수 있다( )</li> <li>- 콘돔은 남자가 사용하는 피임법이다( )</li> <li>- 성교 시 사정 직전에 콘돔을 착용하면 임신을 예방할 수 있다( )</li> <li>- 낙태를 하면 임신을 못하게 될 수도 있다( )</li> <li>- 낙태는 출산 전이면 어느 때나 가능하다( )</li> </ul> </li> <li>-&gt; O, X를 맞춰가면서 자신이 생각하는 지식과 차이점을 인식하며<br/>성에 대해 바로 알기</li> <li>○ 성병 비디오 시청</li> </ul> |
| 준비물                 | ‘성지식 체크리스트’ 시트지, 볼펜, 성병비디오                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## 2. 결연관리자의 역할

결연관리자는 멘토링 사업의 시작부터 마지막 과정까지 모든 과정을 총괄하게 된다. 멘토링 사업계획부터 홍보를 통한 멘토와 멘티의 모집 및 선정, 멘토교육, 멘토·멘티 결연식, 멘토·멘티 활동 지도 및 관리, 수퍼비전, 체험학습, 종결식, 전체 프로그램평가, 전체 멘토링프로그램 운영관리와 기록보관, 재정관리에 이르기까지 다양하다.

국내 청소년 멘토링프로그램에서의 결연관리자의 역할을 이 연구의 운영 지침서 틀인 1) 기획, 2) 관리, 3) 실행, 4) 평가의 단계에 맞춰 분석하고자 한다.

### 1) 기획

빈곤청소년과 성매매청소년을 대상으로 한 프로그램은 매우 체계적이고 종합적인 방법으로 프로그램을 설계한 것 같다. 대상청소년들에게 도움을 줄 수 있는 인적자원을 발굴하여 연계하는 데 많은 노력을 기울여 자문위원회, 멘토링지원체다양한 인력을 활용하고 있음을 볼 수 있다.

빈곤청소년 멘토링프로그램의 경우, 실무자로서의 결연관리자의 역할강화와 가정, 학교, 지역사회가 공동으로 책임지는 통합모델을 주요 원칙으로 삼은 것은 멘토링프로그램의 수준을 한 단계 끌어 올린 것이라 볼 수 있다. 또한 청소년의 학습능력향상을 핵심과제로 하여 청소년공부방과 멘토링프로그램을 연계한 것은 두 활동이 주는 효과에 더하여 시너지 효과까지 얻을 수 있을 것으로 보인다.

성매매청소년 멘토링프로그램은 더욱 복잡하고 넓은 연계망을 형성함을 볼 수 있다. 이러한 경우, 성공적으로 연계가 되면 그 효과의 파장이 크겠지만, 반대의 경우도 생각하지 않을 수 없다. 따라서 연계망을 단계별로 넓혀가는 시스템도 고려해 보는 것이 좋겠다.

성공적인 프로그램이 되기 위해서는 차후 기획단계에서 욕구조사, 프로그

램을 촉진하는 방법, 성공여부의 평가방법, 개별케이스 관리규칙, 관리팀의 선정, 재정계획 수립 등에 관한 계획을 함께 수립하여야 한다.

## 2) 관리

멘토링프로그램이 성공적으로 시행되기 위해서는 자문위원회 구성, 프로그램 정보관리 시스템, 펀드개발 프로그램, 프로그램 모니터 시스템, 전문직원 개발계획, 멘토링을 위한 공공정책과 펀드를 위한 홍보, 대외관계 및 홍보노력과 같은 요소들이 고려되어야 한다.

국내프로그램의 경우 자문위원회 구성을 제외한 다른 요인들은 현재까지 멘토링프로그램에서 잘 반영되지 않고 있는 것 같다.

펀드개발과 관련하여 SK Telecom과 같은 기업들을 많이 발굴하여야 한다. 특히 청소년이 주 소비자층인 기업들을 협력업체로 유입하여 재정적인 지원을 물론 청소년 멘토링프로그램에 대한 홍보와 기업체 직원을 활용한 멘토의 확보는 일석 삼조의 효과를 가져 올 수 있다. 한 예로 삼성생명은 2003년부터 2005년까지 보육원 출신 대학생 멘토링지원사업을 위해 총 291명에게 6억 7천여만원을 지원했다.

## 3) 실행

멘토·멘티·자원봉사자 선발, 멘토·멘티·부모·보호자 오리엔테이션과 훈련, 멘토·멘티 결연, 멘토링 관계에 대한 지속적인 지원, 감독, 모니터링, 프로그램의 모든 참여자에 대한 인정, 멘토링 종결 시 멘티·멘티 지원 등이 멘토링 실행단계에서 고려되어야 할 요소이다.

### (1) 멘티선정

국내의 모든 프로그램들이 연계된 기관이나 기관이 소속된 지역사회를 통해 멘티를 선정하고 있었는데 선발과정에서 멘티에게 멘토링에 대한 이해를

돕는 교육이 부족한 것으로 보인다.

## (2) 멘토 모집과 선정

멘토와 관련해서 주의를 기울여야 할 내용 중 하나는 선별과정이다. 자원 봉사자가 부족한 국내 상황에서는 선별과정이 소홀하게 진행될 수 있는데, 청소년과 함께 활동하는 사람들인 만큼 엄격한 자격 검증절차가 마련되어야 한다.

멘토들은 멘티들과 함께 활동하기 위해 기본적인 인성과 경력을 갖추고 있어야 한다. 멘토링과 청소년에 관한 지식은 멘토교육을 통해 습득할 수 있지만, 멘토역할을 수행하기 위한 기본적인 인성과 사회적 신원은 활동에 들어가기 전에 미리 파악되어야 한다.

국내프로그램에서 주로 멘토로 활동하는 사람들은 대학생이나 대학원생들이다. 간헐적으로 직장인들이 활동하고 있으나 그 기반이 미약하다. 미국의 경우, 직장기반의 멘토링프로그램이 활성화되고 있고, 이미 지역사회기반 멘토링이 확고히 뿌리를 내리고 있어 일반성인들의 멘토로서의 참여율이 매우 높다. 학교기반 멘토링의 경우 상급생들이 멘토로 많이 활동하고 있다. 따라서 엄격한 선별절차를 중시하며 다양한 유형의 멘토들을 발굴하는 작업이 매우 필요하다.

## (3) 멘토·멘티 결연

국내의 멘토링 결연은 1일 단일 프로그램과 1박 2일 캠프형 프로그램으로 진행되고 있다. 숙박을 함께 하는 캠프형 프로그램이 멘토·멘티간 친밀감을 형성시키는데 더 많은 효과를 줄 수 있으므로 멘토·멘티가 참여도와 준비도가 낮을수록 캠프형 프로그램을 선택하는 것이 효과적이라고 판단된다.

빈곤청소년과 보호관찰청소년 프로그램 모두 멘토와 멘티가 처음으로 만날 때 고려해야 할 사항을 상세히 기술하였다. 멘티의 욕구, 멘토와 멘티의 성격, 공통의 관심사, 활동 시간 및 장소의 편리성, 성별, 유사한배경 등. 이러한 사항들이 반영되어 멘토와 멘티의 첫만남과 결연이 성공적으로 이루어

지기 위해서는 관련정보를 미리 파악하여야 한다. 따라서 멘토와 멘티 지원 시 작성해야 하는 신청양식은 이러한 정보를 얻을 수 있도록 개발되어야 할 것이다(V장 운영지침서 양식 참조).

#### (4) 부모훈련과 가족의 개입

빈곤청소년 프로그램의 경우 대상청소년들의 가정을 방문해야 한다는 것을 절대적으로 강조하고, 실제로 부모교육과 다양한 행사를 통해 체계적으로 실천하고 있는 것이 장점이다. 반면 성매매청소년 프로그램의 경우, 부모와 가족을 연계망에 포함시키지 않았음을 볼 수 있다. 멘토링 대상청소년들이 부모나 가족으로부터 어떠한 도움도 받을 수 없을 정도로 관계가 악화되어 있어서 인 것 같다. 따라서 멘토링프로그램들은 청소년들이 1차적 안전망인 부모나 가족과 완전히 단절되기 전에 부모교육과 가족행사 등을 통해 부모와 가족의 역할을 강화할 수 있도록 부모훈련과 가족의 개입에 신경을 써야 한다.

#### (5) 멘토의 활동과 수퍼비전

멘토링프로그램에서 멘토의 역할은 프로그램의 성패를 좌우한다고 볼 수 있다. 결연관리자는 멘토가 자신의 역량을 충분히 펼칠 수 있는 활동을 할 수 있도록 지원하고 독려해야 한다. 멘토링활동은 기관 밖에서 주로 이루어 지게 되므로 결연관리자와 멘토간의 의사소통이 중요하고, 멘토의 활동을 결연관리자가 파악하고 있어야 하며 피드백을 주어야 한다.

빈곤청소년 프로그램은 방문일지 작성, 사례회의 실시, 멘토교육을 통해 멘토의 활동을 체계적, 효율적으로 지원감독하고 있다. 일대일 수업이 끝난 후 방문(수업)일지를 작성해서 인터넷 카페에 올리고, 사례별 특성에 맞는 모둠을 구성하여 최소 격월 1회 이상 사례회의를 실시하고 있으며, 집중사례는 사안 발생시 수시로 회의를 소집한다. 멘토교육은 분기별 정기교육, 년 2회 멘토워크샵, 년 1-2회 체육대회, 친목모임 등을 통해 지속적 동기부여의 계기로 삼고 있다.

성매매청소년 프로그램의 경우, 사무국의 시스템매니저와 각 센터의 포스트매니저들이 멘토활동을 지원하고 관리한다(그림Ⅲ-3 참조). 시스템매니저는 각 센터별 활동을 지원하고, 홍보활동과 재원마련 등 멘토링사업 전체를 관리한다. 또한 멘토링사업 성과를 보급하고 멘토교육과 수급체계를 관리하고 포스트매니저를 지원한다. 포스트매니저들은 멘토활동을 지원하고 각 사례를 관리하며, 각 센터별 활동내용을 정리하고 공유하는 역할을 한다. 멘토들은 멘티를 지원하고 사례를 정리하고 공유하는 역할을 한다.

이 프로그램에서는 시스템매니저와 포스트매니저가 그 역할을 나누어 수행함으로써 프로그램의 관리와 멘토에 대한 수퍼비전을 강화하고 있다. 결연관리자의 충분한 역할수행은 프로그램의 성패에 중요한 요인이 된다. 차후 다른 국내프로그램에서도 이와 같은 결연관리자의 역할이 강화되어야 할 것이다.

#### 4) 평가

평가단계에서는 멘토링프로그램의 기획 단계부터 준비, 실행, 관리부분까지 멘토링 전반에 관한 모든 사항을 점검하고 평가한다. 기획단계에서 계획한 평가방법에 의해 단계별로, 참가자별로, 평가기준에 맞춰 평가하고 평가결과를 차후 활동에 중요데이터로 활용한다.

국내 멘토링프로그램에서는 보호관찰청소년 프로그램의 경우 멘토링 전반에 관한 세밀한 평가작업이 실시되고 있다. 7년간 지속해 온 멘토링의 역사가 있어서 가능한 것 같다. 그러나 아직까지 많은 국내 프로그램들은 역사가 짧아 멘토와 멘티 그리고 결연관리자가 프로그램 종료 후 실행프로그램만을 대상으로 하는 평가만을 실시하고 있다. 국내 멘토링프로그램의 발전과 함께 멘토링프로그램 전 단계를 과학적으로 평가할 수 있는 틀이 만들어져야 한다.

### 3. 멘토교육 프로그램

멘토링프로그램에 있어서 멘토선발에 이어 또 하나의 중요한 부분은 멘토교육이다. 앞의 4가지 국내 멘토링프로그램의 멘토교육 내용을 종합정리하여 4 단계로 제시하면 <표 III-24>와 같다.

<표 III-24> 국내 멘토교육 프로그램 세부내용 종합

| 단계  | 프로그램 구성에 필요한 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 멘토링에 대한 오리엔테이션               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 기관과 프로그램 소개</li> </ul> </li> <li>○ 멘토 자신 이해활동               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 각종심리검사, MBTI, 애니어그램 등</li> </ul> </li> <li>○ 멘티 이해활동               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 상담기법 : 의사소통기술</li> <li>- 청소년 이해활동(심리, 청소년관련법, 지도 리더쉽 등)</li> <li>- 역할극: 첫 만남의 준비, 예상되는 어려움의 실례를 다뤄봄</li> <li>- 멘티 특성에 대한 이해(결손가정, 학교부적응, 보호관찰 등)</li> </ul> </li> <li>○ 멘토의 역할과 자세               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 그룹토의: 멘토들끼리 참여동기 및 진행 시 예상되는 문제(멘토들 간의 친밀감 형성)</li> <li>- 선배 멘토의 활동사례 듣기(성공, 실패, 유보 사례)</li> <li>- 활동과정과 내용</li> <li>- 활동기술 및 정보(멘토와 멘티가 갖는 환상, 의사소통기술, 일지 작성, 멘토링활동 노하우 등)</li> </ul> </li> </ul> |
| 2단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 슈퍼비전 :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 개별 슈퍼비전 : 결연관리자가 멘토에게 월 1회 정도 실시</li> <li>- 집단 슈퍼비전 : 활동보고 및 멘토간 토의<br/>선배 멘토들이 주는 슈퍼비전<br/>결연관리자 슈퍼비전<br/>예상되는 상황에 대한 슈퍼비전<br/>월 2회 정도 실시</li> </ul> </li> <li>○ 멘토 자조집단 활동</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 세미나 : 년 2회 정도,<br/>멘토링 활동평가 및 멘토링 활동지식과 자료제공</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 4단계 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 평가회 : 멘토링 마지막 날 멘토 간 평가의 시간</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

제 1단계는 멘토링프로그램 구성 전반에 관한 오리엔테이션, 멘티에 대한 이해, 멘토 자신에 대한 이해, 멘토의 역할과 자세 등에 대한 교육을 통해 앞으로 멘토링을 어떻게 할 것인지 전체적인 청사진을 그려보는 시간이다.

제 2단계는 멘토링을 진행하면서 멘토들이 결연관리자나 선배 멘토들로부터의 수퍼비전을 통해 멘티와 함께 한 개별활동과 집단활동에 대한 점검을 하며 활동의 효과를 높일 수 있는 방법을 모색한다. 또한 멘토들은 자조 집단 활동을 통해 서로 격려하고 지지하며 활동에 대한 이해와 성과를 높여 간다.

제 3단계는 멘토링 전체 진행의 흐름을 점검해보는 시간으로 6개월에 한번 정도 세미나를 열어 멘토링 중간평가 및 활동소감을 나눈다.

제 4단계는 최종 마무리 단계로 멘토링 마지막 날에 멘토와 멘티의 나눔의 시간을 포함하여 전체 멘토링 사업에 대한 평가도 함께 이루어지는 단계라고 볼 수 있다.

이상에서 알 수 있는 바와 같이 국내의 멘토교육 프로그램들은 멘토 특성에 따른 특성화 된 교육내용보다는 모든 청소년을 대상으로 한 일반적인 내용이 주를 이루고 있었다. 따라서 대상 청소년별로 교육내용을 구체화하고 다양한 교육방법을 활용하여 특성화 된 활동들로 보완하는 것이 필요하다.

또한 프로그램 중간에 사전교육에 이어 2차 멘토교육을 계획하는 것도 바람직하다. 멘토들은 활동을 시작하면서 많은 문제들에 직면하게 되어 활동 중 발생하는 문제의 바람직한 해결방법을 제공받기를 원한다. 따라서 현재 활동 전 초기에 집중적으로 진행되는 교육시간을 조정하여 분야별 지식과 기술을 멘토링활동을 수행하면서 함께 제공하는 것이 유용할 것으로 생각된다.

#### 4. 멘토·멘티 활동프로그램

멘토와 멘티의 활동프로그램은 <표 III-25> 에서 볼 수 있듯이 개별활동과 집단활동으로 나눌 수 있다. 개별활동에는 멘토와 멘티가 일상생활 안에서 쉽게 할 수 있는 활동들로 구성되어 있다. 멘티가 좋아하는 작은 것에서부터 멘티의 가정과 학교, 생활전반에 영향을 미치는 것들에 대해 정서적인 지지와 실제적인 도움을 줄 수 있는 활동들로 구성되어 있다. 메일과 문자를 통하여 일상생활에 대한 것들을 나누고, 멘토와 멘티의 집을 방문함으로써 서로에 대해 더욱 친해지는 시간을 가지며, 그 외 학교생활에 도움을 줄 수 있는 방법으로 학습지도 및 진로와 관련한 정보제공, 인생설계 등 다양한 개별 활동들을 한 것으로 나타났다.

<표 III-25> 국내 멘토멘티 개별·집단활동 프로그램

| 활동       | 프로그램 구성에 필요한 내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 개별<br>활동 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 친밀감형성 : 그동안의 생활나누기, 생일 챙겨주기, 마니또, 쪽지보내기, 문자보내기, 메일보내기, 게임, 차 마시기, 멘티가 좋아하는 음식으로 식사하기, 멘토집, 멘티집 방문, 멘티학교 방문, 그림으로 자기 표현하기(잡지책, 신문, 전지, 색종이, 풀 등 활용)</li> <li>○ 진로지도 : 인터넷 정보검색, 도서관, 서점, 인근대학교방문, 나의 인생설계</li> <li>○ 학교학습지도: 도서구입, 공부방법지도 등</li> <li>○ 문화체험 : 박물관, 민속놀이체험, 대학축제, 놀이공원, 일일여행, 눈썰매타기, 온천욕, 감따기, 송편빚기, 노래배우기, 보드게임</li> <li>○ 스포츠활동 : 재즈댄스, 요가, 등산</li> <li>○ 경제적지원 : 건강검진</li> <li>○ 고민나누기 : 힘든부분, 현재 도움받고자 하는 내용 나누기</li> <li>○ 격려자 되어주기 : 자립할 수 있도록 정서적 지지 및 격려</li> <li>○ 멘티 부모님과 관계형성 : 부모간담회</li> </ul> |
| 집단<br>활동 | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 문화체험활동 : 자연답사여행, 도예체험, 문화유적지 조사, 문화탐방, 탁본체험, 전통놀이 체험, 산림박물관 견학, 갯벌체험, 콘서트, 영화, 풍물배우기, 요리대결, 장애체험, 암벽등반, 캠프(캠프파이어, 옥수수, 고구마, 감자, 계란 구워먹기), 세줄타기, 협력게임, 팀빌딩 게임, 공동벽화그리기</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 스포츠활동 : 레크리에이션, 국토순례대행진-2박3일(범물사회복지관), 캠프파이어, 댄스파티, 오리엔티어링, 래프팅, 서바이벌, 골든벨, 챌린지(산악자전거), 스케이트, 눈썰매타기, 캠프, 가장무도회, 재즈파티, 테크노파티, 가든파티</li> <li>○ 봉사활동 : 시설방문, 영아돌보기, 시설청소 등</li> <li>○ 심리검사 : 자아개념검사(자아개념 검사를 통하여 자아개념을 측정한다), MBTI, Holland적성탐색검사, 다중지능검사, 미술치료 등</li> <li>○ 자기계발활동 : 칭찬합시다-자기자랑하기 (자신의 장점과 자랑거리 발표), 자기성장캠프(자신에 대한 발견-성격, 관심도, 특성 등), 가치관경매(가치관 목록표를 만들고 자신이 중요하다고 생각하는 순서대로 선택), 시간관리 프로그램(시간관리의 중요성을 교육하고 시간관리척도 검사, 시간관리 유형과약을 통해 학생들의 시간관리 현주소를 알게함), 인생목표 설정하기(일일, 단기, 장기계획 수립), 장기자랑, 자화상그리기, 명함만들기</li> <li>○ 기타활동 : 타임캡슐만들기, 심리극, 부모, 자녀간에 편지쓰기, 가족에게 선물하기, 골든벨</li> </ul> |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

집단활동으로는 멘토와 멘티가 다른 팀과 함께 하는 활동으로 심리검사를 통한 서로간의 이해와 각종 문화체험활동, 스포츠활동, 봉사활동, 자기계발활동 등이 있다. 멘토와 멘티가 다른 쌍들과 함께 하는 시간으로 자신들의 관계를 객관적으로 점검해 볼 수 있는 기회가 되며, 서로간의 응집력 강화할 수 있는 기회가 될 것이다.

이상에서 볼 수 있듯이 국내에서 진행되는 멘티·멘토 활동프로그램은 대부분의 기관들이 유사한 활동의 범위에서 벗어나지 못하고 있음을 볼 수 있다. 멘티·멘토 활동프로그램 역시 멘토훈련 프로그램과 마찬가지로 대상청소년별 특성화 작업이 요구된다.



## IV. 미국 청소년 멘토링프로그램

1. 청소년 멘토링
2. 청소년 멘토링의 한 모형
3. 뉴욕 BBBS의 청소년 멘토링프로그램  
운영지침서
4. Youth Mentoring Connection 청소년  
멘토링프로그램 운영사례



## IV. 미국 청소년 멘토링프로그램

미국에서는 멘토링프로그램이 정부의 적극적인 지원 하에 전국적으로 확산되어 있다. 멘토링프로그램의 효시는 1904년에 시작된 Big Brothers Big Sisters 운동이며, 이 운동은 현재까지 미국 멘토링프로그램에서 중추적인 역할을 담당하고 있다. 미국에서 멘토링프로그램이 민간단체의 활동을 넘어 전국적으로 활성화된 것은 청소년범죄 및 비행방지법에 멘토링 파트가 들어가고 멘토링프로그램에 대한 재정적, 행정적 지원을 하기 위해 JUMP가 설립되면서부터이다. 이 외에도 대학 및 기업의 적극적인 참여가 멘토링 프로그램이 전국적인 규모로 확산되는데 큰 역할을 하였다.

멘토링프로그램은 일대일 관계를 중심으로 하는 지역사회기반 멘토링이 가장 전형적인 방식이었으나 자원봉사자로 나서는 멘토의 수가 부족하고, 좀 더 다양한 대상들이 멘토링프로그램의 혜택을 받을 수 있도록 하기 위해 새로운 방식이 고안되면서 집단멘토링, 현장기반멘토링, 전자우편멘토링 등과 같은 새로운 유형의 멘토링프로그램들이 최근 들어 확산되고 있다.

본 장에서는 이와 같은 미국의 청소년 멘토링프로그램을 전반적으로 파악하여 연구에 반영하기 위해 다음의 문헌 및 자료를 번역하여 소개하고자 한다.

- Nancy Darling의 ‘Mentoring Adolescents’ : 청소년 욕구와 특성, 청소년들을 둘러싼 제도들, 멘토링 관계들 사이에 합치점들을 찾기 위해 발달적 관점에서 청소년 멘토링 문헌들을 고찰한다.

- Jean E. Rhodes의 ‘A Model of Youth Mentoring’ : 친밀한 멘토링 관계가 청소년의 사회정서적, 인지적, 정체성 발달을 포함하는 여러 가지 상호 연관된 발달과정들을 위한 촉매가 된다는 모형을 제시한다. 이러한 발달상의 이익들은 청소년 삶의 다른 중요한 관계들을 개선·성장시킴으로써 청소년들에게 긍정적인 결과들을 가져다준다.

- 뉴욕 Big Brothers Big Sisters의 ‘Case Management Manual 2005’ : 현재 미국 멘토링현장에서 활용되고 있는 운영지침서는 청소년 멘

토링프로그램을 운영에 필요한 각 과정별 상세지침을 담고 있다.

○ Youth Mentoring Connection의 ‘Worksite Mentoring Program: Implementation Timeline’ : 현장기반(Site based) 멘토링프로그램 중 직장인과 함께 하는 멘토링으로, 프로그램 운영흐름도를 통해 활동과정을 명확히 이해할 수 있다.

## 1. 청소년 멘토링

### 1) 서론

멘토링은 그 성격상 발달적인 현상이다. 전국 멘토링 협회(MENTOR/National Mentoring Partnership, 2003)는 멘토링을 멘티의 능력과 품성 개발을 목적으로 상담과 지원과 격려를 제공하는 사람들과 아이들을 함께 있게 하는 관계 속에서 일어나는 일이라고 정의하였다. 그와 같은 관계는 우리가 청소년기라고 부르는 시기와 밀접한 관계가 있는 것 같다.

아이들이 초기 청소년기에서 후기 청소년기로 이행하면서, 그들은 사회적 연결망에 있어서 확장을 경험하며, 자신의 환경을 적극적으로 형성하며, 자신의 현재 자아와 잠재적 성인 자아를 포함하는 자아개념을 발달시킨다. 청소년들은 또한 부모와의 관계에서 변화를 경험하며, 친구들과의 관계는 새로운 상호작용과 친밀감을 가지게 된다(Steinberg & Morris, 2001).

이에 더하여 이 시기에 청소년들은 앞으로의 삶을 크게 규정지을 낭만적 파트너 역할과 직장인 역할이라는 두 가지 역할을 가지게 된다. 청소년기는 자기 내부에서의 요구와 사회적 요구들로 특징 지워지는 인생에서 아주 강렬한 시기라고 할 수 있다. 급속한 그리고 동시 다발적으로 일어나는 변화들과 새로운 역할에 적응해야 하기 때문에, 청소년기는 기술적 정서적 멘토링을 제공해야 하는 적절한 시기이다.

청소년기의 특성이 멘토링을 하기에 적절한 시기임에도 불구하고, 자연적 멘토링과 프로그램 멘토링에 대한 연구의 결과는 멘토링이 별로 일어나지 않는 것으로 나타났다. 혈연이 아닌 어른들과의 관계는 부모, 친구, 친척들

과의 관계보다 덜 빈번하고 정서적으로 두드러지지 않은 것으로 나타났다(Darling, Hamilton, & Shaver, 2003). 멘토들의 청소년 멘티와의 관계는 아동 멘티와의 관계보다 짧았으며, 멘토나 청소년 멘티 모두에게 덜 만족적인 것으로 나타났다(Grossman & Rhodes, 2002). 이장의 목적은 청소년 욕구와 특성, 청소년들이 그 속에서 살아가고 있는 제도들, 멘토링 관계들 사이에 합치점들을 찾기 위해 발달적 관점에서 청소년 멘토링 문헌들을 고찰하는 것이다.

## 2) 청소년들의 발달적 특성들

멘토링과 청소년들의 욕구 사이에 합치점을 이해하기 위해서는 네 가지 변화들을 살펴보는 것이 적합하다: 부모-청소년 관계의 변화, 친구 관계(낭만적 관계를 포함하여)의 변화, 청소년의 취업, 그리고 초등학교에서 중등학교로의 변화. 부모-자녀 관계는 자녀가 청소년기에 들어서면서 급속하게 변화한다.

청소년들은 부모와 여전히 친밀하지만, 더 많은 시간을 감독받지 않고 보내며, 집에서 보내는 시간이 줄어들게 되며, 부모에게 자신에 관한 정보를 이야기하는 것도 줄어들게 된다(Csikszentmihalyi & Larson, 1984). 동시에 청소년들은 친구들과 더 많이 어울려서 음주, 흡연, 성적 실험 등의 일에 더 많이 노출 된다. 친구관계도 물론 변한다. 점점 친밀한 자기 노출이나 사회적 지원에 집중하게 되며, 같이 활동하는 것은 줄어들게 된다(Brown & Klute, 2003).

아이들은 논다(play). 청소년들은 돌아다닌다(hang out). 고등학생이 되면 낭만적 관계가 증가한다. 고등학생들 중 20% 정도의 아이들이 낭만적 관계 상태에 있게 된다(Bouchy & Furman, 2003). 청소년기 초기의 낭만적 관계는 짧지만, 감정적으로 강렬하고 몰두하게 한다. 청소년기 중기에는 낭만적 관계를 친밀성의 관점에서 보게 되며, 낭만적 파트너를 사회적 지원의 중요 원천으로 보게 된다(Brown, Feiring, & Furman, 1999).

일은 청소년들에 대한 새로운 배경을 제공한다. 고등학교를 졸업하기 전

에 90%가 넘는 학생들이 공식적인 직장에서 돈을 받고 일을 한다(Steinberg & Morris, 2001). 직장 환경은 이론적으로는 청소년들이 어른들과 의미 있는 방식으로 관계를 맺을 수 있는 기회를 제공하지만, 현실은 아주 다르다. 십대들의 일들은 대부분 나이가 조금 더 많은 다른 청소년들에 의해서 감독되기 때문에, 십대들의 일은 가족이나 학교 외에서의 어른들과 밀접한 유대를 발전시키는 기회이기 보다는 또 다른 또래 환경을 제공한다(Greenberger & Steinberg, 1986).

친밀한 관계들과 사회적 배경에 있어서의 이러한 변화들에 더하여 청소년의 삶을 형성하는 또 다른 중요한 기관인 학교에 있어서도 변화가 생긴다. 초등학교에서 중등학교로의 진학으로, 교사와 학생간의 거리가 멀어지게 되며, 사회적 비교와 성적을 강조하게 되며, 창조성과 추상적 사고의 기회가 적어지게 된다(Eccles, Lord, & Buchanan, 1996).

긍정적인 측면은, 중고등학교에서는 다양한 교과 외 활동을 제공하며, 교실 밖에서 교직원들과 친밀한 관계를 형성할 기회를 더 많이 제공한다는 것이다. 학교에서의 교과 외 활동들은 많은 긍정적인 결과들과 관계가 있다(예를 들면, 학교에 대한 유대감, 자퇴율 감소, 높은 성적 등). 이러한 혜택은 어느 정도는 청소년들이 활동 리더들과 맺게 되는 지원적인 관계에 의한 것일 것이다(Mahoney, Schweder, & Stattin, 2002).

종합하면, 이러한 변화들은 청소년들을 좀 더 또래들에 의해서 지배되고, 도움을 주는 어른들이 더 적으며, 보다 통제가 심하고 스케줄이 짜여진 사회적 환경으로 들어가게 한다. 이러한 변화들은 또한 가족, 친구, 낭만적 관계, 일, 학교에서의 교외활동들 등으로 청소년들의 스케줄을 아이들의 스케줄보다 더 꽉 차게 만든다. 멘토링 관계나 프로그램을 청소년 집단의 필요에 맞추기 위해서는 이러한 변화들을 고려하여야 한다. 한편으로는, 혈연이 아닌 어른들과의 친밀하고 자연스러운 접촉의 상실이나 새로운 역할의 요구는 멘토들을 필요하게 만들 것이다. 반면, 청소년들과 관계를 맺는 멘토들은 아동들을 대상으로 하는 멘토들에 비해 너무 바쁜 멘티들을 상대해야 한다.

### 3) 멘토링 이론

#### (1) 멘토링을 이해하는 틀로서의 생태학적 시스템 이론

생태학적 시스템 이론(Bronfenbrenner & Morris, 1998)은 다음의 특징들을 가진 인간 발달의 한 모형이다. 첫째, 환경에 의해서 영향을 받기 보다는 환경에 영향을 주고 환경을 해석하는 적극적인 인간을 강조한다. 둘째, 발달의 기초가 되는 과정들의 이해를 강조한다. 셋째, 개인이 그 속에서 활동하는 다중적인 배경들 간의 상호관계에 관심을 갖는다. 사회적 맥락들의 확장과 자신의 환경을 형성하는데 보다 적극적인 청소년들의 역할은 청소년기 동안의 멘토링을 이해하는데 특히 적합하다.

이 이론은 성격이나 환경이 다른 사람들에게 작용하는 과정들의 차이를 강조하는데 자주 사용된다(예를 들면, 위험한 지역사회나 안전한 지역사회에 살고 있는 청소년들에 대한 부모 통제의 효과 차이를 조사하는 것). 생태학적 시스템 이론에서 중요하지만, 자주 간과되는 측면은 발달의 기초가 되는 호혜적인 활동들에 종사하는 것에 대한 강조이다. 이러한 활동들을 브론펜브레너(Bronfenbrenner)는 “발달 유인적인 활동들”이라고 불렀다. 이러한 강조는 비갓스키안 이론(Vygotskian theory)에서 가져왔으며, 브론펜브레너의 멘토에 대한 정의에 잘 나타나 있다:

멘토는 자신이 이미 숙달하고 있는 것보다 복잡한 기술과 과업을 젊은 사람이 숙달할 수 있도록 인도함으로써 성품과 능력을 발달시키려고 하는 나이와 경험이 더 많은 사람이다. 이러한 지도는 오랜 기간에 걸쳐 정기적으로 시범, 지도, 도전, 격려, 자극을 통해 이루어진다. 이러한 과정 속에서, 멘토와 청소년은 상호 헌신의 특별한 유대를 형성한다. 이에 더하여 멘토에 대한 청소년의 관계는 존경, 충직, 동일화 등의 정서적 특성을 가진다. (U. Bronfenbrenner, personal communication, September 1998).

생태학적 시스템 이론은 멘토링 연구와 실제에 몇 가지 중요한 통찰을 제공한다. 첫째, 이 이론은 멘토링을 이끌어가는 상호작용과 발달 과정을 형성하는 데 있어서 멘토와 멘티 양자의 역할을 강조한다. 둘째, 이 이론에서 발

달은 청소년들이 발달 유인적인 활동들(예를 들면, 점점 더 복잡해져서 발달을 촉진하는 활동들)에 참여함으로써 최적화된다고 말한다. 마지막으로, 생태학적 시스템 이론은 멘토-멘티 관계가 멘토와 멘티가 경험하는 사회적 관계와 사회적 연결망과 부합하는가에 관심을 기울일 것을 강조한다.

## (2) 멘토링에 영향을 주는 개인차에 관한 이론들

### ① 위험과 탄력성

생태학적 시스템 이론의 유용성은 멘토링이 서비스할 수 있는 네 가지 청소년 집단들을 검토해봄으로써 보여줄 수 있을 것이다: 정서 혹은 행동 문제 징후를 보이는 청소년, 발달적 어려움 때문에 위험에 처한 청소년, 특별한 위험이 없는 보통의 청소년, 영재 청소년. 이미 문제가 존재하고 있을 때의 멘토링은 중재자로서 기능하여 기존의 역기능적인 과정을 대체하는 새로운 과정들을 집어넣어 기존의 발달상의 궤적을 수정할 필요가 있다.

궤적상의 변화를 가져오는 이러한 멘토링의 능력은 문제를 가져올 과정들에 관여하여 그것의 진행을 중단시키는 멘토의 능력에 달려 있다. 위험에 처한 청소년을 위한 멘토링의 효과는 긍정적인 결과들의 증가 뿐 아니라 부정적인 결과들의 감소 차원에서 평가될 필요가 있다. 급격한 변화가 그와 같은 멘토링 과정의 효과를 기록하기 어렵게 만들기 때문에 청소년기는 궤적 상의 변화를 포착하기가 특히 어려운 시기이다(Darling & Cumsille, 2003).

발달상에 문제 위험이 있지만, 아직 문제들이 나타나지 않은 청소년들에 대한 멘토링은 다른 과정을 통해 이루어져야 한다. 이 경우에는, 멘토들은 직접적으로 위험을 감소시키거나, 위험으로부터 청소년을 보호할 수 있다. 예를 들면, 개인 교습이나 다른 지원을 하는 멘토들은 성적이 나쁜 청소년들이 학교에서 낙제할 가능성을 줄일 수 있다. 이러한 예는 탄력성의 보정적인 모형(compensatory model)에 따른 것이다. 멘토의 존재는 나쁜 공부 기술의 부정적인 효과를 감소시키는데 효과가 있다는 것이다(Zimmerman, Bingenheimer, & Notaro, 2002).

위험보호모형(risk protective model)에서는 멘토들은 위험에 대한 청소년들의 저항을 증가시킴으로써 청소년들을 보호할 수 있다. 청소년들에게 사회적 지원을 제공하거나 효과적인 대응 전략들을 가르치는 멘토들은 청소년들이 느끼는 스트레스를 감소시키지는 못할지 모르지만, 청소년들이 그 부정적인 결과들에 대한 피해를 적게 입을 수 있게 할 수 있다(Dubois, Neville, Parra, & Pugh-Lilly, 2002).

멘토들의 정서적 지원이 긍정적 신념의 강화를 통해 낙관주의의 보호적 힘을 증가시키는 것과 같이 멘토들은 다른 보호적인 요소들의 힘을 증가시킬 수 있다. 연구들에 의하면 멘토링프로그램은 이미 문제를 보이고 있는 청소년들을 변화시키는 것보다는 환경적 혹은 개인적 요소들 때문에 발달상의 문제 가능성이 있는 청소년들의 문제행동을 예방하는데 더 효과적인 것으로 나타났다(DuBois, Holloway, Valentine, & Cooper, 2002). 따라서 이미 문제를 보이는 후기 청소년들보다는 위험성이 있는 초기 청소년들이 멘토에 의한 관여에 더 잘 반응할 것이다.

멘토링이 중재자로서 기능하거나 보호자로서 기능하는 앞의 두 사례에서, 멘토링은 부정적인 과정들을 저지하거나 사회적 지원과 같은 긍정적인 과정을 촉진한다. 보통 청소년이나 영재 청소년들에 대한 멘토링은 멘토들이 새로운 활동을 제공하거나 좀 더 나은 성과를 올리게 함으로써 발달을 최적화하거나 발전을 위한 방법을 제공해주는 촉진적인 과정이다(Hamilton, 1999).

보통 청소년이나 영재 청소년들의 삶에서 멘토나 역할 모델들은 중요하다. 왜냐하면 멘토들은 청소년들이 높은 수준의 성취를 목표로 하는 이상적인 자아상을 가지도록 해 주며, 도전에 직면해서 특별한 지원을 해주고, 청소년들이 열망하는 목표들에 도달할 수 있는 방법에 대한 실제적인 정보를 제공해준다. 이것들은 모두 청소년 발달에 있어서 핵심적인 과정들이다. 그러나 영재 청소년들의 특수한 필요들은 그와 같은 관계들의 효과를 양적으로 기록하는 것을 어렵게 만든다.

생태학적 시스템 이론의 견지에서 이루어진 지금까지의 논의는 청소년들

의 개인차와 멘토링의 기초가 되는 과정들에 주의를 기울이는 것이 청소년기의 멘토링프로그램의 디자인과 평가에 얼마나 중요한가를 보여준다. 멘토-멘티 관계를 구축하고 유지하는 것을 도와주는 활동들, 지원들, 관계의 질 등은 위험성이 높은 청소년들이나 아니면 이미 잘 기능하고 있고 잘 기능하는 사회적 연결망을 가지고 있는 청소년들이나에 따라 달라질 것이다.

## ② 애착

멘토와 멘티의 개인차를 검토하고 이들 차이점들이 멘토링 과정들에 주는 효과를 검토하게 할 또 다른 모델은 애착 이론이다. 애착 이론은 청소년들이 부모, 친구, 낭만적 파트너 등의 중요한 사람들과 상호 작용하는 방법에 있어서의 개인차를 기술하기 위해 널리 사용되어 왔다. 애착 스타일은 얼마나 도움을 줄 수 있는가의 표현과 지원의 질, 자신이 얼마나 사랑과 지원을 받을 가치가 있는가에 대한 믿음, 다른 사람들의 고통에 대한 적절한 반응에 대한 지각에 있어서의 개인차를 말하는 것이다(Collins & Read, 1994).

안정적인 청소년은 불안감이나 회피에 있어서 낮은 수준을 나타낸다. 걱정이 많은(preoccupied) 청소년은 불안감은 높고 회피는 낮은 수준을 나타낸다. 생각 안하고 회피적인(dismissing-avoidance) 청소년은 불안감은 낮고 회피는 높은 수준을 나타낸다. 두려움이 많고 회피적인(fearful-avoidance) 청소년은 불안감과 회피 모두에 있어서 높은 수준을 나타낸다(Collins & Feeney, 2000).

다음 절에서는 생태학적 시스템 이론이 청소년 멘토링에 제공하는 주요 통찰들에 초점을 맞추고 있다. 이는 멘토와 멘티의 적극적인 역할, 활동들의 역할, 멘토링프로그램과 사회적 맥락과의 합치점이다.

## 4) 멘토링프로그램 연구

### (1) 멘토와 멘티의 적극적인 역할들

공식적인 멘토링프로그램을 만드는 이유 중 하나는 청소년기가 되면 부모가 아동기만큼 도움이 되지 못하며, 청소년들은 친척들이나 다른 성인들과

도 접촉을 줄이게 된다는 인식 때문이다(Rhodes, 2002). 멘티의 몇 가지 특성들은 멘토링프로그램의 효과성에 중요한 영향을 미친다. 청소년들의 애착 스타일은 멘토들을 성공적으로 다가오게 하거나 멘토들과의 관계를 유지하는 청소년들의 능력에 영향을 준다.

청소년들은 또한 거부에 대한 예민성에 있어서 차이가 있다. 거부에 대해서 민감한 청소년은 부정적인 피드백에 대해서 강하게 반응하며, 중립적인 반응을 거부 혹은 적대감으로 해석하기 쉽다(Levy, Ayduk, & Downey, 2001). 따라서 객관적인 피드백 혹은 스케줄상의 어려움이 거부의 표시로 해석되어 청소년이 나중에 멘토를 찾을 가능성을 줄어둘게 할 수 있다. 거부에 대한 민감성이 멘토가 청소년의 바쁜 스케줄에 반응하는 방법에 영향을 미쳐서 가능성이 많은 관계를 조기에 끝내게 할 수도 있다(De Anda, 2001; Hamilton & Hamilton, 1993).

애착 스타일과 마찬가지로 거부 민감성은 멘토들의 행동을 청소년들이 어떻게 해석하는가가 그들의 반응에 영향을 준다는 것을 보여준다. 멘토들이 부정적인 피드백과 더불어, 높은 기준에 대한 언급과, 멘티가 그러한 높은 기대를 충족시킬 수 있다는 믿음을 함께 말한다면, 피드백이 받아들여지고 행동으로 옮겨질 가능성이 높아진다고 코헨(Cohen, 1999)은 말한다.

## (2) 함께하는 활동들

중요한 타인들이 발달에 주는 영향력에 대한 연구에서, 연구자들은 함께하는 활동들보다는 정서적인 관계의 질을 더 많이 강조하였다(Silbereisen & Eyferth, 1986). 그래서 청소년들의 여가활동에 대해서도 연구가 별로 이루어지지 않았다. 그러나 청소년을 연구하는 사람들이 관심을 가지는 약물 사용이나 성적 활동 등과 같은 것들이 여가시간에 나타나며, 여가활동의 장에서 나타난다. 학교와는 달리 여가시간은 청소년들이 통제를 할 수 있으며, 여가시간에는 자율적으로 행동할 수 있다. 또한 여가활동을 통해 정체감을 탐색할 수 있고, 기술들을 습득할 수 있다(Kleiber, 1999).

YMCA나 스카우트에서 제공하는 멘토링프로그램들 중에는 여가활동이나

활동 중심의 멘토링프로그램들이 있다. 함께하는 활동들은 멘토링 관계를 함께 묶어주는 접착제 역할을 한다.멘토와 멘티가 함께하는 활동들을 통해 청소년은 자신의 정체성의 여러 측면들을 탐구할 수 있다. 워터맨(Waterman, 1984)은 자아 정체성은 성찰을 통해서가 아니라 청소년들이 자신의 진정한 자아를 인식하도록 하는 활동들에 참여함으로써 발견하게 된다고 하였다. 활동에 참여함으로써 얻게 되는 인지적 사회적 기술들은 청소년들의 삶의 다른 영역에도 영향을 줄 가능성이 있다. 어떤 기술을 배우거나 취미를 개발하는 것은 평생 추구의 기초가 될 수 있다. 활동들은 청소년의 과목선택, 과외활동 선택, 직업 선택에 영향을 줄 수 있기 때문에, 멘토와 함께 한 활동들의 영향력은 멘토와의 관계가 종결된 후까지도 남아 있을 수 있다 (Darling et al., 1994).

### (3) 멘토링과 환경의 합치점

중기 청소년기에서 말기 청소년기 사이의 청소년들은 점점 더 많은 사회적 관계들을 가지게 되며, 점점 더 바빠진다. 의미 있는 관계를 형성하는 데는 시간이 필요하다. 청소년들이 이미 꽉 찬 시간표에서 시간을 낼 만큼 멘토링 관계가 가치가 있게 하기 위해서 멘토는 무엇을 제공하여야 하는가? 불완전한 혹은 기능을 못하는 사회적 관계들을 가진 청소년들은 분명히 멘토의 도움이 필요하다. 그리고 남자아이들이 여자아이들보다 더 그들의 멘토가 자기에게 중요한 사람이라고 보고하고 있는데, 이는 아마도 남자아이들의 관계가 친밀성에 있어서 부족하다는 것을 의미할 것이다. 정체성 탐구나 직업 기술 습득과 같은 활동 중심의 멘토링은 청소년의 삶에 중요한 기능을 할 것이며, 멘토-멘티 관계를 정착시켜, 관계가 발전할 시간을 줄 것이다.

### 5) 멘토링프로그램 실제

연구에 의하면, 잘 되고 있는 프로그램들의 핵심 요소들을 채용하여 실행하는 멘토링프로그램들이 효과적이라고 한다(DuBois, Holloways, et al.,

2002). 성공적인 멘토링프로그램들은 여러 가지가 있다. 다음에 소개하고 있는 세 가지 프로그램들은 그 강조점에 있어서 다르지만, 성공적인 청소년 멘토링프로그램들이다. 이들은 청소년들의 발달적 필요들을 충족시키기 위해 사용될 수 있는 다양한 멘토링프로그램들을 보여준다.

(1) 당신을 굉장히 좋아하는 성인 : 빅브라더스 빅시스터즈

브론펜브레너는 아이들이 건강한 성인들로 성장하기 위해서 가장 필요한 한 가지 것은 그 아이에게 무조건적인 애정을 가진 성인 한명의 존재라고 주장하였다(Bronfenbrenner, 1998). 가장 오래되고 가장 크고 가장 자료가 많은 멘토링프로그램인 ‘빅브라더스 빅시스터즈(BBBS)’는 바로 이런 가정 위에 만들어졌다. BBBS가 다른 잘 운영되고 있는 프로그램들보다 더 효과적이라는 증거는 없지만, 위험 청소년을 위한 일대일 멘토링프로그램들의 표준이 되고 있다(DuBois, Holloway, et al., 1995).

BBBS 프로그램의 자원봉사자 멘토들은 세심하게 선출이 되고 청소년들과 짝을 맺게 되며, 멘토와 멘티는 자주 만날 것이고 최소한 1년 이상은 멘토링 관계가 유지될 것이라는 기대를 강하게 받는다. 멘토링 관계의 안정성은 프로그램의 성공에 있어서 특히 중요하다. 멘토링 관계에 의해서 멘티들이 얻게 되는 가장 큰 혜택들은 일년 이상 지속된 관계에 의한 것이며, 일찍 끝난 관계는 멘티에게 오히려 부정적인 결과를 가져오는 경우가 많다(Grossman & Rhodes, 2002).

BBBS 프로그램들은 특히 10세 이하의 아이들과의 멘토링 관계를 잘 확립하고 유지하는 일에 성공적이었다(Grossman & Tierney, 1998). 젊은 멘토들(26~30세)이나, 멘티들과 비슷한 불우한 성장환경을 가진 멘토들이 더 성공적일 거라고 생각할 수 있지만, 이들은 시간이 없기 때문에, 멘토링 관계가 일찍 끝나버리기 쉽다. 나이가 적은 아이들이(BBBS 프로그램은 8세부터 시작한다) 성공적인 관계를 확립하는 것이 쉽기 때문에, 청소년에게 성공적으로 멘토링프로그램을 실행하는 전략 중 하나는 어린 시절 관계를 형성하여 청소년이 중등학교를 졸업할 때까지 관계를 유지하는 것이다.

## (2) 마을 전체가 필요하다: RALLY

RALLY는 청소년이 중등학교에 들어가는 것에 초점을 맞춘 종합적인 보호 프로그램이다(Noam & Hermann, 2002). 청소년 시기는 생물학적, 인지적, 사회적 영향과 환경적 변화가 많은 청소년들을 위험에 빠뜨리는 시기이다. 이 프로그램은 여러 발달 배경들을 조정하고, 그것들을 청소년 발달을 지원하도록 만드는 일에 초점을 두고 있으며, 생태학적 시스템 이론에 의해 많은 영향을 받았다(Bronfenbrenner & Morris, 1998).

이 프로그램을 만든 사람들은 빅브라더스 빅시스터즈와 같은 전통적인 멘토링프로그램들에 대해서 비판적이다. 전통적인 프로그램들은 청소년들이 마주치고 있는 복잡하고 서로 단절된 사회 기관들과 지원들(예를 들면, 전통적인 학급들, 특수 교육 서비스들, 방과후 보호, 가족 등)을 고려하지 못했다는 것이다. 이러한 전통적인 멘토링프로그램들은 정서적인 지원을 제공하는 것에 초점을 맞추므로써 청소년에게 적합하도록 시스템을 변화시키기 보다는 시스템에 맞추어지도록 청소년들을 변화시키려 하고 있다고 노암(Noam)은 주장하고 있다.

RALLY 프로그램에서 멘토들은 청소년 가족, 학교, 방과후 환경 사이를 연결시키는 역할을 하려고 한다. 멘토들의 역할은 정서적인 지원을 통해 청소년 개개인들이 잘 적응하도록 돕는 것이 아니라, 청소년들이 잘 기능할 수 있는 환경을 만든 것이다.

RALLY는 학교 전체 프로그램이며, 그 속에서 임상 심리학자와 같은 전문적인 멘토들이 세 부류의 청소년들을 맡게 된다: 위기 가능성이 높은 청소년들, 현재 위기에 있는 청소년들, 그 밖에 청소년들, 학교 내에서 멘토들은 훈육 문제를 줄이고, 학업성적을 올리고, 특수교육과 같은 서비스를 제공하기 위해 교실 안에서 일한다. 또한 멘토들은 청소년들이 사회적 학문적 기술들을 습득하게 하고, 가족들과 긴밀하게 협동하기 위해 방과 후 프로그램에 관여하게 된다. 교내의 모든 학생들이 참여하기 때문에, 프로그램의 목표 중 하나는 사회 환경의 전체적인 변화를 촉진하고 부정적인 또래 영향력과 관련된 위험들을 줄이는 것이다. 학업성적 향상이나 부모-청소년 관계

향상과 같은 특수 영역을 촉진하기 위해 일대일 멘토링을 행하기도 한다. 이 모형의 중심 개념은 위기와 문제들이 실패의 표시가 아니라 긍정적인 발달적 변화를 이루기 위한 계기라는 것이다.

### (3) 작업을 통한 학습: 코넬 청소년과 작업 프로그램

코넬 청소년 도제 시범 사업은 청소년들을 그들의 관심분야와 관계된 작업장에 들어가게 한다(Hamilton, 1999; Hamilton & Hamilton, 1999). 고등학생 청소년들을 위한 이 작업 중심 프로그램은 청소년들을 전체 작업에 대해 충분히 알게 하기 위해 여러 멘토링 관계를 거치게 함으로써 직장에 대한 청소년의 이해와 준비와 헌신을 신장시킨다. 두 종류의 멘토들이 청소년에게 배정된다: ① 회사에서 청소년들의 배치를 감독할 조정자, ② 특수 작업장에서 청소년과 같이 작업할 멘토들. 멘토 활동들의 주요 초점은 팀워크, 책임감, 적극적인 작업 태도 등과 같이 직업에서 요구되는 것들을 청소년들에게 알려주는 것이다. 프로그램의 목적은 청소년들이 직업세계에 들어가는 것을 용이하게 하는 것이지만, 멘토나 멘티들은 공히 그들의 관계가 작업의 범위를 넘어서 학교생활에 대한 조언이나 청소년의 미래 비전에 대한 조언 등을 포함한다고 보고하고 있다(Hamilton, 1999; Hamilton & Hamilton, 2002).

### (4) 실제에 대한 제언들

① 멘토들에게 청소년에 대한 교육을 하라. 멘토들이 청소년 발달을 이해하고, 청소년들이 살고 있는 사회적 배경들을 이해하는 것이 필요하다. 청소년들의 삶은 아동들의 삶보다 훨씬 바쁘다. 훈련은 멘토들에게 멘티와의 관계에 대해서, 특히 초기의 관계에 대해서 현실적인 기대를 하게 만들 것이다.

② 멘토들이 끝까지 관계를 유지하도록 격려하라. 자원봉사자들에게 멘토-멘티 관계가 조기에 끝나는 것은 청소년에게 해로울 것이라는 사실을 명확하게 이해시키도록 하라. 시간 잡기의 어려움, 데이트나 사회적 행사 때문

에 약속의 취소, 혹은 청소년의 짜증 등은 멘토가 청소년에 대한 관심이 부족하다고 해석하게 할 수 있다. 초기의 관계의 질과 후기의 관계의 질은 상관관계가 그리 크지 않다. 함께 하는 구조화된 활동들은 새로운 멘토-멘티 관계 형성 시기에 다리 역할을 하여, 멘토들이 관계의 장애물들을 극복하는데 도움이 될 것이다. 한 사람의 삶에 의미 있는 관계를 더하는 것은 시간이 걸리는 일이며, 적응이 필요한 일이다. 계획된 활동들은 이러한 적응을 촉진시킬 것이다.

③ 훈련 시 개인차와 그와 관련된 필요들을 고려하라. 관계를 맺는 스타일에 있어서의 차이는 적절하고 지속적인 지원을 통해 다루어져야 한다. 애착이나 거부에 대한 예민성을 이해하는 것은 멘토가 청소년 멘티의 행동을 이해하는데 유용한 틀을 제공해줄 것이다.

④ 짝을 결정할 때 성격에 대한 지식을 사용하라. 관계를 맺는 스타일에 있어서의 개인차를 명확하게 인식하여야 한다. 멘토와 멘티의 짝을 맞출 때 애착 스타일의 양립가능성을 고려해야 한다. 예를 들면, 정서적으로 남에게 기대는 걱정이 많은 청소년은 불안하고 회피적이며 자기에게 기대는 것을 불편해하는 자원봉사자와 짝을 맞추어주는 것을 피해야 할 것이다.

⑤ 관계를 조기에 종식시킬 위험이 있는 멘토들을 걸러내라. 관계가 조기에 중단되는 것은 멘티에게 상처가 될 수 있기 때문에, 거부에 민감한 자원봉사자들을 걸러 내거나 더 많은 지원을 해주는 것이 필요하다. 또한 대학생들과 같이 잠시 머무르는 자원봉사자들을 사용할 때도 주의를 해야 한다. 멘토링프로그램들은 멘토들에게 학습 경험을 주기 위한 일이 아니고, 멘티들에게 도움을 주는 관계를 제공하기 위한 것이다. 자원봉사자들이 부족하기 때문에, 자원하는 모든 사람을 사용하고 싶은 유혹이 있겠지만, 실패한 관계는 청소년에게 해를 줄 수 있다는 것을 인식한다면 멘토 선정에 매우 조심스럽게 될 수밖에 없다.

## 2. 청소년 멘토링의 한 모형

### 1) 서론

우리들 대부분은 멘토링 관계가 한 아이나 청소년이 아주 어려운 인생 상황을 이겨낼 수 있게 한 사례들을 알고 있다. 멘토의 보호적 특성들에 대한 사례 보고서들은 멘토들의 긍정적인 영향을 보여주는 많은 연구들에 의해서 증명되고 있다. 그러나 멘토의 영향력을 설명하는 과정에 대한 연구가 부족하다. 왜 어떤 청소년은 멘토링 관계에 의해서 아주 깊은 영향을 받는 반면, 어떤 청소년은 혜택을 받지 못하거나, 심지어는 해를 입는 것일까? 멘토링은 어떻게 작용하는 것일까? 이러한 근본적인 질문들은 프로그램에 대한 관심에 의해 가려졌다. 그러나 이러한 질문들을 생각해내고 그 답변들을 검토하여 멘토링이 변화시키는 과정의 핵심을 파악하는 것이 이론을 갖추고 실제적으로 적용할 수 있는 청소년 멘토링을 개발하는데 필수적이다. 여기서는 이전의 연구들에 기반을 둔 멘토링 과정에 대한 한 모델을 제시하고자 한다.

공식적인 멘토링 관계에 대한 연구는 비교적 최근에 시작되었고, 대부분의 멘토링프로그램에 대한 평가는 그 효과가 그다지 크지 않다고 보고하고 있다. 그럼에도 불구하고 멘토링프로그램에 대한 관심과 재정적 지원은 지대하다. 현재 4,000개의 기관이나 프로그램들이 청소년들을 위한 멘토링 서비스를 제공하고 있으며, 연방정부와 주 정부의 새로운 사업들이 늘어나고 있다. 효과에 대한 증거와 현재 상황과의 불일치는 부분적으로는 사회적 유대의 치유적인 힘에 대한 직관적인 믿음과 관찰, 그리고 자연발생적인 도움을 주는 관계의 혜택에 대한 오랜 연구에서 생겨난 것이다.

30년 전에 카플란(Caplan, 1964)은 가족 외에 도움을 주는 지혜를 가진 나이든 사람들의 중요성에 대해서 이야기하면서, 그들이 직업적인 조력자들보다 도움을 필요로 하는 사람들에게 “지리적으로나 사회적으로” 훨씬 가까운 사람들이라고 주장하였다. 사회학자들도 청소년의 삶에서 멘토들의 중요성을 강조해왔다. 앤더슨(Anderson, 1999)은 그의 민속학 연구에서 도시

지역에서 일종의 상담자나 도덕적 치어리더 역할을 하는 존경받는 권위를 가진 사람들의 중요한 역할에 대해서 기술하였다. 탄력성(resiliency<sup>8)</sup>) 연구자들도 도움을 주는 어른과의 강한 조력적 관계와 인생의 힘든 상황에 대한 청소년의 문제 극복 사이에 깊은 관계가 있다는 것을 관찰해 왔다(Masten & Coalsworth, 1998).

이러한 관찰 증거들에도 불구하고, 발달에 대한 멘토의 영향의 방향과 맥락에 대해서는 많은 의문들이 남아 있다. 예를 들면, 멘티가 갖게 되는 멘토와의 관계는 단지 우연적인 요소라기보다는 멘티의 특성들과 직접적인 상관관계가 있다. 신체적으로 매력적이고, 애교가 있고, 지적이고, 자신의 감정을 좀 더 절제할 수 있는 (이 모두는 그 자체로 보호적인 요소들이다) 청소년이 도움을 주는 성인의 긍정적인 관심을 이끌어낼 것이다. 예를 들면, 연구자들은 탄력적인 청소년들이 비탄력적인 청소년들보다 자신의 감정을 통제하는데 보다 능숙하다는 것을 발견하였다. 이러한 기술은 성인들로부터 지원을 얻어내는 데도 필요하다(Buckner, Mezzacappa, & Beardslee, 2003; Eisenberg et al., 2004).

또한 부모들이 멘토의 영향력에 대해서 어떻게 반응하거나 중재하는가를 포함하여 부모의 역할에 관한 문제가 해결되지 않았다. 아인스워스(Ainsworth, 1989)는 “멘토들이 부모 대리 역할을 한다고 보았다. 아이들은 멘토들을 좋아하게 되고, 멘토들은 아이들의 삶에 중요한 역할을 하게 된다. 특히 아이들이 자기 부모와의 관계에서 얻지 못하는 안정감을 멘토와의 관계에서 얻게 되면 멘토는 특히 중요한 역할을 하게 된다”고 하였다. 반면 다른 연구자들은 멘토와의 관계가 아이들과 부모와의 건강한 관계를 보충한다는 것을 발견하였다. 부모와의 건강한 관계를 가진 청소년들은 어른들에 대한 믿음을 가지고 있고, 어른들에게 멘토링 관계를 구하는 기술을 가지고 있다. 특히 가족들로부터의 정서적 지적 독립을 구하는 시기인 청소년기에는, 부

---

8) “탄력성(resiliency)”이란 아주 불리한 역경 속에서도 높은 수준의 긍정적 정서와 내적 평안을 유지하는 힘이다. 그렇다고 탄력적인 사람은 부정적인 감정을 전혀 경험하지 않거나 드러내지 않는다는 의미가 아니다. 그보다는 부정적인 감정이 지속되지 않는다는 뜻이다.

모와의 건강한 관계를 가진 청소년들은 다른 어른들에게 역할 모델로서 그리고 신뢰하는 사람으로서 끌릴 것이다. 이런 관점에서 알렌과 랜드(Allen & Land, 1999)는 청소년이 부모와의 관계의 한계를 현실적으로 평가하는 것을 시작하기 위한 정신적 정서적 자유를 제공하기 위해서 그와 같은 유대가 필요할 것이라고 주장하였다.

이와 같은 발견들은 아이들이나 청소년들의 멘토링 관계를 사회 환경의 맥락 속에서 고려하여야 한다는 것을 강조하고 있다. 멘토링의 역학에 대한 이해가 깊어짐에 따라, 우리는 청소년들 간의 차이 뿐 아니라 가족, 지역사회, 문화적 환경들 간의 차이를 고려하는 것이 중요하다는 것을 이해하게 되었다. 이러한 차이들은 멘토링 관계를 형성하고 촉진할 것이다.

## 2) 청소년 멘토링 모형을 향하여

여기서 제시되고 있는 청소년 멘토링 과정 모형은 전에 제안한 모형을 더 정교화 시킨 것이다. 모형은 멘토링 관계가 여러 과정들을 통해 청소년들에게 좋은 결과들을 가져올 수 있다는 가정을 하고 있다. 특히 사회-정서적 발달, 인지적 발달, 정체성 발달을 함양하는 과정들이 좋은 결과를 가져오고 있다.

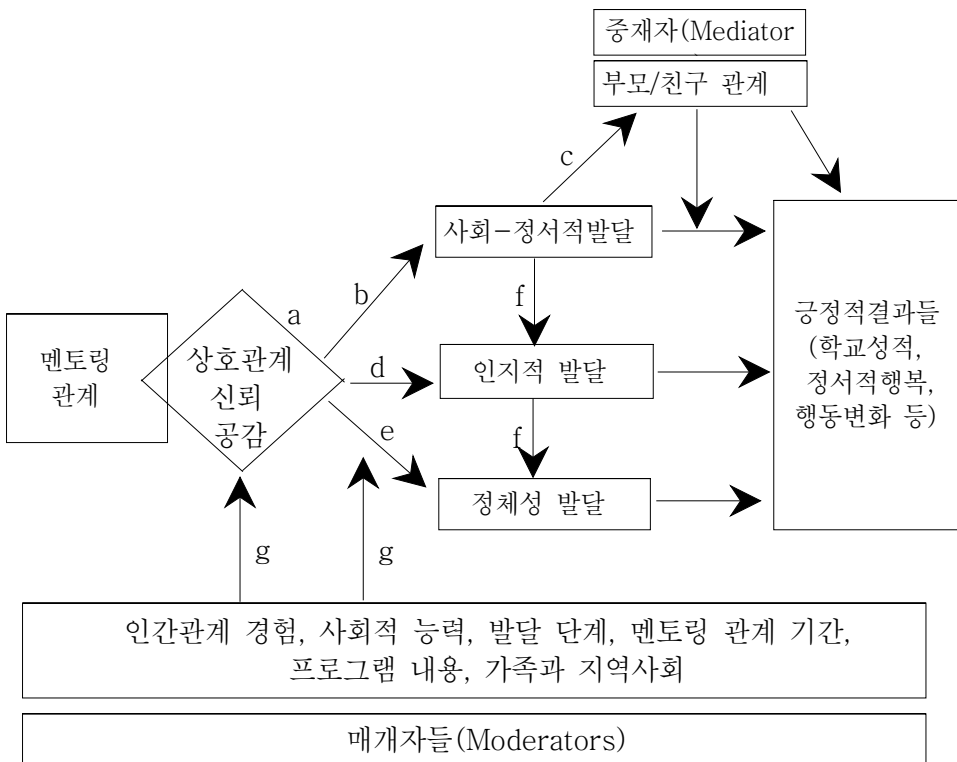
이러한 발달의 각 영역들은 다음의 절들에서 다루어질 것이다. 이 모형에서 멘토링 관계의 효과는 멘토와 멘티가 서로 강한 유대를 형성하는 정도만큼만 기대할 수 있다는 가정을 하고 있다. 모형의 각 부분에 대해서 이론적 관심과 연구 결과들을 분리하여 논의할 것이다.

### (1) 멘토링 관계: 상호관계, 신뢰, 공감각

#### ① 이론

이 모형은 멘토링 관계가 좋은 발달적 결과들을 촉진하는 역학은 강한 대인적 유대, 특히 상호관계, 신뢰, 공감 없이는 펼쳐지지 않는다는 가정을 하고 있다 (그림 IV-1의 a 요소를 볼 것). 레빈슨(Levinson, 1979)은 유대

가 형성되지 않는다면, 청소년에게 긍정적인 영향을 줄 만큼 충분한 기간동안 지속되기 전에 관계가 해체될 수 있다고 말하였다.



[그림 IV-1] 청소년 멘토링 모형

이론적으로, 의미 있는 관계는 멘티가 자신의 정서와 생각을 나누고 관계에 적극적으로 관여하려는 의향 정도만큼 가능하다(Csikszentmihalyi & Rathunde, 1998). 드위킨, 라슨과 한센(Dworkin, Larson, and Hansen, 2003)은 이러한 과정을 청소년이 자신의 변화에 적극적으로 참여하는 동기와 집중력의 관점에서 기술하였다. 공감과 참여에 대한 이러한 강조는 모든 순간들이 의미와 성장으로 채워져야 한다는 것을 의미하지는 않는다. 성공적인 청소년 멘토링은 간헐적으로 나타나는 작은 승리들로 이루어져 있다. 따분함, 유머, 심지어는 좌절로 이루어진 이러한 평범한 순간들이 위험할 때

힘을 이끌어내고, 성취의 순간에 승리를 서로 나누게 하는 유대 형성을 돕는다.

## ② 연구

엘른(Allen et al., 2003)은 보다 공감적이고 지원적인 부모 역할이 청소년들에게 정서안정을 가져다준다는 것을 발견했다. 그와 같은 부모들은 청소년들이 도전을 하고 정서적 스트레스에 대응하기 위해 필요한 안식처를 제공해 주는 것으로 나타났다. 마찬가지로, 멘티들과 조화를 이루는 멘토들은 청소년들의 자신감을 손상시키지 않고 상처받기 쉬운 주제들을 더 잘 논의할 수 있게 된다. 지역사회와 학교 프로그램에서 600쌍 이상의 멘토링 관계를 조사한 헤레라, 사이프, 맥클라나한(Herrera, Sipe & McClanahan, 2000)은 “멘토링 관계의 정점에는 청소년과 멘토 사이에 형성되는 유대가 있다”고 결론지었다. 마찬가지로, 로즈, 레드, 로프만, 그로스만(Rhodes, Reddy, Roffman, Grossman in press)은 빅 브라더스 빅 시스터즈 멘토링 관계에서 신뢰와 친밀성의 수준이 성적향상이나 행동 향상을 가져온다는 것을 발견하였다.

## (2) 사회적 정서적 발달

### ① 이론

멘토가 긍정적인 영향을 미치는 한 가지 주된 방법은 친밀한 관계로부터 생기는 청소년의 사회적 정서적 발달을 통해서이다(그림 IV-1의 경로 b를 보라). 이론적으로, 돌봄의 모델과 지원을 제공함으로써, 멘토는 청소년이 어른과의 관계에 대해서 가지고 있는 부정적인 견해에 도전하고, 어른들과의 긍정적인 관계가 가능하다는 것을 증명할 수 있다. 따라서 멘토링 관계는 자신의 부모와 불만족한 관계를 경험한 청소년에게 있어서 “교정적인 경험”이 될 수 있다(Olds, Kitzman, Cole, & Robinson, 1997). 코허트(Kohut, 1984)는 친밀한 관계는 그 자체로 치유적일 수 있으며, 청소년들이 이 세상에는 오래 지속되는 공감적 관계가 존재한다는 것을 깨달을 수

있도록 돕는다고 주장하였다.

긍정적인 멘토링 관계가 청소년들의 다른 관계에 대한 인식을 바꿀 수 있을 것으로 예상하는 근거는 주로 애착(attachment) 이론에서 나왔다(Bowlby, 1988). 애착이론가들에 의하면, 아이들은 생애 초기에 그들을 돌보는 사람들과의 경험을 통해 관계에 대한 인지적 개념을 형성한다고 한다(Bretherton & Waters, 1985). 이러한 경험에 근거한 예상들 혹은 작동모형들(working models)은 성격 구조에 통합되어지고, 이후의 대인관계 행동에 영향을 준다고 여겨진다(Ainsworth, 1989; Bowlby, 1988). 작동모형들(working models)은 잘 변하지 않지만, 무조건적인 지원 관계를 갖게 되는 것과 같은 생활환경의 변화를 통해 수정될 수 있다고 여겨진다(Belsky & Cassidy, 1994; Carlson & Sroufe, 1995).

이야기를 잘 들어줌으로써, 그리고 효과적인 성인 의사소통의 모델이 됨으로써 멘토들은 아이들이나 청소년들이 자신의 긍정적 부정적 감정들을 잘 이해하고, 표현하고, 조절할 수 있게 도와줄 수 있다(Pianta, 1999). 가트만(Gottman, 2001)은 어른이 감정을 관리하는 전략을 가르쳐주고 모델이 되어 주는 “정서 코칭”이라는 말을 사용하고 있다. 어려운 상황 속에서도 밖으로 긍정적인 감정을 나타내는 멘토들은 긍정적인 정서를 건설적으로 사용하는 과정을 모델로서 적극적으로 보여주고 있는 것이다(Denhan & Kochanoff, 2002). 그렇게 함으로써, 멘토들은 멘티들이 자신의 자원들을 확장하고 쌓아나가게 도울 수 있으며, 부정적인 경험들을 친밀성과 학습의 기회로 만드는 법을 배우게 된다.

어떤 경우에는 멘토와의 관계가 안정적인 근거를 제공하는 대리적인 혹은 이차적인 애정적 존재로서 기능할 수 있다. 이러한 관계로부터 청소년은 중요한 사회적 지적 능력을 얻을 수 있다. 다른 경우에는, 이런 관계가 청소년기를 통해 나타나는 대인관계의 긴장과 갈등을 경감시킴으로써 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

위의 논의와 밀접하게 연관된 것으로 멘토들과의 긍정적인 경험들이 일반화되어 청소년들이 다른 사람들과 보다 효과적으로 상호작용하게 된다는 가

정이 있다(그림 IV-1의 경로 c를 볼 것). 멘티의 과거 관계 경험이 불만족적일 때, 멘토들은 아이들과 청소년들의 대인관계 능력의 근본적인 변화를 촉진할 수 있다. 일반적으로 멘토링 관계는 건강한 관계를 가진 청소년들에게는 의사소통 능력과 정서적 통제력을 향상시킴으로써 일상생활을 보다 용이하게 영위해 나갈 수 있게 한다.

## ② 연구

연구에 의하면 멘토와의 관계가 청소년의 사회-정서적 발달을 강화하는 것으로 나타났다. 지역사회나 학교 프로그램을 통해 형성된 멘토링 관계는 친밀성, 의사소통, 신뢰의 수준을 향상시키며 아이들이나 청소년들의 부모와의 관계에 대한 지각을 향상시키는 것과 관계가 있다(Karcher, Davis, & Powell, 2002). 이러한 향상들은 자기-가치감, 학업능력, 학교성적, 약물사용 등 많은 영역에서의 긍정적인 변화들과 연관되어 있는 것으로 나타났다(Rhodes et al., 2002; Karcher et al. 2002). 다른 연구들은 멘토링 관계가 청소년들로 하여금 동료집단이나 중요한 어른들로부터의 지원을 잘 포착하게 만든다는 것을 발견하였다.

## (3) 인지적 발달

### ① 이론

멘토링 관계는 인지적 발달 과정에 영향을 준다(그림 IV-1의 경로 d를 볼 것). 아이들이 성장함에 따라, 그들은 정보처리, 추상적 상대주의적 사고, 자기-점검과 같은 기본적인 인지 능력에 있어서 향상을 경험한다. 발달학자들은 사회적 상호작용이 이러한 인지적 변화를 촉진하는데 주요 역할을 한다고 말한다. 비جات스키(Vygotsky, 1978)는 학습이 일어나는 “인접 발달 영역(proximal development zone)”을 말하고 있다. 도움을 주는 성인들과 상호 작용하는 것이 아이들이나 청소년들을 이 영역으로 들어가게 하며, 이것이 인지적 지적 성장을 촉진하는 것으로 여겨진다. 이와 같은 맥락으로 로고프(Rogoff, 1990)는 자기보다 세련된 사고를 하는 사람들과 같이 하는 활동들로부터 아이들이 어떻게 사고 확장을 하는가를 기술하고 있다. 이러

한 고찰들은 멘토와의 관계가 아이들과 청소년들에게 새로운 사고 기술을 획득하고 정교화 시킬 수 있는 발판을 제공할 수 있다는 것을 시사하고 있다. 멘토와 멘티 사이의 의미 있는 대화가 그와 같은 혜택을 가져올 수 있는 중요한 기제 중 하나일 것이다(DuBpois, Neville, et al., 2002; Hamilton & Darling, 1996). 이러한 방법으로, 멘토링 관계는 청소년들이 민감한 문제들을 말할 수 있고, 멘토들이 어른의 가치, 조언, 관점을 전달해 줄 수 있는 안전한 장소를 제공해 줄 것이다(Rhodes, 2002).

## ② 연구

인지 발달에 있어서의 사회적 지원의 역할에 대한 연구는 학습의 사회적 성격을 강조하며, 특히 멘토링 역할을 하는 어른의 기여를 강조한다. 예를 들면, 교사와의 친밀감은 아동이나 청소년의 성적을 향상시키며(Connell & Wellborn, 1991), 특히, 교사-학생 관계는 학생 동기, 학업능력과 성취, 학교 참여, 적응 등과 연관이 있는 것으로 나타났다(Reddy, Rhodes, & Mulhall, 2003; Roeser & Eccles, 1998; Ryan & Grolnick, 1986). 또한 여러 연구들이 자연적이거나 지정된 멘토들과 친밀하고 지속적인 관계에 있는 청소년들의 학업성적이 향상되었다는 것을 보여주고 있다(Klaw, Fitzgerald, & Rhodes, 2003; Lee & Cramond, 1999; Slicker & Palmer, 1993).

## (4) 정체성 발달

### ① 이론

멘토링 관계는 청소년의 정체성 발달을 촉진한다(그림Ⅳ-1의 경로 e를 볼 것). 프로이트(1914)는 정체성 발달을 사람들이 자신이 닮고 싶은 사람의 태도, 행동, 특성을 내면화하는 과정으로 기술하였다. 코허트(Kohut, 1984)는 아이들과 청소년들은 자신을 이상화된 부모 “영상(imago)”에 유착시켜서, 그 특성들을 자신의 성격으로 받아들인다는 이론을 설정하였다. 아이들이나 청소년들은 멘토들과 동일시하여 멘토들을 역할모델로 받아들임으로써, 그들의 어린 시절의 내면화는 변하기 시작하여, 그들의 정체성과 사

회적 역할에 대한 지각은 변하게 된다.

이러한 과정은 쿨리(Cooley, 1902)가 “거울 자아(looking-glass self)”라고 말한 것과 관계가 있다. 아이들이나 청소년들의 삶에서 중요한 사람들은 사회적 거울이 될 수 있다. 아이들은 그 거울을 보면서 자신에 대한 의견을 형성하게 된다. 아이에게 반사된 중요한 사람들의 의견들이 아이의 자아 개념을 형성하게 된다. 미드(Mead, 1934)는 사람들은 자신에 대한 다른 사람들의 견해를 평가하여 자기에게 중요한 사람들에 의해서 자신이 어떻게 지각되고 있는가를 상상한다고 하였다. 멘토의 긍정적인 평가가 멘티의 자아 개념에 통합됨으로써, 부모, 친구, 교사 및 다른 사람들이 자신을 어떻게 보는가에 대한 아이들의 생각을 변화시킬 수 있다. 이러한 과정을 통해 멘토들은 아이들과 청소년들이 현재와 미래의 정체성을 변화시키는 것을 도울 수 있다.

마쿠스와 누리우스(Marcus & Nurius, 1986)는 “가능한 자아들(possible selves)”에 대해 말하고 있다. 가능한 자아들이란 자신이 무엇이 될 수 있는지, 자신이 무엇이 되고 싶은지, 그리고 자신이 무엇이 되기 두려운지에 대한 사람들의 생각들이다. 청소년들이 알고 있는 어른들을 관찰하고 비교해봄으로써 나타나는 이러한 가능성들은 청소년들의 현재 결정과 행동에 정보를 제공한다. 많은 저소득 가정의 청소년들은 긍정적인 모델들과의 접촉이 제한이 되어 있어 자신의 성공 기회들이 제한되어 있다고 믿게 된다(Anderson, 1999). 심지어는 중산층 청소년들에게도 어른들의 직업과 기술들은 불명치 않고 손이 미치지 않는 곳에 있는 것처럼 보일 수 있다(Larson, 2000). 청소년들은 그들이 희망하는 직업에 대해서 비현실적인 기대를 가지고 있거나 필요한 교육 수준에 대해서 알지 못하고 있다.

일반적으로 어른들과의 관계는 지식 형태의 사회적 문화적 자본을 제공할 수 있다(Dubas & Snider, 1993). 이것은 청소년들로 하여금 지역사회와 자원과 여가활동 프로그램을 이용할 수 있게 하고, 교육이나 직업적 기회의 문을 열 수 있게 할 것이다. 그와 같은 새로운 기회에 참여하는 것은 아이들이나 청소년들에게 자신의 자아 개념을 건설해가는 경험을 제공함으로써 정

체성 발달을 촉진한다(Erikson, 1964; Yates & Youniss, 1996). 워터맨(Waterman, 1982)은 활동들은 특별한 재능과 능력을 발견할 기회를 주기 때문에 정체성을 형성할 주요 기회를 제공한다고 하였다. 또한 사회적 활동에의 참여는 청소년들로 하여금 사회적으로 바람직하거나 높은 성취를 하고 있는 동료 집단에 합류하게 하며 그들과 동일시하게 한다.

## ② 연구

연구에 의하면, 멘토들은 청소년들의 정체성 발달과 관련된 행동을 변화시킬 수 있는 것으로 나타났다. 자연적인 멘토나 봉사자 멘토들과 같이 있는 아이들과 청소년들은 비행에 덜 관여하였으며(Aseltine, Dupre, & Lamlein, 2000; Davidson & Redner, 1988; Grossman & Tierney, 1998), 고등학교를 졸업할 확률이 더 높았다(Klaw et al., 2003). 이는 멘토링을 받은 청소년들이 정체성에 있어서 보다 긍정적이고 미래 지향적이라는 것을 보여준다. 미래에 대한 지각 연구에서, 헬렌가, 아베르 그리고 로즈(Hellenga, Aber & Rhodes, 2002)는 직업적 포부와 미래에 대한 기대 사이에 차이가 있는 청소년과 차이가 없는 청소년들을 구별하였다. 직업 멘토를 가지는 것은 청소년의 포부와 기대가 합치하는 것과 관계가 있었다(Hellenga et al., 2002).

## (5) 쌍방향 통로

앞서 설명한 사회-정서적, 인지적, 정체성 과정은 동시에 일어나는 것으로 여겨진다(그림 IV-1의 화살표 f를 볼 것). 예를 들면, 역할 모델을 하며 가능한 여러 가지 자아를 만족시켜줄 수 있는 능력을 가진 멘토와의 관계는 청소년들로 하여금 여러 관계들을 비교할 수 있는 능력을 길러주며, 다른 사람들의 시각으로 세상을 볼 수 있는 능력을 길러준다(Keating, 1990). 또한 인지 능력에 있어서의 성장은 청소년들로 하여금 복잡한 감정들을 조정할 수 있는 능력을 향상시킬 수 있게 하며(Diamond & Aspinwall, 2003), 자신의 목표, 가치, 능력과 가장 잘 맞는 기관들과의 관계를 선택할 수 있게 한다(Clausen, 1991). 청소년들은 자율성을 가지려고 분투 노력하

게 되고, 다른 사람과의 유대 및 더 넓은 사회에의 참여에 대한 갈망을 강하게 가지게 되며, 역할모델과 다른 형태의 사회자원에 접근할 기회 뿐 아니라 애착(attachment) 모델을 수정할 기회를 가지게 된다.

#### (6) 매개 변인들

본 논문에서 제안하고 있는 모형은 멘토링 관계가 신뢰, 공감, 상호관계에 있어서 어느 정도 힘을 가지느냐 하는 것은 관계의 지속기간 뿐 아니라 여러 개인들, 가족, 지역 사회적 영향들에 의해 조건화된다는 가정을 하고 있다(그림IV-1의 화살표 g를 볼 것).

##### ① 아이의 대인관계 경험

자기의 부모와 건강한 관계를 경험한 아이들과 청소년들은 신뢰를 가지고 보다 쉽게 역할 모델로서의 어른들에게 다가간다. 그와 같은 경우의 멘토 관계는 정서적인 문제 보다는 비판적 사고 습득이나 기술 습득에 집중할 수 있다(Hamilton & Darling, 1996). 로즈, 콘트레라스, 망겔스도르프(Rhodes, Contreras, & Mangelsdorf, 1996)는 자연적인 멘토를 갖고 있지 않은 청소년들과 비교하였을 때, 자연적인 멘토를 가진 청소년들은 어릴 때 어머니와의 관계를 보다 수용적인 것으로 기억하고 있었다. 소시와 라로스(Soucy & Larose, 2000)는 멘토는 어머니와의 관계에 있어서 높은 수준의 안정성을 가지고 있는 청소년들에게 보다 높은 긍정적인 효과를 나타낸다는 증거를 발견하였다. 이것은 멘토들은 불안정한 가족 유대를 완전히 대신해주지는 못한다는 것을 나타낸다. 대신, 멘토들은 최소한 한 부모로부터의 최소한의 지원이 있어야만 혜택을 줄 수 있을 것이다.

부모와의 불만족한 혹은 어려운 관계를 경험한 아이들은 돌보는 어른의 등장에 처음에는 저항할 것이다. 그러나 시간이 지남에 따라, 아이들은 자신의 사회적 정서적 욕구를 만족시키는 것을 도와주는 멘토들과 보다 강한 유대를 발전시키게 된다. 또한 멘토링 관계는 부재하는 관계를 보완해 줄 수 있다.

## ② 사회적 능력들

자신의 감정을 잘 통제할 수 있고, 긍정적인 성격을 가지고 있고, 매력적인 성격을 가지고 있는 청소년들은 그렇지 않은 청소년들보다 어른들과 높은 수준의 관계를 가질 수 있다. 워너와 스미스(Werner & Smith, 1982)는 역경에도 불구하고 잘 사는 청소년들은 취미활동이나 다른 관심들을 가지고 있으며, 이러한 활동들을 통해 어른들과 관계를 맺는 능력을 가지고 있다는 것을 관찰하였다. 일반적으로 높은 수준의 사회적 능력들을 가지고 있는 청소년들이 친구들이나 교사들로부터 높은 평가를 받는 것으로 나타났다(Morison & Masten, 1991). 멘토링에 관한 연구들도 이와 비슷한 결과를 보여주고 있다. 사회적 행동적 문제가 많은 청소년들은 멘토링으로부터 혜택을 볼 가능성이 적다(Dubois, Holloway, et al., 2002; Grossman & Johnson, 1998). 그로스만과 로즈(Grossman & Rhodes, 1998)는 심리적 치료를 받아야 하는 청소년이나 지속적인 정서적, 성적, 신체적 학대를 받은 청소년들과의 멘토링 관계는 온전하기 힘들다는 것을 발견하였다. 그와 같은 청소년들은 성인들을 신뢰하지 못하며, 친밀감과 지원관계를 확립하고 유지한 경험이 거의 없었다(Lynch & Cicchetti, 1997).

## ③ 발달단계

멘티의 나이도 멘토링 관계의 성격과 코스에 영향을 준다. 정체성 문제와 투쟁을 하기 시작하는 초기 청소년기 아이들은 멘토들과 추상적인 대화를 원하는 반면, 인지적 수준이 그다지 향상되지 못한 아동들은 구조화된 활동들로부터 더 많은 혜택을 볼 수 있다(Keating, 1990). 어른이 되기 직전의 청소년들은 멘토들과 정서적 유대를 형성하는 일에 별로 관심이 없고, 친구들에게 더 끌리며, 직업적 기술을 형성하는 일에 더 열중할 것이다. 나이가 들은 청소년들은 친구를 더 좋아하며, 구조화된 멘토링프로그램에 참가하려 하지 않는다. 연구자들은 나이가 많은 청소년들과의 관계는 친밀감 수준이 낮고(Herrera et al., 2000), 멘토 관계가 언제든 끝날 위험이 높으며(Grossman & Rhodes, 2002), 나이가 적은 청소년들보다 관계 지속 기간이 짧다는 것을 발견하였다(Bauldry & Hartmann, 2004).

#### ④ 관계 지속기간

멘토링의 혜택은 멘토링 관계가 비교적 긴 시간동안 지속되어야 생기는 것 같다. 그로스만과 로즈(Grossman & Rhodes, 2002)는 멘토 관계의 효과는 지속기간의 함수라는 것을 발견하였다. 일년 이내에 멘토링 관계가 끝난 청소년들은 별 혜택을 보지 못했으며, 3~6개월 사이에 관계가 끝나버린 청소년들은 자아 존중감이나 학업능력에 있어서 감소를 경험하였다고 보고하고 있다. 그러나 멘토링 관계를 일년 이상 지속한 청소년들은 자아-존중감, 사회적 수용성, 학업 능력, 부모와의 관계, 약물 사용 등에서 눈에 띄는 향상을 보였다. 다른 연구들에서도 비슷한 결과가 나왔다(Lee & Cramond, 1999).

#### ⑤ 프로그램의 실제

적절한 하부구조를 가지고 있는 프로그램들은 관계가 어려운 시기를 극복할 가능성을 증가시킨다(DuBois, Holloway, et al., 2002; Rhodes, 2002). 사실 멘토와 관계를 지원하는 프로그램의 실제들은(멘토들의 훈련, 멘토들과 청소년들을 위한 구조화된 활동들, 접촉 빈도에 대한 높은 기대치, 전체 프로그램 실행에 대한 점검 등) 높은 긍정적인 효과들을 만들어낸다(DuBois, Holloway, et al., 2002). 멘토와 청소년을 매치시키고, 이러한 매치를 지속시키는 프로그램의 능력에 대해서 말하고 있는 이러한 실제들(practices)은 다른 연구자들에 의해서도 확인되고 있다(Herrera et al., 2000). 그러나 점점 많은 프로그램들이 조심스럽게 멘토들을 선발하고, 심사하고, 매칭을 하고 있지만, 비교적 적은 수의 프로그램들이 자원봉사자들을 심도 있게 훈련하고, 멘토들에게 지속적인 지원을 하고 있다 (DuBois, Holloway, et al., 2002; Rhodes, 2002; Sipe & Roder, 1999). 요구되는 비용과 더불어 자원봉사자들에게 더 많은 요구를 하는 것을 꺼리는 것이, 관계를 오래 지속시키기 위해 필요한 적절한 하부 구조를 제공하는 데 장애가 되고 있다(DuBois, Holloway, et al., 2002).

#### ⑥ 가족관계

어떤 아이나 청소년이 멘토와 강한 관계를 형성할 확률은 부모가 그러한

관계를 발전시키기 위해 제공하는 격려와 기회들을 포함하여 가족 안에서의 여러 과정들에 의해 영향을 받는다. 다른 사람들의 생각과 필요들과 견해에 대해서 배려하는 가족들은 청소년들로 하여금 가족 밖에서 긍정적인 관계를 가지도록 격려할 것이다(Cooper, Grotevant, & Condon, 1983). 부모가 지원적이며, 참여적 가족의사결정을 하는 집의 아이들이나 청소년들은 자연적인 멘토들을 가질 확률이 높다(Zimmerman, Bingenheimer, & Notaro, 2002). 아이들이 적극적으로 관계를 개발하게 하고 지역사회 여가활동과 사회 프로그램에 참여하게 하는 부모들은 자녀들이 가족 외의 어른들과 좋은 관계를 형성할 확률을 증가시킨다(Zimmerman et al., 2002). 부모에게 접근하는 멘토링프로그램들은 좋은 성과를 내는 경향이 있다.

#### ⑦ 이웃의 생태학

연구에 의하면 어른들과의 방과 후 활동과 지원적 관계들은, 일상생활에서 지원적인 어른들을 만나는 청소년들보다는 도시의 빈민 지역 청소년들에게 더 도움을 주는 것으로 나타났다 (DuBois, Holloway, et al., 2002; Grossman & Johnson, 1998). 사실, 이웃의 특성과 규범은 도움을 주는 어른들의 수(availability)에 영향을 줄 수 있다. 변화하는 가족과 결혼 유형, 과밀 학교, 그리고 덜 응집적인 지역사회는 청소년의 삶에서 도움을 주는 어른의 수를 현저하게 감소시켰다(Putnam, 2000). 관계가 없는 청소년들에게 기꺼이 지원과 상담을 제공하고자 하는 어른들은 거의 없다. 부모들이 자기 자녀들에 대해서 전부 책임을 지는 것으로 여겨지고 있다. 그래서 다른 어른들의 관여는 종종 의심과 불편함으로 받아들여진다(Scales, 2003). 그리고 멘토링프로그램이 자원봉사자들의 바쁜 일정을 수용하다보니, 관계에 대한 헌신과 강도에 대한 요건을 완화하고 있다. 그 결과 어떤 경우들에서는 피상적인 멘토링 관계가 형성된다(Rhodes, 2002). 변화하는 가족과 이웃의 구성, 바쁜 생활, 청소년의 삶에 대한 어른들 관여의 규범 변화 등은 청소년들이 도움을 주는 멘토들과 관계를 형성할 가능성을 감소시켰다.

### 3) 미래의 방향

#### (1) 종합

여기서는 상호관계, 신뢰, 공감의 특성을 가진 친밀한 멘토링 관계가 사회 정서적, 인지적, 정체성 발달을 포함하는 여러 가지 상호 연관된 발달과정들을 위한 촉매가 되는 한 모형을 제시하였다. 이러한 발달상의 이익들은 청소년들 삶의 다른 중요한 관계들을 개선·성장시킴으로써 청소년들에게 긍정적인 결과들을 가져다준다. 신뢰와 같은 기본이 되는 특성들이 확립되는 정도는 청소년, 가족, 환경 특성 뿐 아니라 관계가 지속되는 기간에 의해 영향을 받는다. 현재까지의 연구들은 이 모형을 지지하고 있다.

여기서 설정한 가정들의 많은 부분들은 어떻게 실현해야 할지 불분명하다. 예를 들면, 친밀한 멘토-멘티 관계가 매우 중요하다는 것에는 대부분의 연구들이 동의를 하지만, 그와 같은 친밀감을 어떻게 확립할 것인가에 대해서는 논쟁이 되고 있다. 어떤 연구자들은 멘티의 과거 친밀성 경험에 상관없이 멘토-멘티의 상호작용을 기술습득(skills)에 집중하는 것이 친밀감을 발생시킨다고 제안한다. 다알링, 해밀톤, 그리고 니에고(Darling, Hamilton, & Niego, 1994)는 도전적이고, 목표지향적인 활동에 청소년들과 함께 몰두하는 멘토들이 청소년들을 이해하는데 주요 초점을 맞춘 멘토들보다 더 성공적이었다는 것을 발견하였다. 그들은 어른들이 청소년들의 노력과 능력을 인정하는 것으로부터 정서적인 관계가 생겨나는 것 같다고 말하였다. “모순 되게도, 관계를 형성하는 것이 서로 만나는 주요 목적이 아닐 때 관계가 형성된다”(Darling et al., 1994). 다른 연구자들은 보다 정서 지향적인 접근을 강조한다(Spencer, 2003). 예를 들면, 맥클라나한(McClanahan, 1998)은 보다 정서 지향적 활동에 종사한 청소년들이 목표를 향해 일하는 것에 관계의 중점을 둔 청소년들보다 관계에 대해 보다 긍정적으로 지각하고 있다는 것을 발견했다.

#### (2) 실제를 위한 제언

① 멘토링 관계에서 변화 통로들에 알맞는 여러 가지 프로그램 전략들을

탐구하라. 친밀한 관계가 형성되면, 발달적 변화 통로들은 개인적 환경적 영향에 따라 달라진다. 이러한 다양성을 고려할 때, 멘토링프로그램들은 집단 멘토링, 학교나 일터에서의 멘토링, 인터넷을 통한 멘토링 등 다양한 전략들로 확장하는 것이 바람직하다. 동시에, 이러한 모든 새로운 형태의 관계들이, 잘 운영되고 있는 지역사회 기반의 일대일 멘토링프로그램들과 똑같은 혜택을 제공할 것이라고 가정하는 것은 근시안적이다. 담당자를 위한 한 가지 좋은 전략은 여러 멘토링프로그램 전략들이 여기서 제시한 모형에서 강조하고 있는 매개 변인들 중에서 어떤 부분에 효과적일까를 비판적으로 검토해 보는 것이다.

② 강력한 프로그램 하부 구조들을 만들어라. 청소년과 멘토 사이에 친밀한 긍정적인 관계의 개발과 성숙을 촉진하는 강력한 프로그램 하부 구조는 친밀한 관계 형성과 멘토링의 효과성에 매우 중요하다. 예를 들면, 친밀한 관계 형성에 있어서 관계 지속 기간이 매우 중요하기 때문에, 힘들 때에도 멘티에게 붙어 있을 수 있는 멘토들을 선발하고 보유하는 데 노력을 기울여야 한다. 선발할 때 자원봉사자가 받게 될 혜택과 요구되어지는 헌신을 모두 이야기해야 하며, 어떤 환경이나 성격에 민감하여 멘토링을 일찍 끝낼 위험이 있는 자원봉사자들을 가려내는 적격심사를 해야 한다.

③ 멘토링을 일찍 끝낼 위험이 적은 자원봉사자들을 선출하라. 어떤 프로그램들은 은퇴한 사람들 가운데 존재하는 거대한 잠재적 자원봉사자들을 찾아냈다. 노인들은 멘토링에 쓸 시간이 많으며, 많은 청소년들이 필요로 하는 관심과 정서적 지원을 제공할 수 있었다(Taylor & Bressler, 2001). 동시에 직장이 있는 부모들이나 다른 어른들의 자원봉사 노력을 촉진하여야 한다. 또한 그 배경이나 능력이 멘토링 과정을 향상시킬 수 있는 사람들을 자원봉사에 포함시키려는 노력을 해야 한다.

④ 부모들을 참여시켜라. 이 모델의 또 다른 가정은 멘토링 관계의 긍정적인 효과들은 청소년과 부모를 가깝게 만든다는 것이다. 멘토링프로그램들이 부모나 가족들을 일관적으로 참여시키지는 않지만, 프로그램 담당자들은 성공적인 멘토링 관계는 가족 역학을 향상시킬 수 있다는 것과, 그러

한 가능성을 실현시키기 위한 시도를 하여야 한다는 것을 염두에 두어야 한다. 부모가 다른 어른들을 자녀의 삶에 연관시키려는 과정에 참여하고 있다고 느낀다면, 부모는 멘토의 긍정적인 영향을 강화할 수 있다(DuBois, Holloway, et al., 2002).

멘토링프로그램들이 우리사회에서 점점 중요한 역할을 하게 되었기 때문에, 우리는 멘토링프로그램들이 어떤 조건들과 과정들 속에서 효과적이며, 또 어떤 경우에 효과적이기 않은지에 대해 더 많이 이해할 필요가 있다. 여기서 기술하고 있는 멘토링 과정을 깊이 이해하게 되면, 프로그램들은 청소년들의 발달적 결과들에 긍정적인 영향을 더 많이 미칠 수 있게 될 것이다.

### **3. 뉴욕 BBBS 청소년 멘토링프로그램 운영지침서**

#### **1) 시작**

##### **(1) BBBSNYC 프로그램 개관**

BBBSNYC는 1904년에 설립되었다. BBBSNYC는 전국적인 멘토링 운동의 최초 창립회원이며 민간 무소속(non-sectarian) 기관이다. 아이들은 참가비를 내지 않는다. BBBSNYC는 공적 자금과 민간 기부금으로 재정을 충당하고 있다.

BBBSNYC의 목표는 생활 속에서 어린이들의 지평을 넓히고 미래를 보다 풍요롭게 할 수 있도록 돕는 특별한 친구인, 성인역할 모델을 필요로 하는 모든 어린이들에게 멘토를 제공하는 것이다. BBBSNYC는 청소년들에게 직접 서비스를 제공하고 또 지역사회 단체들이 자신들의 멘토링프로그램을 설립하도록 교육한다.

##### **① BBBSNYC 지도원칙**

BBBSNYC는 프로그램 전체-지역사회기반 및 현장기반 멘토링프로그램에 폭 넓게 적용되는 다음 원칙들을 지지한다. 이 원칙들을 통해 BBBSNYC

는 과거의 업적에 기반을 두고 뉴욕시 시민들을 위해 장기적으로 지속될 수 있는 가치를 지닌 프로그램을 창출하려고 노력한다.

❶ 목표에 충실한 멘토링의 고유한 방식은 측정 가능한 결과를 통해 전문적으로 지지받는 일대일 모델이다.

❷ 비전은 멘토를 필요로 하며 원하는 뉴욕시의 모든 어린이들이 안전하고 성공적인 멘토링 결연을 맺도록 하는 것이다.

❸ 지역사회와 학교에서 BBBSNYC 내 서비스를 필요로 하는 상당히 많은 아동들과 가족들에게 멘토링 서비스를 확대해야 할 것에 대해 강렬히 호소해야 할 절실함을 느끼고 있다.

❹ BBBSNYC의 서비스를 찾고 또 필요로 하는 가장 취약하며 위험성이 높은 사람을 우리 프로그램의 대상으로 한다.

❺ BBBSNYC는 다양성과 포괄성을 중시 한다 : 우리들의 가족, 아동, 자원봉사자, 직원 및 이사회는 BBBSNYC가 서비스를 제공하고 있는 지역사회를 반영할 것이다.

❻ BBBSNYC는 프로그램 전체의 안전성과 질을 지속적으로 개선, 강조, 지지할 것이다.

❼ BBBSNYC는 끊임없는 질 개선 여정에 전념하는, 가르치는 기관이자 동시에 우는 기관이다.

❽ BBBSNYC는 양질의 멘토링 관계, 탁월한 효율성, 프로그램 지지, 자원 관리에 있어 최상의 결과를 추구하는 성과지향적 기관이다.

❾ 뉴욕시의 아동, 지역사회 및 학교의 장기적 가치를 창출하려는 노력의 일환으로 우리는 자원봉사자를 모집하고 서비스를 전달하며 프로그램을 유지하기 위한 자금을 조성하는 데 이르기까지 우리 사업의 모든 양상을 개선하는데 전념하고 있다.

(2) 멘토링 모델의 목표: 지역사회 기반으로 한 멘토링프로그램과 현장을 기반으로 한 멘토링프로그램

BBBS 프로그램에는 두 가지 모델이 있는데 하나는 지역사회 기반으로

한 멘토링프로그램이며 다른 하나는 현장을 기반으로 한 멘토링프로그램이다. 특정 범주의 아동, 자원봉사자 혹은 부모들, 그리고 이들의 특정한 욕구와 이들이 제시하는 기회를 다루게 되는 지역사회기반 프로그램 혹은 현장기반 프로그램은 다시 프로그램들 간에 다소 차이를 나타낸다. 이러한 차이는 장소(모임이 어디에서 이루어지는지), 빈도(자원봉사자와 청소년이 얼마나 자주 만나는지), 기간(결연관계가 얼마나 지속되는지), 활동(그들이 만날 때 무엇을 하는지)에 따라 나타날 수 있다.

#### ① 지역사회 기반 BBBS 프로그램:

지역사회 기반 프로그램에서 자원봉사자들은 어린이와 청소년들인 우리의 “어린 친구”(Little)에게 한 달에 8시간 정기적으로 개별적인 시간과 관심을 제공해 준다. 대화와 활동으로 채워지는 체계적이지 않은 매주 혹은 격주의 외출기간 동안 자원봉사자와 청소년은 청소년이 “성장”의 일부로 맞아야 할 일상의 도전들을 잘 다룰 수 있도록 도와주는 관계를 개발한다. 그들의 “Big”과 보내는 시간 동안 아이들은 새로운 기술을 습득하고 새로운 흥미를 발견하며 자신들의 경험세계를 가족이나 이웃을 넘어 확장시키는 행동들을 시도해 본다.

이런 시간을 통해 아이들은 자신감을 얻고, 새로운 기술과 역량을 획득하며 다른 사람을 돌보는 능력을 개발한다. 이 모든 과제들은 건전하게 성숙하는 과정의 일부이다. 자원봉사자들은 아동의 눈을 통해 열리게 된 가능성의 세계를 봄으로 인해 새로운 발견과 즐거움을 경험하게 된다.

#### ② 현장 기반 BBBS 프로그램:

1990년대에 시작된 BBBS 프로그램인 현장기반 프로그램을 통해 자원봉사자들은 지역사회보다는 학교, 회사, 단체 등과 같은 특정한 장소를 만남의 장소로 하여 아동과 청소년들에게 지속적으로 개별적 시간과 관심을 제공한다. 교사, 지도상담자(guidance counselor), 혹은 부모 코디네이터(parent coordinator)들은 자신의 생활에 특별한 보호를 제공하는 성인을 두었을 때 가장 큰 혜택을 받을 수 있는 아동들을 식별한다. 자원봉사자와 아동들은 학업기간동안 주로 매주 만나며 특정장소에서 사용가능한 자원들을 활

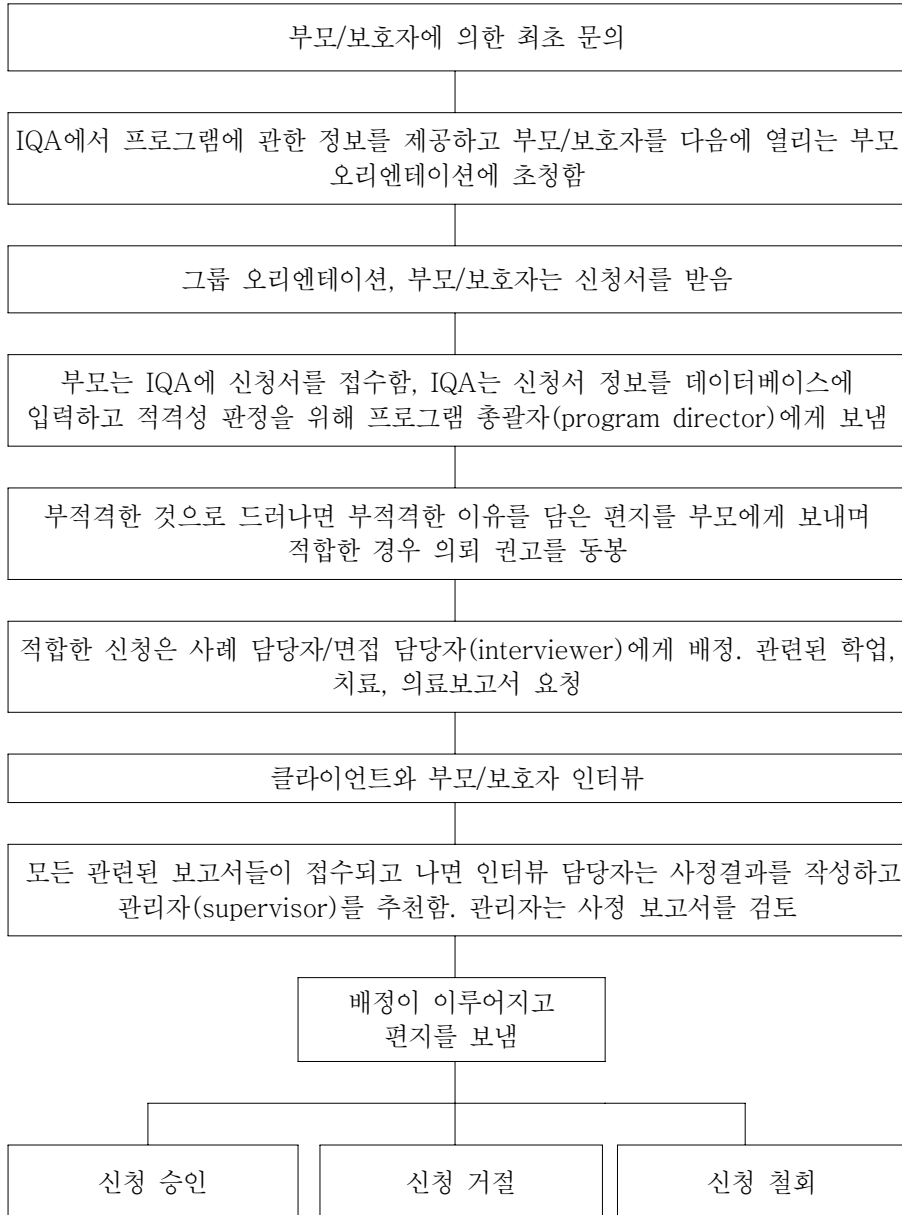
용한다.

그들이 보드게임을 하든 신문을 같이 읽든지 간에 그들의 관계는 아동이 긍정적인 경험-좋은 학교출석률, 긍정적인 친구관계 및 성인과의 관계, 긍정적인 태도, 학업성취-을 추구하게 된다. 결연관계가 한 학년에서 다음 학년으로 지속되면 자원봉사자들은 자신들의 작은 친구가 학교에서 또 학교 밖에서 성공을 성취하는 것을 지켜보는 만족을 경험하게 된다. 이들은 여름 방학기간 동안에 편지, 이메일 혹은 전화를 주고받거나 기관이 후원하는 행사에 참여할 수 있다.

### (3) 클라이언트/부모 신청절차

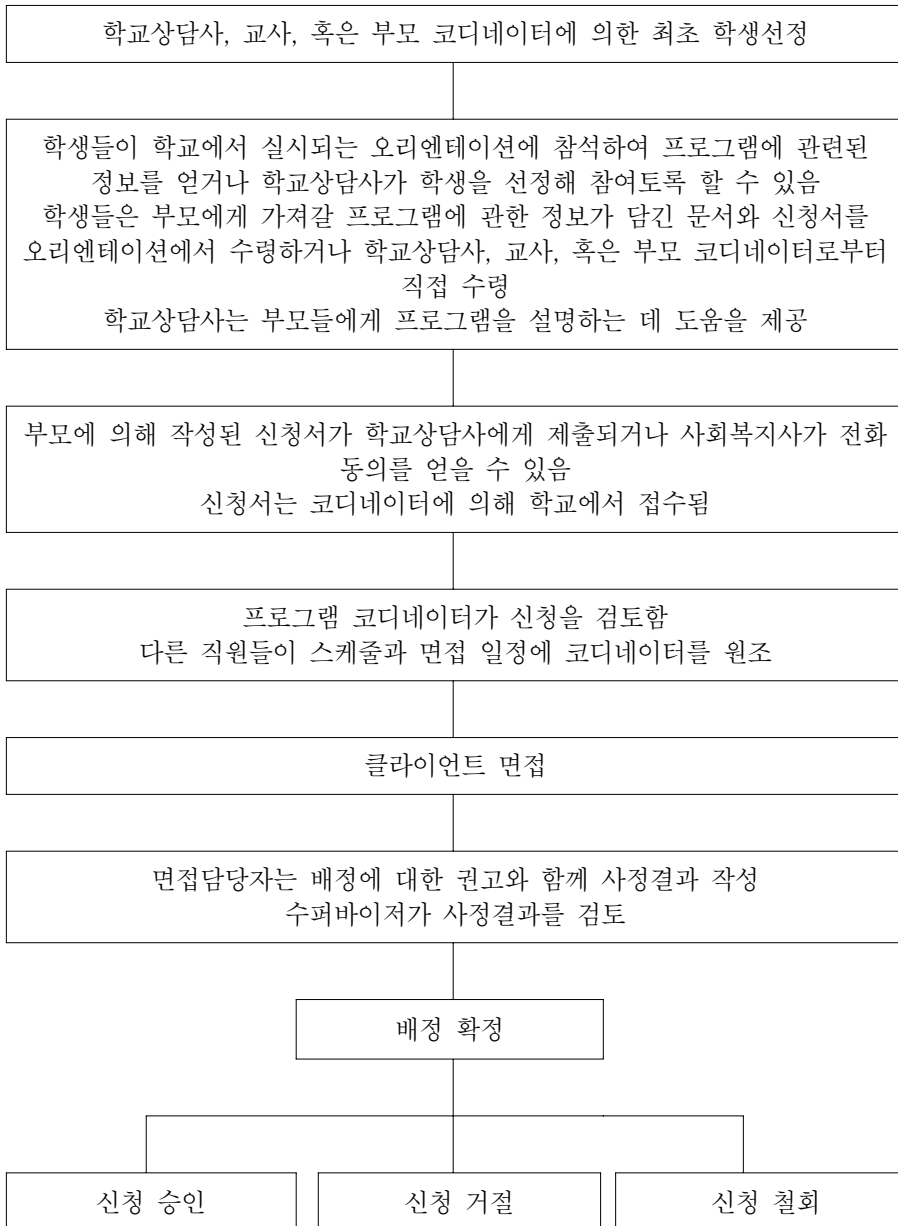
#### ① 지역사회기반

〈표 IV-1〉 클라이언트 · 부모 신청절차(지역사회기반)



## ② 현장기반

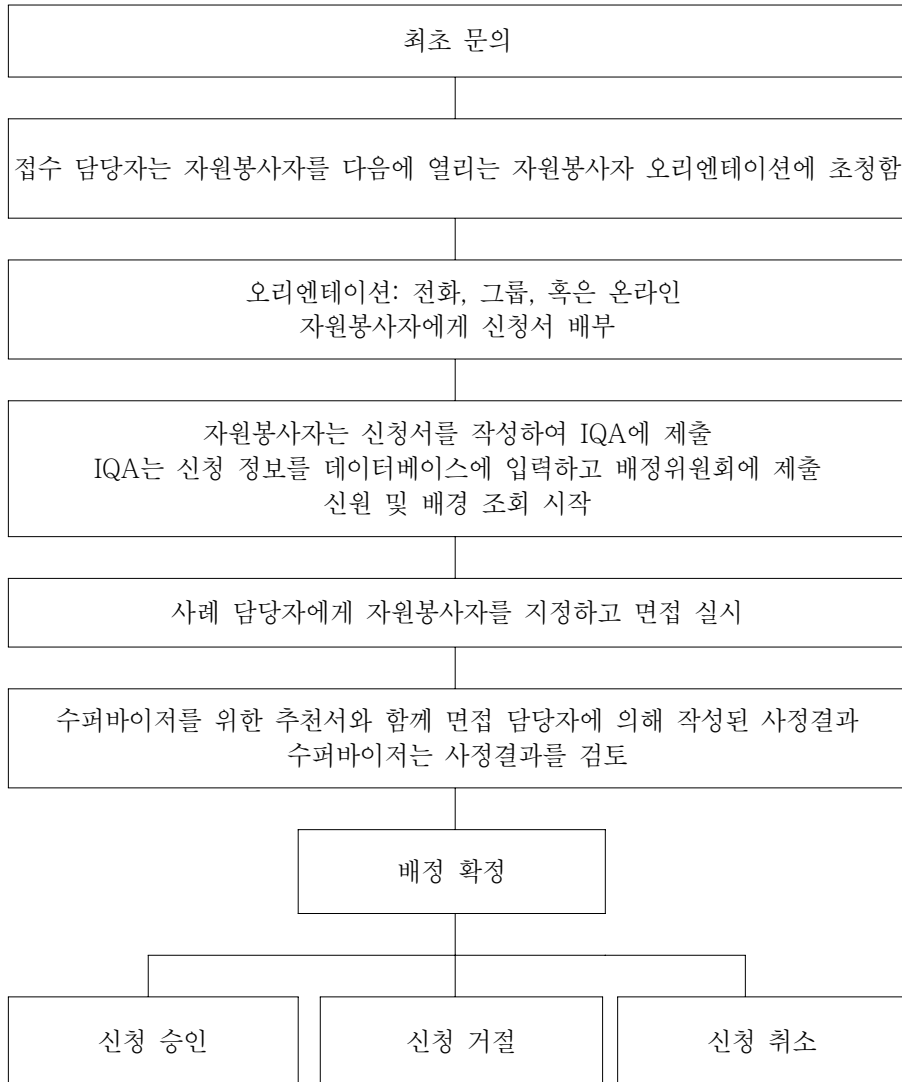
〈표 IV-2〉 클라이언트·부모 접수 신청절차(현장기반)



### (3) 자원봉사자 신청절차

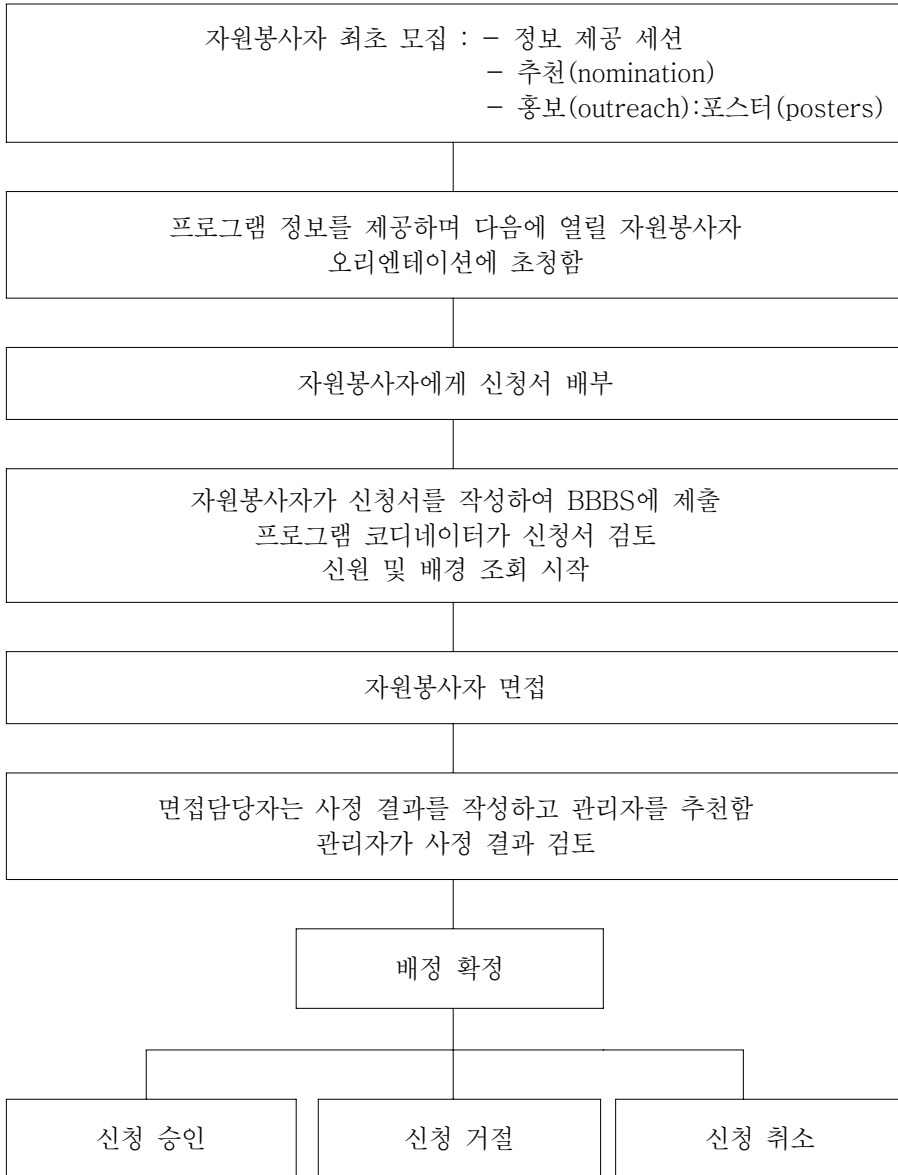
#### ① 지역사회 기반

〈표 IV-3〉 자원봉사자 신청절차(지역사회기반)



## ② 현장기반

〈표 IV-4〉 자원봉사자 신청절차(현장기반)



## 2) BBBS 방침

### (1) 비밀보장의 방침

기관의 사례파일에 담긴 모든 정보는 뉴욕시 BBBS의 자산이다. 기록은 클라이언트나 자원봉사자에게 보여질 수 없다. 사례 파일에 담긴 정보는 기밀문서로 간주되며, 이 정보는 기관의 검토, 평가 및 결연 과정에서 직원들에 의해서만 활용된다. 직원들은 이런 정보가 안전하게 보관될 수 있도록 적절한 주의를 기울여야 한다. 사례파일들은 잠금장치가 달린 파일캐비닛에 보관되어야 하며 클라이언트와 자원봉사자에 관한 정보가 담긴 문서들을 제거할 때는 문서 분쇄기를 사용해야 하고, 문서가 잠시라도 복사기나 팩스기 주변에 방치되어서는 안 된다. 행정 총괄자(Executive Director)는 필요하다고 여겨지는 상황에선 이런 정보를 이사회 이사들에게 배부할 수 있다.

비밀보장에 대한 권리는 문서뿐 아니라 비디오, 영화, 사진 그리고 기관의 편집물에 클라이언트와 자원봉사자의 이름을 사용하는 것에도 적용된다.

신청자가 결연에 적합한지 여부와 자원봉사자와 가족에 관한 어떤 정보가 각 당사자에 전달되어야 하는 지를 결정할 때, 전문기관의 직원은 결연관계에 중대한 영향을 미치고, 장차 알려질 경우 부작용을 일으킬 수 있다고 여겨지는 관계자들의 건강, 성격, 행동에 관한 과거와 현재 사실들을 적절히 파악해야 한다. 당사자들의 이름들은 결연이 이루어지기 전까지는 비밀로 보장된다. 각 당사자는 자신들에게 전달된 상대방의 정보에 근거해 결연을 맺지 않을 권리가 있다.

#### ① 타 기관들에게 정보제공

의료적 응급상황이나 법이 공개를 허용하지 않는 한 개인이나 가족의 동의, 서면 동의가 없이는 정보를 어떤 기관, 단체 혹은 개인에게도 제공할 수 없다. 동의에는 제공될 구체적인 정보, 정보를 받을 사람 혹은 사람들, 그리고 정보제공의 목적이 명확히 제시되어야 한다. 여기에는 다른 개인들, 기관들 및 단체들로부터 얻은 정보가 포함된다. 프로그램 총괄자(program director) 혹은 담당자(designee)는 모든 내 외부의 정보요청을 승인하게

된다.

## ② 타 기관으로부터의 기밀정보 요청

클라이언트 혹은 자원봉사자의 사생활에 대한 권리는 기관으로부터 존중 받아야 한다. 타 기관으로부터 기밀정보에 대한 요청이 있을 때는 다음 협안을 따라야한다. :

- ❶ 정보에 대한 각 요청에 대해 부모/보호자 혹은 자원봉사자가 서명한 승인된 “정보제공 동의”양식이 수반되어야 한다.
- ❷ 서명한 정보제공 동의사본은 정보제공을 요청한 서신 사본과 함께 클라이언트 혹은 자원봉사자의 영구파일에 보관되어야 한다.

## ③ 비밀보장의 한계

❶ 정보는 부모/보호자 혹은 자원봉사자가 합법적으로 서명한 승인된 “정보제공 동의”양식의 제출 시에만 타 개인이나 단체에 제공될 수 있다.

❷ 부모/보호자 혹은 자원봉사자가 동의했을 시에는 기관의 출판물이나 홍보용 자료에 클라이언트와 자원봉사자에 관한 정보가 사용될 수 있다.

❸ 프로그램 평가, 감사 및 인가의 목적으로 이사회와 사전승인이 있을 시, 아메리카 BBBS와 같은 외부기관이 클라이언트와 자원봉사자 기록을 볼 수 있다. 이 외부기관들은 비밀보장에 관한 본 기관의 방침을 존중해야 한다.

❹ 유효한 강제적 소환장이 제시될 때에만 정보가 법집행 관리나 법정에 제공될 수 있다. 기관과 관련된 소송이나 소송 가능성이 있을 때 기관의 변호인에게 정보가 제공될 수 있다. 어떤 정보가 면책특권이 있는 것으로 간주된 법은 이런 정보의 기밀성을 보장한다.

❺ 주(State)의 법에서는 의심가는 아동학대는 관계당국에 보고토록 되어 있다. 기관의 직원들은 이 의무적 절차를 항상 지켜야 한다.

❻ 기관 직원이 클라이언트나 자원봉사자가 본인에게나 타인에게 위협하다는 것을 암시하는 정보를 획득했을 경우 기관은 당사자들을 보호하기 위해 적절한 조치를 취해야 한다. 여기에는 의료적 의뢰-의료적 문제가 있다

고 판단된 사람에게 관련진료소를 추천 혹은 그런 사람을 진료소에 의뢰하는 것(medical referral)-나 지역 법집행 당국에 보고하는 것이 포함될 수 있다.

#### ④ 비밀보장 위반

직원이나 이사회 임원이 기관의 비밀보장에 대한 방침을 위반한 사실이 알려지면 처벌이 따른다. 비밀보장 위반이 일어날 경우 다음 협안을 따른다.:

- ❶ 상사가 그 직원에게 의심가는 위반사실을 알려준다.
- ❷ 해당 직원은 상황을 설명하는 서면으로 이에 대응할 수 있다.
- ❸ 위반사실을 논의하기 위해 직원, 상사, 행정총괄자간의 모임을 갖는다.
- ❹ 직원에게 해고를 포함한 적절한 징계조치가 서면으로 통지되며, 통지사항의 사본이 해당직원의 직원파일에 적재된다.

#### (2) 직원교육 방침

2005년 3월 1일부터 효력을 발하여 사례관리자(case manager)들은 고용된 지 1년 이내에 교육센터에서 제공하는 멘토링 지도·감독자 프로그램(Mentoring Supervisor Program)에 참석해야 한다.

#### (3) 의심 가는 아동학대 보고에 관한 방침

아동학대가 의심갈 경우는 어떤 상황이라도 뉴욕주의 법에 따라 다음 절차가 조속히 진행되어야 한다:

① 프로그램 총괄자나 수퍼바이저에게 알린다. 이들은 기관을 대신해 보고서를 작성하는 사회복지사를 지원한다.

② 사회복지사는 사회복지사들에게 지정된 번호인 1-800-342-3720 혹은 1-800-635-1522로 뉴욕주 아동학대 등록소(New York State Register of Child Abuse and Maltreatment)에 전화하여 즉시 구두보고를 한다.

③ 구두보고가 수락이 되면 이 후 48시간 이내 DSS-2221A 양식으로

서면 보고를 완료해야 한다. 이 양식들은 별개의 파일로 보관되어야 하며 클라이언트 자료에 보관되어서는 안된다.

④ 기관의 사회복지사는 사례조사를 위임받은 아동서비스 행정국 (Administration for Children's Services)의 직원과 함께 철저한 후속 조치를 취한다.

#### (4) 자살 충동(suicidal ideation)에 관한 방침

사례관리자는 클라이언트가 자살성향이 상당히 높다고 판단되는 증거가 있을 경우에는 어떤 경우에라도 즉각 개입해야 한다.

① 프로그램 총괄자나 슈퍼바이저에게 보고한다.

② 아동이 없는 상태에서 아동이 나타낸 상황을 부모와 토론한다. 부모에게 아동의 안전보장을 위해 아동이 즉각적으로 검진받도록 하는 것이 기관의 의무임을 알려준다. 이 일로 인해 문제될 사람은 아무도 없으며 기관은 단지 자신들의 아동의 안전을 보장하려는 것뿐이라는 것을 알려 준다.

③ 부모에게 아동을 가장 가까운 병원의 응급실로 데려가 아동정신과 의사에게 보이도록 권고한다. 부모에게 병원에 도착하는 대로 사례관리자에게 연락하도록 부탁하고 다음 날 진단 결과를 사례관리자에게 알려 주도록 부탁한다.

④ 부모가 아동을 응급실로 데려가기를 거절한다면 사례관리자는 인근 병원의 기동위기반(mobile crisis unit)에 전화하고 상황을 보고한다. 기동위기반을 활용할 수 없을 경우, 사례관리자는 911에 연락한다. 기동위기반 혹은 911 앰블런스는 기관에 와서 아동을 병원으로 데려가 검진 받도록 할 것이다.

⑤ 검진결과로 아동의 상태가 결정이 되고 나면 사례관리자는 아동이 기관의 프로그램에 적절한 지 혹은 다른 서비스에 의뢰해야 할지를 사정하기 위해 프로그램 총괄자나 슈퍼바이저와 토론을 해야만 한다. 부모나 자원봉사자의 자살성향이 판단되면 사례관리자는 프로그램 총괄자(supervisor)에게 통지하고 인근 병원의 기동위기반에 전화하여 상황을 보고해야 한다. 기

동위기반을 활용할 수 없을 경우 사례관리자는 911에 연락한다. 기동위기관 혹은 911 앰블런스는 기관에 와서 이들을 병원으로 데려가 검진 받도록 할 것이다.

#### (5) 한 밤중의 방문에 대한 방침

결연이 시작 후 1년 이내에는 한 밤중의 방문을 엄격하고 명확히 금지하는 것이 BBBS NYC의 방침이다. 결연이 시작 후 6개월 내에는 이 방침에 어떠한 예외도 있을 수 없다.

6개월 이후 이 방침에 대한 예외 요청이 있거나 결연 후 1년이 지난 뒤 한 밤중의 방문이 계획되었을 때 모두 다음 지침이 지켜져야 한다 :

① 결연 슈퍼바이저(사례관리자)는 예외사유가 청소년에게 가장 유익한 것이어야 함을 확인해야 한다.

② 예외사유와 방문계획은 반드시 기록되어야 한다.

③ 한 밤중의 방문을 승인하는 부모나 법적보호자가 서명한 서면동의서를 반드시 얻어야 하며 이를 사례기록으로 보관한다.

④ 방문에 대한 적합한 프로그램 총괄자의 서면승인이 있어야 하며 서명한 승인서는 사례기록으로 보관한다.

⑤ 방문에 관한 종결기록이 사례기록에 기입되어야 한다.

#### (6) 자원봉사자의 배경조치 방침

모든 자원봉사 신청자들의 배경을 조회하는 것은 BBBS 프로그램의 방침이다. 모든 자원봉사자들은 접수 절차에서 제공(release) 및 승인(authorization) 양식을 작성한다. 우리는 국가 배경 조사 회사(National Background Investigations, Inc.)를 고용하여 행정 직원이 1-800-798-7865로 팩스를 넣어주는 이 서명 된 승인 양식들을 수령토록 하고 있다. 조회는 자원봉사자가 거주해 온 각 카운티(county)에서 수행된다. 이 카운티 법정시스템은 뉴욕시 BBBS 프로그램으로 중범죄, 경범죄 그리고 법정기각, 교도소 방을 포함하는 정보를 제공한다.

모든 자원봉사 신청자들은 성범죄자 등록조회(sex offender registry check)를 거쳐야 한다. 행정직원은 1-900-288-3828로 전화하여 자원봉사자의 신원 정보(생일, 사회보장번호)를 제공하며 혹 자원봉사자가 성범죄자 1, 2, 3 등급일 경우 즉각적인 통지를 받게 된다. 전화 한 통화에 다섯 명의 자원봉사자들을 조회할 수 있다.

뉴욕시 청소년 지역사회 개발국(New York City Department of Youth and Community Development)의 요구사항으로 자원봉사자들은 자발적 범죄사실 공개를 요구하는 “계약직원 조회개요”(Contractor Personnel Screening Summary)를 작성해야만 한다. 이는 청소년 지역사회개발국이 자금을 제공하는 프로그램의 아동들 혹은 아동들 주변에서 일하게 되는 16세 이상의 자원봉사자들 모두에게 해당되는 요구사항이다.

배경정보를 얻을 수 없는 자원봉사자는 받아들여지지 않게 된다.

#### (7) 자원봉사자의 애정 성향에 관한 방침

BBBSNYC는 자원봉사자의 애정성향에 대한 아메리카 BBBS가 권고하는 방침을 따른다. 그 방침은 Bigs가 되고자 신청서를 제출하는 사람이 단순히 게이, 레즈비언 혹은 양성애자라는 이유로 자동적으로 제외되지는 않도록 한다는 것이다.

예비 결연(pre-match) 전 부모/보호자와의 가능한 결연에 대한 토론 시, 사회복지사는 부모에게 자원봉사자에 대한 관련 배경정보와 더불어 자원봉사자의 성적성향(게이, 레즈비언, 혹은 양성애자인지에 대해)에 대해서도 알려줘야 할 의무가 있다. 수락될 때까지 자원봉사자의 이름은 알려지지 않는다. 이후 부모/보호자는 자원봉사자와 자신의 아이와의 결연을 받아들일 수 있는 지, 적합한 지에 대한 최종 결정을 내린다. 또한 클라이언트/부모 신청서에는 부모/보호자가 자기 아이에 대한 멘토로 게이, 레즈비언, 양성애자 자원봉사자를 수락할 것인지를 묻는 질문이 있다.

#### (8) 클라이언트 가정방문에 관한 방침

BBBSNYC는 클라이언트 적격심사과정에 가정방문을 반드시 필요한 절차로 요구하고 있지는 않다. 그러나 가정방문은 클라이언트의 환경을 참작하는데 필요하다고 간주되어지는 부분적인 도구로 여겨진다. 프로그램 진행자는 정당한 이유가 있는 특별한 사례에서는 가정방문을 요구할 수 있다.

#### (9) 자원봉사자 가정방문에 관한 방침

BBBSNYC는 자원봉사자 적격심사과정에 가정방문을 반드시 필요한 절차로 요구하고 있지는 않다. 면접 담당자는 면접 과정의 일환으로 가정환경을 사정할 것이다. 절차상 꼭 거쳐야 하는 과정은 아니지만 프로그램 총괄자가 정당한 이유가 있는 특별한 사례에서는 가정 방문을 요구할 수 있다.

#### (10) 재 사정에 관한 방침

기관은 승인되었거나 결연대기중인 클라이언트와 자원봉사자 신청자들을 매년 연락한다. 최신정보가 수집되고 기록된다. 담당 사회복지사가 판단하는 의료적 문제가 나타나지 않는 한, 양 당사자들은 그들이 원하는 한 계속 적합한 결연을 기다릴 수 있다.

클라이언트가 대기자 명단에 있으면 한 달에 한 번씩 토요일에 모이는 “대기명단”(Waitlist) 프로그램에 합류할 수 있다. 모든 활동들은 항상 참여하는 사회복지사가 감독한다. 모든 자원봉사자들은 심리사회적 사정도구를 통해 검토된다.

### 3) 문의(단계)

#### (1) 최초 문의: 클라이언트

접수 팀 혹은 사회복지 직원들이 부모/보호자의 문의를 다룬다.

##### ① 지역사회 기반:

부모/보호자가 기관에 연락하여 프로그램에 대한 관심을 표명하면 다음에

열리게 되는 부모/보호자 오리엔테이션에 참석하도록 초청을 받게 된다. 이들의 이름, 주소, 전화번호 및 기관을 어떻게 알게 되었는지에 관한 정보와 날짜가 클라이언트 접수양식과 데이터베이스에 기록된다. 이들은 보다 상세한 정보를 위해 BBBS의 홈페이지 안내를 받게 된다.

## ② 현장 기반:

클라이언트들은 학교 코디네이터 혹은 부모/보호자에 의해 의뢰된다. 사회복지 직원은 학교에서의 오리엔테이션 일정을 잡고 클라이언트와 혹은 부모/보호자가 참석하도록 초청한다. 때로는 학교직원들이 아동에게 프로그램을 소개하고 BBBS 프로그램 인터뷰 담당자에게 아동을 의뢰한다.

\*\* 몇몇 특별한 프로그램에서는 최초 문의 과정이 다르다. 사례관리자들은 자신들의 상사에게 구체적인 부서(프로그램)별 절차에 관해 상의해야 한다.

## (2) 클라이언트 오리엔테이션

오리엔테이션 모임의 목적은 부모/보호자와 클라이언트들에게 BBBS 프로그램에 대한 기본적인 정보를 제공하는 것이다. 이 모임은 공식적인 프리젠테이션과 그룹 구성원들이 자신들과에게 관련된 이슈들에 대해 질의응답하는 시간 이렇게 크게 두 부분으로 나뉘어져 있다. 클라이언트 신청양식과 학업(school), 의료(medical) 및 치료(therapy)보고에 대한 정보제공 양식들이 배부된다.

### ① 지역사회 기반

그룹 부모 오리엔테이션 모임들이 한 달에 한 번씩 이루어지며, 접수직원이나 사회복지직원에 의해 진행된다. 이 모임들은 BBBS 본부에서 열린다. 부모/보호자는 어떤 프로그램이 자신들의 자녀에게 가장 적합할 지를 결정하는 데 도움을 줄 질문들을 담고 있는 등록 양식을 받게 된다.

### ② 현장 기반

오리엔테이션은 필요한 경우에 열리게 되며 사회복지사에 의해 진행된다. 대부분의 경우 클라이언트는 부모/보호자 없이 참석한다. 모임은 학교에서

열리며, 사회복지사는 학교 코디네이터와 더불어 전단이나 학교 신문의 기사를 사용해 이 오리엔테이션에 대해 학생들에게 알릴 책임이 있다.

\*\* 몇몇 특별한 프로그램에서는 오리엔테이션이 다르다. 사례관리자들은 자신들의 상사에게 구체적인 부서(프로그램)별 절차에 관해 상의해야 한다.

### (3) 최초 문의: 자원봉사자

자원봉사 희망자들로부터의 모든 초기 문의는 접수직원이나 사회복지사가 다룬다.

#### ① 지역사회 기반:

자원봉사 희망자가 기관에 연락하여 프로그램에 대한 관심을 표명하면 다음에 열릴 자원봉사자 오리엔테이션 그룹 모임에 참석하도록 초청받는다. 이들의 이름, 주소, 전화 번호 및 기관에 대해 어떻게 알게 되었는지에 관한 정보와 날짜가 자원봉사자 접수 양식과 데이터베이스에 기록된다. 이들은 보다 상세한 정보를 위해 BBBS의 홈페이지 안내를 받게 된다.

#### ② 현장 기반:

자원봉사 희망자가 기관에 전화하여 프로그램에 대한 관심을 표명하면 이들은 이 특정 프로그램을 담당하고 있는 사회복지사에게 연결된다. 사회복지사는 이들에게 다음 오리엔테이션이 언제 열릴지를 알려준다. 이들의 이름과 연락정보가 기록된다.

### (4) 자원봉사자 오리엔테이션

그룹모임의 목적은 신청희망자들에게 BBBS 프로그램과 자원봉사자의 역할에 관한 기본정보를 제공하는 것이다. 이 모임은 공식적인 프리젠테이션과 그룹 구성원들이 자신들과 관련된 이슈들에 대해 질의응답을 하는 시간, 두 부분으로 나뉘어져 있다. 오리엔테이션 모임에서 자원봉사 신청 양식이 배부된다. 자원봉사자들에게 이 때 신청서를 작성토록 권유하지만 나중에 작성하여 제출하여도 무방하다.

#### ① 지역사회 기반

자원봉사 오리엔테이션 모임은 접수직원에 의해 한 달에 두 차례 열린다. 자원봉사자들은 반드시 참석해야 한다. 이 모임은 BBBS 본부에서 열린다.

#### ② 현장 기반

몇몇 현장기반 프로그램을 위해 자원봉사 오리엔테이션 모임들이 필요에 의해 열리고 있으며 사회복지사가 진행한다. 모임은 주로 회사, 단체 등과 같은 특정 장소에서 열린다.

### 4) 접수

#### (1) 데이터베이스

VolCliDa 데이터베이스는 기관의 관리/보고 도구(management and reporting tool)로 사용되고 있다. 결연과정 전체에 걸쳐 정보는 VolCliDa로 입력된다. 클라이언트와 자원봉사자들에 대해서는 날짜와/ 혹은 일반 사항들(notes)이 다음과 같은 절차를 위해 기록된다.

- 문의/의뢰
- 오리엔테이션
- 신청
- 담당 사회복지사
- 면접
- 부모/보호자 면접 (클라이언트에게만 해당)
- 배정
- 결연/취소
- 결연 종료
- 재결연

접수 및 서비스질 관리부서(Intake and Quality Assurance department)가 데이터베이스에 문의/의뢰, 오리엔테이션, 신청에 관한 정보를 입력할 책임을 진다. 담당 사회복지사 혹은 슈퍼바이저는 나머지 정보를 입력할 책임

이 있다. 다음 사항들이 요구되며 반드시 작성되어야 한다 :

① 클라이언트:

- 거래정보(transaction information)
- 프로그램 명칭
- 프로그램 형태
- 연령
- 성별
- 담당 사회복지사

② 부모/보호자:

- 도시
- 우편번호
- 구(borough)

③ 자원봉사자:

- 거래정보
- 성별
- 도시
- 우편번호
- 구
- 프로그램 명칭
- 프로그램 형태
- 담당 사회복지사

\*\* 몇 몇 특별한 프로그램에 대해서는 행정직원이 정보를 데이터 베이스에 입력할 책임을 질 수 있다. 사례관리자들은 프로그램의 고유한 정보에 대해 자신들의 상사와 의논해야 한다.

④ 지역사회 기반 프로그램에만 해당

사례관리자가 대기 중인 자원봉사자를 찾을 때는 자원봉사자 풀링(pooling) 기능에서 검색할 수 있다. 마찬가지로 사례관리자는 “클라이언트 풀링”기능을 사용해 대기 중인 클라이언트를 검색할 수 있다.

사례관리자는 가능한 결연들에 대해 결정을 내리고 자신이 검토하고자 하는 파일들을 구한다. 그 다음 사례관리자는 어떤 파일을 사례관리자가 검토하고 있는 지에 대한 기록을 데이터베이스에 남긴다. 클라이언트와 자원봉사자 사정결과에 담긴 정보를 이용해 사례관리자는 클라이언트의 필요와 자원봉사자의 장점을 고려한 가능한 최상의 결연에 대해 결정을 내리게 된다.

## (2) 클라이언트 적격성

① 뉴욕시의 모든 구에 거주하는 모든 인종 및 민족출신의 7~17세의 청소년(접수 시), 특히 편부모가정 출신의 청소년을 위주. 몇몇 현장기반 프로그램들에 있어서는 6학년에서 12학년까지의 청소년들로서 반드시 학교에 재학 중이어야 한다.

② 소득 기준은 따로 없다.

③ 다음 사항들을 포함하되, 다음 사항들에만 국한되지는 않는 서비스에 대한 필요를 나타낼 경우:

- 편부모/보호자가 가장인 가정
- 낮은 학업 성취
- 낮은 자기 개념
- 문화적 가난
- 사회화기술 부족
- 친구관계의 결핍

④ 클라이언트의 필요 정도가 자원봉사자의 개입에 적절해야 한다.

⑤ 클라이언트가 프로그램에 참여할 동기가 있어야 하며, 성인과의 일대일 관계를 맺을 수 있어야 한다.

⑥ 클라이언트가 프로그램에 적합하지 않으면, 보다 더 적합한 프로그램에 의뢰된다. 서버의 공유폴더 안에 있는 의뢰책(referral book)을 보기 바란다.

\*\* 클라이언트 적격성은 프로그램에 따라 다를 수 있다.

### (3) 클라이언트 신청

신청서는 오리엔테이션에서 배부되거나 학교상담사나 교직원에 의해 배부된다. 신청서는 집에서 작성되어 기관으로 제출된다. 신청서에는 부모동의 양식과 사진제공 양식이 함께 포함되어 있다.

새로 제출된 신청서들은 그 적격성과 적절성을 확보하기 위해 사회복지사가 검토한다. 신청서에 제시된 정보에 의해 적격자가 아니라고 판단되는 신청자들은 이를 서면으로 통보받게 되며, 필요할 경우 다른 곳으로 의뢰될 것이다. 적합하다고 판단된 신청자들에게 담당사회복지사가 면접 일정을 연락한다.

지역사회 기반 프로그램에만 해당: 의료, 학업, 치료 보고에 대한 정보제공 양식이 첨부되며, 이 첨부물들은 담당 사회복지사에게 보내질 것이다.

### (4) 클라이언트 면접 절차

새로 제출된 신청서들은 그 적격성과 적절성을 확보하기 위해 사회복지사 수퍼바이저가 검토한다. 신청서에 제시된 정보에 의해 적격자가 아니라고 판단되는 신청자들은 이를 서면으로 통보받게 되며, 필요할 경우 다른 곳으로 의뢰될 것이다. 적합하다고 판단된 신청서들은 사회복지사에게 배정되며 사회복지사는 면접 일정을 잡을 것이다.

#### ① 부모/보호자 면접 : 지역사회 기반 프로그램에만 해당

담당 사례관리자가 인터뷰를 위해 부모에게 연락을 취할 것이다. 인터뷰 내용은 다소 폭 넓으며 약 한 시간에서 한 시간 반이 소요된다. 면접 담당자는 필요하다면 학업, 치료 및 의료 보고서를 요구한다. BBBS에 이 서류들을 제출하는 것은 부모/보호자의 책임이다. 이 서류들이 시간 내에 접수되지 않으면 이 정보가 제출될 때까지 아동은 접수과정에서 제외된다. BBBS가 이와 같은 절차를 취하면 부모/보호자에게 공지한다.

② 현장기반의 프로그램에 있어서는 부모/보호자가 아동의 면접에 대해 서명으로 동의해야 한다. 면접담당자가 부모/보호자에게 직접 전화를 걸어 연락정보(시간, 날짜, 주소 등)를 모두 얻음으로써 허락을 얻을 수도 있다.

### ③ 아동/십대 면접

사회복지사는 아동/십대의 프로그램에 대한 이해, 그들의 동기, 관심사, 가족 및 친구 관계, 학교경험을 사정하기 위해 이들을 면접할 것이다. 프로그램에 관심없는 아이는 제외될 것이다. 모든 면접내용은 기밀입니다.

### (5) 클라이언트 사정

사회복지사는 접수기간 동안 수집된 정보와 면접에 근거해 클라이언트의 적격성과 프로그램에 대한 필요를 사정한다. 사회복지사는 적격판정과 그 사유를 담은 사정결과를 작성한다.

적합하다고 권고할 경우 관련된 결연정보, 결연목적, 추천하는 Bigs의 성격 등이 기록된다. 모든 상황에서 사회복지사는 배정(승인, 거절, 취소)을 제안하고 그 사유를 밝힌다.

① 승인: 면접 담당자와 함께 서명한 서신이 승인된 클라이언트들에게 보내어 진다.

② 거절: 거절된 클라이언트 신청자들은 모두 수퍼바이저가 공동 서명한 서신을 받게 된다.

③ 취소: 클라이언트 스스로 취소하거나, 사회복지사가 다음과 같은 이유로 (수퍼바이저의 승인을 통해) 취소를 권고할 수 있다 :

- 신청자의 관심부족

- 신청자가 사회복지사와의 약속을 지키지 않는다. 이런 경우 처음 약속을 어길 경우 사회복지사는 부모/보호자에게 전화를 걸어 일정을 다시 잡는다. 만약 연락이 안 되거나 약속장소에 나타나지 않거나 약속을 계속 취소할 경우 사회복지사는 취소 서신을 부모/보호자에게 보낼 것이다.

모든 사정결과와 보충자료들은 최종승인과 서명을 위해 수퍼바이저들이 살펴본다.

데이터베이스에 배정에 관한 입력을 할 때 사례관리자는 클라이언트의 위험수준을 반드시 기입해야 한다.

#### (6) 자원봉사자 적격성

① 자원봉사자로 승인되기 위해서 자원봉사자는 다음 각 영역에서 적절한 것으로 인정되어야한다 :

- 19세 이상
- 적어도 6개월 이상 뉴욕시 거주자
- 가정에 대한 적절하고 안정된 적응력(adjustment)
- 서비스에 대한 적절한 동기
- 장기적 책임(commitment)을 질 수 있는 능력
- 새로운 상황이나 자신의 것과 다른 새로운 가치관/태도에 대한 적절한 융통성과 관용
- 아동들에 대한 관심과 아동들과 더불어 일할 수 있는 능력
- 아동들의 안전에 대한 존중
- 지역사회 규범에 대한 적절한 적응력
- 정신적, 정서적 안정성
- 직업이나 근무 환경에 대한 안정된 적응력
- 나이에 따른 관심사와 활동들에 있어서의 건강한 균형
- 자존과 상호의존에 있어서의 건강한 균형
- 친구들과의 건강한 관계를 유지할 수 있는 능력
- 아동 및 청소년 사회화에 대한 건강한 적응력
- 건강한 성적 적응력

② 다음과 같은 사항에 해당될 경우 자원봉사 신청은 자동적으로 거절 된다.

- 과거의 범죄력에 따라 어느 때였든지 간에 다음 사항 중 하나에 대해 서라도 중범죄 판결이 내려진 경우:
  - 성 범죄
  - 아동에 대한 범죄
  - 폭력 범죄
  - 5년 이내 약물 사용에 대한 범죄

중범죄란 경범죄에 주어지는 선고보다 엄중한 선고에 의해 처벌받게 되는 살인, 강간, 절도와 같은 어두운 범죄 중 하나로 정의된다.

자원봉사자의 범죄력 기록이 위에 기록된 범죄 중 하나에 대한 기소라도 보일 경우, 사회복지사는 해당 사실을 조사하고 배정이 이루어지기 전 수퍼바이저와 상의해야 한다.

- 자원봉사자가 지난해에 약물을 사용했거나 현재 사용하고 있다면 프로그램에서 자동적으로 거절된다.
- 거절된 모든 자원봉사자들은 일 년 후에 다시 신청할 자격이 있다.

#### (7) 자원봉사 신청

신청서는 다음 사항들을 포함한다 :

- ① ‘자원봉사자 방침’ : 신청자의 서명을 필요로 한다.
- ② 범죄사실 조회: 신청자는 BBBS가 사회보장기록을 추적할 수 있도록 지난 7년간의 주소지를 모두 제출해야 한다.

③ 추천서: 세 명으로부터의 추천서가 필요하며 이중 하나는 되도록 현 직장의 상사에게서, 나머지 둘은 신청자의 선택에 따라 제출하면 되는데 친척이나 이에 상응하는 사람의 것은 안 된다.

지역사회 기반 추천에 있어서는 접수 담당자가 추천서 양식을 신청자의 추천인들에게 이메일이나 우편을 통해 보내줄 책임이 있으며, 각 부서의 대표들이 이를 수집할 책임을 진다.

현장 기반 추천에 있어서는 신청자가 자신들의 추천서 양식을 배포하고 이를 작성하는 사람이 직접 사회복지사에게 우편으로 보내도록 한다. 추천서 하나는 반드시 직장의 상사의 것이어야 한다.

두 경우 모두 추천서를 얻도록 하는 책임은 신청자에게 있다. 만약 추천서가 모두 수집되지 않을 경우 신청자는 추천서가 모두 접수될 때까지 자원봉사자 선정에서 제외된다.

지역사회 기반 프로그램에 있어 신청자가 의료 및 치료적 진료과정에 있거나 이전에 다른 기관의 Bigs로 봉사한 적이 있다면 사회복지사는 신청자

가 정보제공 양식에 서명하도록 할 것이다. 이 양식은 서신과 함께 BBBS 기관의 의사 및 치료사에게 보내어 질 것이다.

프로그램으로의 승인을 내리기 위해서는 범죄배경 조회와 적어도 두 장의 추천서를 포함한 완성된 신청서가 제출되어야 한다.

#### (8) 자원봉사자 면접 절차

작성된 신청서가 제출되면 사회복지사는 자원봉사 신청자에게 면접 일정을 즉각 연락한다. 면접은 한 두 시간 소요되며, 신청자의 다음과 같은 사항들을 다루게 된다 :

##### ① 자원봉사 동기

- 자원봉사자가 왜 프로그램에 관심이 있는지와 한 아동을 돕기 위한 동기가 있는 지(이력서에 기입하기 위한 것인지, 자원봉사자가 아동을 진정 “구하기”원하는 지)에 대한 정보를 제공한다.

##### ② 아동기, 청소년기, 가족 배경

- 자원봉사자의 과거에 대한 보다 나은 이해를 획득
- 중요한 정서적 이슈들을 식별하고 이러한 이슈들의 해결책을 결정
- 극단적 태도 식별
- 경계되는 이슈

##### ③ 직장 경력

- 면접 시 안전하고 중립적인 출발을 제공,
- 직장 경력과 안정성에 대한 이해

##### ④ 교육

- 사회생활
- 관심사
- 학문적 배경에 대한 정보제공

##### ⑤ 상담/치료

- 자원봉사자의 정서적 이슈에 대한 보다 나은 이해 획득
- 이슈들에 대한 해결

⑥ 사회생활/친구관계, 관계사

- 자원봉사자의 관심사와 기타 추구하는 활동에 대한 통찰 제공
- 현 관계에 대한 통찰 제공
- 안정성 자원봉사자가 영향력 있는 관계를 갖고 있다면 사회복지사는 그 관계의 당사자를 연락해 자원봉사자의 프로그램에 대한 동기를 확인하고 그들이 이 일에 대해 어떻게 느끼는 지를 사정하며 이 일이 자원봉사자와의 그들의 관계에 어떻게 영향을 미칠 것인지를 질문 함

⑦ 성력(sexual history)

- 성(性)적 성향과 동성에 혐오나 성차별 같은 극단적인 태도에 대한 통찰 제공
- 성(性)적 학대 조사
- 개인의 성력과 성(性) 이슈에 대한 편안함 조사

⑧ 알코올과 불법마약 사용력

- 자원봉사자의 사회생활과 생활에서의 약과 알코올의 역할(즉, 스트레스 해소)에 대한 통찰 제공
- 자원봉사자가 지난 해 약물을 사용한 적이 있거나 현재 약물을 사용하고 있는 중이면 프로그램에서 자동적으로 거절된다. 자원봉사자가 약물 사용을 중단하게 되면 재신청 할 수 있다.

⑨ 현재 생활환경

- 자원봉사자의 가정에 대한 일반적인 평가제공
- 자원봉사자가 안전에 대한 의식이 있는 지 사정
- 자원봉사자가 총을 소유하고 있다면 합법적인 소유인지 확인해야 한다. 합법적이지 않을 경우 이 자원봉사자는 거절되어야 한다. 합법적일 경우 총을 소유하는 이유와 총의 안전관리 실태를 조사해야 한다.

⑩ 관심사와 취미

- 자원봉사자가 가지고 있는 취미와 기타 추구하는 활동에 대한 통찰 제공

○ 나이에 적합한 관심사인지 사정

(9) 잠재적 어린이 성추행자 지표

아래에 있는 사항들은 자원봉사자 검토과정에 부상하는 특징들과 고려사항들이며 위험성이 큰 개인들을 식별하기 위한 목적으로 신중히 검토되어야 한다. 이 사항들 중 한두 개 정도를 소유하고 있다고 해서 큰 걱정거리는 아니지만 전반적인 패턴이 나타나기 시작하면 이를 임상관리자(clinical supervisor)와 의논해야만 한다.

- ① 아동과의 지나친 동일시-아동과의 교류를 통해 아동 수준의 행동으로 퇴행하고 성인의 역할과 책임을 포기하며 점점 더 아동 같아지는 경향을 나타냄.
- ② 아동과 관련된 과장된 활기-아동에 대해 언급할 때 눈빛과 표정이 밝아짐.
- ③ 일대일 활동에 지나친 관심-그룹이 참여하는 활동들에 적게 나타남.
- ④ 성인 성정체성(sexuality)에 관한 불안함 표시
- ⑤ 동성애에 대해 극도의 비판적 태도
- ⑥ 자신이 멘토링 하고 싶은 아동에 대해 구체적인 신체적 정서적 특징들을 강조하면서 구체적인 조건을 표출함(예로, 금발의 9세로 수줍음이 많은 아이를 원함)
- ⑦ 즉각 결연되기를 지나치게 열망함.
- ⑧ 적절한 동년배 관계의 부재, 친구 관계를 상당히 나이가 어린 사람들에게 한정함
- ⑨ 학대나 유기 혹은 성적 희생의 경험
- ⑩ 인격적 미성숙함-수줍어하고 뒤로 뺨, 혹은 수동적
- ⑪ 전과
- ⑫ 연애나 성적 개발이 “정상적인” 패턴이 아님.
- ⑬ 다른 성인들과 의미있는 관계를 갖고 있지 않음.
- ⑭ 신청자가 자신이 멘토링 할 상대를 직접 찾아 기관이 이 결연을 “정당

화”해 주도록 노력함

- ⑮ 군대에서의 조기 제대
- ⑯ 알코올이나 기타 약물의 남용
- ⑰ 책임에 대한 야망이 없음
- ⑱ 직장을 계속 바꾸고 이사를 자주 다닌 역사가 있음.
- ⑲ 범죄배경 조회에 자료를 제출하라고 부탁할 때 그 이유를 들었음에도 불구하고 극도로 화를 내거나 방어적으로 나옴

#### (10) 자원봉사자 사정

사회복지사는 면접과 접수기간에 수집된 기타 정보에 근거해 프로그램에 대한 자원봉사자의 적절성을 평가한다. 사회복지사는 적격 판정과 그 사유를 담은 사정결과를 작성한다. 모든 상황에서 사회복지사는 배정(승인, 거절, 취소)을 제안하고 그 사유를 밝힌다.

① 승인: 자원봉사자는 승인의 기준을 만족시키며, 모든 필요한 서류가 갖춰질 경우 승인된다. 신청서, 면접, 추천서, 참고인 연락처(collateral contacts), 배경조회, 기타 사정 과정에서 수집된 정보에 근거해 적격성을 결정하는 것은 사회복지사의 전문적 판단에 달려 있다. 담당 사회복지사와 그의 상사가 공동으로 서명한 편지를 통해 신청자들은 승인 여부를 통보받게 된다.

② 취소: 신청자가 스스로 취소하거나 사회복지사가 다음과 같은 이유로(수퍼바이저의 승인을 통해) 취소를 권고할 수 있다:

- 신청자의 관심부족
- 신청자가 사회복지사와의 약속을 지키지 않는다. 신청자에게 연락이 안 되거나 약속 장소에 나타나지 않거나 계속해서 약속을 취소하면 사회복지사는 자원봉사자에게 취소 서한을 보내게 된다.

③ 거절: 자원봉사자는 승인 조건을 만족시키지 못하거나 사회복지사가 사정 과정 중 수집한 정보에 의해 부적합하다고 판정될 경우 프로그램으로부터 거절된다. 거절 이유는 면접에 기록되어야 한다. 사회복지사와 그의 상

사가 공동으로 서명한 편지를 통해 신청자들은 거절 여부를 통보 받게 된다. 신청자에게 거절 사유는 알려주지 않는다. 만약 자원봉사 신청자가 거절 사유를 물어 오면 그에게 구체적인 사유를 공개하지 않는다는 사실을 상기시킨다. 신청자가 계속 주장하면 이를 프로그램 총괄자에게 알려 그가 후속 조치를 취할 수 있도록 하라.

## 5) 결연

### (1) 결연 기준

① 자원봉사자와 클라이언트에 대한 선호: 연령, 인종, 민족배경, 성(性)적성

② 클라이언트의 필요를 충족시킬 수 있는 자원봉사자의 능력

③ 친화적 성격

④ 공통된 관심사

⑤ 자원봉사자의 기술 수준

⑥ 자원봉사자가 사용할 수 있는 시간

⑦ 지리적 위치 - 지역사회 기반 프로그램에만 해당

○ 자원봉사자와 클라이언트의 지리적 근접성

○ 클라이언트의 마을에 대한 자원봉사자의 친밀함과 편안함

○ 여행 시간

⑧ BBBSNYC는 동성만 결연한다. 유일한 예외는 10세 이하의 남아인 경우인데 이 경우 모든 관계자들이 동의할 경우 여성 자원봉사자와 남성 클라이언트를 결연하는 옵션이 있다. 여성 클라이언트는 남성 자원봉사자와 결연하지 않는다.

### (2) 배정

지역사회 기반 프로그램에만 해당

① 자원봉사자:

접수 및 서비스 질 관리 부서(Intake and Quality Assurance department)가 자원봉사자 신청서를 접수한다. 배정 위원회(Distribution Committee)로 불리는 BBBS 직원으로 구성된 팀은 이 신청서를 배정하기 위해 정기적으로 모인다. 그들은 클라이언트의 필요와 사례관리자들의 필요에 근거해 신청서를 나눈다. 이 위원회에는 각 지역사회 기반 부서로부터 대표가 한 명씩 와 있으며 그 사람은 자신들의 부서에 신청서들을 배정할 책임지게 된다.

## ② 클라이언트:

IQA에서 연락정보를 데이터베이스에 입력하고 나면 신청서들은 적격성 판정을 위해 프로그램 총괄자에게로 보내진다. 등록서로부터 얻은 정보에 따라 클라이언트들은 그들의 필요에 따른 특정 프로그램으로 의뢰된다. 대부분의 경우 특정 클라이언트와 가족을 상담한 사회복지사가 그 클라이언트를 결연하고 수퍼비전한다.

## (3) 자원봉사자 교육

BBBSNYC는 모든 멘토를 대상으로 자원봉사자 교육을 제공한다. 이상적인 것으로는 자원봉사자들은 결연 전에 교육을 받는다. 교육은 교육부서에서 수행하며 다음 다섯 가지 분야에 중점을 두고 있다:

- ① 관계 개발
- ② 의사소통기술
- ③ 문화적 다양성
- ④ 청소년 개발
- ⑤ 중요한 이슈(critical issues)

2005년 1월부터 효력을 발해 교육을 이수하기 전에 결연된 모든 자원봉사자들은 교육을 이수할 3개월의 시간을 가지게 된다. 교육에 3개월 이내 출석하지 않게 되면 교육을 이수할 때까지 결연이 정지된다.

교육을 이수하면 자원봉사자는 출석 증서를 받게 되며 각 부서의 행정 직

원들은 훈련 이수 사항을 데이터베이스에 기록한다.

특별현장기반 프로그램들은 프로그램 부서 직원들이 직접 고안한 수정된 형태의 교육을 제공한다. 사례관리자들은 특정 프로그램에 관계된 정보에 대해 프로그램 총괄자와 상의해야 한다.

#### (4) 예비결연/결연모임

##### ① 예비 결연(Pre-Match)

\* 지역사회 기반 프로그램에만 해당:

적절한 결연관계가 발견되면 사회복지사는 자원봉사자에게 전화를 걸어 결연대상인 “작은 친구”와 그의 가족들에 대한 관련 정보를 제공한다. 이때 신원을 확인할 수 있는 정보는 제공하지 않는다. 자원봉사자가 이 결연에 찬성하면 사회복지사는 부모에게 전화를 걸어 자원봉사자를 간략히 소개한다.

##### ② 결연 모임

○ 지역사회 기반 프로그램:

양 당사자들이 이루어질 결연에 대해 긍정적이면, 사회복지사는 BBBS 본부에서 자원봉사자를 부모와 아이에게 소개할 결연모임을 준비한다. 만약 모든 당사자들이 결연에 찬성하면 결연계약서가 작성되는데 여기에는 결연 목적이 포함되고 프로그램 규칙과 지침이 담겨져 있다. 결연모임에서 결연에 관한 사진을 찍는다. 사회복지사는 자원봉사자에게 교육 스케줄을 주고 3개월 이내 교육에 출석해야 할 중요성을 강조한다. 이 시점에서 자원봉사자는 교육에 출석할 날짜를 정하고 출석등록을 해야 한다.

클라이언트와 자원봉사자가 결연된 1년 후 결연모임이 BBBS 본부에서 마련되어 양 당사자들이 사회복지사와의 만남을 갖는다. 이 모임은 결연 관리자들이 자신들의 관계를 논하고 최초 결연이 시작되었던 모임에서 만들어졌던 목적을 상기시킬 수 있는 기회이다.

○ 현장 기반 프로그램:

사회복지사는 예비결연 토론없이 결연을 결정한다. 첫 모임은 프로그램 장소인 학교나 회사에서 이루어진다. 결연모임에서는 그 해의 목적을 설정하고 그룹규칙과 프로그램 지침을 논의한다. 최초모임에서는 결연사진을 찍는다.

## 6) 지도감독(Supervision)

### (1) 결연관리

사회복지사는 결연관계를 개발, 유지, 강화하는데 도움을 주기 위해 자원 봉사자, 부모/보호자, 아동과 정기적인 관리 차원의 연락을 유지한다. 사례관리자는 전화, 이메일 및 직접적 대면을 통해 지속적으로 관리해야 한다. 슈퍼비전은 결연을 유지, 지지하기 위해 사례관리자가 할 수 있는 가장 중요한 역할이다. 아래에 제시된 의무적 접촉 외에도 관리에는 그룹 모임과 네트워킹 활동이 포함된다. 다음의 결연관리가 필요하다 :

#### ① 부모/보호자 관리스케줄

〈표 IV-5〉 부모/보호자 관리 스케줄

| 빈도             | 지역사회 기반      | 현장 기반     |
|----------------|--------------|-----------|
| 첫째 달           | 격주 접촉이 필요    | 접촉은 선택    |
| 2~12개월         | 매월 1회 접촉 필요  | 매월 접촉은 선택 |
| 12개월부터 결연 종료 시 | 분기별 1회 접촉 필요 | 분기별 접촉 선택 |

#### ② 클라이언트 관리스케줄

〈표 IV-6〉 클라이언트 관리 스케줄

| 첫째 달           | 격주 접촉이 필요    | 접촉은 선택      |
|----------------|--------------|-------------|
| 2~12개월         | 매월 1회 접촉 필요  | 매월 1회 접촉 필요 |
| 12개월부터 결연 종료 시 | 분기별 1회 접촉 필요 | 매월 1회 접촉 필요 |
| 연간 결연 결과 평가    | 필요           | 필요          |

### ③ 자원봉사자 관리스케줄

〈표 IV-7〉 자원봉사자 관리 스케줄

| 첫째 달           | 격주 접촉이 필요    | 접촉은 선택      |
|----------------|--------------|-------------|
| 2-12개월         | 매월 1회 접촉 필요  | 매월 1회 접촉 필요 |
| 12개월부터 결연 종료 시 | 분기별 1회 접촉 필요 | 매월 1회 접촉 필요 |
| 연간 결연 결과 평가    | 필요           | 필요          |

- 사회복지사는 토론된 내용을 클라이언트와 자원봉사자 사례파일에 기록해야 한다.
- 자원봉사자/가족이 지속적인 관리에 저항하거나 비협조적일 때 결연은 종료될 수 있다.

#### (2) 결연활동

##### ① 지역사회 기반 프로그램에만 해당:

자원봉사자, 아동, 부모/보호자가 개별적 결연 활동들을 정한다. 우리는 아동과 자원봉사자가 대화를 할 수 있는 활동을 권한다. 전형적인 활동에는 운동경기를 하거나 관람, 산보, 공원, 박물관, 콘서트 등 방문 등이 포함된다.

- 우리는 저렴하거나 비용이 아예 들지 않는 활동을 권장한다. 발생하는 모든 비용은 자원봉사자의 책임이다. 아동/부모는 비용을 지불하지 않는다. 자원봉사자의 지불비용은 세금감면 혜택을 받을 수 있다. 각 프로그램에는 선물증정 방침이 있다. 사례관리자들은 이 정보에 대해 자신의 상사와 상의해야 한다.
- 기관에서 개별적인 결연활동들에 대해서는 자금을 지원하지 않지만 공휴일 파티와 여행같은 그룹활동들은 후원한다. 우리는 종종 결연대상들을 위해 운동경기와 음악행사의 무료 티켓을 제공한다.
- 기관에서는 매년 몇 차례 후원행사를 가진다. 사례관리자들은 자원봉사자들과 클라이언트들이 이 행사들에 참여하도록 독려해야 하며 결

연팀이 행사에 참석하면 이를 사례파일과 데이터베이스에 기록해야 한다.

- 결연활동은 일대일로 유지되어야 한다. 이 결연에 부모들, 아동의 형제들, 배우자, 다른 중요한 관계를 맺은 사람 혹은 친구들이 들어와서는 안 된다.
- 결연활동은 4시간의 시간제한 (여행시간은 포함되지 않음)을 넘어서는 안 된다. 결연활동이 부모/보호자의 아이 돌보기(babysitting), 과외, 치료 혹은 휴식의 일환으로 활용되어서는 안 된다.
- 자원봉사자의 가정방문을 포함한 모든 결연활동들에 대한 승인은 부모/보호자가 내린다. 처음 6개월 동안은 어떤 가정방문도 허용이 안 되며 그 후에는 부모의 동의가 있을 때에만 가능하다. 아동에게 무엇이 적합한 지를 결정하는 권리는 부모/보호자에게 있다.
- 결연활동 기간 동안 비상상황이 발생하면 자원봉사자는 911, 부모, 사례관리자에게 연락을 취해야 한다. 이 일이 근무 시간 이후에 일어난다면 자원봉사자는 사례관리자에게 상세한 음성녹음을 남겨야 한다.

② 현장 기반 프로그램에만 해당:

- 모든 결연활동들은 별다른 여행이 없는 한 학교나 회사에서 이루어진다.
- 결연팀은 다른 결연팀들이 함께 하는 그룹으로 모인다.
- 활동들은 담당 사회복지사가 계획하며 그룹활동과 일대일 활동이 섞인 활동이다.
- 기관이 후원하는 행사가 아닌 한 결연팀들은 구체적인 프로그램 밖에서 만나는 것이 허용되지 않는다. 그러나 전화통화는 권장된다.

(3) 서비스 평가: 프로그램 결과평가

결연 초에 각 청소년들에 대한 구체적인 행동목표들이 설정된다. 이 목표들은 연말에 검토된다.

### ① 지역사회 기반 프로그램:

프로그램들을 평가하기 위해 BBBS 접수부서 직원들은 클라이언트, 부모/보호자, 학교 담당자에게 설문지를 보내어 프로그램에 대한 피드백을 받으며 클라이언트의 6개월, 1년, 그 후 매년의 진보를 측정한다.

### ② 현장 기반 프로그램:

프로그램 총괄자는 결연 후 6개월 그리고 연말에 모든 자원봉사자들에게 평가서를 보낸다. 클라이언트들에 대한 설문은 프로그램이 끝나는 연말에 실시된다.

③ 프로그램별 결과 평가 도구 (Program-based Outcome Evaluation Instrument; POE) :

평가도구인 프로그램별 결과평가 도구(POE)는 프로그램 내 아동들에 대한 긍정적인 결과들을 나타낸다. BBBS는 사용 가능한 ‘자산’에 근거를 두고 조사연구원의 건강한 청소년 개발지표(Search Institute indicators of healthy youth development)와 조화되는 자신감, 역량, 친절함(caring)이란 이슈들을 다룬다. 매년 자원봉사자, 교사 및 부모들은 아동의 진전을 측정하기 위해 POE 평가도구를 작성한다. 성(gender), 나이, 인종 그리고 각 아동의 고유한 필요에 관련된 개발 이슈를 인식하는 가운데 BBBS는 자원봉사자들이 “자산”을 불리고 긍정적인 청소년개발을 촉진할 수 있는 활동, 대화, 기회들을 계획하는 것을 돕는다.

## 7) 결연종결

### (1) 결연종결

① 종결은 클라이언트, 자원봉사자, 부모/보호자의 요청에 의해, 혹은 사회복지사의 권고에 의해 이루어진다. 다음은 몇 가지 흔한 종결 사유이다:

- 계속적인 결연이 불가능하게 하거나 더 이상 필요 없게 하는 생활상의 중대한 변화
- 해결될 수 없는 결연에 대한 불편함이나 불만족

- 부족하거나 간헐적인 만남을 통해 드러나는 결연유지에의 관심 부족
- 결연관리를 위한 자원봉사자, 클라이언트, 혹은 부모/보호자와 기관의 사회복지사와의 접촉 부족
- 지리적으로 만남을 매우 어렵게 하는 주거지 변화
- 클라이언트의 필요가 채워지지 않고 있거나 결연이 아동에게 해로울 경우
- 현장 기반 프로그램: 아동이 더 이상 같은 학교에 다니지 않음.

② 결연종결에 대한 요청이 있을 경우, 사회복지사는 먼저 참가자들이 어려움과 문제에 대한 해결책을 논의하여 결연을 회복시킬 수 있도록 노력해야 한다.

③ 회복이 불가능할 경우, 사회복지사는 결연종결 사유가 공개적으로, 그리고 솔직하게 토론될 수 있는 종결 모임을 마련하도록 노력해야 한다. 이런 모임은 아동에게 어떤 관계의 긍정적인 종결이 어떤 것인지 알게 해 준다.

④ 종결모임이 성사될 수 없을 경우, 사회복지사는 양 쪽 모두에 전화를 걸어 상황을 설명/토론한다.

⑤ 결연종결 보고서가 작성되고 관리자(supervisor)가 서명한다.

⑥ 종결서한이 클라이언트와 자원봉사자에게 보내진다.

⑦ 사례관리자가 자원봉사자나 가족에게 연락할 수 없다면 그들의 결연이 종결되고 있다는 설명의 서한을 발송한다.

## (2) 재결연

① 결연종결 후 적합하다고 판정되면 클라이언트 혹은 자원봉사자는 재결연 될 수 있다. 결연종결 시 양쪽 모두 재결연 되지 않는다면 결연 파일 사본이 복사되어 하나의 완성된 결연파일이 클라이언트와 자원봉사자의 이름 밑에 각각 하나씩 보관될 수 있다.

② 1년이 채 지나지 않은 결연종결 시, 클라이언트의 재결연이 적합할 때 이 아동의 재결연을 가능한 빨리 성사시키기 위한 모든 노력을 기울여야 한다.

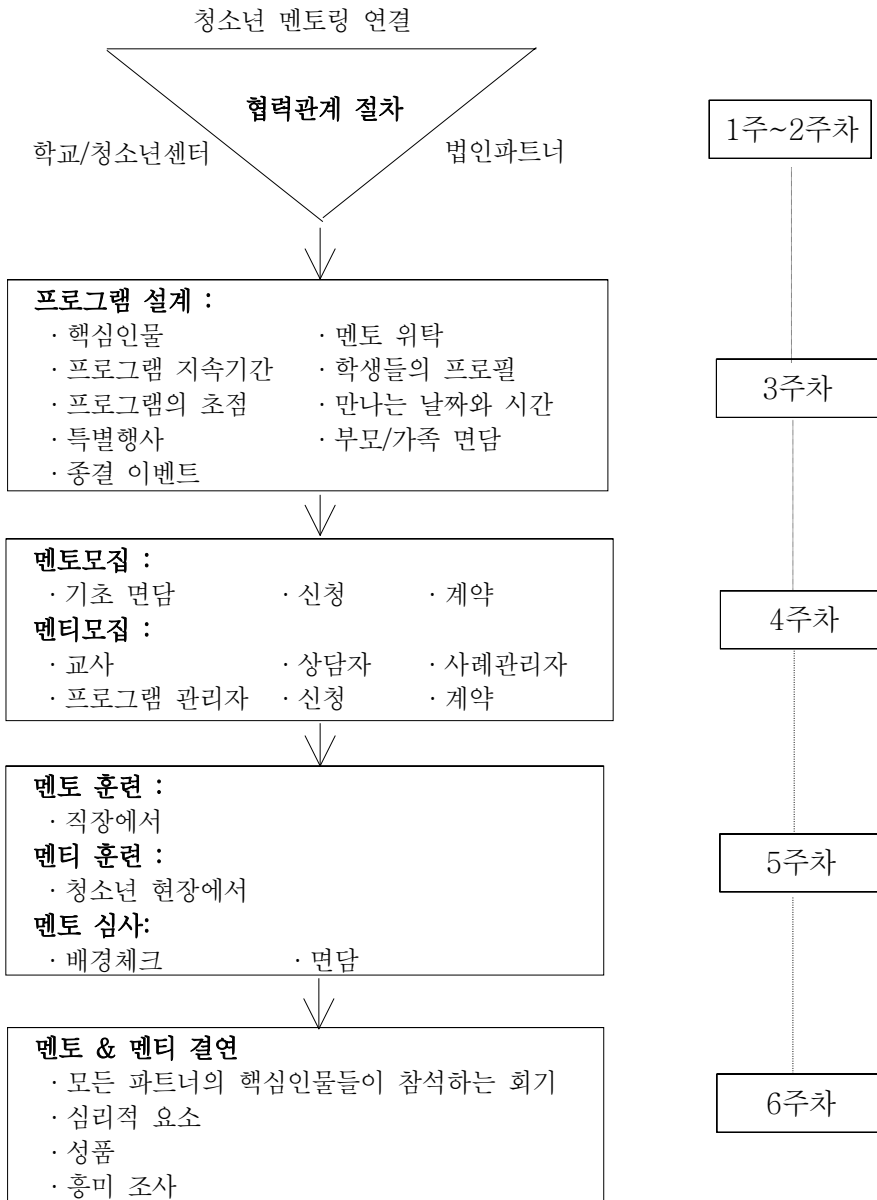
③ 1년 이상 된 결연의 종결 시, 재결연은 사례별로 달리 결정된다. 사회복지사는 다음 사항에 근거해 관리자(supervisor)에게 조언을 할 수 있다 :

- 첫 결연기간
- 첫 결연의 질
- 클라이언트/가족의 현 기능 상태와 필요(functioning and needs)

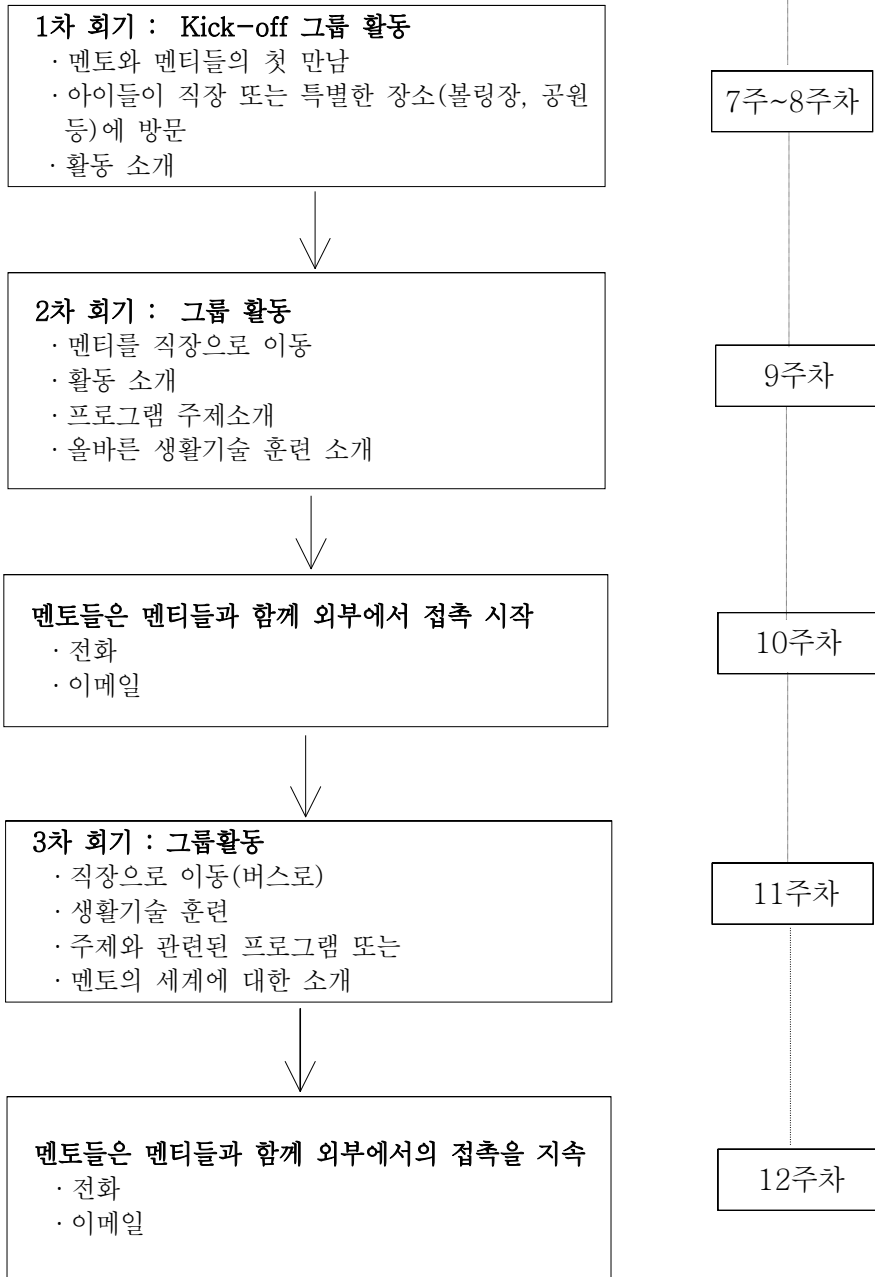
④ 결연이 끝난 지 1년이 넘는 상태에서 이전의 클라이언트나 자원봉사자가 기관에 재결연을 요청할 경우, 이들은 기관의 접수/검토 절차 전부를 다시 밟아야만 한다.

#### 4. Youth Mentoring Connection 청소년 멘토링프로그램 운영사례

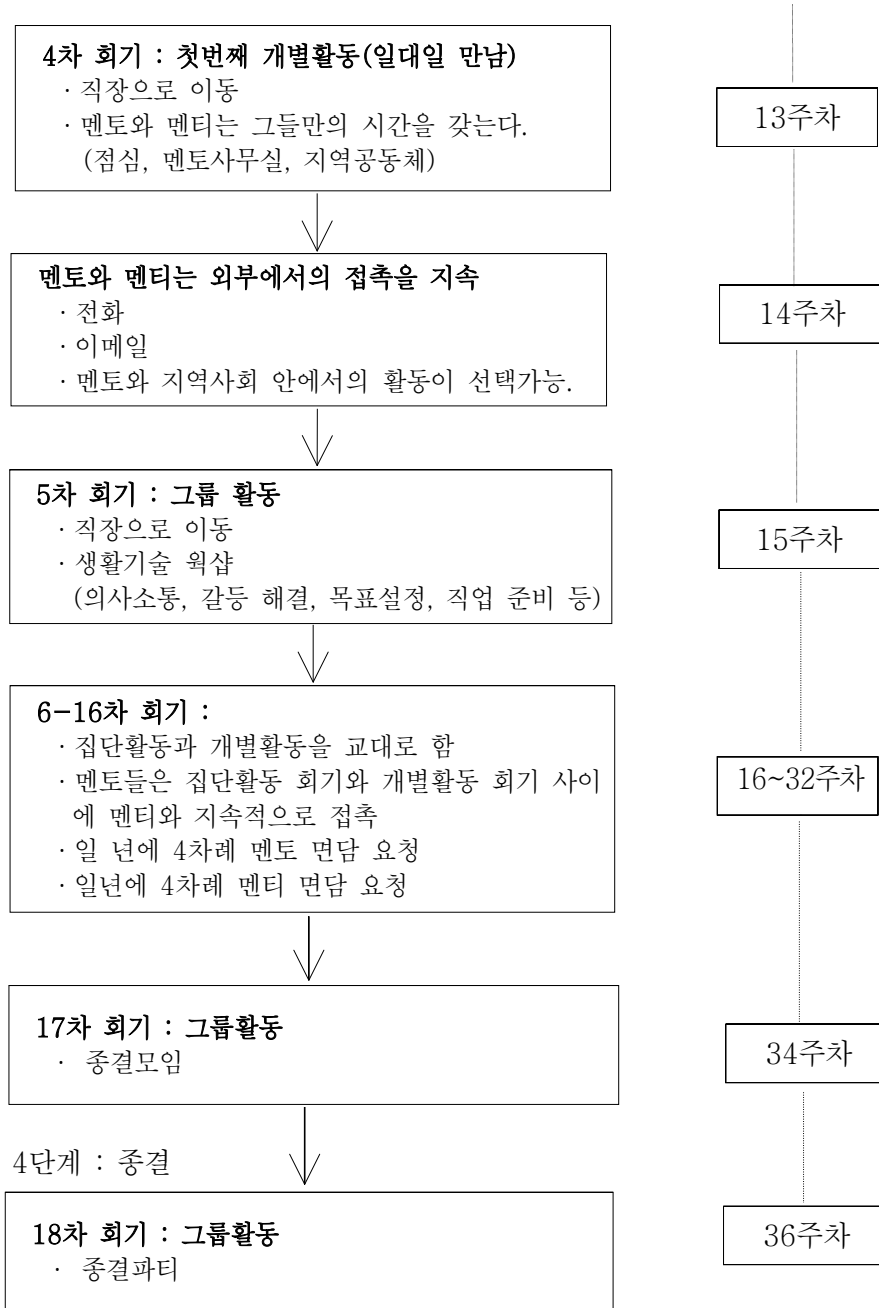
단계 1 : 개발



## 단계 2 : 관계형성



단계 3 : 친교



[그림 IV-2] 직장 멘토링활동 실행스케줄

## **V. 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침**

1. 결연관리자의 역할
2. 멘토교육
3. 멘토·멘티 활동프로그램



## V. 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침

이 운영지침서는 저소득·빈곤가정청소년, 결손가정청소년, 학교부적응 청소년 등 특별지원청소년을 대상으로 멘토링프로그램을 운영하고 있는 지역사회 내의 다양한 청소년관련 기관에서 공통으로 활용할 수 있도록 개발되었다. 특히 청소년 기관에서 프로그램을 직접 기획하고 실행하는 결연관리자(coordinator)가 효율적으로 활용할 수 있도록 하는데 초점을 맞춰 결연관리자의 역할, 멘토교육, 멘토·멘티 활동프로그램 등 세 부분으로 나누어 운영지침서를 개발하였다.

1절 ‘결연관리자의 역할’에서는 멘토링프로그램의 모든 운영절차를 프로그램기획, 관리, 실행, 평가의 4단계로 구분하여 각 단계마다 다루어져야 할 내용들을 구체적으로 소개하였다.

2절 ‘멘토교육’에서는 프로그램의 성패를 좌우할 정도로 중요한 요인인 멘토들을 훈련하는 교육활동을 담았다.

3절 ‘멘토·멘티 활동프로그램’에서는 멘토링프로그램의 효과를 극대화할 수 있도록 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 다양한 활동들을 수록하였다.

이 운영지침서는 멘토링프로그램을 계획하고 운영할 결연관리자들에게 다음과 같은 세 가지 측면에서 도움을 줄 수 있을 것이다. 첫째, ‘결연관리자의 역할’을 참조하여 프로그램 전 과정의 뼈대를 잡고 둘째, 프로그램의 특성에 맞게 선정된 멘토들을 대상으로 멘토교육 프로그램을 개발하며 셋째, 멘토교육프로그램을 통해 훈련된 멘토들이 멘티와 함께 다양한 활동들을 체험할 수 있도록 멘티의 특성을 고려한 효과적인 멘토·멘티 활동프로그램을 선정할 수 있다.

### 1. 결연관리자의 역할

멘토링프로그램을 개발하기 위해서는 사려 깊은 계획과 준비가 필요하며

프로그램의 질과 효과성을 높이기 위해서는 프로그램 개발에 충분한 시간을 할애해야 한다.

미국의 경우, 멘토링협의회는 전국 비영리기관의 멘토링 전문가들이 모여 오랜 시간 동안 자신들의 경험을 나누면서 성공적인 멘토링의 효과를 높이거나 낮추는 요소들에 대해 논의와 연구를 거듭한 결과 효과적인 실행요소들을 제시하였다(MENTOR/National Mentoring Partnership, 1990).

이 지침서에서는 미국 멘토링협회에서 제시한 내용을 참고하여 효과적인 결연관리자(프로그램 담당자)의 역할에 필요한 실행요소들을 단계별로 살펴보고자 한다. 일반적으로 멘토링 결연관리자는 프로그램 운영을 위한 기획, 관리, 실행, 평가 4단계의 모든 절차를 기획하고 추진하게 된다.

### 1) 프로그램 기획

기획단계는 멘토링프로그램 전반에 관한 모든 사항을 계획하고 준비하는 단계이다. 욕구조사에서 시작하여 멘토, 멘티의 모집 및 선발, 프로그램 운영팀 구성, 프로그램 일정 및 내용 확정, 재정, 평가까지의 모든 과정을 포괄적으로 다루는 프로그램의 청사진을 그리는 단계이다.

## <표 V-1> 프로그램 기획을 위한 실행요소

### 실행요소

- ◆ 욕구조사
- ◆ 프로그램 목표설정
- ◆ 멘티의 유형
- ◆ 멘토의 유형(노령자, 지역단체 일원, 대학생 등)
- ◆ 멘토링의 유형(1:1, 그룹, 팀, 또래, e-mentoring 등)
- ◆ 멘토링의 성격과 초점
- ◆ 멘토링의 시간
- ◆ 멘토와 멘티의 만남 횟수
- ◆ 멘토링 미팅장소 결정(직장, 학교, 청소년단체·시설, 지역사회 등)
- ◆ 프로그램을 촉진하는 방법
- ◆ 성공여부의 평가방법
- ◆ 개별케이스 관리규칙
- ◆ 관리팀의 선정
- ◆ 재정계획 수립

결연관리자는 프로그램의 기획단계에서 특히 다음과 같은 요소들의 특성을 고려하여 프로그램의 효과성과 효율성을 높여야 한다.

#### (1) 욕구조사

공식적인 멘토링프로그램을 시작하기 전에, 결연관리자들은 여러 가지 도구를 사용하여 청소년과 지역사회의 욕구를 철저히 조사해야 한다. 조사를 통해 비슷한 프로그램들이 있는지 확인하여 서비스가 중복되는 것을 피할 수 있다. 이와 같은 과정을 통해 어떤 프로그램이 필요하지를 알게 되고, 서비스가 필요한 특정 청소년들을 파악할 수 있으며, 서비스 우선순위를 정하는 데 필요한 정보를 알 수 있다. 따라서 프로그램 기획의 첫 번째 단계로 욕구조사가 이루어져야 한다.

욕구조사 정보는 지역사회 청소년과 성인들의 개인적 면담이나 설문조사, 지역사회 보고서, 청소년에게 서비스하는 기관들로부터 수집할 수 있다. 지역사회가 어떤 멘토링을 필요로 하는지에 대한 정보는 교사나 상담원을 면담, 법 집행자와의 대화, 지역사회에서 발행하는 보고서를 읽음으로써 확보할 수 있다. 예를 들면, 학교에서 하는 멘토링프로그램은 멘토링으로부터 가

장 큰 이익을 얻을 수 있는 학교 내 청소년 집단을 결정하는데 있어서 교사들의 추천에 많이 의존하고 있다.

<표 V-2>는 욕구조사를 하기 위해 면담하는 개인들에게 제기할 수 있는 질문들의 예를 보여주고 있다.

<표 V-2> 지역사회 욕구조사서

- 
- ◆ 여러분의 지역사회에서 청소년들이 가장 필요로 하는 것은 무엇입니까?
  - ◆ 여러분은 왜 이런 필요들이 존재한다고 생각하십니까?
  - ◆ 이러한 필요들을 위해 여러분의 지역사회에서는 어떤 프로그램들이 시행되고 있습니까?
  - ◆ 이러한 프로그램들은 성공적입니까? 어떻게 알 수 있습니까?
  - ◆ 여러분의 지역사회에서 청소년들이 직면하고 있는 필요들을 다루기 위해 어떤 것들을 할 수 있을까요?
  - ◆ 멘토링을 어떻게 정의할 수 있을까요?
  - ◆ 멘토링프로그램이 어떤 것인지 아십니까?(이 시점에서 멘토링프로그램에 대해 설명하면서 면담을 이끌어간다.)
  - ◆ 여러분의 지역사회에서 멘토링프로그램이 시행되고 있는 것을 알고 있습니까?
  - ◆ 만일 멘토링프로그램이 시행된다면, 여러분은 그것이 지역사회 청소년들이 직면하고 있는 필요들에 도움을 줄 것이라는 것을 어떻게 알 수 있을까요?
  - ◆ 여러분은 멘토가 될 자원봉사자들을 선발하는 일이 쉬울 것이라고 생각하십니까 아니면 어려울 것이라고 생각하십니까?
  - ◆ 멘토링프로그램에서 파트너로 협력할 수 있는 지역사회 청소년봉사 기관들에 어떤 것들이 있을까요?
- 

## (2) 프로그램 목표 정하기

프로그램의 목적과 목표를 확립하는 것은 명확한 방향을 제시하고 측정 가능한 결과들을 구체화할 수 있게 한다. 목적과 목표를 정하는 것이 프로그램 개발의 첫 번째 단계이다.

어떤 프로그램들은 학교에서 중도 탈락하는 것을 줄이거나 방지하여 청소년들이 고등학교를 졸업할 수 있도록 하는 것에 초점을 맞춘다. 다른 프로그램들은 멘토링을 통해 청소년 임신, 약물남용 혹은 비행행동을 줄이는 것에 목표를 둔다. 또 다른 프로그램들은 문맹을 없애거나 청소년들의 자아존중감을 향상시키기를 원할 것이다. 청소년을 멘토와 결연시키는 프로그램들

은 청소년들의 또래관계, 학교출석, 혹은 사회적 지원을 향상시키려고 할 것이다. 때로 목표는 청소년을 옹호해주는 것과 같이 아주 단순한 것일 수 있다.

목표가 정해지면 다음 단계는 프로그램의 논리적 모형을 만드는 것이다 (United Way of America, 1996). 이를 위해 프로그램의 활동들을 구체화하는 것이 필요하다. 프로그램 활동들은 직원들이 실시하는 훈련과 감독, 멘토와 청소년 만남의 횟수와 지속기간, 이러한 활동들이 원하는 결과들을 얻기에 충분한가에 대한 현실적인 평가 등을 포함한다. 프로그램의 논리적 모형은 원하는 활동들이 원하는 질적 수준에서 원하는 만큼 일어날 수 있을 정도로 충분한 자원이 있는지를 확인하여야 할 것이다.

따라서 논리적인 프로그램 모형을 만들기 위해서는 부가적으로 필요한 활동들을 확인하고, 프로그램 시행을 지원하기 위한 자원들을 확보하고, 목표한 결과를 얻기 위해 필요한 서비스들을 확인하는 과정이 필요하다. 이렇게 만들어진 모형은 미래에 프로그램 평가를 하는데 있어서 많은 도움이 된다.

### (3) 멘티 선정

우선 멘토링프로그램에 참여할 청소년들의 나이를 결정해야 한다. 나이가 적은 아이들일수록 자원이 적게 든다. 그로스먼과 로즈(Grossman & Rhodes, 2002)는 13~16세 청소년들이 멘토링을 시작한 달에 멘토링을 끝내 버릴 확률이 12세의 청소년들보다 65퍼센트가 높다는 것을 발견하였다.

초등학교에서 어린이들을 멘토와 결연시켜 주는 학교프로그램은 매우 인기가 높다. 나이가 어린 아이들일수록 새로운 친구를 갖는 일을 더 좋아하고, 학교에서나 방과 후에 더 시간이 많으며, 멘토인 어른들에게 더 개방적이며, 멘토와 같이 더 재미있는 시간을 갖는다. 그러나 나이가 더 많은 청소년들과의 관계는 어른 멘토들에게 더 보상적인 경험을 줄 수 있다. 예를 들면, 나이가 많은 청소년들은 미래의 방향이나 직업 선택에 대해서 탐구하는데 대해 더 많은 흥미를 가질 것이다. 이처럼 멘토링프로그램의 장소나 구조, 원하는 결과 등을 정할 때 서비스를 받을 청소년의 나이를 고려하여야 한다.

어떤 프로그램은 한 부모 가정이나 저소득 가정의 청소년에게 초점을 맞춘다. 다른 프로그램은 양부모 가정이나 중산층 가정 청소년에게 초점을 맞춘다. 멘토링을 위해 다양한 배경과 다양한 집단의 청소년들을 선발하는 것은 멘토링 관계로부터 가장 큰 혜택을 받을 것으로 여겨지는 특정한 집단만을 목표로 할 때 붙을지도 모르는 낙인을 감소시키는 장점이 있다.

개인적 위험이나 환경적 위험을 가진 청소년들이 멘토링프로그램으로부터 가장 큰 혜택을 얻을 수 있다. 멘토링프로그램이 음악, 예술, 스포츠, 컴퓨터 등에 대한 경험을 가지고 있지 않은 청소년들이나, 직업지식이나 교육기회가 부족한 청소년들에게 어떻게 혜택을 줄 수 있을 것인가를 생각하여야 한다. 재능을 가진 청소년, 특히 여성이나 저소득 가정의 청소년들을 대상으로 하는 프로그램들은 이러한 고려를 하여야 한다(양식 7-13 활용).

#### (4) 멘토 선정

멘토는 프로그램을 성공적으로 실행하는데 매우 중요한 요인이다. 프로그램 개발자들은 멘토를 선별할 멘토풀을 결정하여야 한다. 각 멘토풀은 구조적 지원을 필요로 한다. 예를 들면, 지역사회의 구조에 따라 멘토들은 기업의 직원이나 시청의 직원들 층에서 나올 수 있다. 따라서 멘토링에 참여하는 것에 대한 조직의 지원이 있어야 한다. 회사에서는 사장이, 시청에서는 시장이 멘토링프로그램을 승인하여야 한다. 이러한 조직의 지원이 있어야 직원들은 근무시간에 멘토가 될 수 있으며, 시청직원들은 멘토링 활동을 조정하는 등의 멘토링 지원을 할 수 있다.

멘토링프로그램 담당자들은 멘토들을 모집하고 선별하는데 창의력을 발휘해야 한다. 대중매체를 활용하여 성공적인 멘토링 사례를 소개하거나, 현재의 멘토 친구, 친척, 동료들 가운데서 멘토들을 발탁하는 방안도 매우 유용하다.

#### (5) 멘토링의 유형결정

결연관리자는 프로그램의 목표와 지역사회의 청소년들의 필요에 가장 적

합한 멘토링의 유형을 선택하여야 한다. 멘토와 멘티의 특성 그리고 기관의 상황을 고려하여 적합한 멘토링 유형을 선택하여야 한다. ① 전통적 일대일 멘토링(어른 한명 대 청소년 한 명), ② 집단 멘토링(어른 한 명에 네 명까지의 청소년), ③ 팀 멘토링(여러 명의 어른들과 작은 집단의 청소년들), ④ 또래 멘토링, ⑤ e-멘토링(이메일이나 인터넷을 통해 멘토링 하는 것) 등.

기관은 멘토링프로그램을 단독적인 사업으로 구상할 수도 있고, 기존 프로그램의 일부분으로 구상할 수도 있다. 학교들은 종종 지역사회와의 파트너십의 일환으로 멘토링프로그램을 운영한다. 단독적인 멘토링프로그램을 제공하느냐 기존의 프로그램 속에 통합되어 멘토링을 실시하느냐의 결정은 기관의 자원이나 청소년들의 필요들을 고려하여 이루어져야 한다.

#### (6) 멘토링의 성격과 초점

멘토링프로그램을 통해 얻기를 원하는 결과들이 멘토링 회합의 성격과 초점을 결정하여야 한다. 예를 들면, 학업능력을 향상시키기 위한 프로그램에서는 멘토가 학교 일을 돕는데 노력을 집중한다. 그러나 청소년의 취업관련 프로그램에서는 멘토가 직장을 구하는데 필요한 기술들이나 취업기회에 초점을 맞추어야 한다. 만일 프로그램의 목표가 사회성 기술획득이라면, 멘토는 청소년들과 함께 놀아주며, 우정을 제공하고, 같이 재미있는 시간을 갖는 것에 초점을 두어야 한다.

멘토링의 중요한 부분은 멘토가 활동하는 동안 청소년들과 혹은 청소년들을 위해 하는 것들이 효과가 있었다고 보람을 느낄 수 있어야 한다는 것이다. 어떤 멘토들은 멘티와 함께 한 시간들이 자신과 멘티들의 시간을 낭비했다고 느낀다고 한다. 프로그램 개발자들은 청소년과 멘토가 사회적 활동들(점심을 같이 먹고, 함께 돌아다니는 것 등)을 많이 하는 것이 강한 유대감을 형성하게 하는 요소라는 사실을 염두에 두어야 한다. 듀보이스, 네빌, 파라, 푸프릴리(Dubois, Neville, Parra, & Pugh-Lilly, 2002)는 멘토링 활동 중 사회적 논의(social discussion)가 많이 이루어졌을 때, 멘티들은 멘토가 자신의 삶에서 중요한 어른이라고 여긴다는 것을 발견하였다.

#### (7) 멘토와 멘티의 만남 횟수와 기간 확정<sup>9)</sup>

멘토링 관계의 지속기간은 멘토링 분야에서 여러 해 동안 논쟁이 되어온 문제이다. 프로그램은 멘토와 멘티가 얼마나 자주 그리고 얼마나 오랫동안 만날 것인가를 결정한다. 현재까지의 연구에 의하면(Grossman & Rhodes, 2002), 최소한 1년 이상을 정기적으로 만나는 것이 좋다고 한다. 보통 1주에 1번 만나는 것이 바람직하다고 보고 있으나 1달에 2번 시간을 몰아 활동하는 것도 또 하나의 대안으로 활용할 수 있다. 미국의 경우, 어떤 지역사회에서의 멘토링프로그램들은 일주일에 최소한 4~5시간을 만날 것을 기대한다. 학교기반 멘토링프로그램은 학기 중에 주당 평균 1시간 정도 회합을 갖는다. 그러나 학교기반 멘토링은 9~10달 동안은 학기 중 교과시간표에 의해 제한을 받고, 활동을 시작할 때 시간이 걸리기 때문에 실제 활동시간은 줄어든다.

#### (8) 멘토링 활동장소

효과적인 실행요소들은 멘토링 활동장소도 매우 중요한 실행요소이다. 세 가지 주요 장소는 현장, 지역사회, 그리고 e-멘토링이 일어나는 가상적인 지역사회이다.

현장기반 프로그램은 직장, 학교, 종교기관, 소년원이나 교도소, 쉼터, YMCA나 지역사회 센터와 같이 지정된 장소에서 시행된다. 현장기반의 프로그램에 멘토가 낼 수 있는 시간은 종종 일주일에 1시간 정도와 같이 제한되어 있다. 지정된 장소와 시간은 낮 시간에 직장에 매여 있어 많은 시간을 프로그램에 제공할 수 없다고 느끼는 멘토들에게는 매력적일 것이다. 헤레라(Herrera, 2000)는 멘토들이 학교에서 청소년들을 만나는 것을 선호하는데, 그 이유가 청소년들의 가족들과 엮이지 않아도 되기 때문이라는 것을 발견하였다. 어떤 멘토들은 멘티들을 현장에서 만나는 것을 좋아하는데, 그 이유가 현장이 멘토가 청소년들의 옹호자(advocate)로서 서비스할 수 있는 환경이기 때문이다.

---

9) Youth Mentoring Connection의 직장멘토링활동 실행스케줄 참조. YMC 프로그램은 미국에서 매우 모범적인 사례임.

현장기반 프로그램들은 비교적 비용이 적게 들어가는데, 그 이유는 종종 학교나 기관의 직원들이 프로그램 감독이나 다른 일들을 맡아주기 때문이다. 멘토링이 실시되는 현장에서 시설과 함께 전화나 다른 물품들을 사용할 수 있도록 일종의 기부로 제공하기도 한다.

지역사회기반의 대표적인 것은 미국의 ‘빅브라더스 빅시스터즈’이다. 이러한 지역사회기반 프로그램에서는 멘토링 활동의 장소, 시간, 초점은 멘토와 청소년들에 의해서 결정된다. 그들은 매주 무엇을 할 것인지, 얼마나 자주 만날 것인지, 어디에서 활동을 할 것인지를 결정한다. 대부분의 지역사회기반 프로그램들은 일주일에 최소한 3~4시간의 멘토링을 할 것을 요구하고 있다. 많은 멘토들은 덜 통제된 환경에서 청소년들과 더 많은 시간을 보내기 위해 이런 종류의 멘토링프로그램을 선호한다. 보다 덜 구조화된 특성 때문에, 지역사회기반 프로그램들은 문제나 어려움이 생겼을 때 도움을 받기 위해 케이스관리자(결연관리자)들로부터의 더 많은 감독이 요구된다.

e-멘토링은 멘토와 멘티가 인터넷 채팅을 통해 활동하는 것을 말한다. e-멘토링은 현장기반 멘토링이나 지역사회기반 멘토링보다 비용이 적게 든다. 어떤 멘토들은 멘토 역할을 하기 위해 집이나 직장을 떠나지 않아도 되기 때문에 e-멘토링을 선호한다.

## 2) 프로그램 관리

관리단계는 멘토링프로그램을 실제적으로 어떻게 운영할 지 운영관리에 필요한 부분을 준비하는 단계로서, 멘토링프로그램을 자문해 줄 자문위원회 구성, 프로그램 정보관리시스템 개발, 자금확보를 위한 홍보, 직원훈련 및 개발, 대외관계 유지를 위한 노력 등을 포함한다. 표면적으로 드러나지는 않지만 내부적으로 꼭 준비되어야 하는 단계이다. 관리단계에 해당되는 실행요소는 다음과 같다.

### <표 V-3> 프로그램 관리를 위한 실행요소

#### 실행요소

- ◆ 자문위원회 구성
- ◆ 프로그램 정보관리 시스템
- ◆ 펀드개발 프로그램
- ◆ 프로그램 모니터 시스템
- ◆ 전문직원 개발계획
- ◆ 멘토링을 위한 공공정책과 펀드를 위한 홍보
- ◆ 대외관계 및 홍보노력

#### (1) 자문위원회의 구성

프로그램 관리의 중요한 부분은 자문을 제공하고, 프로그램을 감독할 자문위원회(Advisory Council)를 구성하는 것이다. 자문위원회의 구성원들은 멘토링프로그램의 처음 개발단계에 참여하도록 초청되어야 하며, 청소년에 대해 깊은 관심을 가지고 있고, 멘토링프로그램의 목표들을 신뢰하는 사람들이어야 한다. 다양한 배경과 다양한 견해를 가진 사람들로 자문위원회가 구성되도록 하여야 한다. 이상적으로는 법률가, 교육자, 성직자, 은행가, 회계사 등이 구성원으로 포함되어야 한다. 재단관리자, 컴퓨터전문가, 마케팅과 홍보 전문가, 청소년단체 대표, 연구자, 교육감 등이 포함되는 것이 바람직하다. 청소년 대표를 포함하는 것이 좋을 것이다.

#### (2) 프로그램 정보관리

모든 프로그램의 정보를 관리하기 위한 시스템을 개발하고 유지하여야 한다. 정보는 프로그램 재정과 재단, 개인, 기관이나 기타 여러 곳에서 받은 모든 펀드의 내역을 상세히 담아야 한다. 이러한 기록들은 사회가 언제든지 볼 수 있도록 하여야 한다. 프로그램은 모든 직원의 채용, 자격심사, 훈련 등과 같은 인사기록을 가지고 있어야 한다. 정보관리시스템은 멘토에 대한 다음과 같은 정보들을 가지고 있어야 한다. ① 프로그램에서 일하기 시작한 날짜와 관계를 끝마친 날짜, ② 모든 자원봉사자들과 청소년들의 인구학적

정보들, ③ 멘토링 관계에 관한 기록들, ④ 자원봉사자 시간들. 프로그램은 멘토들이 얼마나 일관적으로 멘티들과 만나고 있는가를 점검하기 위해 멘토들의 출석기록을 가지고 있어야 한다. 자료 수집과 관리에 소요된 시간은 그만큼 가치가 있다. 그것은 멘토링프로그램에 돈과 시간을 투자한 모든 사람들에게 정보를 제공하여 준다.

### (3) 자금확보 계획수립

멘토링프로그램 관리에 있어 또 하나의 중요한 요인은 현실적이고 실행에 옮길 수 있는 프로그램 예산을 짜는 것이다. 대부분의 비영리 기관들이 펀드의 부족으로 고통을 겪고 있기 때문에, 현실적인 예산을 만드는 일이 멘토링 사업의 성패에 큰 영향을 준다. 기부물품, 개인기부자, 법인체, 정부지원금, 기초보조금 등의 확보와 특별행사를 기획을 통해 자금을 조성할 수 있다.

프로그램은 그것을 시작하고 유지하는 데 얼마만큼의 자금이 필요한지 결정할 필요가 있다. 펀드를 다양화 하는 것이 바람직하다. 한 곳에서의 펀드가 프로그램 예산의 30% 이상을 차지하면, 멘토링프로그램을 시작하기도 전에 위기가 닥칠 수 있다. 프로그램 개발자들은 지역의 사업체, 자문위원회 구성원들과 구성원들이 아는 사람으로부터 자금을 확보하는 계획을 세워놓아야 한다. 프로그램 개발자는 멘토링프로그램을 널리 알릴 수 있고, 펀드도 모을 수 있는 행사를 계획해야 한다. 멘토링프로그램에 기부할 수 있는 회사와 개인을 찾아내야 한다.

### (4) 프로그램 모니터링

멘토링프로그램을 성공시키기 위해서는 지속적인 프로그램 모니터링 시스템을 확립하는 것이 필수적이다(DuBois, Holloway, et al., 2002). 직원들은 정기적으로 정책, 과정, 운영을 점검하고, 자신들이 어떻게 하고 있는가를 스스로에게 물어 보아야 한다. 멘토와 멘티들을 프로그램의 고객으로 여겨져야 하고, 프로그램이 목표들을 얼마나 잘 달성하고 있는가에 대한 정보

를 그들로부터 수집하여야 한다. 직원들은 또한 문제를 미리 예상하고 이러한 문제나 걱정거리가 생각났을 때 신속하게 대처하여야 한다. 최상의 멘토링 관계에서도 특히 멘토들은 좌절, 분노, 멘토링에 왜 참여했나 하는 후회 등을 경험할 수 있다. 지속적인 모니터링을 통하여 문제들을 확인하여 문제들을 신속하게 다루고 해결하도록 해야 한다.

#### (5) 전문적 직원훈련 및 개발

대부분의 멘토링프로그램은 비영리단체에 의해 운영되며, 직원 이직이 잦다. 프로그램 개발자들은 새로운 직원들에게 멘토링 사업을 조정할 수 있는 훈련을 받을 수 있도록 직원훈련 계획을 세울 필요가 있다. 최소한 멘토링 프로그램 직원들은 멘토와 멘티 관계의 진척 상황을 기록하는 방법과 멘토와 멘티 사이에 생기는 문제를 기록하고 해결하는 방법에 대해 훈련받아야 한다. 직원은 또한 프로그램 관리와 멘토지원 과업에 대한 훈련을 받아야 한다.

#### (6) 공공정책과 자금확보를 위한 홍보

결연관리자는 멘토링프로그램을 성공적으로 촉진하기 위한 마케팅 계획을 세워야 한다(Weinberger, 2004). 프로그램을 어떻게 마케팅을 할 것이며 누구에게 할 것인가를 알기 위하여 시장분석 혹은 요구조사를 하여야 한다. 이러한 분석이나 조사결과 그리고 프로그램은 뉴스기사, 라디오나 TV 광고, 광고게시판 등을 통해 홍보한다. 때로는 지역사회 기관이나 기업의 소식지를 통해 채용이나 알림 광고를 할 수 있다.

#### (7) 대외 관계유지를 위한 노력

다수의 성공적인 멘토링프로그램들은 프로그램을 스폰서하고 있는 멘토, 멘티, 펀드, 기관들을 인정해주는 계획된 노력을 하고 있다. 프로그램 개발자들로부터 감사의 말을 들은 사람들은 그러한 인정을 고맙게 생각하고 미래에도 멘토링프로그램을 지원하는 일을 계속할 것이다(양식 6 활용).

학교기반 프로그램의 경우 프로그램을 실행하기 위해 일하고 있는 교직원들의 노고를 인정해 주어야 한다. 학교에서 멘토링프로그램을 하도록 승인해준 교장, 멘티가 갖고 있는 문제를 상의하려는 멘토에게 시간을 내어 준 교사들, 멘토링이 교실 밖에서 이루어질 때 청소년들이 학교 공부를 따라갈 수 있도록 여분의 노력을 해준 교사들을 인정해 주어야 한다.

마지막으로 프로그램 담당자들은 예의로서, 그리고 미래의 지속적인 지원 가능성을 높이기 위해 자금을 대준 사람들에게 감사의 말을 해야 한다. 미국의 전국멘토링협의회는 2002년 하버드대학교 멘토링사업과 협력 하에 첫 번째 ‘전국 멘토링의 달’을 지정하고 조직하였다. 1월은 미국에서 멘토링의 달로 인식되고 있다. 1월 한달 동안 전국적으로 TV와 라디오 방송국, 신문, 잡지들이 이 행사에 참여하고 프로모터 한다.

### 3) 프로그램 실행

실행단계는 멘토링프로그램을 실제적으로 운영하는 단계로, 참가할 멘토·멘티 선발, 멘토와 멘티의 결연, 멘토링프로그램 진행, 장소제공 및 자료제공, 멘토링 관계유지를 위한 지속적인 관리 및 수퍼비전 제공, 멘토링 종결 등 이전단계에서 기획하고 관리한 것을 실제로 실행하는 단계이다.

<표 V-4> 프로그램 관리를 위한 실행요소

| 실행요소                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 멘토, 멘티, 자원봉사자 선발</li> <li>◆ 잠재적 멘토들과 멘티들의 선정</li> <li>◆ 멘토, 멘티, 부모/보호자 오리엔테이션과 훈련</li> <li>◆ 멘토와 멘티 결연</li> <li>◆ 멘토링 장소와 중점사항</li> <li>◆ 멘토링 관계에 대한 지속적인 지원, 감독, 모니터링</li> <li>◆ 프로그램의 모든 참여자에 대한 인정</li> <li>◆ 멘토링을 종결할 때 멘티와 멘티 지원</li> </ul> |

### (1) 멘토선별과 적격심사

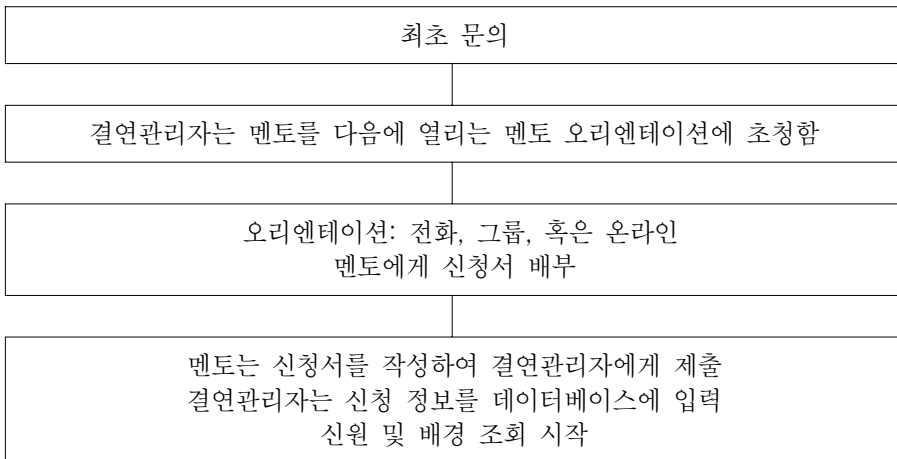
사이프(Sipe, 1996)는 문헌 고찰을 통해 멘토링프로그램이 성공하려면 세 가지 요소가 핵심적이라는 것을 발견했다. 그것들은 ① 적격심사, ② 오리엔테이션과 훈련, ③ 지원과 감독이다. 사이프는 이들 세 가지 요소들 중에서 한 가지 이상을 생략한 프로그램들은 관계를 지속시키는데 커다란 어려움을 겪는다고 하였다.

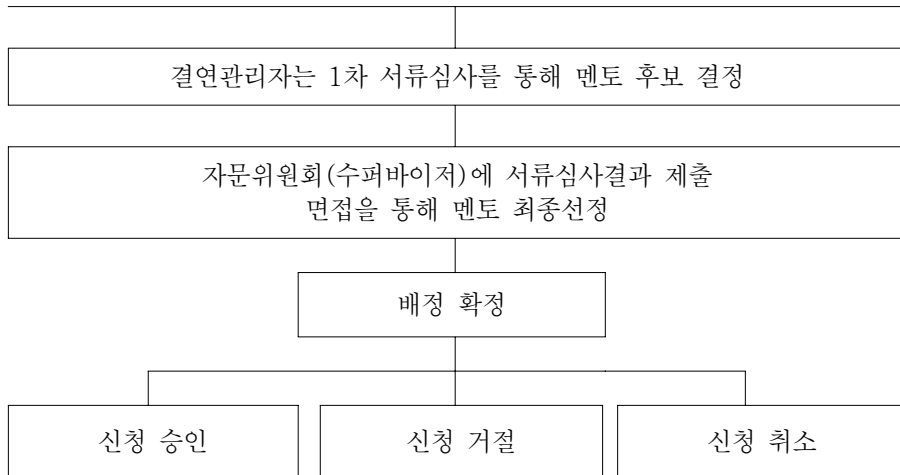
멘토들에 대한 적절한 적격심사는 청소년, 멘토, 그리고 멘토링프로그램을 운영하는 조직을 보호할 수 있다. 기획자들은 직원들이 적격심사를 적절하게 수행할 수 있는 능력이 있는가를 조사하여야 한다. 적격심사를 이미 잘하고 있는 지역사회의 다른 프로그램들과 협력할 수도 있다. 다른 프로그램들과 협력관계를 맺든, 기관의 단독적인 책임이든, 적격심사는 최소한 신청서, 개인적인 면담, 직업 경력, 범죄기록조회 등을 포함하여야 한다.

미국의 경우 다수의 지역사회의 프로그램들은 성격에 대한 조회, 아동학대 기록조회, 교통사고 기록조회 등과 같은 추가적인 적격심사를 요구한다. 대부분의 학교들은 학교 교직원들이나 자원봉사자들에 대해 배경 조회를 실시하는 것과 같이 멘토의 적격심사를 위해서도 이러한 노력을 해야 한다.

멘토 선별에 있어 최소한 다음과 같은 절차를 밟아야 한다(양식 1-5 활용).

<표 V-5> 멘토 선별절차





## (2) 멘토 훈련

프로그램 개발자들은 멘토들을 적절하게 훈련시키기 위한 전문적인 직원들을 갖추고 있어야 한다. 현실적으로 불가능할 경우, 멘토링프로그램을 운영하고 있는 지역사회의 타 기관들과 연계하여 훈련을 위한 전문가그룹을 조성할 수 있다.<sup>10)</sup>

멘토와 청소년을 매치시켜 주기 전에 회합을 통해 훈련을 시작하여야 한다. 훈련은 멘토에게 좋은 전략들을 제공해 줄 뿐 아니라 프로그램의 정책과 과정에 대해 논의할 기회를 제공한다. 훈련은 지속적으로 이루어져야 한다. 지속적인 훈련은 멘토와 멘티 관계가 오래 지속될 가능성을 높여주며, 보다 좋은 결과를 가져올 수 있다(DuBois, Holloway, et al., 2002).

처음의 훈련을 통해 멘토들은 많은 주제들을 배워야 한다. 최소한 프로그램의 정책과 과정을 배워야 하며, 청소년들과 의사소통하는 방법과 청소년과의 관계에서 발생할지도 모르는 갈등을 해소하는 방법을 배워야 한다. 훈

10) 미국의 경우 개발자들은 세미나, 연수, 학술회의를 개최하고 훈련 자료들을 제공하고 있는 주나 전국적인 조직들의 도움을 받을 수 있고, 이와 같은 조직들은 웹사이트를 통해 접촉할 수 있음. 이들 조직들 중 3개는 (Public/Private Ventures, National Mentoring Center, and MENTOR /National Mentoring Partnership) 높은 수준의 훈련 및 프로그램 개발 자료들을 제작하고 이들 자료들을 온라인을 통해 무료로 배포하고 있음.

련은 또한 선물을 주는 것에 대한 정책을 다루어야 한다. 관계에 있어서 적절한 감정적 신체적 경계를 유지하는 일과 성적, 신체적 학대나 아동 학대에 대한 의심이 생겼을 때 보고하는 절차에 대해서 다루어야 한다. 멘토들은 기밀유지의 중요성에 대해서 훈련받아야 하며, 멘토링 관계에서 청소년과 성공적으로 일하기 위한 실제적인 전략들에 관한 정보를 제공받아야 한다.

### (3) 멘토와 멘티의 결연<sup>11)</sup>

멘토링프로그램에서 멘토와 멘티의 선정 이후에 가장 잘 어울리는 짝을 배정하는 것은 무엇보다 중요하다. 멘티의 욕구, 공통관심사, 지역성, 성별, 연령, 체격, 유사한 경험 등을 고려하여 잘 배정된 멘토와 멘티는 좀 더 쉽고 빠르게 관계를 진전시킬 수 있고 이와 같이 잘 형성된 관계는 멘토링프로그램의 성공에 기여할 것이기 때문이다.

멘토링프로그램에 있어서 잘 배정된 멘토와 멘티의 관계는 프로그램의 성공적인 결과를 가져오는 데 영향력이 있다고 본다. 한 연구에 의하면 멘토링프로그램에서 멘토와 멘티의 연령차는 8세에서 15세가 바람직하다고 본다. 성별은 동성이 멘티의 큰 체격과 멘티의 작은 체격을 연결할 때 효과적으로 보고 있다. 하지만 가장 바람직한 배정에 대한 체계적인 연구는 없다. 그러므로 멘토링프로그램 운영 경험을 바탕으로 배정에 있어서 어떤 멘토와 멘티가 연결될 때 성공적으로 관계가 형성되는지에 대한 연구를 축적해 나가야 할 것이다.

멘토와 멘티의 결연에서 고려할 사항은 대체로 아래와 같다.

① 멘티의 욕구 : 멘티가 원하는 욕구가 무엇인지 파악한 후 멘티의 욕구에 맞는 정보를 줄 수 있는 멘토를 결연하는 좋다.

② 공통적인 관심사: 멘토와 멘티가 공통적인 관심사를 중심으로 개별 활동에 있어 함께 좋아하는 활동을 하는 것도 결연을 하는 데 중요한 고려사항이다.

③ 공동 지역 커뮤니티 : 멘티와 멘토는 우선 일주일에 1회 이상 만나는

---

11) KYC- ‘프로그램 관리자를 위한 멘토링프로그램’ P.27. 발췌 인용

것이 프로그램의 원칙이므로 접근 거리가 가까운 것이 활동에 도움이 된다.

④ 성별 : 성별은 공통된 정서를 갖는 멘토와 멘티를 위해 필요하다. 관심이 다르고 정서가 다르면 활동의 사소한 것부터 마음을 열지 못할 수도 있기 때문이다. 대체로 동성간의 활동이 더욱 효과적이라고 보고 있다.

⑤ 유사한 경험 : 멘토가 과거에 멘티와 유사한 경험을 가졌다면 멘티가 멘토에게 더욱 빨리 친밀감과 동질감을 형성할 수 있기 때문에 멘토 과거의 경험도 고려하는 것이 좋다.

#### (4) 멘토링 관계의 지속적인 지원

멘토와 멘티를 지속적으로 지원하는 것은 프로그램의 성공여부에 큰 영향을 미친다. 멘토들은 진공 속에서 일할 수 없다. 멘토들은 그들이 문제를 갖게 되거나 멘티와의 관계에 발전이 없을 때 전문적인 직원이 그들을 도울 것이라는 것을 알 필요가 있다. 효과적인 프로그램의 지원에는, 프로그램 실행의 모니터링, 계속적인 훈련, 멘토와 멘티가 함께 참여하는 구조화된 활동의 제공 등을 들 수 있다(DuBois, Holloway, et al., 2002).

결연관리자가 감독과 평가를 목적으로 멘토들에게 물을 수 있는 질문들은 아래 표와 같다<표 V-6>.

<표 V-6> 프로그램 담당자가 멘토에게 물을 수 있는 질문

- 
- ◆ 당신과 당신의 멘티는 얼마나 자주 만나는가?
  - ◆ 청소년은 당신과의 만남에 저항하는 것처럼 보이는가?
  - ◆ 당신은 당신의 멘티와 함께 하는 활동들에 만족하는가?
  - ◆ 당신과 당신의 멘티 사이의 의사소통은 어떤가?
  - ◆ 말하고 싶은 특별한 문제들이 있는가?
  - ◆ 당신은 당신의 멘티에게 열심인가?
  - ◆ 문제가 있을 것이라는 징조가 보이는가?
  - ◆ 당신의 멘티와의 관계에서 긍정적인 점들은 무엇인가?
  - ◆ 프로그램이 어떻게 관계 개선을 도울 수 있을까?
- 

다음의 것들을 해줄 직원이 필요하다. ① 제기된 질문에 답하는 것, ② 문제나 걱정이 생겼을 때 해결, ③ 멘토와 멘티의 관계를 위한 다양한 전략들

제공. 결연관리자들은 대부분의 지역사회 멘토링에서 이러한 역할을 한다. 현장기반 멘토링에서는 이러한 역할을 하는 사람을 결연관리자(coordinator)라고 부른다. 직원들은 멘토와 멘티의 짝을 이루어준 후 2주일 이내에 그들을 만나고, 멘토링 관계가 어떻게 진척되고 있는지를 점검하기 위해 첫해 동안 매달 점검을 하는 것이 중요하다는 것을 배워야 한다. <표 V-6>은 멘토와 멘티의 관계를 지원하기 위한 작업의 일부로 결연관리자들이 멘토들에게 정기적으로 묻는 질문들을 보여준다. 이러한 질문들은 관계에 있어서 어려움들을 찾아내기 위해 만들어진 것이다(양식 14-15 활용).

#### (5) 가족의 역할

멘토링 관련 한 연구(DuBois, Holloway, et al., 2002; Grossman & Rhodes, 2002)는 프로그램에 청소년의 부모를 참여시키는 것이 활동의 효과를 향상시킨다고 밝혔다. 가족을 참가시키는 멘토링 모형으로는 ‘Learning With Youth’모형이 있다. 이 멘토링 모형에서는 가족 구성원들이 학교, 지역사회 센터, YMCA와 같은 장소에서 일 년에 3번 멘토 및 멘티와 만난다. 저녁 미팅의 일부는 사교적인 것이고, 또 다른 일부는 교육적인 것이다. 가족들에게 식사, 교통수단, 어린 아이들을 위한 베이비시팅을 제공하였을 때, 이러한 행사가 효과적으로 이루어진다.

#### 4) 프로그램 평가

<표 V-7> 프로그램 평가를 위한 실행요소

| 실행요소                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ 프로그램 과정측정 계획</li> <li>◆ 예상되는 프로그램 결과측정 계획</li> </ul> |

평가단계에서는 멘토링프로그램의 기획 단계부터 준비, 실행, 관리부분까지 멘토링 전반에 관한 모든 사항을 점검하고 평가하는 단계이다. 기획단계에서 계획한 평가방법에 의해 단계별로, 참가자별로, 평가기준에 맞춰 평가하

고 평가결과를 차후 활동에 중요데이터로 활용한다.

멘토링프로그램 개발의 일부분은 프로그램의 성공여부를 평가하기 위한 계획을 준비하는 것과 이러한 평가 결과를 배포하는 것이다. 프로그램을 위해 선택된 목적과 목표들을 기초로 하여, 평가자들은 적절한 결과들을 측정할 타당하고 신뢰성 있는 도구를 선택해야 한다(양식 16-17 활용).

대부분의 비영리 조직들은 그들의 프로그램들의 효과를 결정하는 데 있어서 서투르다. 많은 지역 대학들에는 프로그램 평가를 도울 수 있는 교수진을 갖춘 학과들이 있다. 필요하면 이들의 협조를 구할 수 있을 것이다.

결연관리자들은 프로그램 활동들과 결과에 대한 보고서를 작성하기 위해 필요한 자료들을 수집할 수 있도록 미리 계획을 세워야 한다. 자금을 지원한 사람들, 자문위원회 위원들, 프로그램 개발자들은 멘토링프로그램이 목표와 목적을 향하여 잘 나아가고 있는지 알고 싶어 한다. 또한 정기적으로 프로그램에서 발견한 사실들을 알릴 계획을 세워야 한다.

이러한 보고서들은 연간 보고서, 프로그램 소식지를 통해 제공되는 프로그램에 대한 새소식, 교육위원회에 제출하는 프로그램 디렉터의 보고서, 지역 미디어의 기사 등을 포함한다. 다양한 관계자들에게 적절한 정보가 무엇인지 제공하고, 관계자들이 프로그램의 진행사항에 대해서 알 수 있도록 하는 것이 그들의 지속적인 지원을 받을 수 있는 가능성을 증가시킬 것이다.

## 5) 프로그램 관련 양식

멘토링프로그램의 4 단계에서 활용할 수 있는 18 종의 양식을 아래에 수록하였다. 결연관리자는 이 양식들을 활용하여 프로그램의 특성과 기관의 여건에 적합한 양식들을 새롭게 만들 수 있을 것이다.

- ① 양식1 : 멘토링프로그램 신청서(멘토용)
- ② 양식2 : 면접 질문지(멘토용)
- ③ 양식3 : 면접심사 기록지(멘토용)

- ④ 양식4 : 멘토 추천서
- ⑤ 양식5 : 멘토 서약서
- ⑥ 양식6 : 멘토링 활동인증서(멘토용)
- ⑦ 양식7 : 멘토링프로그램 신청서(멘티용)
- ⑧ 양식8 : 멘티신상에 관한 질문지
- ⑨ 양식9 : 면접 질문지(멘티용)
- ⑩ 양식10 : 면접심사 기록지(멘티용)
- ⑪ 양식11 : 멘티 추천서
- ⑫ 양식12 : 멘토링프로그램 허가요청서(멘티용)
- ⑬ 양식13 : 멘티 서약서
- ⑭ 양식14 : 멘토링 활동일지
- ⑮ 양식15 : 수퍼비전 기록지
- ⑯ 양식16 : 멘토링 활동평가지(멘토용)
- ⑰ 양식17 : 멘토링 활동평가지(멘티용)
- ⑱ 양식18 : 프로그램 평가지(결연관리자용)

양식1.

멘토링프로그램 신청서(멘토용)

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|--------|-----------------|----|----|----|
| 성명                               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         | 생년월일   | 년 월 일생(양/음)     |    |    |    |
| 성별                               | 남□, 여□                                                                                                                                                                                                                                                                      |     |         | 결혼여부   | 기혼□, 미혼□, 기타( ) |    |    |    |
| 소속<br>(학교/직장)                    |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 최종학력                             | _____학교 _____전공(과)<br>고졸□ 초대졸□ 대재□ 대졸□ 대학원석사과정□<br>석사졸업□ 대학원박사과정□ 박사졸업□ 기타_____                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 주소                               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 연락처                              | Home:                                                                                                                                                                                                                                                                       |     | /H · P: |        | /E-mail:        |    |    |    |
| 종교                               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         | 차량소지여부 | 유 / 무           |    |    |    |
| 소지한자격증                           |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 가족사항                             | 성명                                                                                                                                                                                                                                                                          | 나이  | 직업      | 관계     | 성명              | 나이 | 직업 | 관계 |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 성격<br>(해당하는<br>곳에 0표)            | 조용함    말이 많음    호기심이 많음    침울함    예민함    수줍음<br>외향적    장난기가 많음    쾌활함    활력적임    지성적임    사교적임<br>자신감이 있음    고집이 센    사려 깊음                                                                                                                                                  |     |         |        |                 |    |    |    |
| 관심분야/<br>취미활동<br>(해당하는<br>곳에 0표) | 미술    컴퓨터    농구    롤러스케이트    테니스    자전거<br>독서    캠핑    하이킹    요리    달리기    배구    만들기<br>음악    영화    수영    야구    축구    테슬링    비디오게임<br>미식축구    골프    무술    춤    글쓰기    낚시    하키<br>목재조각    바느질    수집    농작물가꾸기    스케이트    권투<br>바둑    당구    박물관    사진    볼링    조깅    기타_____ |     |         |        |                 |    |    |    |
| 이 프로그램을 알게 된 경로(추천인이 있다면 기재)     |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 멘티가 어떤 특성을 가졌길 원하는 지 :           |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 이 프로그램을 통하여 기대하는 바               |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |        |                 |    |    |    |
| 활동가능시간                           |                                                                                                                                                                                                                                                                             | 1지망 | 2지망     | 3지망    |                 |    |    |    |
|                                  | 요일                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |         |        |                 |    |    |    |
|                                  | 시간                                                                                                                                                                                                                                                                          |     |         |        |                 |    |    |    |

년 월 일

지원자 : \_\_\_\_\_(서명)

양식2.

면접 질문지(멘토용)

|                                          |
|------------------------------------------|
| 1. 멘토가 되려고 하는 이유는 무엇입니까?                 |
| 2. 멘토에게 가장 요구되는 자질과 필요한 점은 무엇이라고 생각하십니까? |
| 3. 나는 어떤 사람이라고 생각하십니까? 자신에 대해 소개해 주세요.   |
| 4. 자신의 장점은 무엇입니까?                        |
| 5. 자신의 단점은 무엇입니까?                        |
| 6. 만일 자기 자신을 고치고자 한다면 어떠한 점들을 고쳤으면 합니까?  |
| 7. 당신의 어린 시절에 대해서 간략하게 얘기해 주세요.          |
| 8. 최근의 중요한 생활변화가 있었다면 그것은 무엇입니까?         |

9. 경력에 대해서 말씀해 주세요.(전직을 포함한 현직, 직위 및 담당업무, 그 외 자원봉사경험 등)

10. 지금까지 살면서 이 프로그램에 참가하는 청소년들의 어려움을 공감할만한 어려움을 경험한 적이 있습니까? \_\_\_\_\_에 \_\_\_\_\_아니오  
있다면 기술해주세요.

11. 당신은 다음과 같은 청소년들을 볼 때 어떠한 감정을 느끼시나요?

|               |              |
|---------------|--------------|
| ○ 저소득층 청소년    | ○ 학대받은 청소년   |
| ○ 비행을 저지른 청소년 | ○ 장애를 가진 청소년 |

12. 청소년들에게 추천해주고 싶은 책이 있다면, 제목은? 그 이유는?

13. 과거 또는 현재 참여하고 있는 공동체 활동 중에서 청소년과 관련된 활동이 있나요?

14. 프로그램을 진행하는 데 있어서 자신이 선호하는 날짜와 시간을 기록해 주세요.

| 선호하는 날                       | 1지망          | 2지망          |
|------------------------------|--------------|--------------|
| 전체프로그램에 참여가능한<br>요일 / 시간     | 요일 :<br>시간 : | 요일 :<br>시간 : |
| 개별적으로 멘티를 만날 수 있는<br>요일 / 시간 | 요일 :<br>시간 : | 요일 :<br>시간 : |

|                                                             |
|-------------------------------------------------------------|
| 15. 자신의 관심사항이나 취미, 특기에 대해 설명해주세요.                           |
| 16. 개인적인 목표가 있다면 무엇입니까?                                     |
| 17. 좋은 친구관계를 위해서는 어떠한 자질이 필요하다고 생각하십니까?                     |
| 18. 당신이 멘티에게 기대하는 것이 있다면, 그것은 무엇입니까? 한 가지만 말해 보세요.          |
| 19. 당신을 화나게 하는 것은 무엇입니까? 그리고 화가 났을 때 어떻게 표현하며, 해결방법은 무엇입니까? |
| 20. 우리 기관에 제안할 것이 있다면 무엇입니까?                                |

## 양식3.

## 면접심사 기록지(멘토용)

면접일시 :    년   월   일 ( : ~ : )

심 사 자 :

|                                                                |  |               |       |    |  |         |  |
|----------------------------------------------------------------|--|---------------|-------|----|--|---------|--|
| 지원자성명                                                          |  | 성별            | 남 / 여 |    |  |         |  |
| 소속                                                             |  | 연락처           |       |    |  |         |  |
| <b>평가</b><br>(면접 설문지를 통해 대상자에게 질문한 것들에 대한 응답을 보면서 평가)          |  |               |       |    |  |         |  |
| <b>항 목</b>                                                     |  | <b>심사자 평가</b> |       |    |  |         |  |
| <u>의사소통기술</u><br>자신의 감정과 생각을 명확히 표현하고 상대의 말을 잘 이해하여 적절히 반응하는가? |  | 매우그렇다         |       | 보통 |  | 전혀그렇지않다 |  |
|                                                                |  | 7 6 5 4 3 2 1 |       |    |  |         |  |
| <u>대인관계기술</u><br>나와 타인과의 관계가 원만하여, 새로운 관계에 대해 잘 적응할 수 있는가?     |  | 매우그렇다         |       | 보통 |  | 전혀그렇지않다 |  |
|                                                                |  | 7 6 5 4 3 2 1 |       |    |  |         |  |
| <u>성실성</u><br>이 프로그램에 대해 애착을 가지고 있으며, 성실히 수행할 수 있는가?           |  | 매우그렇다         |       | 보통 |  | 전혀그렇지않다 |  |
|                                                                |  | 7 6 5 4 3 2 1 |       |    |  |         |  |
| <u>성숙도</u><br>인격적인 성숙도와 의사결정 능력, 인내심이 있는가?                     |  | 매우그렇다         |       | 보통 |  | 전혀그렇지않다 |  |
|                                                                |  | 7 6 5 4 3 2 1 |       |    |  |         |  |
| <u>경험</u><br>청소년을 이해할 수 있는 경험들을 가지고 있는가?                       |  | 매우그렇다         |       | 보통 |  | 전혀그렇지않다 |  |
|                                                                |  | 7 6 5 4 3 2 1 |       |    |  |         |  |
| <u>동기</u><br>프로그램에 지원한 동기가 바르며, 자원함으로 하고 있는가?                  |  | 매우그렇다         |       | 보통 |  | 전혀그렇지않다 |  |
|                                                                |  | 7 6 5 4 3 2 1 |       |    |  |         |  |
| 면접자의 총평                                                        |  |               |       |    |  |         |  |

양식4.

멘토 추천서

추천인 :

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 성명 |  |    |  |
| 소속 |  | 직위 |  |

추천받는 이 :

|               |                                                    |     |       |
|---------------|----------------------------------------------------|-----|-------|
| 성명            |                                                    | 성별  | 남 / 여 |
| 나이            |                                                    | 연락처 |       |
| 소속<br>(학교/직장) | 학교명 : _____, 전공 : _____<br>직장명 : _____, 직위 : _____ |     |       |

추천받는 이에 대한 평 (V자로 체크)

|            |                            |                             |                            |                             |                            |
|------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 자아통제력      | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 대인관계       | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 업무(학업)수행능력 | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 성실성        | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 생활태도       | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |

추천사유 :

년 월 일  
 추천인 : \_\_\_\_\_ (인)

본인은 멘토링프로그램을 지원한 멘토로서, 다음과 같은 사항들을 지킬 것을 서약합니다.

- 멘토들을 위한 교육, 훈련과정에 적극적으로 참여하겠습니다.
- 계획된 활동을 끝까지 책임감 있게 잘 마무리하겠습니다.
- 계획된 미팅시간을 잘 지킵니다.
- 만일 미팅에 참석할 수 없거나 부득이한 경우가 발생할 경우 본 기관의 담당자에게 반드시 알려드립니다.
- 열린 마음으로 관계형성에 참여하겠습니다.
- 멘티와의 만남과 대화를 지속하겠습니다.
- 멘티의 비밀을 반드시 지킵니다.
- 멘티가 위험한 행동을 했거나 그러한 행동을 할 것으로 판단되는 상황에는 반드시 기관에 알려드립니다.
- 멘티를 위한 도움이 필요할 때 기관에 도움을 요청하겠습니다.
- 집이나 직장 등 멘토 신상에 변화가 생겼을 경우 즉시 기관의 담당자에게 알려드립니다.
- 기타 기관에서 정하는 사항에 대하여 적극적으로 따르겠습니다.

나는 위와 같은 문서를 읽고 이해하였으며, 엄격하게 위의 절차를 준수할 것을 동의합니다. 나는 이러한 절차들을 준수하지 않을 경우 멘토의 자격을 상실할 수 있음을 동의합니다.

멘토 : \_\_\_\_\_ (서명)      날짜 : \_\_\_\_\_ 년   월   일

00-00호

## 멘토링활동인증서

성 명 :

주민등록번호 : -

위 사람은 000기관에서 주최한 ‘0000 프로그램’에 멘토로 자원하여 기관에서 진행하는 멘토교육을 수료하고, 00년 00월 00일부터 00년 00월 00일까지 총00시간 동안 멘토링활동에 적극적으로 참여하여 멘티에게 멘토로서의 역할과 임무를 책임감있게 수행하였음을 인정합니다.

00년 00월 00일

(마크) 한국청소년개발원장 000(직인)

## 양식7.

## 멘토링프로그램 신청서(멘티용)

|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------|-------|----------|--------|----|----|
| 성명                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     | 생년월일    | 년 월 일 |          | 성(양/음) |    |    |
| 성별                               | 남□, 여□                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |     | 종교      |       |          |        |    |    |
| 학력                               | _____학교 _____학년 _____전공, 재학/졸업                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |     |         |       |          |        |    |    |
| 담임교사명                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
| 주소                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
| 연락처                              | Home:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |     | /H · P: |       | /E-mail: |        |    |    |
| 가족사항                             | 성명                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 나이  | 직업      | 관계    | 성명       | 나이     | 직업 | 관계 |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
| 성격<br>(해당하는<br>곳에 O표)            | 조용함      말이 많음      호기심이 많음      침울함<br>예민함      수줍어함      외향적      장난기가 많음<br>쾌활함      활발적임      지성적임      사교적임<br>자신감이 있음      고집이 센      사려 깊음                                                                                                                                                                                                          |     |         |       |          |        |    |    |
| 관심분야/<br>취미활동<br>(해당하는<br>곳에 O표) | 미술      컴퓨터      농구      롤러스케이트      테니스      자전거<br>독서      캠핑      하이킹      요리      달리기      배구      스케이팅<br>음악      영화      수영      야구      축구      레슬링<br>바둑      골프      무술      춤      글쓰기      만들기<br>낚시      바느질      수집      농작물가꾸기      비디오게임<br>미식축구      당구      박물관      사진      권투      볼링<br>목재조각      하키      조깅      스쿠버 다이빙      기타_____ |     |         |       |          |        |    |    |
| 이 프로그램을 지원한 동기                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
| 이 프로그램에서 얻고 싶은 것                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |     |         |       |          |        |    |    |
| 활동가능시간                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1지망 | 2지망     | 3지망   |          |        |    |    |
|                                  | 요일                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |     |         |       |          |        |    |    |
|                                  | 시간                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |     |         |       |          |        |    |    |

년 월 일  
지원자 : \_\_\_\_\_ (서명)

## I. 가족관계

## 1. 가족관계 간 갈등

(빠진 가족구성원이 있다면 채워 넣고, 해당하는 곳에 V자로 체크해주세요.)

|   | 갈등이<br>매우심함 | 접촉이<br>거의 없음 | 그럭저럭<br>지냄 | 매우<br>친밀함 | 같이<br>살고 있음 | 같이<br>살지 않음 | 해당사항<br>없음 |
|---|-------------|--------------|------------|-----------|-------------|-------------|------------|
| 부 |             |              |            |           |             |             |            |
| 모 |             |              |            |           |             |             |            |
|   |             |              |            |           |             |             |            |
|   |             |              |            |           |             |             |            |

## 2. 지금까지 어려운 문제가 있을 때 고민을 나누던 사람은 주로 누구였습니까?

☐부      ☐모      ☐계부      ☐계모      ☐형제      ☐친척  
☐친구      ☐학교교사      ☐상담원      ☐기타: \_\_\_\_\_

## 3. 가족 가운데 다음의 문제를 가진 가족이 있습니까?

3-1. 알코올중독    ☐없다    ☐있다    있다면 누구: \_\_\_\_\_3-2. 정신질환장애    ☐없다    ☐있다    있다면 누구: \_\_\_\_\_3-3. 만성질환    ☐없다    ☐있다    있다면 누구: \_\_\_\_\_

3-4. 그 밖의 가족 내에 다른 문제가 있다면 기록해주세요.

\_\_\_\_\_

## 4. 가족에게서 학대를 받거나 방임된 경험이 있습니까?

☐없다    ☐신체적학대    ☐정서적학대    ☐성학대    ☐방임

4-1. 있다면, 누구에게: \_\_\_\_\_, 언제(기간): \_\_\_\_\_

## 5. 가정의 형편은 어떠합니까?

☐매우 좋은편    ☐중간정도    ☐매우 좋지않음    ☐기초생활수급대상자

12) 한국YMCA전국연맹- 'YMCA 사각지대 10대들의 자활과 독립을 돕는 멘토링 TEENS Vision Project 토론회'자료, KYC- '프로그램 관리자를 위한 멘터링 프로그램' 일부 발췌 인용

## II. 학교생활

1. 학교에서 징계를 받은 경험이 있습니까?

☐없음    ☐교내봉사    ☐사회봉사    ☐특별교육    ☐퇴학

1-1. 있다면, 그 이유는 무엇이었습니까?

☐가출    ☐흡연    ☐폭력    ☐학교부적응    ☐기타:\_\_\_\_\_

2. 지난 일 년 동안 학교를 옮긴 적이 있습니까? ☐없다    ☐있다

2-1. 있다면, 그 이유는 무엇이었습니까?

☐졸업    ☐이사    ☐징계 후 조치    ☐기타:\_\_\_\_\_

3. 학교를 그만두었다가 복학한 경험이 있습니까? ☐없다    ☐있다

3-1. 있다면, 언제:\_\_\_\_\_

4. 검정고시를 준비한 경험이 있습니까?

☐없다    ☐중입 자격시험    ☐고입 자격시험    ☐대입 자격시험

4-1. 있다면, 언제:\_\_\_\_\_, 얼마동안:\_\_\_\_\_, 어디서:\_\_\_\_\_

## III. 학습능력

1. 학교성적은 대략 어느 정도입니까?

☐최상위    ☐중상위    ☐중간    ☐중하위    ☐하위

2. 학교에서 학업을 따라가지 못해 힘들 곤 했습니까?

☐아니다    ☐그렇다

3. 학교에서 특별 학급에 배치된 적이 있습니까? ☐없다    ☐있다

3-1. 있다면, 그 이유는 무엇이었습니까?

☐ 학습부진    ☐행동상의문제    ☐기타:\_\_\_\_\_

#### IV. 또래관계

1. 학교에서 폭력 집단에 가입한 적이 있습니까? ☐없다 ☐있다
2. 학교에서 친구들로부터 괴롭힘(왕따)를 당한 적이 있습니까?  
☐ 없다 ☐있다
3. 현재 학교 또는 자기가 속한 집단에서 원만한 또래 관계를 형성하고 있습니까? ☐없다 ☐있다
- 3-1. 원만하지 않다면 그 이유는:\_\_\_\_\_

#### V. 직업경험

1. 직업훈련을 받았던 경험이 있습니까? ☐없다 ☐있다
- 1-1. 있다면, 구체적인 경험을 적어주세요.(최근의 경험부터 순서대로)

| 기관명 | 훈련내용 | 기간 | 현재 하고 있는것 표시(V) |
|-----|------|----|-----------------|
|     |      |    |                 |
|     |      |    |                 |
|     |      |    |                 |

2. 취업을 했거나 아르바이트를 했던 경험이 있습니까? ☐없다 ☐있다
- 2-1. 있다면, 구체적인 경험을 적어주세요.(최근의 경험부터 순서대로)

| 직장명 | 했던 일 | 기간 | 그만 둔 이유 |
|-----|------|----|---------|
|     |      |    |         |
|     |      |    |         |
|     |      |    |         |

3. 보유하고 있는 자격증이 있습니까?

3-1. 있다면, 무엇:\_\_\_\_\_ 취득한 날:\_\_\_\_\_

## VI. 비행경험

1. 비행에 개입된 경험이 있습니까? ☐없다 ☐있다

1-1. 최초로 개입되었던 비행은 무엇이었습니까?\_\_\_\_\_

1-2. 최초 비행개입 시 몇 세였습니까?\_\_\_\_\_

1-3. 비행에 개입되었던 이유는 무엇이었습니까?\_\_\_\_\_

2. 지금까지 비행으로 인해 사회적 서비스를 받았던 경험이 있습니까?

☐없다 ☐있다

2-1. 있다면, 언제 어느 기관에서 얼마동안 서비스를 받았는지 적어주세요.

| 기관명 | 언제 | 기관명 | 언제 |
|-----|----|-----|----|
|     |    |     |    |
|     |    |     |    |

3. 사용해 본 적이 있는 약물에 표시하고 구체적인 경험을 적어주세요.

| 종류       | 처음 사용한 나이 | 빈도 | 사용량 | 표시(V) |    | 지난 한 달 이내에 사용한 것 표시(V) | 사용경험 있는 것 표시(V) |
|----------|-----------|----|-----|-------|----|------------------------|-----------------|
|          |           |    |     | 단독    | 집단 |                        |                 |
| 담배       |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 술        |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 본드       |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 부탄가스     |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 니스       |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 러머나      |           |    |     |       |    |                        |                 |
| S정       |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 기타:_____ |           |    |     |       |    |                        |                 |
| 경험없음     |           |    |     |       |    |                        |                 |

4. 위에서 나열한 것 중 현재 사용하고 있는 약물이 무엇인지 적어주세요.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

## VII. 사법처리 경험

1. 법적으로 처벌(처분)을 받은 경험이 있습니까? ☐없다 ☐있다

1-1. 있다면, 어떤 처벌(처분)을 받았는지 적어주세요(최근 것부터 순서대로)

| 현재 진행중인<br>것 표시(V) | 처분내용 | 죄명 | 기간 | 당시<br>연령 |
|--------------------|------|----|----|----------|
|                    |      |    |    |          |
|                    |      |    |    |          |
|                    |      |    |    |          |
|                    |      |    |    |          |

## VIII. 건강상태

1. 입원을 했던 경험이 있습니까? ☐없다 ☐있다

1-1. 있다면, 병명:\_\_\_\_\_, 어디서:\_\_\_\_\_, 얼마동안:\_\_\_\_\_

2. 장애가 있습니까?

☐없다 ☐신체장애 ☐청각장애 ☐언어장애 ☐정신지체

☐정신장애 ☐내부장애 ☐기타:\_\_\_\_\_

2-1. 있다면, 장애인으로 등록되어 있습니까? ☐아니다 ☐그렇다(\_\_\_\_급)

3. 과거 또는 현재에 질병에 걸린 것이 있습니까?(있는 대로 표시)

| 질병명  | 현재 | 과거 | 질병명    | 현재 | 과거 |
|------|----|----|--------|----|----|
| 영양결핍 |    |    | 간염     |    |    |
| 피부병  |    |    | 간질     |    |    |
| 성병   |    |    | 치아관련질병 |    |    |
| 기타:  |    |    |        |    |    |

## IX. 심리상태

1. 현재 정서 상태는 다음 중 어느 것에 해당되니까?(있는 대로 표시)

- ☐ 매우 불행하고, 슬프고 우울하다
- ☐ 걱정이 많고, 불안하고, 두렵다
- ☐ 외롭고, 주위에 아무도 없이 나 혼자인 것 같다고 느낀다.
- ☐ 패배자 또는 아무 가치가 없는 사람이라고 느낀다.
- ☐ 기분이 지나치게 들뜨거나 지나치게 가라앉는 경우가 있다.
- ☐ 식욕을 잃거나 사람들이 말랐다고 하는데도 계속해서 몸무게를 걱정해서 먹지 않는다.
- ☐ 음식을 지나치게 많이 먹고는 토해내는 일이 자주 있다.
- ☐ 잠들기가 힘들거나 잠을 푹 자지 못한다.

2. 자살을 심각하게 생각해 본 적이 있습니까? ☐없다 ☐있다

2-1. 있다면, 실제로 자살을 시도한 적이 있습니까? ☐없다 ☐있다

2-1-1. 있다면, 언제:\_\_\_\_\_, 어디서:\_\_\_\_\_, 몇 번:\_\_\_\_\_

3. 정신적인 문제로 치료나 상담을 받은 경험이 있습니까?

☐없다 ☐있다

3-1. 있다면, 문제가 있었던 것에 있는 대로 표시해주세요.

| 질병명    | 현재 | 과거 | 질병명      | 현재 | 과거 |
|--------|----|----|----------|----|----|
| 우울증    |    |    | 정신분열증    |    |    |
| 과잉행동장애 |    |    | 알코올/약물중독 |    |    |
| 성격장애   |    |    | 섭식장애     |    |    |
| 기타:    |    |    |          |    |    |

## X. 이성친구 경험

1. 이성친구와 사귀었던 경험이 있습니까?     ☐없다   ☐있다
2. 현재도 사귀고 있는 이성친구가 있습니까?   ☐없다   ☐있다  
2-1. 있다면, 이 관계에 대해 만족하고 있습니까?   ☐만족   ☐불만족
3. 이성과 성관계를 가진 경험이 있습니까?     ☐없다   ☐있다  
3-1. 있다면, 성관계를 할 때 피임을 했습니까?  
☐전혀 하지 않았다   ☐가끔 했다   ☐대부분 했다   ☐항상 했다
4. 동성과 성관계나 성적인 접촉을 가진 경험이 있습니까?  
☐없다   ☐있다
5. 원하지 않는 때에 강제로 성관계를 가진 적이 있습니까?  
☐없다   ☐있다  
5-1. 없다면, 원하지 않는 때에 강제로 성적인 접촉을 가진 적이 있습니까?  
☐없다   ☐있다
6. 임신을 한 적이 있는가?     ☐없다   ☐있다(\_\_\_\_회)  
6-1. 있다면, 어떤 조치를 취하였는가?  
☐출산 후 양육     ☐출산 후 입양     ☐자연유산  
☐임신중절     ☐현재 임신중

양식9.

면접 질문지(멘티용)

|                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 멘토링프로그램에 대해서는 어떻게 알게 되었습니까?                                                                                                                                                                                 |
| 2. 왜 멘토링프로그램에 참여하기를 원하십니까?                                                                                                                                                                                     |
| 3. 당신은 멘토와 무엇을 하기를 원합니까?<br>____ 친구가 되는 것<br>____ 나에게 어떤 가능성이 있는지 알게 되는 것<br>____ 나의 문제들에 대해 이야기하는 것<br>____ 내가 살고 있는 지역사회와 지역사회 속에서 내게 유용한 것이 있는지 알아보는 것<br>____ 나의 진로에 대해 도움을 받는 것<br>____ 장래 계획에 대해 이야기하는 것 |
| 4. 당신에게 일어났던 가장 좋았던 일은 무엇입니까?                                                                                                                                                                                  |
| 5. 당신에게 일어났던 가장 힘들었던 일은 무엇입니까?                                                                                                                                                                                 |
| 6. 만일 당신이 자신이나 자신의 삶에서 한 가지만 바꿀 수 있다면, 어떤 것을 바꾸겠습니까?                                                                                                                                                           |
| 7. 당신은 장기적인 목표들을 가지고 있습니까? 가장 강한 목표 두 가지를 적으세요.                                                                                                                                                                |

|                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. 당신이 다른 사람이 될 수 있다면, 누가 되겠습니까? 그 이유는 무엇입니까?                                                                                       |
| 9. 당신이 성인이 되면 어떤 직업을 갖길 원합니까?                                                                                                       |
| 10. 당신의 장래는 얼마나 밝다고 생각하십니까? 점수로 표시하십시오.<br>(10점 만점에 점수가 높을수록 장래가 밝다고 생각하는 것임)<br>___1 ___2 ___3 ___4 ___5 ___6 ___7 ___8 ___9 ___10 |
| 11. 당신은 남자 혹은 여자, 어떤 특정한 종교를 가진 멘토를 선호합니까?                                                                                          |
| 12. 당신의 멘토에게 당신에 대해서 알리고 싶은 것 한 가지가 있다면 그것은 무엇입니까?                                                                                  |
| 13. 당신은 당신의 멘토를 가르칠 수 있는 어떤 것을 가지고 있다고 생각하십니까?                                                                                      |
| 14. 본 기관에 제안할 것이 있다면 무엇입니까?                                                                                                         |

양식10.

면접심사 기록지(멘티용)

면접일시 :       년   월   일

심사자 :

|       |  |      |           |
|-------|--|------|-----------|
| 추천인   |  | 소속   |           |
| 성명    |  | 생년월일 | 년   월   일 |
| 보호자성명 |  | 연락처  |           |

평가

| 질 문                                                                     | 심사자 평가                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| <u>자아통찰</u><br>자기 자신의 상황과 상태에 대해서 객관적으로 알고 있는가?                         | 매우그렇다           보통           전혀그렇지않다<br>7   6   5   4   3   2   1 |
| <u>멘티의 환경</u><br>멘티의 주변환경은 프로그램 진행하기에 적절한가?                             | 매우그렇다           보통           전혀그렇지않다<br>7   6   5   4   3   2   1 |
| <u>멘티의 목표</u><br>멘티의 욕구 및 목표가 명확한가?                                     | 매우적절함           보통           적절하지않음<br>7   6   5   4   3   2   1  |
| <u>멘티의 흥미</u><br>멘티는 이 프로그램에 관심을 가지고 있는가?                               | 매우그렇다           보통           전혀그렇지않다<br>7   6   5   4   3   2   1 |
| <u>보호자의 관심/동의</u><br>보호자는 이 프로그램에 관심을 보이는가?<br>보호자는 멘티의 참여를 동의하고 지원하는가? | 매우그렇다           보통           전혀그렇지않다<br>7   6   5   4   3   2   1 |
| <u>멘티의 참여도</u><br>필요한 시간을 내는 데에 동의하는가?<br>멘토와의 만남에 적극적으로 참여할 것인가?       | 매우그렇다           보통           전혀그렇지않다<br>7   6   5   4   3   2   1 |
| 심사자가 본 멘티의 강점과 우려되는 점, 기타의견                                             |                                                                   |

## 양식11.

## 멘티 추천서

추천인 :

|    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 성명 |  |    |  |
| 소속 |  | 직위 |  |

추천받는 이 :

|    |                                       |     |       |
|----|---------------------------------------|-----|-------|
| 성명 |                                       | 성별  | 남 / 여 |
| 나이 |                                       | 연락처 |       |
| 소속 | 학교명: _____, 학년 : _____<br>전 공 : _____ |     |       |

추천하는 자에 대한 의견

|         |                            |                             |                            |                             |                            |
|---------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| 자아통제력   | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 교우 관계   | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 가족과의 관계 | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 경제적 안정성 | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 생활태도    | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 학업성취도   | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |
| 성실성     | 상 <input type="checkbox"/> | 중상 <input type="checkbox"/> | 중 <input type="checkbox"/> | 중하 <input type="checkbox"/> | 하 <input type="checkbox"/> |

추천사유 :

|  |
|--|
|  |
|--|

년 월 일  
추천인 : \_\_\_\_\_(인)

\_\_\_\_\_보호자께,

귀 닥의 아이가 본 기관에서 지원하는 \_\_\_\_\_프로그램에 참여할 수 있는 멘티로 선정되었습니다. 한 명의 성인 자원봉사자(이하 멘토)와 연결이 되어 성인으로서의 역할모델을 제공받을 뿐만 아니라 성인 친구로서의 역할을 수행하게 될 것입니다. 귀 아이와 멘토 간의 활동은 본 기관의 관리자에 의해 긴밀하게 점검될 것입니다.

귀 아이와 멘토는 한 달에 2회 이상의 만남을 가질 것이며, 그 만남으로 1:1 학습지도, 상담, 진로지도 등의 활동과 함께 다른 친구들과 멘토들이 함께 하는 그룹활동, 체육대회, 등산과 같은 전체 프로그램에도 참여하게 될 것입니다.

귀 아이가 생활함에 있어서 한 명의 긍정적인 성인 모델을 갖게 되는 것은 아이에게 큰 도움이 될 것입니다. 멘토와의 관계는 아이의 학습성취와 자존감을 높이며, 긍정적인 정서적 발달로 이어지는 좋은 기회가 될 것이라 생각합니다.

이번 프로그램에 참여하는 멘토는 본 기관에서 청소년을 이해하고 상담하며 도움을 주는 데 부족함이 없도록 훈련되어진 전문가로 구성되어 있으며, 귀 아이에게 가장 적합한 멘토를 연결하여 도움을 주고자 노력하였습니다.

멘토와 귀 아이와의 만남 속에서 수집된 모든 정보는 프로그램 평가를 위한 목적으로만 활용되며, 철저히 비밀이 보장됨을 알려드립니다.

멘토와 귀 아이가 함께하는 이 멘토링활동이 도움이 될 것이라고 생각되신다면 아래에 서명하시어 동의해 주시기 바랍니다.

보호자성명 : \_\_\_\_\_ (서명)      날짜 :      년      월      일

나는 멘토링프로그램에 참가하는 멘티로서, 아래와 같은 사항을 반드시 지킬 것을 서약합니다.

- 나는 멘토링프로그램의 규칙을 준수할 것입니다.
- 나는 약속된 시간을 철저히 지킵니다.
- 나는 모든 활동과 행사에 적극적으로 참여하겠습니다.
- 나는 멘토를 존경하고, 예의바른 행동을 하겠습니다.
- 나는 멘토와 약속된 만남에 적극적으로 동참하겠습니다.
- 나는 5번 이상 결석하면 프로그램에서 제외될 것에 동의합니다.
- 멘토와의 관계에서 솔직하고 진실하게 참여하겠습니다.
- 멘토링 기간 중 도움이 필요할 때는 반드시 멘티에게 알려야하며, 기관의 도움이 필요한 때는 반드시 통보하여, 적극적으로 도움을 받겠습니다.

나는 위의 사항들에 대해 동의할 것을 서약합니다.

멘티 성명 : \_\_\_\_\_ (서명)      날짜 : \_\_\_\_\_

양식14.

멘토링 활동일지

|                 |                   |      |      |
|-----------------|-------------------|------|------|
| 활동일시            | 년 월 일/( )회기       | 멘토명  |      |
| 활동방법            | 면담, 전화, 방문, 기타( ) | 멘티명  |      |
| 활동장소            |                   | 소요시간 | ( )분 |
| 멘티의<br>현재상태     |                   |      |      |
| 활동내용            |                   |      |      |
| 멘티의 변화          |                   |      |      |
| 멘티와<br>약속한 사항   |                   |      |      |
| 활동평가 및<br>향후계획  |                   |      |      |
| 해결되어야<br>할 문제   |                   |      |      |
| 수퍼비전이<br>필요한 내용 |                   |      |      |

양식15.

수퍼비전 기록지

|                     |       |       |  |
|---------------------|-------|-------|--|
| 일시                  | 년 월 일 | 수퍼바이저 |  |
| 장소                  |       | 멘토명   |  |
| 시간                  |       |       |  |
| 활동내용 요약             |       |       |  |
|                     |       |       |  |
| 멘토의 소감 및 논의하고 싶은 내용 |       |       |  |
|                     |       |       |  |
| 다른 멘토들의 도움말(집단토의 시) |       |       |  |
|                     |       |       |  |
| 수퍼바이저의 수퍼비전 내용      |       |       |  |
|                     |       |       |  |
| 마무리 및 다음 모임계획       |       |       |  |
|                     |       |       |  |

성명 : \_\_\_\_\_

I. 멘토가 느끼는 멘티의 변화

아래 질문에 본인이 해당하는 곳에 V표로 체크해주세요.

1. 멘티에게서 긍정적인 변화가 있었습니까?

|                 | 많이 향상 |   | 변화 없음 |   |   | 매우나빠짐 |   |
|-----------------|-------|---|-------|---|---|-------|---|
| 행동이나 자신에 대한 자신감 | 7     | 6 | 5     | 4 | 3 | 2     | 1 |
| 당신에 대한 개방성      |       |   |       |   |   |       |   |
| 당신에 대한 신뢰       |       |   |       |   |   |       |   |
| 집단과정에서의 참여      |       |   |       |   |   |       |   |
| 미래에 대한 전망       |       |   |       |   |   |       |   |

II. 나의 변화

1. 멘토링 경험이 당신의 삶에 대한 생각과 태도에 긍정적인 영향을 주었다고 느끼십니까?(○표)

\_\_\_\_\_에 \_\_\_\_\_아니오

|          | 많은 이익 |   | 변화 없음 |   |   | 많은 손해 |   |
|----------|-------|---|-------|---|---|-------|---|
| 나 자신의 이익 | 7     | 6 | 5     | 4 | 3 | 2     | 1 |

### III. 프로그램

아래 용어설명을 참고하여 자신이 해당하는 곳에 V표로 체크해 주시고,  
기타사항은 자세하게 기록해주세요.

#### 용어설명

개별활동: 멘토와 1:1로 보낸 시간

집단활동: 다른 쌍과 함께 한 전체활동시간

1. 개별활동 프로그램의 내용에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

→ 만족하신다면 2번으로, 불만족하신다면 3번으로 가서 응답해주세요.

2. 만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

3. 불만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

4. 개별활동 프로그램의 횟수에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

5. 개별활동 프로그램의 방법에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

6. 개별활동 프로그램 중 가장 기억에 남는 프로그램이 있다면 3가지만  
적어주세요.

---

---

7. 집단활동 프로그램의 내용에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음  
→ 만족하신다면 8번으로, 불만족하신다면 9번으로 가서 응답해주세요.

8. 만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

9. 불만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

10. 집단활동 프로그램의 횟수에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

11. 집단활동 프로그램의 방법에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

12. 집단활동 프로그램 중 가장 기억에 남는 프로그램이 있다면, 3가지만 적어주세요.

---

---

13. 전체 진행된 프로그램 중 재미가 없었거나, 바뀌었으면 하는 프로그램이 있었다면 자유롭게 적어주세요.

---

---

14. 프로그램 중 이런 프로그램은 있었으면 좋겠다고 생각되는 행사나 활동이 있으면 자유롭게 적어주세요.

---

---

1. 자신의 멘티에 대해서 만족하십니까?

- ①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음  
→ 만족하신다면 2번으로, 불만족하신다면 3번으로 가서 응답해주세요.
2. 만족스러웠다면, 그 이유는 무엇인지 자세하게 적어주세요.
- 
3. 불만족스러웠다면, 그 이유는 무엇인지 자세하게 적어주세요.
- 
4. 멘티와의 관계에서 이런 점은 개선되었으면 좋겠다는 점이 있다면 자유롭게 적어주세요.

## V. 기관(결연관리자)에 대한 질문

1. 기관에서 진행된 멘토링프로그램 전체에 대해 만족하셨습니다까?  
 ①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음
2. 기관에서 제공된 장소에 대해 만족하셨습니다까?  
 ①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음
3. 도움이 필요할 때 기관에게 적극적으로 도움을 요청하셨습니다까?  
 ① 예 ② 아니오
- 아니오에 응답하신 경우, 그 이유는 무엇인지 써주세요.

이유 : \_\_\_\_\_

## VI. 멘토링활동 전반

1. 당신이 멘토링활동 기간 중 멘티와 몇 회 만났습니까?  
직접면담 : 총 \_\_\_\_\_ 회, 전화면담 : 총 \_\_\_\_\_ 회
2. 당신이 멘티를 만날 때 1회에 소비된 평균시간은 어느 정도였나요?  
1회 만남에 소요된 시간 : \_\_\_\_\_ 시간 \_\_\_\_\_ 분
3. 당신이 멘티를 만나 주로 한 활동은 무엇이었습니까?  
①상담 ②학습지도 ③놀이 및 각종체험 ④ 가정방문 ⑤기타 \_\_\_\_\_
4. 당신이 주로 진행한 활동에 대해 만족하십니까?  
①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음
5. 멘토링활동을 진행하면서 멘티와의 관계가 좋아졌습니까?  
①매우좋아짐 ②좋아짐 ③보통 ④좋아지지 않음 ⑤매우 좋아지지 않음
6. 멘토링활동이 가장 유익했다고 생각되는 점은 무엇입니까?  
①개인의 보람과 만족 ②자신의 사회참여활동  
③청소년의 성장을 도울 수 있었다는 것 ④기타 \_\_\_\_\_
7. 멘토링활동 중 가장 어려웠던 점은 무엇입니까?  
①경제(멘토활동비, 용돈 등)적인 여유가 없었던 것  
②시간이 부족했던 것  
③직장 및 학업에 미치는 영향  
④여가(개인모임, 취미생활 등)활동을 못했던 것  
⑤기관(결연관리자)와의 관계  
⑥멘티와의 관계  
⑦기타 \_\_\_\_\_
8. 앞으로 멘토링 봉사활동을 지속하실 생각이 있습니까?  
①매우그렇다 ②그렇다 ③보통이다 ④그렇지않다 ⑤매우 그렇지않다

성명 : \_\_\_\_\_

**I. 나의 변화정도**

1. 멘토링프로그램을 하기 전과 비교해볼 때, 다음의 각 문항들에 대해서  
당신이 어떻게 느끼고 있습니까? (해당하는 곳에 V표로 체크)

|                                    | 많이 향상 |   | 변화 없음 |   |   | 매우 나빠짐 |   |
|------------------------------------|-------|---|-------|---|---|--------|---|
|                                    | 7     | 6 | 5     | 4 | 3 | 2      | 1 |
| 부모와의 관계                            |       |   |       |   |   |        |   |
| 교사와의 관계를 조절하는 능력                   |       |   |       |   |   |        |   |
| 삶에서 마주치는 어려움에 대해서<br>긍정적으로 반응하는 능력 |       |   |       |   |   |        |   |
| 학교 출석                              |       |   |       |   |   |        |   |
| 성적                                 |       |   |       |   |   |        |   |
| 다른 사람에게 적극적으로 도움을<br>요청하는 능력       |       |   |       |   |   |        |   |
| 생각이나 상황을 다른 사람들과 잘 나누고<br>적응하는 능력  |       |   |       |   |   |        |   |
| 나의 감정을 표현하는 능력                     |       |   |       |   |   |        |   |
| 의사소통 기술                            |       |   |       |   |   |        |   |
| 세상에 대한 자신감                         |       |   |       |   |   |        |   |
| 나의 문제에 대해 해결책을 생각해내는 능력            |       |   |       |   |   |        |   |
| 문제에 대한 해결책을 실행에 옮기는 능력             |       |   |       |   |   |        |   |
| 폭력, 약물사용(술, 담배, 본드 등)에 대한<br>자제력   |       |   |       |   |   |        |   |

2. 멘토링프로그램에 참여한 것이 당신의 삶에 어떤 영향을 주었습니까?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## II. 프로그램

아래 용어설명을 참고하여 자신이 해당하는 곳에 V표로 체크해주시고,  
기타사항은 자세하게 기록해주세요.

### 용어설명

개별활동: 멘토와 1:1로 보낸 시간

집단활동: 다른 쌍과 함께 한 전체활동 시간

1. 개별활동 프로그램의 내용에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

→ 만족하신다면 2번으로, 불만족하신다면 3번으로 가서 응답해주세요.

2. 만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

3. 불만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

4. 개별활동 프로그램의 횟수에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

5. 개별활동 프로그램의 방법에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

6. 개별활동 프로그램 중 가장 기억에 남는 프로그램이 있다면, 3가지만  
적어주세요.

---

---

7. 집단활동 프로그램의 내용에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

→ 만족하신다면 8번으로, 불만족하신다면 9번으로 가서 응답해주세요.

8. 만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

9. 불만족하신다면, 그 이유는 무엇입니까?

---

10. 집단활동 프로그램의 횟수에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

11. 집단활동 프로그램의 방법에 대해서 만족하십니까?

①매우만족함 ②만족함 ③보통 ④만족하지 않음 ⑤매우 만족하지 않음

12. 집단활동 프로그램 중 가장 기억에 남는 프로그램이 있다면 3가지만 적어주세요.

---

---

13. 전체 진행된 프로그램 중 재미가 없었거나, 바뀌었으면 하는 프로그램이 있었다면 자유롭게 적어주세요.

---

---

14. 프로그램 중 이런 프로그램은 있었으면 좋겠다고 생각되는 행사나 활동이 있으면 자유롭게 적어주세요.

---

---

양식18.

프로그램 평가지(결연관리자용)

일 시 : \_\_\_\_\_ 년 월 일

작성자 : \_\_\_\_\_

|            |             |           |                  |
|------------|-------------|-----------|------------------|
| 프로그램<br>주제 |             |           |                  |
| 활동<br>개요   | 참가<br>인원    | 멘토        | 총(     )명/성명:    |
|            |             | 멘티        | 총(     )명/성명:    |
|            | 소요시간        |           | _____ 시간 _____ 분 |
|            | 장 소         |           |                  |
| 활동<br>평가   | 준비사항        |           | ○<br>○           |
|            | 교육내용        |           | ○<br>○<br>○      |
|            | 참여<br>분위기   | 멘토        |                  |
|            |             | 멘티        |                  |
|            |             | 전체<br>분위기 |                  |
|            | 진행상의<br>어려움 |           |                  |
| 총평         |             |           |                  |

\* 결연관리자가 멘토링 프로그램 활동이 끝날 때마다 작성해서 보관

## 2. 멘토교육

### 1) 멘토교육 개요

멘토교육은 멘토링프로그램이 효과적이기 위해서 필요한 구성요소 중 하나라고 할 수 있다(Bauldry & Hartmann, 2000). 이것은 멘티와의 관계를 어떻게 형성하고, 어려움이 있을 때 이를 어떻게 극복해야 하는지 등을 배우지 않고는 좋은 멘토가 되기 어려우며, 또한 멘토링이 효과적일 수 없다는 것을 의미한다. 멘토들도 멘토링에 있어서 멘토교육이 중요하다는 인식을 하고 있다. 그것은 멘토들이 멘토교육을 많이 받을수록 자신들이 준비되었다고 생각한다는 것을 보아도 알 수 있다(Bauldry & Hartmann, 2000).

일반청소년의 멘토가 되기 위해서도 많은 노력과 준비가 필요한데, 특별지원청소년과 같은 소외청소년의 경우에는 그들의 요구에 부응하기 위해서 더 많은 교육과 훈련이 필요하다고 볼 수 있다.

멘토교육의 구성내용은 각각 프로그램이나 기관의 목표에 따라 다소 차이가 있다. 그러나 핵심적인 내용에는 큰 차이가 없다고 본다. 여기에서는 기존의 멘토교육 프로그램의 내용을 종합·분석하고 보완해서 <표 V-8>에 나타난 바와 같이 멘토교육의 핵심적인 내용을 제시했다.

멘토교육의 핵심 프로그램은 크게 4개 영역으로 구분될 수 있다. 4개 영역은 멘토링과 멘토에 대한 이해, 멘티에 대한 이해, 효과적인 멘토의 기술 및 전략, 멘토링의 실제이다. 각각의 영역은 2개에서 5개의 세부 프로그램으로 다시 구분되어 있다.

첫째, 멘토링과 멘토에 대한 이해의 경우 멘토링의 이해, 멘토 자신에 대한 이해, 멘토의 역할과 기대, 멘토링의 효과, 멘토링의 과정이 포함된다. 둘째, 멘티에 대한 이해의 경우 청소년의 이해(발달과 문화), 청소년 문제의 이해, 특별지원청소년의 이해, 나의 멘티 이해가 포함될 수 있다. 셋째, 효과적인 멘토의 기술 및 전략 영역에는 의사소통기술, 관계형성기술, 멘티와의 활동 유형 및 전략이 포함된다. 넷째, 멘토링의 실제 영역에는 Q & A와 사

례가 포함된다.

각각의 프로그램을 실시하는데 필요한 시간은 멘토가 어떤 사람인지, 멘티가 어떤 사람인지 등에 따라 달라질 수 있다. 예를 들어, 멘토링의 경험이 있는 경우와 경험이 없는 경우 예비 멘토의 프로그램에 필요한 시간이 다를 것이다. 또한 멘티가 일반 청소년일 경우와 특별지원청소년일 경우에도 프로그램에 소요되는 시간이 달라질 수 있다. 표에 제시한 예상 소요시간은 최소한의 시간을 나타내는 것이다. 예상 소요시간에 의하면, 멘토교육에 필요한 시간은 총 20시간이다.

멘토교육은 다양하게 실시될 수 있다. 예를 들어, 일주일 중 하루에 2시간씩 10주, 일주일 중 이틀에 걸쳐 2시간씩 5주, 2박3일 혹은 3박4일 집중형 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

또한 멘토교육 프로그램은 멘토와 멘티의 특성에 따라 프로그램에 필요한 시간이 달라질 수 있었던 것처럼 프로그램의 내용도 달라질 수 있다. 예를 들어, 예비 멘토가 멘토링의 경험이 있는지의 여부, 이 분야에 대한 사전 지식과 기술 습득 여부에 따라 프로그램의 일부가 제외될 수 있다. 만일 특정 프로그램에 대한 심층적인 이해가 필요하다면, 그 프로그램은 제시된 내용보다 보완된 것을 실시할 수도 있어서 멘토교육 프로그램은 탄력적으로 운영될 수 있다.

<표 V-8> 멘토교육 프로그램의 내용 구성 및 시간

| 영역                | 프로그램           | 예상<br>소요시간 |
|-------------------|----------------|------------|
| 멘토링과<br>멘토에 대한 이해 | 멘토링의 이해        | 60분        |
|                   | 자신의 이해         | 60분        |
|                   | 멘토의 역할과 기대     | 60분        |
|                   | 멘토링의 효과        | 60분        |
|                   | 멘토링의 과정        | 60분        |
| 멘티에 대한 이해         | 청소년 이해(발달과 문화) | 120분       |
|                   | 청소년들의 문제       | 120분       |
|                   | 특별지원청소년의 이해    | 120분       |

|                     |          |      |
|---------------------|----------|------|
|                     | 나의 멘티 이해 | 60분  |
| 효과적인<br>멘토의 기술 및 전략 | 의사소통기술   | 120분 |
|                     | 관계형성기술   | 120분 |
|                     | 멘티와의 활동  | 120분 |
| 멘토링의 실제             | Q & A    | 60분  |
|                     | 사례       | 60분  |

## 2) 멘토교육 프로그램의 내용

### (1) 멘토링과 멘토에 대한 이해

멘토링과 멘토에 대한 이해 영역은 멘토교육에 있어서 시작단계이다. 여기에는 멘토링의 이해, 자신의 이해, 멘토의 역할과 기대, 멘토링의 효과, 멘토링의 과정이 포함되어 있다.

#### ① 멘토링의 이해 (60분)

- 
- 프로그램 내용
    - 멘토링의 정의
    - 이상적인 멘토링을 위한 이론적 근거
- 

#### ❶ 멘토링의 정의

멘토링은 어떤 맥락에서 이루어지는가에 따라 조금씩 다르게 정의될 수 있다. 즉, 강조되는 부분이 달라질 수 있다는 것이다. 멘토링이 많이 이루어지는 분야는 직장, 학교, 종교기관 등이 있을 수 있다. 최근에는 비행청소년을 대상으로 하는 멘토링도 보편적인 실정이다. 그러나 멘토링은 반드시 특정 집단에서만 이루어지는 것은 아니다.

청소년을 대상으로 하는 멘토링의 경우, 멘토링은 멘토와 멘티가 의미있는 관계를 맺고, 그 관계를 통해 멘토가 가이드, 역할모델, 교사, 지원자 등의 역할을 통해 멘티의 개인적, 학업, 직업, 사회적 등의 목표를 달성하도록 도와주는 것을 말한다.

위에서 제시한 멘토링의 정의에 따라, 이상적인 멘토링의 예와 그 이유에

대해 생각해 본다(예, 소크라테스와 플라톤, 설리반 선생과 헬렌 켈러, 소설 동의보감의 유의태와 허준, 드라마 대장금의 한상궁과 장금이 등). 다음에서는 본인이 생각하는 이상적인 멘토링의 예와 그 이유를 제시해보자.

이상적인 멘토링 찾아보기

| 이상적인 멘토링 | 이유 |
|----------|----|
|          |    |
|          |    |
|          |    |
|          |    |

❷ 이상적인 멘토링을 위한 이론적 근거<sup>13)</sup>

멘토와 멘티의 관계가 촉진되어 멘토링이 효과적이 되는 이상적인 멘토링을 매슬로우의 욕구의 위계로서 설명하면 다음과 같다.

① 생존과 안전에 대한 욕구

생존과 안전에 대한 욕구는 대부분 생리적 욕구로, 집, 지역사회와 학교에서 충족되는 것이다. 이러한 욕구를 충족시키기 위해서는 청소년이 사회에서 생존할 수 있는 기술들을 배울 수 있는 안전한 환경을 만드는 것이다. 이러한 욕구를 충족시키는 것은 사회적 욕구를 충족시키기 위해 이동하는데 있어서 심리적 준비를 시켜주는 것이다. 멘토링이 효과적이기 위해서는 멘티가 생존과 기본적 안전에 대한 욕구가 충족되어야만 한다. 심각한 심리적 문제, 폭력조직 가담, 폭력, 약물사용 등 때문에 생존의 욕구가 제대로 충족되지 않은 청소년은 다른 종류의 도움을 받을 필요가 있고, 멘토링프로그램에 선발되기 이전에 이러한 욕구가 충족되어야 한다. 그러나 심하지 않은 경우에는 이러한 욕구의 충족여부가 알려지지 않을 수도 있을 것이다. 멘토

13) 이 부분은 Operation JUMP START의 일부 내용을 발췌 인용함.

링 관계가 진전되고 신뢰가 형성되면 멘티는 다른 보호자가 알지 못했던 것을 이야기하기도 한다. 예를 들어, 멘티가 가정의 안전하지 않다고 느끼고 이를 멘토에게 알릴 수 있다. 멘토는 멘티가 필요한 서비스를 제공해 줄 수 있는 방법을 주관 기관이 찾도록 해야 한다.

#### ② 소속감과 애정의 욕구

소속감과 애정의 욕구는 그 다음 단계의 욕구이다. 청소년들은 집단(클럽, 종교집단, 가족, 갯 등)에 속하고 싶어한다. 우리는 다른 사람으로부터 사랑받고 싶은 욕구를 가지고 있고, 다른 사람으로부터 수용받고 싶어한다. 멘토는 멘티가 규칙적이고 잘 구조화된 집단활동에 참여하도록 해야 한다. 이러한 기회는 멘티가 다른 건전하지 않은 집단활동을 하지 않고 그들에게 건전한 대안을 제공해 주는 것이다.

#### ③ 자존감의 욕구

자존감의 욕구는 그 다음이다. 다른 사람(멘토와 집단)으로부터의 관심과 인정을 통하여 자기 가치가 증가했고, 멘티는 심리적으로 더 높은 자존감을 발달시킬 준비가 되어 있다. 멘토가 멘티와 시간을 같이 보내는 것은 멘티가 소중하다는 것을 알려주는 것이고 멘티가 자존감을 향상시키게 해준다.

멘티가 생활기술을 배우고 학교에서 성공해서(대학에 대한 관심, 갈등 해결, 의사소통, 팀 형성, 목표 정하기 등) 자신감과 자존감을 형성할 수 있도록 교육적 워크샵이 마련된다.

#### ④ 자아실현의 욕구

자아실현은 매슬로우의 욕구의 위계에서 최상층에 있는 것이다. 자아실현 욕구는 점점 더 자신이 되고자 하는 욕구, 자신이 될 수 있는 모든 것이 되고자 하는 욕구를 말한다. 이것은 청소년이 자기가 가치있고 능력이 있다고 느낄수록 분명해진다. 또한 생존과 안전의 욕구, 소속감과 애정의 욕구, 자존감의 욕구가 충족되어야만 나타난다. 그들은 지식, 평화, 심미적 경험, 자기예측 등을 찾을 수 있다.

매슬로우의 욕구의 위계가 멘토링에 있어서 주는 시사점은 멘토가 멘티의 욕구 충족에 관심을 가질 필요가 있다는 것과 욕구를 충족시키는 데에는 위

계가 있어서 순차적으로 이루어져야만 한다는 것이다.

## ② 자신에 대한 이해(60분)

- 프로그램 내용
  - 자신의 이해
  - 심리검사

좋은 멘토가 되기 위해서는 자신에 대한 이해가 반드시 선행되어야 한다. 여기에서는 나를 이해하는 시간을 갖도록 한다. 나를 이해하는 방법은 다음과 같은 두 가지를 생각해 볼 수 있다.

### ① 나는 누구인지 생각해 보고 다른 사람들 앞에서 이야기한다.

다른 사람들은 나를 어떻게 생각하는지 들어본다. 자기가 보는 나와 다른 사람이 보는 나와 얼마나 차이가 있는지 알아본다. 그리고 자신의 특성이 멘토의 특성과 차이가 있는지를 알아보고 무엇이 필요한지 생각해 본다. 다음과 같은 질문은 나에 대해 생각하는데 도움을 줄 수 있을 것이다.

#### 나에 대해 알아보기

##### 나는 누구인가?



1. 이름은?
2. 인생에 있어서 가장 중요한 역할은?
3. 직장에서, 나는?
4. 내가 가장 좋아하는 자유시간 보내는 방법은?
5. 나에 대해 다른 사람이 알았으면 하는 한 가지는?
6. 멘토링에서 내가 기여할 수 있는 것은?
7. 멘토가 된다고 할 때 걱정되는 것 한 가지는?
8. 멘토가 됨으로서 얻고자 하는 한 가지는?
9. 나의 멘티가 얻기를 바라는 것 중 가장 중요하다고 생각하는 것은?

### ② 간단한 심리검사를 활용해서 나를 알아본다.

예를 들어, MBTI와 같은 성격검사를 실시해 본다. MBTI는 Jung의 심리 유형이론에 근거하여 Briggs와 Myers가 개발한 성격유형지표로 자신과 타인의 성격역동을 이해하는데 유용한 성격유형 선호경향검사이다. MBTI에서 중요한 네 가지 기능을 간단하게 소개하면 다음과 같다.

① ST(감각적 사고형): 인식할 때 주로 감각에 의존하고 판단할 때에는 주로 사고를 사용한다. 사실에 관심을 두고 감각을 통해 수집하고 증명하며 논리적인 분석에 의해 결정을 내린다. 이 유형은 사실적이고 실질적이다.

② SF(감각적 감정형): 인식할 때 주로 감각을 사용한다. 그러나 판단할 때에는 감정을 선호한다. 그들은 감각을 통해 직접적으로 수집할 수 있는 사실에 관심을 기울이고 있으나, 의사결정을 내릴 때에는 개인의 주관성이나 개인적인 온정을 바탕으로 한다. 이 유형은 동정적이고 우호적이다.

③ NT(직관적 사고형): 인식할 때 직관의 사용을 선호한다. 그러나 판단할 때에는 사고의 객관성을 중시한다. 인정에 얽매이지 않는 객관적 합리적 분석을 바탕으로 하여 판단을 내리려고 한다. 이 유형은 논리적이고 영리하다.

④ NF(직관적 감정형): 따뜻한 온정의 소유자이다. 그러나 인식할 때에는 감각보다 직관을 선호하기 때문에 구체적 상황에는 관심을 두지 않는다. 이 유형은 따뜻한 온정과 헌신으로 가능성을 추구하기 때문에 통찰력이 있으면서도 정열적이다.

### ③ 멘토의 역할과 과제(60분)

---

- 프로그램 내용
    - 멘토의 역할
    - 멘토의 과제
- 

#### ❶ 멘토의 역할

멘토의 역할에 대해서 개념을 알아보기 이전에, 생에 있어서 멘토가 있었는지를 한 번 생각해 본다. 그리고 그 멘토를 떠올리면서 그가 누구였고 어떤 특징을 가졌는지를 생각해 본다.

## 내 생애의 멘토



| 누구였나? | 어떤 특성을 가졌나? |
|-------|-------------|
|       |             |

멘토의 역할은 멘토링의 정의와 마찬가지로 다양하다. 그 중에서 클라크의 입장을 소개하면 멘토는 정보와 영향을 공유, 역할모델, 팀 형성, 피드백, 지원, 격려해주기, 네트워크를 형성하도록 도와주기, 도전하고 책임감을 주기, 특정기술을 가르치기와 같은 역할을 한다고 한다.

다음에서는 각자가 멘토의 역할과 역할이 아닌 것을 생각해 보자.

## 멘토의 역할과 역할이 아닌 것



| 멘토는 _____ 이다. | 멘토는 _____ 이 아니다. |
|---------------|------------------|
| 예) 성인 친구      | 예) 부모            |
|               |                  |
|               |                  |

## ② 멘토의 과제<sup>14)</sup>

멘토의 과제로는 다음과 같은 4가지 주요 과제가 있다.

### ① 멘티와 긍정적, 개인적 관계를 형성하기

- 이것은 가장 중요한 과제이다. 일단 긍정적이고 개인적인 관계가 형성되면 다음의 세 과제를 완수하는 것은 훨씬 쉬운 것이다.
- 상호신뢰와 존중을 확립한다.
- 특별한 상호작용과 일관적인 지지를 한다.
- 재미있어야 한다.

14) 이 부분은 Operation JUMP START의 일부 내용을 발췌 인용함

② 멘티가 생활기술을 습득하도록 돕기

- 구체적인 프로그램 목표를 달성하기 위해 노력한다(즉, 학교중퇴 예방, 대학 준비 등)
- 폭넓은 생활관리 기술을 조금씩 가르친다(의사결정, 목표설정, 가치 명료화, 긍정적 대처기술)
- 직업세계에 친근함을 느끼도록 한다.

③ 멘티가 추가적인 자원을 획득하도록 돕기

- 지역사회에서 청소년과 그의 가족이 이용할 수 있는 교육적·경제적 자원을 지각할 수 있도록 하고, 어떻게 이러한 자원에 도달할 수 있는지를 알려준다. 자원의 ‘제공자’보다는 ‘중개인’으로서 행동한다.
- 안내자, 코치, 모델로서 행동한다.
- 전문적인 사례관리자처럼 행동하는 것을 피한다. 그리고 멘토의 역할을 상담자라기보다는 친구로 본다.
- 멘티가 진로를 탐색하도록 돕는다.

④ 정서적 지원을 해주기

- 멘티말을 잘 경청한다.
- 멘티가 이 세상 누구보다도 믿을 수 있는 사람이 된다.

④ 멘토링의 효과(60분)

---

■ 프로그램 내용

- 학업적 측면
  - 문제행동적 측면
  - 기타
- 

멘토링은 멘티에게 매우 긍정적인 영향을 미친다. 주커맨(1997)은 노벨상을 받은 사람들 중에서 41%가 전에 노벨상을 받았던 사람과 일한 경험이 있다고 한다. 이것은 멘토링이 멘티에게 얼마나 효과적인지를 입증해 주는 예라고 할 수 있다. 멘토링이 효과적인 이유는 멘토링은 멘티에게 지속적인 지원과 격려를 해주고, 분명한 기대와 건설적인 피드백을 주고, 성공적인 역

할모델과 함께 할 수 있는 기회를 주기 때문이다.

또한 멘토링은 멘토에게 경험 공유에 대한 개인적 만족을 주고, 새로운 아이디어를 생각하도록 한다. 그 결과, 멘티는 또래와의 사회적 네트워크의 증가, 사회적 기술의 증가, 교실에서의 좋은 태도 증가, 학업성취 증가, 학교 선호 증가, 폭력 감소 등을 나타내게 된다.

예를 들어, BBBS 프로그램에 참가했던 멘티들 중에서 성적이 낮았던 멘티들은 결석을 적게 하고, 약물을 사용하지 않았다. 성적이 중간이었던 멘티들은 학교에서 자신감을 가지게 되고, 약물을 사용하지 않았다. 그러나 성적이 좋았던 멘티들은 영향을 받지 않았다.

한편, 멘티가 대학에 가도록 하는 것을 목표로 하는 멘토링인 SPONSOR-A-SCHOLAR(SAS)의 경우, 멘토링에 참가한 멘티들은 고등학교 재학 중 성적이 오르고, 고등학교를 졸업한 첫 해에 대학에 진학을 많이 했다. 멘토링에 대한 효과를 BBBS나 SAS의 연구결과 뿐만 아니라 사례를 통해서 소개하면 좋을 것이다. 그러나 우리나라의 경우, 아직 청소년을 대상으로 한 멘토링이 활성화되지 않아서 자료가 축적되지 않은 실정이다. 그 결과, 멘토링의 효과를 소개하기 위한 연구나 사례가 거의 없는 편이다. 다음은 청주 KYC(좋은 친구만들기 운동본부)의 프로그램에서 멘토로 활약했던 이들이 자신의 멘티에게 보낸 편지이다. 이를 통해서 6개월간의 멘토링으로 멘티가 변화된 모습을 간접적으로나마 파악할 수 있다.

Dear. 사랑하는 나의 동생 실실이에게!5)

실실아, 안녕? 누나야... 너에게 처음 쓰는 편지는 아닌데 편지를 쓸 때마다 왜 이렇게 떨리는지 모르겠다. 실실아, 누나 해단식을 앞두고 나니까 별대식 할 때가 생각이 많이 난다. 다른 형, 누나들도 마찬가지로 내 멘티는 누가 될까? 설레이던 때가 엇그제 같은데... 벌써 해단식을 하네...

실실아... 또한 실실이는 첫대면 때 수줍음 많은 약간 승승헌(?)을 닮은 동생이었지... 그런데 실실이랑 짝끼리 자기 소개서를 쓸 때 누나 많이 힘들게 했었지? 사실 누나도 많이 떨렸었는데... 내색을 안했을 뿐이었거든.

그리고... 6개월 동안 실실이랑 같이 해보고 싶었던 것도 참 많았는데... 누나

가 좀 더 관심을 갖고 노력했으면 하는 후회도 생기고 때론 미안한 마음도 많이 든다. 하지만 언젠가 우리 실실이아 누나 마음을 알아 줄 날이 오지 않을까? 그런데 실실이아 해단식을 한다고 해서 이대로 끝이 아니니까 누난 좀 안심이 되느냐.

이렇게 편지를 쓰면서 실실이와의 만남을 생각해 보니까 처음에 실실이아 누나 힘들게 했던 기억도 새록새록 나고... 지금 생각하면 웃음이 먼저 앞선다. 처음에 실실이아 누나 힘들게 할 때마다 다른 멘티와 멘티들이 잘 지내는 것을 볼 때면 참 부럽기도 하고 왜 나만 힘든 것 같은 생각도 했었거든... 그런데 이렇게 시간이 흐른 뒤에 다시 생각을 해보니 누나가 어리석었다는 생각이 들어, 너에게 미안하기만 해. 누나 이해해줄 수 있지???

6개월 동안 전체 프로그램을 진행하면서 실실이아 다 참여한 것은 아니지만 실실이아 빠질 때 누난 너에 대해 소중함을 더 많이 느끼고 실실이에 대해 참 많이 생각했었던 기회였었고 실실이아 없는 빈자리가 너무 커서 외롭기도 했지만... 그래도 누난 실실이를 미워한 적이 없어... 왜냐하면 누난 항상 실실이 편이니까... 6개월이라는 시간이 그리 짧은 시간은 아니지만 누난 그 동안에 누나 마음속 어딘가에 실실이아 자리 잡고 있다고 생각해. 문득문득 실실이아 생각날 때 누난 빙그레 웃거든... 그리고 실실이아, 누나가 평생 잊지 못할 것이 하나 있는데... 실실이도 잘 알 거야... 누나한테 처음 문자 보냈을 때 생각나니???

‘저 같은 놈한테 신경써줘서 감사합니다’라는 문자를 받았을 때 너무 기쁜 나머지 한참동안 그 문자를 몇 번을 봤는지 모르겠다. 정말 누나 가슴 뭉클하게 만들었어. 역시 내동생이구나 하는 생각도...

이 날 이후로 언제부터인가 실실이아 말도 잘하고 그래서 누난 정말 기뻐어. 어쩌면 지금부터가 시작인데 벌써 해단식을 해서 너무 아쉽다. 하지만 이제 누난 공식 프로그램에서가 아닌 정말로 진정한 누나가 되어 줄게... 실실이도 잘 따라줄 수 있지??? 그리고 누난 실실이아 좋은 면이 있다면 항상 웃음이 가득한 얼굴이야. 실실이아 환히 웃는 모습을 보면 누나도 기뻐진다. 실실이는 몰랐지??? 맞다! 누나가 갑자기 생각난 것이 있는데 6개월 동안 아무 사고 없이 누나를 잘 따라줘서 정말 고마워~~ 앞으로도 누나 실망시키지 않을 거라고 누난 믿어... 누난 실실이아 항상 사랑하는 거 알지??? 실실이아 슬플 때나 기쁠 때 누나가 먼저 물어주고 웃어줄 수 있는 누나가 되어 줄게.. 그러니까 실실이아 누나한테 많이 의지해. 이런저런 얘기를 하다 보니 말이 길어졌네~~아직도 할 이야기가 많지만 이만 줄일게.

언제나 밝은 실실이의 모습 잊지 말고 또 아프지 마.

누나가 다음에 또 편지쓸게.

Bye~~Bye~~

15) 이 편지는 청주KYC(좋은 친구만들기운동)의 멘티교육 자료집 중 발췌 인용

## ⑤ 멘토링의 과정 (60분)

- 프로그램 내용
  - 멘토링의 4단계
  - 각 단계에서 일어날 수 있는 일

멘토링은 멘토와 멘티의 양자 간 상호작용을 전제로 그 정도와 질적 측면에서 시간이 경과함에 따라 변화하는 역동적 과정이다. 따라서 상호작용이라는 측면에서 일정한 발전단계를 통해 구축된다. 크램(1983)의 멘토링 발전단계(시작, 발전, 분리, 재정립)를 통해 멘토링의 과정을 살펴보면, 다음과 같다.

<표 V-9> 멘토링의 단계

| 단계                    | 정의                                                    | 내용                                                                                                                        |
|-----------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 시작<br>(initiation)    | 6개월~1년<br>두 사람에 있어서 관계<br>중요성의 인식이 시작                 | 환상이 구체적 기대가 됨.<br>멘토는 지도, 도전적 과제부여, 후원기능,<br>멘티는 기술적인 도움, 존중, 지도받고자<br>열망함.                                               |
| 발전<br>(cultivation)   | 2~5년<br>멘토링 기능 확대                                     | 멘토링 관계로부터 이익을 얻기 시작.<br>의미있는 상호작용 증가.<br>정서적 결합이 강해지고 친근감 증가.                                                             |
| 분리<br>(separation)    | 멘토링 역할 및 관계에<br>중요한 변화, 또는<br>감정적 경험 이후 6개월<br>내지 2년간 | 멘티는 자율적으로 배우거나 일하고자<br>하는 기회를 열망함. 멘토 기능을 제대로<br>할 수 없게 됨. 지속적 상호작용의 기회가<br>제한됨. 제한된 기회로 상호관계를<br>저해하는 분노 및 적대감이 유발되기도 함. |
| 재정립<br>(redefinition) | 이전과 다른 멘토링<br>특성을 갖거나 우호적<br>동료관계가 시작                 | 분리로 인한 스트레스가 감소하고 새로운<br>멘토링 관계가 형성됨. 분노와 화가<br>누그러지고 고마움이 증가.                                                            |

물론 크램의 멘토링 단계는 청소년을 대상으로 했을 경우, 현실적으로 시간제약으로 인하여 다소 비현실적일 수 있다. 그러므로 여기에서는 시간적

인 부분을 예외로 하고 이해하도록 한다.

멘토링의 과정을 설명한 후에는 각각의 단계에서 일어날 수 있는 긍정적인 일들과 부정적인 일들에 대해서 알아본다.



멘토링의 각 단계에서 일어날 수 있는 일들

|       | 긍정적인 일 | 부정적인 일 |
|-------|--------|--------|
| 시작단계  |        |        |
| 발전단계  |        |        |
| 분리단계  |        |        |
| 재정립단계 |        |        |

## (2) 멘티에 대한 이해

### ① 청소년 이해(발달과 문화) (120분)

- |                                                                                                                                                          |                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 프로그램 내용               <ul style="list-style-type: none"> <li>• 에릭슨의 이론</li> <li>• 청소년 발달</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전형적인 청소년의 모습</li> <li>• 청소년 문화</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|

### ❶ 에릭슨의 사회심리적 발달단계

| 연령                   | 설명                                                                             |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 초등학교 시기:<br>7세에서 사춘기 | 유능감 대 열등감<br>아동은 자신이 유능하거나 부적합하다고 느끼게 된다.                                      |
| 청소년기                 | 정체감 대 역할혼미<br>청소년은 역할을 시험하고 그러한 역할들을 하나의 정체감을 형성하는데 통합함으로써 자신에 대한 생각을 정교화 시킨다. |

## ② 전형적인 청소년의 모습

| 과업     | 특성                                                                                |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 정체감 형성 | 신체변화에 대한 자의의식 강화<br>강한 성적 감정<br>또래의 중요성<br>역할에 대한 실험<br>학교의 중요성<br>가치의 확대, 시험, 통합 |
| 독립성 확립 | 가족과의 긴장<br>프라이버시 요구<br>양면감정, 미래 지향<br>장기적 관계에 대한 준비                               |

## ③ 청소년 발달

### ① 신체발달

청소년기의 가장 큰 특징은 신체변화라고 할 수 있다. 여기에는 호르몬의 역할이 큰데, 특히, 테스토스테론과 에스트라디올이 중요한 역할을 하고 있다. 테스토스테론은 남자 청소년의 외생식기의 발달, 키의 성장, 목소리의 변화 등에 영향을 주고, 에스트라디올은 여자 청소년의 가슴과 엉덩이의 발달 등에 영향을 미친다.

일반적으로 여자 청소년은 남자 청소년보다 대체로 2~3년 정도 먼저 급격한 성장을 한다. 여자 청소년의 경우 약 10세 반경부터 2년 정도 매년 신장이 약 9센티 정도 증가하는 급격한 성장을 한다. 남자 청소년의 경우는 12세 반경부터 2년 정도 급격한 성장을 하는데 이들은 매년 약 10센티 정도 키가 크다. 청소년기의 신체변화는 신체이미지와 같은 개인의 심리적 측면에도 영향을 미친다. 그러므로 청소년들은 신체적으로나 성적으로 성숙해야 한다. 사춘기의 모든 신체변화를 신체와 자신에 대한 감정으로 통합해야 한다.

### ② 인지발달

Piaget는 인간의 인지발달을 동화와 조절이라는 두 개념을 가지고 설명하고 있다. 그에 따르면 인지발달은 4단계를 거쳐 일어나게 되는데 청소년기

는 이 중 마지막 단계인 형식적 조작단계에 속한다.

형식적 조작기의 특징은 가설을 설정하고 이를 전제로 결론을 추론하는 명제적 사고, 문제해결과정에서 관련 변인들을 추출하고 분석할 뿐만 아니라 이를 상호 관련짓고 통합시키는 결합적 분석사고, 그리고 구체적 대상의 존재 여부와 관계없이 형식적 논리에 의해 사고를 전개하는 추상적 추론이다.

형식적 조작사고가 가능해짐에 따라 청소년들은 자아중심성에 빠지게 되는데 이때의 자아중심성은 Piaget의 인지발달 단계 중 두 번째 단계인 전조작기에 나타나는 자아중심성과는 성격이 다르다. 청소년기에 나타나는 자아중심성은 청소년들을 자신의 생각과 관념 속에 사로잡히게 만든다. 즉, 불가능이란 없으며 무한한 가능성만이 존재할 뿐이라고 믿고 있는 청소년들은 자신의 관념을 최고의 가치로 생각하며, 자신의 관념세계와 타인의 관념세계를 구분하지 못한다. 따라서 청소년들은 자신이 특별한 존재라고 하는 독특성에 대한 착각에 빠져들게 되며, 자신이 우주의 중심이 된다고 믿을 만큼 강한 자의식을 보이게 된다.

그러므로 청소년들은

첫째, 추상적으로 사고할 수 있어야 한다.

둘째, 다양한 가능성에 대해 사고할 수 있어야 한다.

셋째, 다른 사람의 견해를 이해할 수 있어야 한다.

넷째, 의사결정을 할 수 있어야 한다.

다섯째, 문제해결을 할 수 있어야 한다.

여섯째, 미래에 관해 생각할 수 있어야 한다.

일곱째, 진로를 탐색해야 한다.

### ③ 사회성 발달

인간은 사회적 동물이라는 Aristotle의 말처럼 우리는 다른 사람들과 관계를 맺지 않고서는 살아갈 수 없다. 이것은 인간이 사회적 세계에서 살아간다는 의미이다. 생후 얼마 동안에는 어머니만이 유아의 사회적 세계에 있다. 그러나 시간이 흘러감에 따라 유아의 사회적 세계는 점점 확대되어 아버지, 부모 이외의 가족, 친구들이 여기에 포함된다. 그러다가 아동기 때에

는 부모나 다른 성인들과의 관계를 형성하는 것이 주요 발달과업 중 하나가 된다. 그리고 청소년기가 되면 부모보다 친구들이 점점 더 중요해진다.

Sullivan은 청소년 초기에 친한 친구의 심리적 중요성과 친밀감이 극적으로 증가한다고 했다. Sullivan은 부모-아동 관계의 중요성만을 강조하는 정신분석학자들과는 달리 친구들도 아동과 청소년의 행복과 발달을 형성하는데 중요한 역할을 한다고 주장했다.

행복이라는 관점에서 볼 때, 사람들은 안정 애착에 대한 필요, 같이 놀아 줄 친구, 사회적 수용, 친밀감, 성적관계를 포함하는 기본적 사회적 필요를 가진다. 이러한 필요들이 충족되는 지의 여부가 우리의 정서적 행복을 결정한다. 예를 들면, 같이 놀아 줄 친구에 대한 욕구가 충족되지 못하면 우리는 매사에 싫증이 나고 우울해진다. 만일 사회적으로 수용되지 못한다면 우리는 자기 자신을 낮게 평가하고 이로 인하여 고통 받을 것이다. 청소년기의 친구는 더욱 더 이러한 욕구를 충족시키도록 해준다. 그리고 친구와의 경험은 점차로 청소년의 행복 상태를 형성해 줄 것이다.

특별히 Sullivan은 청소년 초기에 친밀감에 대한 욕구가 강해진다고 하면서 이러한 욕구는 십대들로 하여금 친한 친구를 찾도록 하는 동기를 부여하는 것이라고 했다. 그는 만일 친한 친구를 찾는데 실패한다면 청소년들은 외로움 때문에 고통스러운 감정을 경험할 것이며 낮은 자기 가치관으로 이러한 고통은 배가 될 것이라고 했다.

그러므로 청소년들은

첫째, 또래집단과 가족의 테두리 안에서 다양한 역할을 시도해 보아야 한다.

둘째, 자신의 성적 자기 이미지를 규정하고 파트너와의 관계에 대한 역할을 발달시킨다.

셋째, 개인의 가치와 관계의 규칙에 대한 현실 테스트를 한다.

#### ④ 정서발달

자아정체감은 Erickson이 처음 사용한 말로 인간의 전 생애에 걸쳐 반드시 획득해야만 할 발달과업임과 동시에 청소년기의 중심적인 과업이다. 즉

자아정체감은 인간이 반드시 획득해야만 할 과제이며 생애교육의 내용으로서 이러한 과제 또는 교육내용을 습득하는데 결정적인 시기가 청소년기인 것이다. 자아정체감은 일반적으로 ‘나와 무엇 무엇과 동일하다’는 의미를 가진다. 예를 들면 ‘나는 한국인이다’, ‘나는 어머니이다’와 같은 것이 있을 수 있다.

그러므로 청소년들은

첫째, 나는 누구인가에 답할 수 있어야 한다.

둘째, 가족과 또래집단의 테두리 안에서 다양한 정체감과 가치를 탐색한다.

셋째, 성적 선호도와 라이프스타일에 관한 결정을 끝낸다.

넷째, 친밀한 관계에 대해 준비한다.

#### ⑤ 도덕성 발달

도덕성을 의미하는 영어단어는 morality인데 이것은 라틴어의 Moralis에서 온 말로, 풍습 혹은 무리의 표준에 따르는 행동형이라는 의미를 갖고 있다. 이에 의하면 도덕적인 사람이란 개인이 속해 있는 무리에 의하여 인정되고 있는 행동형에 따르는 사람이라고 할 수 있다.

최근 도덕성을 일차원적 입장이 아니라 도덕적 지식, 도덕적 감정, 도덕적 행동의 3차원적으로 접근해야 한다는 주장이 제기되고 있다. 그렇게 함으로써 도덕성을 보다 자세히 이해할 수 있다는 것이다. 청소년들은 대부분 도덕적 지식수준이 도덕적 행동수준보다 높은 편이다. 예를 들어, 시험에서의 부정행위가 옳지 못하다고 대부분 생각하지만 실제로는 부정행위를 하는 경우가 많다는 것이다.

그러므로 청소년들은

첫째, 감정이입적 태도를 가질 수 있어야 한다.

둘째, 자신과 다른 사람의 가치체계를 검토하고 의문시한다.

셋째, 자신만의 가치체계(도덕성코드)를 개발한다.

⑥ 청소년 문화<sup>16)</sup>

- 거리낌 없는 사생활공개

숨길 게 없다: 자신의 성적표, 이성친구의 사진

인간은 본래 표현욕구가 있지만 타인의 눈을 의식해 이를 억누르고 산다. 얼굴을 마주보지 않는 의사소통 도구인 인터넷이 도입돼 타인의 눈에 대한 의식이 완화되면서 표현욕구가 분출하고 있다.

노출경쟁의 구조: 홈페이지 방문자의 수, 방문자 늘리기 경쟁

- 음성보다 문자가 편하다

안녕(말하는 사람의 기분이 좋지 않다), 안녕~(친한 관계임을 드러내는 일상적인 인사), 안녕!(만나서 정말 반갑다는 표현이거나 기분이 매우 좋다는 뜻) 이것을 구분 못하면 기성세대

문자의 진화, 문자를 읽고 쓰는 대신에 그리고 느낀다.

문자의 새로운 기능 발견: 직접만나서 말하기 곤란한 것, 비동시성(직접 만나거나 전화통화를 하면 상대방의 말에 귀를 기울여야 하고 즉각응답을 해야 한다. 그러나 문자는 이런 부담이 없다), 문자는 대답을 기다린다는 압력을 주지 않는다.

문자가 말까지 바꾼다: 학생들이 채팅용 단어를 쓰는 것은 물론 말투까지 똑똑 끊어지는 경향이 있다. 자신의 의견을 체계적으로 전달하는 능력이나 논리적인 사고를 기르는데 악영향, 한편으로는 언어는 변하는 것이 본질이며 최근 10대들의 언어생활은 디지털시대에 맞도록 언어가 진화하는 과정으로도 볼 수 있음

- 어른 눈엔 무의미한 행위지만 마니아층 북적... 내가 즐거우면 가치 있어 무의미도 모이면 의미가 된다.

왜 어른의 눈에는 쓸모없는 것이거나 인생에 도움이 안 되는 것에 10대들은 이처럼 빠져드는가, 익명인의 집합인 인터넷에서는 자신을 차별화하려는 욕구가 더 강하기 때문에 독특하고 튀어 보이려는 아이디어가 자꾸 나온다.

---

16) 이 부분은 2005년 2월 동아일보에 연재된 디지털 키즈시리즈를 요약하여 제시한 것임.

- 게임은 제2의 학교생활  
한국은 게임공화국  
게임밖에 할 게 없다  
거실로 나온 컴퓨터
- 일기요? 사진으로 쓰죠.  
사진일기의 등장  
퇴화된 감각의 재발견: 사진일기의 유형은 시각의 회복, 10대 비싼 이  
미지메일을 보내는 이유  
어느 청소년의 사진일기: 소주병과 소주잔을 찍은 사진과 하루에 한 잔  
은 약이래요. 이것은 어머니가 뭐든지 지나치면 안 된다는 말이 가슴에  
와 닿아서 찍은 것이다.
- Know-Where족  
검색만능 시대, 아무리 어려운 정보도 척척  
인터넷에 무조건 의존  
검색은 하나 자신의 것으로 만들지 못하는 것이 문제, 삼국시대의 삼국  
에 대한 숙제를 하고도 삼국이 어느 나라인지도 모름  
사고력 저하, 정보 풍요속 빈곤
- 눈떠서 잠들 때까지, 휴대전화가 만능키  
휴대전화는 만능키: 모닝콜, 폰카, 휴대전화 MP3, 모바일 만화, 인터넷  
접속 후 옥션경매  
휴대전화는 나를 드러내는 상징: 4년간 20여개의 휴대폰, 한꺼번에 3개  
의 휴대폰 사용, 튜닝  
혼자 노는 아이들: 모바일 게임, 문자메시지(하루에 1200개를 보내는  
아이들)
- 다양한 놀이, 또 하나의 판 세상  
내 방식대로 논다  
모르는 사람과 놀아도 좋아  
놀이의 기록이 다시 놀이의 대상이 된다.

## ② 청소년 문제의 이해(120분)<sup>17)</sup>

### ■ 프로그램 내용

- |        |       |
|--------|-------|
| • 약물사용 | • 성문제 |
| • 자살   | • 가출  |

모든 청소년은 아니지만 멘토링프로그램에 참가하는 청소년의 대부분은 위기청소년일 확률이 높다. 위기청소년이라 함은 그들이 가진 환경적 요인 때문에 정상적인 성인으로 성장하는데 어려움이 있는 청소년을 말한다. 여기에는 한 부모 가정, 경제적 곤란, 부모의 감독 소홀과 같은 것들이 포함된다. 멘티의 이러한 환경은 멘티가 거의 웃지 않고, 풀이 죽어있고, 화가 나 있고, 자존감이 낮고, 학교에서 공부를 잘 못하는지와 관련이 있다. 멘티는 이러한 문제들을 멘토링에서 나타낼 것이다. 어떤 때는 멘티나 멘토가 이러한 환경을 통제하지 못할 수도 있다. 멘토가 할 일은 멘티에게 멘티의 가정 환경 말고 다른 환경이 존재한다는 것을 보여주는 것이다. 그리고 이러한 환경을 어떻게 극복해야 하는지를 배우도록 도와주어야 한다.

다음에서는 멘티가 흔히 가질 수 있는 문제 중 일부를 제시한 것이다.

### ① 약물사용

우리나라 청소년의 약물사용(담배와 술)은 세계적으로 높은 수준이다. 청소년이 약물을 사용한다는 징후로는 학교출석률 저조, 지각, 낮은 학업성취도, 적대적인 태도, 신경과민과 과활동성, 낮 동안 졸림, 비행, 동공확대와 충혈된 눈, 분명하지 않은 발음, 빠른 말, 동기부족, 과제 집중능력 저하, 성격의 변화, 수면과 섭식의 변화, 술 냄새 등이 있다.

#### ① 약물사용을 의심할 수 있는 단서들

- 외모에 신경을 쓰지 않고 위생에 전혀 무관심해진다.
- 눈동자에 초점이 없고, 이야기에 집중을 하지 못하고 멍해진다.
- 혈색이 창백해지고 전에 흥미를 갖던 활동에도 별 흥미를 보이지 않는다.

17) 한국YMCA전국연맹- ‘YMCA 사각지대 10대들의 자활과 독립을 돕는 멘토링 TEENS Vision Project 토론회’ 자료 발췌 인용

- 전과 달리 우울하고 지쳐보이며, 말수가 없어진다.
- 전과달리 적대적인 태도를 취하거나 사소한 일에 날카로운 반응을 보인다.
- 별 이유 없이 멘토와의 만남과 학교생활에 불성실 해진다.
- 갑자기 돈을 꾸어 달라고 하며, 이유를 정확히 말하지 못한다.
- 멘티의 소지품 중에서 약병, 라이터, 본드 등이 보인다.

## ② 약물 사용에 대한 대처방안

신속하게 수퍼바이저에게 이를 알리고, 도움을 청한다. 멘티에게 지나치게 과도한 반응을 보이거나, 대수롭지 않은 일로 무마시키려는 태도보다는 침착하고 명확한 반응을 보여주는 것이 효과적이다. 차분하게 마음을 터놓는 대화를 시도해야 한다. ‘오늘 네 모습을 보니까 전과 무언가 다르게 보이는구나. 사람이 너무 힘들면 여러가지 약물에 의존하게 되기도 하는데, 혹시 어떤 약물을 사용한 적이 있니?’ 하고 직접적으로 묻거나, ‘요즘에 약물을 사용하는 친구들이 많다고 들었는데 네 주위에는 그런 친구들이 없니?’ 하고 간접적으로 대화를 시작한다.

- 약물을 사용하고 있다면 사용한 기간과 사용하게 된 이유 등을 정확히 확인한다.
- ‘넌 나쁜 애’ 라는 느낌을 주는 자극적 표현을 사용하지 않도록 하며, ‘왜 그랬니?’ 보다는 ‘그 이유가 뭔지 이야기 해 줄래?’ 라고 묻고, 이야기를 차분히 들어야 한다. 이러한 태도는 멘토가 믿음직스럽고 자신을 도와줄 수 있는 사람이라는 느낌을 줄 것이기 때문이다.
- 약물의 해악에 대해서 적극적으로 교육한다.
- “약물이 네 몸에 어떤 영향을 끼치는지 누군가 네게 이야기해준 적이 있니?” “약물을 사용한 다음에 네 몸에 어떤 변화가 있었는지 주의해서 보았니?” 하며 약물이 끼치는 해악에 대해서 적극적으로 교육해야 한다. 보통 단순한 호기심으로 약물을 사용하기 때문에 알콜이나 약물에 대해 순간적 흥분효과 이후에 치러야 할 영향에는 무지하기 때문이다. 특히 청소년들의 자라나는 신체와 정신에 얼마나 파괴적이고

위험한 영향을 미칠 수 있는지 철저히 알도록 가능한 구체적이고 생생한 자료를 가지고 이야기해야 한다.

- 구체적 조취를 취한다.

수퍼바이저의 지도에 따라 약물 전문 상담자에게 의뢰한다.

### ③ 예방전략

멘티에게 좋은 역할모델이 되기, 또래압력의 위험에 대해 멘티에게 말하기, 또래압력에 저항할 수 있는 기술 가르쳐주기, 약물사용에 있어서 수용할 수 있는 행동을 분명하게 말하기, 또래가 수용할 수 없는 행동을 하자고 했을 때 거절한 것에 대해 격려해주기, 약물사용에 있어서 수용할만한 대안을 제시해 주기, 멘티와 건강한 활동을 하기(활동은 멘토와 멘티가 좋아하고 웰빙을 촉진하는 것이면 무엇이든지 될 수 있다), 지역사회에서 주최하는 약물예방 이벤트에 멘티와 참가하기, 약물사용의 결과를 설명하고 정보를 제공하고 가치에 대해서 이야기할 수 있는 기회를 만들기 등이 있다.

### ❷ 성문제

여기에서의 성문제는 성폭력, 성매매 등이 포함될 수 있는데, 성문제는 청소년의 성장 가능성을 파괴하고 평생 아물기 어려운 상처를 남기게 될 수 있다. 성문제와 관련하여 보이는 반응들에 대한 정보를 갖고 있고 어떻게 대처해야 하는지 멘토가 알 필요가 있다. 성문제 중에서도 본 절에서는 일반적으로 성폭력에 관련한 문제를 중점적으로 다루고자 한다.

#### ① 성문제 전반에 관한 멘토의 대처 방식

- 침착하게 멘티를 대한다. 상황을 올바르게 판단하기 위해서는 이성적인 수준을 유지할 필요가 있다.
- 멘토가 받은 충격을 멘티에게 표현하지 않는다.
- 멘티에게는 잘못이 없다는 것을 각인시킨다.
- 멘티가 받았을 심리적 상처를 감싸준다.
- 멘티에게 올바른 충고를 한다.
- 필요하다면 병원에 가서 전문적인 진단을 받도록 한다.
- 경찰에 신고한다.

- 피해가 의심되거나 확인되었을 때, 슈퍼바이저에게 우선 알리고 지도를 받아야 하며, 대처방안을 세우고 실행하는 모든 과정이 슈퍼바이저의 지도·감독하에 이루어져야한다.

## ② 성폭력을 당한 후에 청소년들이 흔히 보이는 반응들

- 성폭력의 피해가 너무 큰 경우, 극단적인 결과가 생길 수 있다: 자살, 정신과적 장애, 보복 등
- 갑자기 성에 관련된 이상한 반응을 보인다. : 갑자기 성에 대한 관심이 높아짐. 성적으로 문란해지거나 성에 대한 지나친 두려움과 혐오감을 보임.
- 일상생활에서 적응상의 어려움을 보인다. : 성적이 떨어짐. 친구나 가족과 어울리지 않고, 밖에 나가기 싫어함.
- 좋아하던 일에 흥미를 잃음.
- 평소와 다른 행동을 보인다. : 몸을 씻는 횟수가 지나치게 늘어나고 목욕을 함께 하려고 하지 않음, 갑자기 잠을 못 자거나 지나치게 많이 잠, 신체적 접촉에 과민 반응을 보임, 밥맛을 잃음.
- 평소와는 다른 여러 가지 정서적 반응을 보인다. : 짜증이나 화를 많이 냄. 낯이 나간 듯 멍하니 있거나 늘 불안해하고 혼자 있기를 두려워함. 악몽에 시달리거나 식은땀을 흘림.

## ③ 성폭력 피해에 대한 대처

- 응급상황에 대한 대처
  - 위험한 일을 저지를 가능성에 대해 평가한다. : “지금 심정이 어떠니?”, “오늘밤 어떻게 지낼 생각이니?”, “앞으로 어떻게 하고 싶니?” 등의 질문으로 자살, 가출 등의 일을 저지를 위험이 있는지 알아 본다. 위험한 일을 저지를 가능성이 있다고 판단되면, 피해 청소년의 마음을 가라앉히고 충동적 행동을 단념시킨다.
  - 멘티가 신체적, 정신적으로 심한 타격상태에 있을 때는 위로하고 안정시킨 후 병원, 상담소 등 전문기관에서 응급조치를 받게 한다.
  - 신체적 피해는 육안으로 확인하기 어려운 경우가 많으므로 반드시 병

원에 가서 전문적 진단을 받도록 한다.

- 심리적 피해에 대한 대처
  - 성폭력 피해의 경우에는 모든 책임이 전적으로 가해자에게 있기 때문에 피해자에게는 어떠한 책임도 전혀 없다는 사실을 분명히 이해시켜야 한다.
  - 멘티의 아픔을 이해하여 따뜻이 위로하고, 감정의 기복이나 극단적 감정 폭발이라도 감싸주며 수용한다. 납득하기 어려운 감정이나 생각이라도 귀 기울여 공감하고 이해해준다.
  - 정서적 상처가 가능한 조속히 아물도록 전문가의 도움을 받도록 한다.
- 교육적, 사회적 피해에 대한 대처
  - 성폭력 피해 청소년은 학교에 정상적으로 가기 어려운 경우가 많으므로, 학교를 상당 기간 쉬더라도 안정을 되찾을 수 있는 조치를 취해야 한다.
  - 성폭력에 관한 통계 자료나 서적 등을 이용하여 피해자 자신의 상황을 객관화 하고 상처를 극복할 수 있는 길을 함께 찾도록 한다.
  - 경찰에 신고를 한다. 경찰에 신고를 하는 것은 힘든 일이지만 가해자가 다시는 그런 행동을 하지 못하도록 하고, 피해자에게는 자신의 잘못이 아님을 확인시켜 부담감을 덜어주는 효과가 있다.

### ㉓ 자살

우리나라의 경우, 2001년 청소년 사망 중 자살의 비율이 15.9%였는데 이것은 1992년 9.4%에 비교해 볼 때, 큰 폭으로 증가한 것이다(사망통계연보, 2002). 자살생각을 해 본 청소년은 38.2%이고, 자살시도 경험은 4.5%였다(임영식·조아미·하상훈, 2004). 이것은 우리나라 청소년에 있어서 자살이 심각한 문제라는 것을 보여주는 것이다.

#### ① 자살을 의심할 수 있는 단서들

- 멘티의 직접적 언어표현
  - “ 더 이상 살고 싶지 않다”
  - “ 모든 것을 끝내버리고 싶다”

- “ 더 이상 견딜 수가 없다”
- “ 난 모든 사람에게 짐이 될 뿐이다”
- “ 상황이 더 이상 좋아질 것 같지 않다”
- “내 인생은 쓰레기다”
- 멘티의 간접적 언어표현
  - “그동안 나를 도와주려고 애써주셔서 고마워요”
  - “또 다시 만날 것 같지는 않군요”
  - “그동안 최선을 다하지 못 한게 아쉽고 미안해요. 너그럽게 용서해주세요”
  - 죽는 것에 말하기(직접 혹은 간접적으로)
  - 자신이 아끼는 물건 나눠주기
  - 사회적 접촉 하지 않기
  - 수면제 등 자살할 때 필요한 물건 구입하기
  - 갑작스런 성격 또는 행동 변화
  - 유서작성
- 기타 위험요소
  - 과거의 자살시도 경험
  - 죽으려는 강한 의지
  - 남성
  - 연령(청소년기 포함)
  - 가족 중 자살 또는 우울증 경험
  - 약물남용 경험
  - 경제적 곤란
  - 최근의 위기 : 최근 사랑하는 사람과의 이별(사망 포함)
  - 주요 정신장애
  - 신체적 질병
  - 과거의 부당한 대접을 받은 경험 등
- ② 멘티가 자살의 가능성을 보일 때의 대처방안

- 침착해라. 멘티는 멘토가 이성적이고 객관적인 상태에서의 도움을 필요로 할 것이다.
- 지원해주어라. 과거에 사용했던 긍정적 대처기술뿐만 아니라 멘티의 긍정적인 면에 초점을 맞출 수 있도록 해준다.
- 문제에 집중해라. 멘티가 자신의 즉각적인 위기를 다루고 현재의 상황을 객관적으로 평가할 수 있도록 돕는다.
- 멘티의 손실에 주목해라. 멘티는 그들의 인생에서 모든 것을 잃었다는 것에 압도당할 수 있다. 그들에게 문제가 되는 것은 인생의 많은 것 중에서 단지 하나라는 것을 알려준다.
- 살려는 의지를 파악해라. 멘티는 멘토에게 의지하려고 한다. 그들은 절망 속에서도 여전히 희망의 끈을 붙들고 있다. 그들은 부분적으로는 살려고 한다는 점을 알고 여기에 초점을 맞추도록 한다.
- 설득하라. 내담자의 상황과 마음을 최대한 이야기하도록 하고, 자살이라는 방법이 최선이 아님을 설득하여 자살하지 않겠다는 약속을 받는다.
- 자문을 요청하라 : 수퍼바이저나 프로그램 담당자, 혹은 주변의 전문가에게 자문을 요청하거나 의뢰하고 매우 위급하다고 판단 될 경우, 격리 입원 조치한다.

#### ④ 가출

멘티가 가출 계획을 미리 알리고 통보하거나 실제로 가출한 후에 연락을 해오는 일은 드문 일이 아니다. 충동적으로 행동하기 쉬운 시기일 뿐만 아니라 가정에서의 지지체계가 부족한 멘티들의 경우에 가출은 ‘저질러 버릴 수 있는’ 손쉬운 행동일 것이다. 가출하려는 이유와 각 멘티들의 성격에 따라 다양한 상황이 생길 수 있지만, 일반적으로 멘토들이 예상하고 준비해야 할 지침은 다음과 같다.

##### ① 가출 계획을 미리 알려온 경우

- 계획을 미리 알려온 멘티의 의도를 파악해야 한다. 가출하려는 의사가 어느 정도 강하고, 평소 멘티의 행동을 생각해볼 때 실행에 옮길

가능성이 얼마나 있는지 고려한다.

- 당황해서 무조건 가출을 막으려는 말이나 행동부터 하지 않도록 한다. 멘티가 가출하려는 이유를 차근차근 듣고 공감해 준 후, 가출을 실행하기 전에 생각해 볼 부분에 대해 함께 이야기한다. 가출 전에 멘티 스스로에게 다음에 대해 생각해 볼 수 있도록 한다.
- 내가 지금까지 가출을 하지 않은 것은 무엇 때문인가? 무엇이 나를 집에 머물게 하는가?
- 가출 후 어떻게 생활할 것인가?
- 가출이 안전한가?
- 나를 도와줄 수 있는 사람은 누구인가?
- 나는 지금 현실적으로 생각하고 있는가?
- 다른 대안은 없는가?
- 나는 충분한 생각을 했는가?
- 가출 후 문제가 생긴다면 누구에게 연락할 것인가?
- 내가 만일 집에 다시 돌아온다면 어떤 일이 벌어질까?
- 가출을 실행하기 전에, 문제를 해결하려는 시도를 약속하고 꼭 멘토에게 연락하기로 약속한다. 만일의 경우를 위해, 가출한 후에 안전하게 거처할 수 있는 곳이 있음을 말해주고, 연락할 것을 당부한다.

## ② 가출 후에 연락이 온 경우

- 거처할 곳이 안전한지 확인하고 만남을 시도한다. 집으로 돌아가는 것을 완강히 거부할 때는 거처를 확인한다.
- 스스로 부모님께 연락하도록 권유하여 안전하게 있다는 것을 말씀드리게 한다. 만약 멘티가 직접 연락하기를 꺼리는 경우, 멘토나 슈퍼바이저가 부모에게 연락을 취할 수 있는 가능성에 대해 이야기한다.
- 건강이 괜찮은지, 성폭행 등의 신체적, 정신적 상해가 있는지 확인하고 필요하면 의료조치를 받도록 한다.
- 가출한 경위와 가출 이후의 생활을 이야기 하고 집에 돌아갈 수 있는 상황여부를 이야기하여 스스로 귀가를 결심할 수 있도록 돕는다.

- 집에 돌아가지 않겠다면 완강히 버티거나, 부모님과의 갈등이 심해 지금 돌아가도 다시 가출할 가능성이 높다고 판단되면, 안전한 거쳐(예: 친척집, 쉼터 등)로 안내한다.

위의 지침이 멘티의 가출 상황에 동일하게 적용될 수는 없다. 멘토의 가출에 대한 대처는 멘티가 처한 상황에 따라 다를 수 있으며, 반드시 슈퍼바이저의 지도하에 이루어져야 한다.

주어진 시간에 따라 더 많은 청소년 문제를 다룰 수 있다. 청소년 문제의 이해는 청소년 문제를 다룬 영화 등을 통해서 접근하면 더 잘 이해될 수 있을 것이다.

예: 영화 사마리아

### ③ 특별지원청소년의 이해

---

#### ■ 프로그램 내용

- 정의
  - 이해
- 

#### ❶ 특별지원청소년의 정의

청소년복지지원법 제2조 3항

“특별지원청소년”이라 함은 청소년의 조화로운 성장과 정상적인 생활에 필요한 기초적인 여건이 미비하여 사회적·경제적 지원이 필요한 청소년을 말한다. 다만 국민기초생활보장법 등 다른 법률의 적용을 받는 청소년은 제외한다.

특별지원청소년을 대상으로 하는 멘토링에 있어서 멘토는 이들을 이해하는 것이 추가적으로 선행되어야 한다. 그러나 법률적으로 정의된 내용만으로는 이들을 올바르게 이해하기가 쉽지 않다. 그러므로 이들을 이해할 수 있는 하나의 방법으로 특별지원청소년을 대상으로 하는 자원봉사활동에 멘토가 참여해 보는 것을 제안하고자 한다. 자원봉사활동 중에서도 특히 일손 돕기와 같은 활동은 특별지원청소년에게도 실질적으로 도움이 되고, 예비 멘토의 경우 미래의 자신의 멘티를 이해하는데 특별히 도움이 될 것이라고

본다.

#### ④ 나의 멘티 이해(60분)

- 
- 프로그램 내용
    - 멘티의 유형 파악하기
    - 유형에 따라 멘티에게 필요한 도움 파악하기
- 

실제 멘티를 만나기 전, 가상의 멘티를 통해 멘티의 유형을 파악하고 이들에게 각각 필요한 것에 대해 알아본다. 멘티의 유형을 다음과 같이 소개한다<sup>18)</sup>.

##### ① 유형1

나의 멘토는 내가 올바른 길이 어떤 길인지를 알도록 도와준다. 분명한 방향제시, 현명한 충고와 구조화는 나에게 큰 도움이 된다. 나의 멘토는 의사결정을 하기 전에 충분히 생각하도록 도와주고, 나의 판단을 지지해 준다. 나의 멘토와 나는 같이 봉사활동과 같이 지역사회에서 다른 사람을 돕기도 한다. 나는 전통을 지키는 일을 하고 싶다. 팀 활동 방과 후 활동은 재미있다. 나는 멘토에게 내가 얼마나 충실하고 의존할만한 사람인지 보여줄 수 있다. 나는 잘 계획되고 조직화된 형식으로 일을 하는 것을 좋아한다. 일이 끝나면 우리는 재미있게 논다.

##### ② 유형2

나는 멘토와 재미있게 놀고 싶다. 나는 일상생활에서 활동과 흥분을 가져다 줄 수 있는 사람과 시간을 보내는 것이 좋다. 나는 즉흥적으로 행동하고 나에게 새로운 어드벤처를 경험시켜줄 수 있는 멘토가 필요하다. 나에게 많은 계획은 생활에서 즐거움을 찾기 위한 것이다. 나는 신체적 활동을 포함한 어떤 일을 하는 것, 무엇인가를 만들고 그것이 이루어지도록 하는 것을 잘 한다. 이것은 내가 좋아하는 즉각적인 결과를 가져다준다. 나는 나와 무엇인가를 같이 하고 나를 격려해주는 사람이 필요하다. 우리는 같이 많은 재미있는 활동을 하고 나의 문제를 구체적으로 해결할 수 있다.

---

18) 이 부분은 Operation JUMP START의 일부 내용 발췌 인용함

### ③ 유형3

나는 멘토와 새로운 것을 배우는 것을 좋아한다. 새로운 아이디어와 사물을 새롭게 이해하는 방식을 브레인스토밍 하는 것은 재미있는 일이다. 나는 분석적이고 호기심이 많아서 새로운 지적인 도전감을 주는 일들을 하는 것이 좋다. 나는 독립적이고 창의적으로 사고하는 사람으로 인식되고 싶다. 나는 시간을 낭비하는 것이 싫다. 나는 문제를 해결하고 호기심을 충족시키는데 시간을 쓰고 싶다. 나는 같은 흥미를 가지고 서로를 존중하지만 감정표현은 자제하는 사람과 만나고 싶다. 나는 내 생각에 흥미를 가지고 나의 개성을 존중해주는 멘토를 만나고 싶다.

### ④ 유형4

나의 멘토와 나는 서로의 감정을 나누기를 좋아하고 친한 친구 사이이다. 나의 멘토와 나는 서로의 인생에 활기를 불어 넣어준다. 나는 멘토의 열정과 격려에 대해 고맙게 생각한다. 우리는 같이 우정이나 다른 사람에게 친절하기와 같이 인생이 제공할 수 있는 가장 가치있는 일들을 경험할 수 있다. 내가 생각이 깊기 때문에 나의 멘토는 나와 같이 있기를 좋아할 것이다. 나는 감정을 배려해 줄 때 가장 잘 배운다. 이야기를 하는 것은 재미있는 일이고 나의 멘토에게 특별하고 독특한 존재이고 싶다. 그 대신 나는 생각이 깊은 방식으로 나의 고마움을 보여주는 것을 좋아한다.



① 활동

○ 나의 멘티 이해하기

나의 멘티는 나게 유형 중 어떤 유형일까? 중복될 수도 있음

○ 각 유형에 이름(혹은 별칭) 붙이기



| 멘티 유형 | 이름(혹은 별칭) |
|-------|-----------|
| 유형1   |           |
| 유형2   |           |
| 유형3   |           |
| 유형4   |           |

○ 멘티의 유형에 따른 멘티에게 필요한 것

|            |            |
|------------|------------|
| <p>유형1</p> | <p>유형2</p> |
| <p>유형3</p> | <p>유형4</p> |

### (3) 효과적인 멘토의 기술 및 전략

#### ① 의사소통기술(120분)<sup>19)</sup>

---

##### ■ 프로그램 내용

- 효과적인 의사소통 기술
  - 비효과적인 의사소통 기술
- 

#### ❶ 효과적인 의사소통 기술

##### ① 적극적 경청의 개념

적극적 경청은 상대방의 말과 표현되는 감정에 대해 주의 깊게 듣는 것을 포함한다. 적극적 경청은 에너지를 필요로 한다. 이것은 그냥 듣는 것이 아니라 집중해서 듣는 것을 의미한다. 다른 사람이 정말 경험한 것은 무엇인가? 그들이 정말로 말하는 것은 무엇인가? 적극적 경청자는 자신이 들은 이야기에 대해 반영하고 상대방이 말한 것을 자신이 잘 들었다는 것을 보여준다. 경청자는 판단을 유보하고 편견을 가지지 않으며 메시지에 초점을 맞춘다. 적극적으로 경청함으로써 멘토는 멘티에게 자신이 멘티를 배려하고 있다는 것을 알릴 수 있다.

##### ② 적극적 경청 기술

###### · 환언하기:

경청자는 자신의 말로 받은 메시지를 확인하기 위해서 바꾸어 말한다. 예를 들어, “내가 듣기로는 내가 ---이라고 했는데 맞니?” “네가 --- 뜻으로 이야기한 것 같은데” “---하게 들리는구나” 등이 있다.

###### · 문열기:

상대방이 더 자세하게 말하도록 초대한다. 경청자는 흥미를 보여주어야 하고, 초대가 헛수고가 되도록 자신의 개인적 견해나 판단을 하지 않는다. 예를 들어, “나는 이것에 대해 더 듣고 싶구나.” “그것에 대해 좀 더 얘기해 주겠니?”, “내가 제대로 이해했는지 모르겠구나.” 등이 있다.

---

19) 이 부분은 Big Brothers Big Sisters of New York City(1998). Skills to mentor youth workshop manual의 일부를 발췌 인용.

· 탐색하기:

상대방이 말한 것과 관련있는 주제를 끌어내고 그 주제에 대해 상대방에게 자세하게 질문한다. 예를 들어, 멘티가 “나는 영어가 싫어요. 선생님이 항상 나한테만 뭐라고 해요.”라고 하면 멘토는 “피곤하겠구나. 다른 선생님들도 너한테만 뭐라고 하니?”라고 묻는다.

· 지각(perception) 체크하기:

경청자는 상대방이 말하지 않은 것, 직감, 육감과 같은 것에 주의를 기울이고, 이것이 맞는지 상대방에게 확인한다. 바디 랭귀지, 눈맞춤, 체계적으로 피하려는 주제, 말로 표현되지 않은 감정은 주목할 가치가 있는 것들이다. 예를 들면, “오늘 네가 동생에 대해 말할 때마다 주먹을 쥐고 이를 꼭 무는데, 동생한테 화가 많이 난 것 같구나. 그러니?”와 같은 것이 있을 수 있다.

③ 언어 의사소통

언어는 때대로 원하는 메시지를 감출 수 있기도 하다. 상대방의 언어 뒤에 숨은 의미를 이해하는 것은 중요하다. 말의 의미는 말을 하는 사람과 듣는 사람 사이의 연령이나 문화의 차이 등 때문에 복잡해 질 수 있다. 멘티가 쓰는 언어나 표현을 이해하지 못한다면 알려고 하고, 그것에 관해 이야기하는 것이 좋다.

④ 비언어 의사소통

모두 알다시피 의사소통은 언어로만 이루어지는 것이 아니다. 바디 랭귀지 또한 매우 효과적인 의사소통과 성공적인 관계에 중요한 것이다. 눈맞춤과 관심있는 표정으로 상대방이 말하는 것에 관심이 있다는 것을 보여라. 다른 사람이 이야기할 때는 물건을 만지작거리면서 안절부절 하지 말아라. 말을 할 때는 눈을 맞추고 적절한 제스처와 미소를 지어라.

⑤ 개방형 질문

질문을 함으로써 멘토는 멘티에게 관심이 있다는 것을 보여 줄 수 있다. ‘네’ 혹은 ‘아니오’라는 답이 아니라 그 이상을 요구하는 질문은 멘티가 마음을 열게 하는 것을 돕고, 그들의 반응에 귀를 기울이는 것은 그들의 세계

를 이해하는데 도움이 된다. 많은 십대는 의사소통기술을 배울 기회가 적어서 효과적인 의사소통 기술은 그들이 관계에 대해서 배우고 관계를 형성하는데 도움을 줄 것이다.



효과적인 질문과 비효과적인 질문

| 네/아니오 질문   | 개방형 질문                |
|------------|-----------------------|
| 주말 잘 보냈니?  | 토요일에는 무엇을 했니?         |
| 이 영화 좋아하니? | 이 영화에서 어떤 장면이 가장 좋으니? |

#### ⑥ “나” 대 “너”메시지

우리가 다른 사람에게 말하는 방식은 자신감과 자존감을 형성할 수도 있고 파괴시킬 수도 있다. 우리가 멘토링을 할 많은 청소년들의 자존감은 위협받고 있고 쉽게 파괴될 수 있다. 우리가 그들에게 어떻게 말하는가 하는 것은 그들이 자신에 대해 어떻게 느끼는지를 강화시킬 수 있는 중요한 요인이 된다. 효과적인 의사소통 기술과 비효과적인 의사소통 기술의 차이를 식별하는 좋은 방법은 “너”메시지를 보내는가 아니면 “나”메시지를 보내는가를 생각해 보는 것이다.

“너”메시지는 상대방을 비하하고 비난하는 것이다. 이 메시지는 자신의 감정을 다른 사람의 책임으로 돌린다. “나”메시지는 자신의 감정과 생각을 직접적이고 정직하게 그리고 분명하게 표현하도록 해준다. 이 메시지는 효과적인 의사소통의 예가 될 수 있다.

‘나’메시지와 ‘너’메시지



| “너” 메시지        | “나” 메시지                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------|
| 너는 나를 화나게 하는구나 | 롤러블레이드를 탈 때, 네가 패드와 헬멧을 쓰지 않아서 너무 걱정이 된다. 나는 너를 아끼고 네가 다칠까봐 걱정이 된다. |
| 너는 나를 실망시킨다    | 나는 너를 믿었는데, 네가 학교 간다고 나에게 거짓말을 해서 실망이 크구나.                          |
| 말대꾸하지 마        | 내말을 좀 들어봐라. 시간이 많지 않기 때문에 가게에 갈 수 없단다.                              |

❷ 비효과적인 의사소통 기술

비효과적인 의사소통 기술로는 다음과 같은 것들이 있다.

- 지시하기, 명령하기
- 위협하기, 경고하기, 벌주기
- 설교하기, 교화하기
- 논리적으로 설득하기, 논쟁하기, 가르치기
- 충고하기, 제안하기, 해답이나 해결책을 제시하기
- 비판하기, 비난하기, 평가하기, 부정적으로 평가하기, 반대하기
- 진단하기, 방해하기
- 철회하기, 피하기, 바꾸기
- 꼬치꼬치 캐묻기, 심문하기
- 칭찬하기, 긍정적으로 평가하기, 찬성하기: 조작하는 경우가 아니면, 이 메시지는 대개 좋은 것이다. 그러나 이것이 잘못 사용되면 좋지 않은 결과를 가져올 수 있다. 예를 들어 이것은 이번에는 잘했지만 다음에 실패하면 실망스러울 것이라는 것을 의미할 수 있다.
- 안심시키기, 위로하기, 용서하기, 동정하기: 이러한 메시지들이 다른 사람의 고통을 감소시켜주는 것은 하지만 이것이 항상 이해와 감정이입적 태도를 표현하는 것은 아니다.

## ② 관계형성기술(120분)<sup>20)</sup>

### ■ 프로그램 내용

- 관계형성 시 할 일
- 관계형성 시 하지 말아야 할 일

### ① 관계형성 시 할 일

- 경청하기: 멘티의 말을 방해하려 하지 말고 적극적으로 들어준다.
- 융통성 발휘하기: 멘티의 방식대로 한 번 하고, 다음에는 멘토의 방식대로 한다. 예를 들어, 이번에는 오락실에 가고 다음에는 박물관에 간다.
- 일관성을 가지기: 지금까지 멘티가 많은 실망을 해왔다면, 일관성은 멘토가 줄 수 있는 가장 중요한 것이 될 것이다.
- 이유를 설명하기: 왜 어떤 것은 적절하고 어떤 것은 그렇지 않은지를 설명한다면 신뢰감을 증가시킬 것이다. 예를 들어, “너는 --- 때문에 이런 일을 하고 싶겠다” “이것은 너희 어머니가 ----할 것이기 때문에 하지 않는 것이 좋겠다”
- 애정 표현하기: 멘티는 사랑을 받고 싶어 하고 필요로 한다. 멘토는 적절한 행동을 보여야 한다. 멘토는 멘티에 대해 생각하고 있다는 것을 멘티가 알도록 해야 한다.
- 적절한 행동을 보여주기: 멘토는 자신의 행동을 의식하고 어떻게 반영되는지를 주시해야 한다.
- 재미있게 놀기: 재미있게 놀거리를 찾는다. 별명이나 농담을 찾아본다.
- 잘 한 것을 칭찬하기: 일상적인 행동에서 멘티가 노력하거나 성공한 것을 주목한다. 예를 들어, 어려운 단어의 뜻을 알거나 노약자를 도와주는 것이 있겠다.
- 격려하기: 어려운 일이 닥치면 멘티가 전에 잘 했던 일을 상기시킨

20) 이 부분은 Big Brothers Big Sisters of New York City(1998). Skills to mentor youth workshop manual의 일부 발췌 인용.

다. 그리고 그들에게 할 수 있다고 말한다.

- 멘티를 하나의 인격체로 대해주기: 멘티의 특별한 점을 찾고 인정해 준다.
- 예상되는 감정이입을 연습하기: 멘토는 멘티만큼 상실감을 경험하지 않을 수 있지만, 그들의 입장이 되어서 멘토 자신의 인생에서 소중한 것을 잃어버릴 때(예, 사랑하는 사람의 죽음)의 느낌을 가져보도록 한다.
- 거리두기: 멘토가 질문한 것이 멘티의 상처를 건드렸을 때는 뒤로 물러서서 기다린다. 상처받은 멘티는 자신을 보호할 필요가 있다.
- 저금을 해두기: 관계를 형성하는 것은 은행에 저금을 하는 것과 같다. 멘토가 멘티와 재미있게 지내고 격려해 주는 것은 나중에 은행계좌에서 인출할 수 있는 무엇인가를 저금해두는 것이다.
- 개인적인 시간 가지기: 멘티와 일대일의 관계를 가짐으로써 멘티는 자신을 소중하게 여기는 사람을 알게 되고 만나게 되는 것이다.
- 자세한 내용까지 기억하기: 멘티가 진정으로 멘티의 이야기를 듣고 있다는 것 보다 더 기분 좋은 일은 없다. 서로에게 이야기한 것은 모두 기억할 만한 가치가 있는 것이다.
- 멘티에 대해 알아보기: 멘티와 처음 만나서 멘티에게 중요한 사람, 장소, 물건 등에 관해서 20개를 발견한다. 예를 들어, 멘티의 선생님, 친한 친구의 이름, 좋아하는 음식 등이 있다. 단 꼬치꼬치 캐묻지는 않는다.

## ㉓ 관계형성 시 하지 말아야 할 일

- 과거를 비판하기: 과거의 실수를 언급하지 않도록 한다. 예를 들어, “네가 지난 번에 늦게 와서 다시 늦을 거라고 생각했다”
- 부정적인 행동을 일반화하기: “너는 항상---” 혹은 “너는 절대로---”와 같은 말을 하지 않는다.
- 자신의 개인적인 고민을 나누기: 멘토는 멘티를 위해 존재하는 것이다. 교훈이 될 만한 내용이 있을 때만 개인적인 문제를 이야기해

야 한다.

- 꼬치꼬치 캐묻기: 너무 많거나 위협적인 질문을 하는지에 대해 예민해야 한다.
- 끊임없이 훈계하기: 그 대신, “그 사람이 행동한 방식에 대해서 어떻게 생각하니?”와 같은 접근을 하여 교훈을 줄만한 순간을 포착한다.
- 불필요한 인출하기: 교정적인 피드백을 사용하거나 행동에 대해 반대할 때마다, 멘토는 멘티와의 “관계 은행(relationship bank)”에서 인출을 하는 것이다. 인출을 할 때마다, 멘토는 4번 저금을 해야 한다.
- 방해하기: 방해받지 않고 멘티가 이야기를 끝내도록 하거나 멘토에게 정보를 주도록 해라.
- 판단하기: 의견을 제시하기 전에 멘티가 질문하기를 기다려라.
- 가족 비판하기: 멘티의 가족을 비판하는 것은 부적절하다. 비록 가족들을 이해할 수 없다고 해도 밖으로 표현하지 말아야 한다. 멘티가 가족문제를 포함한 걱정거리들을 해결하도록 도와라.
- 친구 비판하기: 가족과 마찬가지로 멘티 친구의 행동이나 스타일에 대해서도 자신의 의견을 밖으로 나타내지 말아라.
- “해야만 한다”는 말을 많이 사용하기: 해야만 한다고 하면 저항감을 불러일으킬 수 있다. “이렇게 하면 어떨까?” 혹은 다른 긍정적인 말을 사용한다.
- 차이를 인정하지 않기: 멘토와 다르더라도 멘티가 다양한 방식으로 사고와 행동을 탐색하는 자유를 준다.
- 정직함을 처벌하기: 멘티가 말하는 행동이나 지각하는 방식이 맘에 들지 않거나 인정하기 어려워도 멘티가 어떤 일이 일어났고 어떻게 느끼는지를 말하는 것에 대해 처벌하지 말아야 한다.
- 비현실적인 기대하기: 멘티는 멘티의 인생에서 영향을 주는 많은 사람 중 하나라는 것을 이해해야 한다. 인내심을 가지고 참아야 한다. 멘티의 작은 변화에 주목한다.

- 돈을 많이 쓰기: 관계는 서로에 대해 알아가고 나누는 것이라는 점을 기억해라. 관계는 돈을 쓰거나 선물을 사주는 것이 아니다. 모든 활동을 하는데 있어서 최소한의 비용 혹은 무료로 하도록 한다.
- 멘티의 문제를 해결하기: 모든 문제에 대한 해결책을 제시하는 것을 삼가야 한다. 그러기 보다는 멘티가 비판적으로 생각하고 스스로 결정을 내릴 수 있도록 한다.

앞에서 제시된 관계형성 시 할 일과 하지 말아야 할 일을 바탕으로 앞으로의 멘토링에서 자신이 할 일과 하지 말아야 할 일을 적어본다.

#### 할 일과 하지 말아야 할 일



| 할 일    | 하지 말         |
|--------|--------------|
| 잘 들어준다 | 비현실적인 기대를 한다 |
|        |              |
|        |              |
|        |              |

### ③ 멘티와의 활동(120분)

#### ■ 프로그램 내용

- 프로그램별 멘티와의 할 일
- 연령별 멘티와의 할 일
- 지역별 멘티와의 할 일

#### ① 프로그램별 멘티와의 할 일

멘티와의 활동은 각각의 멘토링프로그램이 어디에 초점을 맞추고 있는냐에 따라 달라질 수 있다. 다음에서는 여러 멘토링프로그램에서 제시한 멘티와의 활동을 소개한 것이다.

<표 V-10> Herrera, Sipe, McClanahan(2000) 활동 소개

(단위:%)

| 프로그램의 초점         | 학교중심 프로그램 | 지역사회중심 프로그램 |
|------------------|-----------|-------------|
| <활동>             |           |             |
| 사회활동             | 22.6%     | 59.3%       |
| 학문적 활동           | 65.9%     | 39.9%       |
| 직업관련 활동          | 7.7%      | 11.0%       |
| <접촉>             |           |             |
| 멘토가 멘티의 교사와 이야기함 | 67.8%     | 22.6%       |
| 멘토가 멘티의 부모와 이야기함 | 22.3%     | 84.7%       |
| <학업성취 효과>        |           |             |
| 성적               | 74.5%     | 60.8%       |
| 학교에 대한 태도        | 85.0%     | 76.0%       |
| 출석               | 55.3%     | 44.6%       |
| <사회적 행동 효과>      |           |             |
| 사회적 기술           | 77.6%     | 87.4%       |
| 멘토에 대한 감정        | 87.3%     | 94.3%       |
| 가족관계             | 45.4%     | 66.1%       |
| 다른 사람에 대한 배려     | 73.3%     | 83.5%       |
| 의사소통기술           | 79.0%     | 88.4%       |

<표 V-11> McLearn, Colasanto, Schoen, Shapiro(2000) 활동 소개

(단위:%)

| 멘토링 관계 유형에 따른 멘티와의 멘토링 활동                  | 공식적 | 비공식적 |
|--------------------------------------------|-----|------|
| <사회 및 생활기술>                                |     |      |
| 공부나 과제물 하기                                 | 68% | 63%  |
| 대학이나 진로기회 탐색                               | 57% | 63%  |
| 도서관, 박물관, 콘서트, 연극, 영화, 스포츠 경기 관람           | 56% | 61%  |
| 멘티의 개인적 문제에 관해 이야기하기                       | 61% | 65%  |
| 밥 같이 먹기                                    | 87% | 90%  |
| 그냥 어울리기                                    | 69% | 81%  |
| 직업 인턴십 프로그램에 참가하기                          | 72% | 83%  |
|                                            | 22% | 21%  |
| <지도 및 네트워킹>                                |     |      |
| 멘티가 접하기 어려운 문화적, 사회적, 엔터테인먼트 기회 제공         | 66% | 72%  |
|                                            | 80% | 84%  |
| 사회적 기술이나 매너 가르치기                           | 53% | 54%  |
| 직업관련 기술 가르치기                               | 64% | 62%  |
| 멘티의 학문적 혹은 진로 목표를 달성하는데 도움을 줄 수 있는 사람 소개하기 | 66% | 68%  |
|                                            | 59% | 78%  |
| 멘티에게 멘토가 하는 일을 알려주기                        | 27% | 36%  |
|                                            | 40% | 29%  |
| 멘티가 곤경에 빠질 때 도와주기                          | 37% | 43%  |
| 멘티가 직업을 찾는데 도움주기                           | 24% | 27%  |

### ① 활동사례<sup>21)</sup>

#### • 음식먹기

- 소문난 먹거리를 찾아 다닌다

신림동순대, 장충동족발, 오장동냉면, 신당동 떡볶이, 도봉동 감자탕, 마포갈비, 청진동해장국, 춘천닭갈비, 곤지암 소머리국밥 등이 예가 될 수 있다. 예전부터 가족이나 친한 사람이 아니면 식사를 같이 하지 않을 정도로 먹거리는 우리에게 중요한 것이다. 그러기에 식사를 같이 한다는 것은 서로의 존재를 인정하는 것이고 나에게 친한 사람이 생겼다는 생각을 하게 해 줄 뿐만 아니라 허물없이 지낼 수 있게 해줄 것이다.

- 서로가 좋아하는 음식을 먹어본다.
- 지역에서 소문난 음식점을 찾아간다.
- 다른 나라의 음식을 먹어본다.

이외에도, 함께 운동을 하거나 스포츠를 관람한다, 같이 목욕을 한다, 함께 영화, 연극, 음악회, 뮤지컬 등을 관람한다, 전시회를 간다, 놀이공원에 간다, 청소년 거리를 함께 간다, 책방에 간다, 청소년관련 기관이나 단체에 가본다, 공개방송에 간다, PC방에 간다, 사진을 같이 찍는다 등이 있다.

### ② 연령별 멘티와의 활동과 멘토의 전략<sup>22)</sup>

#### ① 9~11세

##### \* 멘토의 전략

- 친구와 그들의 영웅에 대한 충성심을 파악한다.
- 쌍방간의 관계에서 청소년의 책임감을 각인시킨다
- 잘 한 것을 인정한다.
- 재미있는 학습경험을 제공한다.
- 따뜻하지만 엄격하게 한다.
- 다가올 생리적 변화에 대한 질문에 솔직하게 대답한다.

21) 청주 KYC(좋은친구만들기운동)에서 발간한 자료집에서 발췌 인용

22) 이 부분은 Big Brothers Big Sisters of New York City(1998). Skills to mentor youth workshop manual의 일부를 발췌한 것임

\* 활동

둘이서 하는 스포츠: 축구, 야구, 달리기 등, 보드게임, 컴퓨터게임, 공예품 만들기, 볼링, 수영, 자전거, 스케이팅, 과학관이나 박물관가기, 책읽기, 암기하기

② 12~16세

\* 전략

- 강요하지 않고 대안을 제시한다.
- 신체적 및 정서적 변화를 수용한다.
- 질문에 솔직한 대답을 한다.
- 돈을 벌 수 있는 기회를 제안한다.
- 전문인으로서의 삶과 일에서의 성취가 주는 보답이 어떠한 것인지에 대해 공유한다.
- 외모, 옷, 이성 친구, 섹슈얼리티에 대해 놀리지 않는다. 긍정과 확신을 준다.
- 선택이나 의사결정의 기회를 제공한다.
- 부적절한 행동에 직면하는 것을 두려워하지 않는다.
- 화가 나는 상황을 완화시키기 위해 유머를 사용한다.
- 긍정적 피드백을 사용하라; 멘티가 사랑이 그들 자신에 대한 것이지 그들이 보여주는 성취 때문이 아니라는 것을 알려주어라.
- 멘티가 필요하면 언제든지 시간을 낸다.
- 멘토의 장단점과 감정에 있어서 있는 그대로 나타낸다.
- 신뢰를 형성하기 위해 적절한 개인정보를 드러내고 정직하게 대한다.
- 토론이 논쟁이 되지 않도록 한다.
- 분명하고 명확하지만 융통성이 있는 한계를 설정한다.

\* 활동

자전거 여행, 창의적 글쓰기, 스케이팅/롤러 블레이딩, 보드게임, 영화 보기, 음악듣기, 아무 말 없이 걷기와 말하기, 집안일 돕기, 박물관가기

### ③ 16~19세

#### \* 전략

- 신체적 성숙을 인지하고 축하한다.
- 선택이나 의사결정의 기회를 제공한다.
- 적성검사를 받도록 도와준다.
- 부적절한 행동에 직면하는 것을 두려워하지 않는다.
- 화가 나는 상황을 완화시키기 위해 유머를 사용한다.
- 긍정적 피드백을 사용하라; 멘티가 사랑이 그들 자신에 대한 것이지 그들이 보여주는 성취 때문이 아니라는 것을 알려주어라.
- 언제든지 대화하고 들어줄 시간을 낸다.
- 멘토의 장단점과 감정에 있어서 있는 그대로 나타낸다.
- 신뢰를 형성하기 위해 적절한 개인정보를 드러내고 정직하게 대한다.
- 미래에 대해 이야기하고 계획하는 것을 격려한다.
- 변덕스러운 행동을 비웃지 않는다.

#### \* 활동

같이 운동하기: 에어로빅, 조깅, 요가, 근육운동 등, 다른 나라의 음식 맛보기, 아무 말 없이 걷기와 말하기, 요리하기, 영화보기, 지역사회 서비스 프로젝트 공유하기, 콘서트가기, 직업박람회 가기,

### ④ 지역별 멘티와의 할 일<sup>23)</sup>

다음에서는 뉴욕에서 한 멘토링에서 멘토와 멘티가 좋아했던 활동을 제시한 것이다.

- ① 센트럴 파크: 롤러블레이드도 타고 동물원에도 가고 배도 타고, 분수대 근처에서 사람들도 구경했음
- ② 타워레코드 가게, 반즈 & 노블즈 책가게: 구경도 하고 서로의 흥미에 대해서 이야기 하고, 좋아하는 작가와 가수에 대해 이야기도 함
- ③ 볼링장: 시합
- ④ 쿠키 만들기

---

23) 이 부분은 Big Brothers Big Sisters of New York City(1998). Skills to mentor youth workshop manual의 일부 발췌 인용.

- ⑤ 뷔페가기
- ⑥ 브로드웨이의 뮤지컬 보기
- ⑦ 자연사박물관 가기
- ⑧ 엠파이어스테이트 빌딩 전망대 가기
- ⑨ 투어버스 타보기
- ⑩ 블루클린 다리 건너기
- ⑪ 멘토가 일하는 곳에 멘티가 방문하기
- ⑫ 코니 아일랜드 가기: 어슬렁거리기, 정크푸드 먹기, 놀이기구 타기
- ⑬ 자신이 살고 있는 지역에서 해 볼만 한 활동

앞에서 제시된 자료를 참고해서 자신이 살고 있는 지역에서 멘티와 해 볼만 한 활동을 생각해 본다. 우선적으로는 프로그램에서 소개된 것 말고 멘티와 할 수 있는 특별한 일들을 찾아보고, 그 다음에는 소개된 것이라도 다르게 할 수 있는 방법에 대해 생각해 본다.

#### 자신이 살고 있는 지역에서 해볼 만한 활동

| 활동 | 구체적 내용 |
|----|--------|
|    |        |
|    |        |
|    |        |

#### (4) 멘토링의 실제

##### ① Q & A(60분)

- 
- 프로그램 내용
    - 첫 만남
    - 다양한 상황에서의 대처
-

❶ 첫 만남을 어떻게 준비할까?<sup>24)</sup>

- ① 인내심을 갖고 개방적인 태도를 가져라.
- ② 관계형성은 천천히 되는 것이라는 것을 명심해라. 즉각적으로 친밀함을 느끼지 못한다고 좌절할 필요는 없다.
- ③ 돈을 많이 쓰거나 이벤트를 준비해주어야 한다고 생각하지 말아라. 첫 만남은 그냥 만나서 서로를 알기 위해 이야기를 하는 것이다.
- ④ 멘티의 입장이 돼서 왜 그들이 수줍어하고 불안해하는지 생각하려고 노력해라
- ⑤ 대화주제에 대해서 미리 생각해 두어라. 처음에는 침묵이 서로 간에 어색할 수 있다. 그러나 나중에 침묵도 편안한 사이가 된다면 그것은 좋다
- ⑥ 심호흡을 하고 새로운 관계를 시작하는 것을 즐겨라.

❷ 다양한 상황에서의 대처<sup>25)</sup>

① 멘티가 외국인 노동자를 경멸하는 말을 했다. 왜 그런 말을 하느냐고 물었더니 ‘아버지’가 그렇게 말하더라고 했다. 이러한 상황을 어떻게 다룰 것인가?

- 주제를 바꾼다.
- 이 주제에 대해서 어떤 느낌이 드는지 물어본다.
- 멘티의 아버지가 잘못 생각하는 것이고 멘티는 그렇게 말하면 안 된다고 한다.

멘티가 외국인 노동자를 경멸하는 말을 했다. 왜 그런 말을 하느냐고 물었더니 ‘아버지’가 그렇게 말하더라고 했다. 이러한 상황을 어떻게 다룰 것인가?

- 주제를 바꾼다.

교묘한 책략, 주제를 바꾸고 상황을 무시하는 것이 즉각적인 갈등을 피하게 할지는 모르지만 간접적으로 멘티의 행동을 타당화시켜 주는 것이다.

- 이 주제에 대해서 어떤 느낌이 드는지 물어본다.

훌륭한 선택! 이것은 가장 쉬운 선택은 아니지만 가장 건설적이다. 멘토와 멘

24) 이 부분은 Big Brothers Big Sisters of New York City(1998). Skills to mentor youth workshop manual의 일부 발췌 인용.

25) 이 부분은 Operation JUMP START의 내용 중 일부 발췌 인용.

티는 관계를 통해서 배우고 성장할 수 있다. 그리고 이것은 서로 배우고 의견을 나눌 수 있는 기회이다. 멘티에게 아버지가 이야기한 것은 잊어버리고 정말로 어떻게 생각하는지를 질문해라. 그리고 이 기회를 멘토 자신의 의견과 경험을 공유하는데 사용해라. 멘티의 말이 멘토를 화나게 한다면 직접 대면하지 않는 방식으로 설명할 수 있다. 이러한 주제는 중요한 것이기 때문에 나중에 또 기회가 있을 것이다. 지금 언급하는 것으로 나중에 또 이야기를 계속할 여지를 만들 수 있다.

- 멘티의 아버지가 잘못 생각하는 것이고 멘티는 그렇게 말하면 안 된다고 한다.

멘토는 잘못된 방향으로 가고 있다. 멘티의 부모와 갈등을 만들뿐 아니라 멘토는 멘티의 가족에게 자신의 가치를 강요하는 것이다. 이러한 반응은 멘티를 반향적으로 만들고 미래의 어떠한 주제의 의사소통도 막을 것이다.

② 멘티가 잘못을 해서 정학을 당하고 집에 가거나 부모를 만나기 싫어한다. 멘티가 멘토의 집에 같이 가고 싶어 한다. 멘토는 어떻게 해야 하는가?

- 멘토의 집에 데려가서 있고 싶을 때까지 머물게 한다.
- 서로 만나서 정학 받은 것에 대해 이야기 할 장소를 제안한다.
- 집에 가서 부모님에게 사실대로 말하라고 한다.

멘티가 잘못을 해서 정학을 당하고 집에 가거나 부모를 만나기 싫어한다. 멘티가 멘토의 집에 같이 가고 싶어한다. 멘토는 어떻게 해야 하는가?

- 멘토의 집에 데려가서 있고 싶을 때까지 머물게 한다.

멘티가 부모와 이야기하기 전에 집에 데려가는 것으로 멘토는 난감한 처지에 놓이게 되다. 학교에서의 그의 행동은 부모가 알아야 할 문제이다. 비록 멘토의 의도가 좋은 것이라고 해도 멘티가 부모보다 멘토를 더 의지하게 만들 수 있다.

- 서로 만나서 정학 받은 것에 대해 이야기 할 장소를 제안한다.

멘토가 멘티를 돕고 싶어하는 것은 자연스러운 것이다. 특히 이와 같이 정서적인 상황에서는 더욱 그러하다. 그러나 학교에서는 벌써 부모에게 정학사실을 통지했을 것이고, 부모는 그에 대해 걱정하고 있을 것이다. 멘티가 부모와 얘기하기 전에 멘토에게 전화를 하면 멘티에게 짧게 상황을 얘기하고, 멘티가 먼저 부모와 이야기하라고 말한다. 그 다음 멘티에게 전화해서 만날 약속을 해야 한다.

- 집에 가서 부모님에게 사실대로 말하라고 한다.

이 대답이 비록 멘티에게 하기 어렵지만 부모와 대면하라고 하는 것이 가장 좋은 선택이다. 멘티에게 자신의 염려와 지금의 상황을 알림으로서, 그리고 정학에 대해서 부모에게 말하는 것의 중요함을 분명히 함으로서 멘토는 멘티에게

책임감에 직면한다는 기대를 하게 한다. 멘티에게 무슨 일이 일어났는지 모두 알고 싶지만 그것은 집에서 문제를 해결한 다음이라고 말한다. 나중에 멘티와 전화하거나 만날 약속을 한다.

③ 멘티가 옷과 헤어스타일 때문에 친구들 중에서 세련됐다. 그는 외모는 또래사이에서 인기가 있지만 그런 스타일이 직장에서는 수용되지 않기 때문에 일을 찾기가 어렵다. 당신은 이것을 어떻게 다룰 것인가?

- 그렇게 옷을 입고 다니면 누구도 일을 주지 않을 거라고 말한다.
- 멘티에게 새 옷을 사주고 다음에 면접을 하러 갈 때 입으라고 한다.
- 왜 자신이 일을 얻지 못하는지에 대해 물어보고, 직장에서 적절한 옷에 관해 이야기 한다.

멘티가 옷과 헤어스타일 때문에 친구들 중에서 세련됐다. 그는 외모는 또래사이에서 인기가 있지만 그런 스타일이 직장에서는 수용되지 않기 때문에 일을 찾기가 어렵다. 당신은 이것을 어떻게 다룰 것인가?

- 그렇게 옷을 입고 다니면 누구도 일을 주지 않을 거라고 말한다.

시도는 좋지만 이보다 더 좋은 방법이 있을 것이다. 멘토가 옳을 수도 있지만 이렇게 직접적인 방법은 일반화이고 두 사람 사이의 의사소통을 단절 시킬 수 있다. 멘티는 멘토가 그저 자신에게 무엇을 하라고만 말할 뿐이라는 생각을 하고 반항적이 될 수 있다.

- 멘티에게 새 옷을 사주고 다음에 면접을 하러 갈 때 입으라고 한다.

이 방법은 멘토가 멘티가 좋은 인상을 갖게 해서 일을 얻게 하는 것을 돕고 싶어 한다는 것을 보여줄 수는 있지만 가장 적절하지 않은 반응이다. 옷을 사줌으로써 멘토는 상황을 통제하는 것이고 직장에서의 적절한 차림에 대한 논의 없이 두 사람의 의견 사이에 잠재적인 갈등만 키울 것이다. 또한 멘토로서 멘티에게 옷을 사주는 것은 그가 맡은 역할이 아니다. 멘티에게 돈이 문제라면 저렴한 옷을 구입하는 것을 돕는다. 가장 좋은 방법은 그와 왜 일을 얻지 못했는가에 대해서 말하고 많은 직장에서 옷차림의 어떤 기준이 있는지를 알아보는 것이다.

- 왜 자신이 일을 얻지 못하는지에 대해 물어보고, 직장에서 적절한 옷에 관해 이야기 한다.

옳은 결정이다! 그와 왜 일을 얻지 못했는가에 대해서 말하고 많은 직장에서 옷차림의 어떤 기준이 있는지를 알아봄으로써 멘토는 두 사람이 진정한 논의를 할 수 있는 기회를 만들었다.

## 2) 실제(60분)

- 프로그램 내용
  - 사례소개

### A 멘토의 활동일지

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 활동일시                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 2005. 6. 13. 월. |
| 활동장소                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 늘푸른여성지원센터       |
| 활동내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                 |
| <p>갑작스러운 멘티의 전화를 받았다. 집에서 학교를 잘 다닐거라고 생각했는데, 아침에 나와서 휴대근처라면서 만나기를 원했다. 하지만 근무시간(점심식사 후)이라 퇴근 시간 후에 시간이 난다고 했더니, 직접 일하는 곳에 오기를 원했고, 나도 그에 동의해서 일하는 센터로 데리고 와서 잠깐 센터 내 소개와 선생님들에게 인사시키고 작은 방에서 잠깐 멘티와 상담하는 시간을 가진 후, YMCA의 이연화 선생님께 전화해 쉼터로 다시 돌려보냈다.</p>                                                                |                 |
| 멘티의 변화된 상황                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                 |
| <p>뜻밖의 상황이었음. 분명히 다시 학교를 다니게 되어서 전 주 토요일 교복까지 맞추고 왔다면서 전화통화를 했었는데, 그 다음 주 월요일 학교에 있을 거라고 여긴 생각을 깨고 다시 학교는 무단결석. 엄마에게는 다시 가기 싫다며 이곳에서 지내겠다고 얘기했다. 연화선생님께 상의 한 후, 멘티를 설득해서 쉼터로 돌려보냈다. 어떠한 상황인지는 정확히 파악이 안 되고, 단지 몇 가지 추측만 함.</p> <p>-학교공부를 따라가기가 너무 힘들다(그전에 여러 번 얘기를 꺼냈음)</p> <p>-학교에 친구들이 없다.</p> <p>-엄마와 있는 것이 싫다.</p> |                 |
| 다음 활동 계획 또는 멘티와 약속한 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                 |
| <p>특별히 약속한 것은 없지만, 어디로 이동하는지 전화는 꼭 해 줄 것 당부.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                       |                 |
| 평가                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                 |
| <p>집으로 돌아간다는 본인의 의사대로 집에 가서 학교 복학 수속을 무사히 마쳤는데, 처음 본인의 의지를 깨고 재 가출한 것이 믿겨지지 않는다. 정확히 어떠한 이유인지 확인해야 할 부분이다. 상담을 하면서 엄마에 대한 감정을 물어보았는데, 생각보다 더 엄마에 대한 감정이 좋지 못했으며, 어린 시절은 엄마가 아닌 친척들이나 엄마랑 알고 있는 사람들의 손에서 1~2년 썩 자라서 초등학교 4학년 때</p>                                                                                      |                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <p>쫘부터 엄마와 지내기 시작했으며, 그 때 전 후로 습관성 가출로 생활이 궁핍해진 것을 어렵듯 확인할 수 있었다. 그런 과정에서 엄마와의 사이에 모녀간의 애정은 보이지 않았다.</p> <p>학교생활은 계속하고 싶은지?, 엄마와의 관계를 본인이 회복되기를 바라는지? 등에 관한 자세한 얘기가 필요함.</p>                                                                                                                              |                |
| 활동일시                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2005. 6. 16. 목 |
| 활동장소                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 난지 캠프장         |
| 활동내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |
| <p>쉼터의 멘토-멘티 전체 모임으로 오후4시경에 만나 난지 캠프에서 삼겹살 파티와 갓 생일이 지난 다른 멘티의 생일파티와 간단한 얼음땡, 3.6.9. 게임을 하면서 전체 친목을 다지는 시간을 가졌다.</p> <p>나의 멘티는 츠리닝 위에 교복을 덧입고 나왔으며, 다른 멘토 선생님들에게 고기를 싸드리는 등 살갑게 행동하는 모습을 볼 수 있었다. 하지만 쉼터의 꼬맹이가 마음에 안 들었는지, 그 아이에게 화를 냈으며 특히 나와 있을 때는 더욱 심해서 더 말을 걸지 않거나, 쉼터 꼬맹이를 더 나무라는 행동들을 볼 수 있었다.</p> |                |
| 멘티의 변화된 상황                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                |
| <p>가출 한 상황에서 쉼터에서 지낸다는 것을 다시 확인했다(집이 부평이어서 집에 늦게 들어가겠네? 라고 하니 쉼터에서 생활하고 있다고 말했음). 안타까운 것은 본인이 현재 가출 한 것이 나에게 맞을 행동이라는 생각에 그 얘기를 하고나서 몸을 움크리는 것을 보게 되었다. 그래도 나와 했던 약속들(집에 가서 학교 잘 다니기)을 잊지는 않고 있었다는 것을 알 수 있었지만, 전체적으로 함께 놓고 있었고, 쉼터 꼬맹이로 정작 나의 멘티와는 깊은 얘기는 할 수 없는 상황이어서 구체적인 변화를 보는 것은 어려웠다.</p>          |                |
| 다음 활동 계획 또는 멘티와 약속한 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                |
| “한 번 전화 통화하자”라는 것 외에 어떠한 약속을 하지 않았음.                                                                                                                                                                                                                                                                      |                |
| 평가                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                |
| <p>나의 멘티와 상관없이 친하게 다가오는 아이가 있을 때, 이 때 나의 멘티의 행동들에 대한 변화나 반응 등을 확인 할 수 있었다-확실히 싫어하고 질투함. 하지만 이럴 때 어떻게 해야 하는지 난감하였다. 이러한 관계에서 어떻게 행동해야 하는지에 대한 고민이 한번 쯤 필요함. 멘티와 만나서 그 다음 약속날짜를 미리 잡지 않는다. 어떻게 서로의 스케줄이 움직이지 몰라서 전화통화를 해서 약속시간을 잡는 것이 우리사이에서는 보통이다.</p>                                                     |                |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 활동일시                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2005. 7. 14. 목. pm. 6:20 |
| 활동장소                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 신촌 극장과 그 일대 주변           |
| 활동내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                          |
| <p>공포영화를 보자고 몇 번이나 줄라서 ‘분홍신’을 같이 보자고 약속을 몇 일전에 했다. 홍대 앞에서 만나 신촌 극장까지 걸어가면서 그동안 어떻게 지냈는지 물어 보면서 영화표를 예매하고, 시간상 먼저 영화를 관람하고 나와서 냉면을 먹으면서 천천히 쉼터 쪽으로 걸어갔다. 홍대 출구(로터리와 근접한)에서 헤어지고, 멘티가 사라지는 것까지 확인하고, 버스를 타고 집으로 들어가는데, 쉼터에 들어오지 않았다는 전화가 걸려 왔다. 몇 가지 걸리는 일이 있었는데, 전화를 끊고 그 일들이 하나씩 연결되는 것을 알았다.</p> <p>-만나서 2번의 통화를 하는 것을 보았는데, 비밀스럽게 옆에서 들지 못하도록 통화. 어떠한 내용인지 확인을 원했지만 그냥 얼버무림.</p> <p>-생리중인데 생리대가 없다며 사달라고 함(쉼터에 있지 않냐고 했지만, 지금 필요하다고 해서 사줌)</p> <p>-나올 때, 언니에게 과자를 사다주기로 했다면서 과자를 사줄 수 있는지 조심스럽게 물어봄.</p> |                          |
| 멘티의 변화된 상황                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                          |
| <p>여러 얘기를 하다가 쉼터에서 나간 사람이 4명 정도 된다는 얘기를 했다. 무었이라도 해야 할 것 같은데, 고민 중에 선생님님과 상담하면서 제빵기술을 배우기로 했다면서 학원에 다니는 것 같다고 얘기함. 집에 다녀오기로 했지만, 가지 않았다고 말함(가지 않은 이유에 대해서 그냥이라고 대답했지만 확실한 이유는 파악을 못했음)</p> <p>-무엇인가를 배워야 할 것 같다 라는 생각을 갖게 된 것에 대해 매우 기뻐하며, 자신에게 여러 가지 신경을 써주는 것에 대해 감사하더라는 것을 말로 표현했을 때, 멘티도 무엇인가를 느끼고 있다 라는 생각이 들어서 기분이 좋았음.</p>                                                                                                                                                                          |                          |
| 다음 활동 계획 또는 멘티와 약속한 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |
| <p>쉼터에 들어가면 전화할 것을 약속(네가 무사히 들어갔는지 걱정이 되기에 전화할 것을 당부)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                          |
| 평가                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                          |
| <p>어떻게 평가할 수가 없다. 멘티를 만났을 때는 긍정적인 변화과정에 있다 라고 생각했지만, 바로 쉼터가 아닌 쉼터를 나온 언니들과 합류했다는 소리를 들었을 때는 어떻게 생각해야할지 많이 난감했기 때문이다. 멘티를 ‘신뢰하자’라는 다짐으로 만나서 헤어졌는데, 생각만큼 ‘신뢰하지는 못함’을 보게 되었다.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 활동일시                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2005. 8. 22. 월. pm. 4:30 |
| 활동장소                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 신촌 극장과 그 일대 주변           |
| 활동내용                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
| <p>원래 약속시간보다 2시간 정도 일찍 만나서 함께 신촌 일대에서 영화를 보았고, 약속 때와는 사정이 달라져서(약속할 때만해도 인천 집에 있었음) 쉼터 근처까지 내려다주었다.</p> <p>점심을 부식하게 먹었다기에 홍대 근처의 분식집에 들어가서 간단히 요기를 하고 무엇을 할까 고민을 했다. 8시에 홍대근처서 하는 연극을 예매했는데, 시간이 많이 비었기에 영화를 보자는 멘티의 의견을 따라 영화를 보고 연극을 보기로 했다. 영화(박수칠 때 떠나라)상영시간이 남아서 그동안 어떻게 지냈는지, 어떤 일들이 있었는지 물어보았다. 갑자기 집을 나와 쉼터에 간 것도 이상해서 무슨 일이 있었는지 하나씩 짚어갔다. 영화를 다 본 시간이 9시정도여서 연극 보는 것은 포기하고, 아이스크림이 먹고 싶다가에 레드망고에서 아이스크림을 먹고 쉼터로 내려다주는 것으로 이날의 활동을 마쳤다.</p> |                          |
| 멘티의 변화된 상황                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                          |
| <p>여러 얘기를 하는 중에 외할머니 집에서 친척오빠랑 같이 돈(70만원)을 훔쳐서 나와서 그 동안 하고 싶었던 염색을 하고, 찜찜방을 가고 그런 후, 쉼터로 왔다는 얘기를 했다. 그 전에 멘티 엄마와 통화할 기회가 있었는데, 그 때 멘티에게 다른 사람의 물건에 손을 대는 것을 들었다. 그리고 그 전에 약속한 본인이 어디로 이동하게 되면 반드시 전화로 알려줄 것에 대한 약속을 어긴 것에 대한 얘기도 했다. 말로는 공부를 해야 하고, 집에서 생활해야하고, 제과 공부도 하고 싶다 라는 뜻을 밝히지만, 정말하고 싶은 일이라기보다는 “그냥”이라는 느낌을 받았다. 큰 변화를 바라는 것은 아니지만 원점으로 돌아간 것 같아서 나도 모르게 실망스러웠다.</p>                                                                       |                          |
| 다음 활동 계획 또는 멘티와 약속한 사항                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                          |
| 특별히 약속한 것은 없음.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                          |
| 평가                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                          |
| <p>원점으로 돌아갔다 라는 인상을 지울 수 없었다. 무엇보다 함께 활동을 마무리하는 시점에서 냉소적으로 변하는 태도를 보고 어떻게 판단할 수 없었다. 단지 피곤해서 그런 것인지(말로는 그렇지 않다고 했지만), 아님 지루해진 것인지 판단이 서질 않았다. 멘티에게 멘토활동 전과 지금의 모습에 어떠한 변화가 있는지 물었을 때, “똑같아요”라는 말도 자꾸만 신경에 쓰였다.</p>                                                                                                                                                                                                                                  |                          |

## (5) 멘토링 활동 수칙<sup>26)</sup>

### ① 멘토활동 10계명

#### ❶ 제1계명 : 관계(Relationship)

관계가 강하면 강할수록 멘티의 역량을 강화해 줄 수 있는 능력도 점점 더해진다. 경우에 따라 멘토링 관계는 갑자기 생겨서 자연스럽게 발전하기도 한다. 또 다른 경우는 시간이 걸리거나 신중해야 할 때도 있다. 조화가 잘 되고, 친밀감이 느껴진다면 특히 공동으로 이루어지는 멘토링에 큰 이점이 될 것이다. 어떤 관계는 친밀감이 느껴지는 수준으로까지 성장되지 않을 수도 있으며, 또 모든 관계가 그러할 필요는 없다. 그러나 관계를 계속 발전시킬 필요가 있음은 마음에 새기고 있어야 한다.

#### ❷ 제2계명 : 목적(Purpose)

때때로 멘토링은 실망감을 안겨주기도 한다. 이러한 실망감은 의견이 서로 맞지 않거나 채워지지 않은 기대감으로 인한 것일 경우가 많다. 그러므로 이러한 기대감은 초기에 표현되어야 하고, 타협되어야 하며, 동의되어야 한다. 2계명에서 8계명까지는 기대감에 대한 영역을 다루고 있다. 기대감과 더불어 멘토링 관계의 목표와 기본적인 목적을 서로 확인하고 논의해야 한다.

#### ❸ 제3계명 : 규칙적(Regularity)

실망감은 멘토와 멘티가 규칙적으로 만나는 가운데 서로 다른 기대감으로 인해 생겨난다. 성장하고 있는 멘티는 더 많은 시간을 함께하기 바라는 반면, 어떤 멘토는 만나는 시간을 좀 더 줄이기를 바랄 수도 있다. 그러므로 이에 대한 대화를 나누고, 정기적인 모임과 즉흥적인 만남을 위한 기본적인 규칙을 세우는 것이 좋다. 즉흥적인 만남이 가능하게 되면 관계의 발전에 도움이 되기는 하지만, 멘토가 다른 중요한 일들에 묶여 있는 경우 그러한 시간의 소요는 자칫 갈등을 야기할 수도 있다. 이 문제는 관계가 진전되기 전에 분명히 해야 할 것이다.

---

26) 한국YMCA전국연맹- ‘YMCA 사각지대 10대들의 자활과 독립을 돕는 멘토링 TEENS Vision Project 토론회’ 자료 발췌 인용

#### ④ 제4계명 : 책임(Accountability)

책임 혹은 상호 책임은 멘토링의 역동성에 있어서 중요하다. 그러나 다시 말하자면, 그러한 책임성은 우연히 발생하는 것이 아니라 계획되어야만 하는 것이다. 멘토링의 과업을 어떻게 세우고 측정해 나갈지에 대해 함께 동의해야만 한다. 멘티의 역량강화에 가장 핵심이 되는 것은, 멘토가 멘티와 함께 무엇을 나눌 것인가 하는 것 뿐만아니라 멘토가 멘티에게 어떤 과업을 주는가 하는 것이라 할 수 있다. 따라서 유익함을 얻기 위해서는 그 과업을 반드시 수행해야만 한다. 책임성은 이러한 일들을 가능하게 하는 원동력이 되는데, 변화는 어려운 일이고 책임감 없이는 변화의 발생도 힘든 일이기 때문이다. 책임을 수행하는 방법은 여러 가지가 있다. 보고서 작성하기, 주기적으로 전환하기, 만났을 때 질문하기, 정기적으로 평가하기 등등, 멘토는 멘티가 스스로 책임을 지고, 그래서 멘티가 서로의 책임성이 이루어지고 있다는 것을 볼 수 있기를 바랄 것이다. 그리고 멘티의 자발적인 책임성은 멘토링의 효과를 더욱 빠르고 강하게 한다.

#### ⑤ 제5계명 : 의사소통의 기술(Communication Mechanisms)

멘토는 종종 멘티에게서 고쳐야 할 점들과 더욱 관심이 필요한 점들을 보게 된다. 이에 대해 언제 어떻게 대화를 나눌 것인지는 멘토링 관계의 초기에 분명히 해야 한다. 개인적인 국면에서 더욱 책임감을 느끼는 또래들과의 관계에서도 이 점은 특히 중요하다. 멘토로서 멘티들에게 항상 물어야 한다.

“내가 당신에게 필요한 점이나 관심이 필요한 영역들-즉 부정적인 측면들-을 보거나 알게 된다면, 언제 그리고 어떻게 얘기를 주길 원합니까?”라고 말이다. 그것을 말할 적절한 시기와 방법을 아는 것은 중요한데, 왜냐하면 그것을 바로잡고 도전을 가할 기회가 왔을 때 준비되어 있을 수 있으며, 멘티에게서도 성숙한 반응을 이끌어낼 수 있기 때문이다. 동료간에 헌신을 약속했을 때, 언제 헌신에 대한 약속을 맺을지에 대해 논의하는 것은 중요한 일이다. 멘티 또한 배워야 하고, 성장해야 하고, 멘토가 가한 도전에 대해 반응해야 하는 위치에 있을 때, 먼저 자신의 의사를 표현할 수 있다.

## ⑥ 제6계명 : 비밀보장(Confidentiality)

5계명과 6계명은 의사소통과 관련된 것들이다. 5계명은 멘토와 멘티 사이의 의사소통에 관한 것이고, 6계명은 멘토링 관계 밖에서 이루어지는 의사소통에 관한 것이다. 멘토링 관계가 깊어지게 되면, 멘토와 멘티는 자연스럽게 개인적인 문제에 대한 이야기를 나누게 된다. 그 중 한사람 혹은 두 사람 모두 그 이야기가 관계 밖으로 새어나가는 것을 원치 않을 수 있다.

멘토링 관계에서는 비밀 보장에 대한 서로의 생각과 감정을 존중해야 한다. 그러므로 당신이 맺기 시작한 멘토링 관계에서 각 개인이 이 문제를 어떻게 생각하고 있는지 알아보아야 할 것이다. 카운슬링에서는 모든 사항을 비밀로 해야 하며, 허락 없이 그 어떤 것도 방출해서는 안 된다. 또 멘토링 관계에서는 멘토와 멘티가 무엇인가에 대해 대화할 때 그것이 비밀로 보장되어야 함을 양측 모두 분명히 해야 할 필요가 있다. 그러므로 그에 대해 서로 간략히 진술해 놓는다면, 앞으로 서로 자유롭게 대화할 수 있을 것이며, 그로 인한 문제도 예방할 수 있을 것이다.

## ⑦ 제7계명 : 멘토링의 주기(Life Cycles of Mentoring)

멘토링의 기간은 멘티의 역량 강화에 소요되는 시간에 따라 달라질 수 있다. 이것을 기억하여 당신이 현재 참여하고 있는 멘토링을 잘 살펴본 후 합리적인 시간을 설정해야 할 것이다. 언제 끝날지도 모르는 관계가 되지 않도록 하라. 멘토링을 시작할 때, 이 관계가 영원히 지속되리라 기대하지 말라. 사실 우리는 오래 지속될 수도 있는 멘토링 관계를 중단하여 논리적인 단위로 분리한 다음, 원할 경우에는 기호를 보아 관계를 끝내버리고 마는 경우가 많다. 관계에서 세운 목표를 이루고 그 책임을 감당하기 위해서 6개월 정도의 기간이 소요될 것이라 예상된다면, 먼저 3개월의 목표를 세우고 평가하도록 하라. 그렇게 하면 멘토링 관계가 당신의 기대를 충족시키지 못한다 해도 서로 얼굴 붉히는 일 없이 그만 둘 수 있을 것이다. 다른 한편으로 만약 관계가 잘 진행되고 있다면 관계를 지속시키고, 새로운 평가의 시점을 정할 수도 있다. 서로가 끝나는 시점을 걱정하게 만드는 긴 시간의 힘든 멘토링 보다는 다시 시작할 가능성이 있는 짧은 기간 동안의 평가가 가

능한 끝나는 시점이 분명한 멘토링이 더 나올 것이다.

#### ㉘ 제8계명 : 평가(Evaluation)

이상적인 멘토링 관계는 없으며, 기대는 거의 충족되지 않는다. 그리고 이따금 멘토링 관계는 평가되어야만 한다. 지혜로운 멘토는 세 가지 역동적인 요소(매력, 반응성, 책임성)와 멘토링의 진행 상태를 도와주는 역량강화의 능력을 사용할 것이며, 이는 과정의 중간에 수정이 용이하도록 해준다. 평가는 전적으로 멘토의 역할이다. 멘티는 자신의 성장을 감지할 수 있을 것이나, 효과적으로 평가할 수는 없을 것이다. 그러므로 멘토, 멘티가 함께 평가하는 것이 최선이라고 할 수 있다.

다음에는 멘토로서 취해야 할 평가의 단계를 예시해 보았다.

제 1단계: 멘토는 먼저 자기 자신에 대해 평가한다.

- 관심이 부족하지는 않았는가?
- 목적에 적합하지 않은 과제를 주었는가?
- 흥미가 약화되지는 않았는가?
- 지속할 준비가 되었는가?
- 관계를 재조정할 필요가 있는가?

제 2단계 : 멘토가 먼저 자신을 바로 잡는다.

제 3단계 : 멘토와 멘티가 함께 평가하고 토론한다.

제 4단계 : 상호 의견 교환을 통하여 서로의 기대를 재조정하거나 수정한다.

#### ㉙ 제9계명: 기대감(Expectations)

8계명과 9계명은 동전의 양면과 같다. 평가가 멘토의 주요 임무임에 반하여, 9계명인 기대는 주로 멘티의 책임이기 때문이다.

기대감은 대부분 실망하는 멘토링 관계의 뿌리가 된다. 잃어버린 기대감을 상쇄할 수 있도록 평가하고 피드백하여, 그 기대감이 실제 멘토링 관계에 적합하도록 하라. 현실적인 삶은 항상 기대하지 못한 일들로 인해 복잡해지기 마련이므로 당신이 그리는 이상적인 기대감을 충족시키기 힘든 경우가 대부분이다. 멘토링 시간 후에 당신이 이상적으로 희망했던 바를 현실적

인 것으로 수정하도록 하라. 그리고 그러한 현실 속에서 자신의 역량이 강화될 것을 믿고, 기쁨으로 참여하도록 하라. 기대감을 충족시키지 못한 것이 멘토링에 대한 실망감이 이유가 될 수는 없다.

#### ⑩ 제10계명: 마무리(Closure)

빠르게 지나가 버리는 시간 속에서 계획을 세우는 데 염두에 둘 기본적인 규칙은 “시작과 함께 마지막을 마음에 담아 두는 것”이다. 모든 멘토링 관계는 이 주의사항을 따라야 한다. 마무리는 멘토링에 만족스러운 결과를 가져다주어야 한다. 분명한 결말을 맺지 못하는 수직적인 멘토링은 서로에게 불편한 감정만을 느끼게 하여 결국 중단되고 만다. 수직적인 멘토링은 관계가 지속되도록 의도된 것은 아니다.

행복한 결말은 양측 모두, 어떻게 그리고 어디서 멘티의 역량 강화가 이루어졌는지를 평가, 인식할 수 있고, 그래서 상호간에 동의하며 멘토링 관계를 마무리할 때 이루어진다. 성공적으로 마무리 되는 멘토링 관계에서는 관계가 끝난 후에도 때때로 멘토링이 이루어지거나, 필요할 때는 삶에 대한 대화를 나누는 일들이 자주 일어난다.

#### ② 멘토와 멘티의 생활수칙

- ◆**눈** : 눈을 맞춰 한마음을 갖자
- ◆**코** : 코로 냄새를 맡자
- ◆**입** : 입으로 칭찬과 장점을 말하자
- ◆**귀** : 귀로 상대의 좋은 소문만 듣자
- ◆**손** : 손을 맞잡고 인간의 정을 나누자
- ◆**발** : 발맞춰 많은 시간 함께 생활하자.

#### ③ 멘토활동 수칙 20가지

효과적인 멘토링 활동을 위해 다음과 같이 멘토 20대 수칙을 기억해야 한다.

- ◆ 한 번에 한 사람의 파트너만 만나라- 대량의 생산은 사람이 개발에

적용되지 않는다.

- ◆ 개인적인 내용은 비밀을 유지하라- 이것에 실패하면 멘토는 사람과 신용을 모두 잃는다.
- ◆ 겸손한 마음으로 나는 돕는 역할을 할 뿐임을 알라- 자기를 주입하려 하지 말고 도우라. 그래야 상처가 없다.
- ◆ 멘토 자신이 계속 훈련을 받으며 자라가라- 멘티는 우리의 자라는 모습을 통해 더 격려를 받는다.
- ◆ 말보다는 삶으로 본을 보이라- 멘티는 말보다 멘토의 삶을 통해 변화한다.
- ◆ 상대방에 대한 진지한 사랑과 관심을 가져라- 멘토링의 기술보다는 사랑이 더 중요하다.
- ◆ 먼저 들어주고 자세히 관찰하라- 잘 들을 때 멘티의 필요를 빨리 발견 할 수 있다.
- ◆ 시간과 약속을 잘 지키라- 약속을 지킬 때 서로의 신뢰가 쌓인다.
- ◆ 언어 사용에 주의하고 예의를 지키라- 언어 사용은 멘티의 인격을 나타내 줄 때가 많다.
- ◆ 물질과 시간을 투자하고 멘토링활동에 최우선 순위를 두라- 투자한 만큼 열매를 맺는다.
- ◆ 멘토의 모든 활동은 모니터의 지도와 감독을 받으라- 멘토 자신의 멘토가 모니터링을 기억하라
- ◆ 함께 목표를 설정하라- 목표가 없으면 두 사람의 만남이 방향을 잃기 쉽다.
- ◆ 어떤 내용을 가지고 교체할지에 대해 정하라- 미리 알 때 기대감이 생기고 준비가 된다.
- ◆ 정기적인 만남을 가지라- 정기적인 만남이 두 사람의 목표를 이룸에 크게 작용한다.
- ◆ 기간을 정하고 시작하라- 일정한 기간이 정해질 때 지루함이 방지되며 계획 설정에 도움이 된다.

- ◆ 문제 해결에 있어 말씀의 권위를 인정하고 말씀을 사용하라- 말씀에 기초할 때 온전한 성장을 이룰 수 있다.
- ◆ 외적인 요소로만 사람을 판단하지 말라- 멘토링활동의 실패 원인이다.
- ◆ 적극적인 자세를 가지라- 소극적인 멘토는 멘티의 열심을 끌어내지 못한다.
- ◆ 2~3개월에 한번 씩 두 사람의 관계를 평가하라- 정기적인 평가

### 3. 멘토 · 멘티 활동프로그램

특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램의 내용을 구성하고 운영지침을 마련하기 위해서는 프로그램의 전반의 목적과 목표, 전형적인 표적 대상 즉, 멘티에 대한 합의가 중요하다. 따라서 본 절에서는 멘토링프로그램의 주요 활동내용과 운영지침을 마련하기 위한 기초작업으로서 국내외 선행연구 검토를 통해 멘토링프로그램의 목적 및 목표를 구체화하고자 한다. 또한 다양한 멘토링프로그램의 유형을 고찰하여 본 연구에서 개발하고자 하는 프로그램 구성요소를 도출하고자 한다.

#### 1) 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램의 목적

##### (1) 심리사회적 지원

특별지원이 요청되는 저소득 편모가정이나 학업중퇴 청소년들의 다수는 경제적 어려움 자체 뿐 아니라 빈곤으로 인한 좌절과 상처를 경험하며, 실질적으로 부모가 건전한 성인 역할 모델로서 기여하기에 경제적으로나 정서적으로 힘든 경우가 많다. 따라서 이들이 경험하게 되는 좌절감, 열등감, 성인역할 부담 등을 다루어 줄 심리사회적 지원이 필요하다.

## (2) 청소년기 문제와 위기에 대한 예방

저소득 취약가정 청소년들은 경제적 빈곤으로 인한 부모불화, 방임, 학대 등 유해한 위험에 노출될 가능성이 높고, 이는 다시 가출, 약물, 폭력과 같은 비행으로 연결되기 쉽다. 따라서 멘토링 관계를 통해 건전한 성인 역할 모델을 제공함으로써 위험으로부터의 영향을 경감하고, 청소년기 문제에 대한 보호적인 기능을 극대화하여 예방을 도모해야 한다.

## (3) 청소년의 건전한 성장을 위한 지역사회 참여 격려

지역사회내의 자원봉사자를 멘토로서 적극적으로 활용함으로써 특별지원 청소년에 대한 지역사회 내 관심을 증진하고, 공동체 의식을 함양한다.

# 2) 특별지원청소년의 욕구

## (1) 학업성취 및 학교 애착관련 욕구

특별지원청소년들의 학업준비도나 성취도 면에서 취약하며 학교에 대한 애착과 흥미의 수준도 낮은 경우가 많다. 따라서 이들에 대한 청소년들의 성적향상, 출석률향상, 학교중도탈락률 감소 등이 세부목표가 된다. 그러나 과외교습이나 숙제하기 등의 활동에만 집중하는 것은 아니며 청소년들이 학교생활에 적응할 수 있도록 격려하고 지지체계가 되어주는 것을 포함한다.

## (2) 진로탐색 욕구

특별지원청소년들 또한 일반 청소년들과 동일하게 청소년기의 주요 발달 과업인 진로에 대한 탐색욕구가 크다. 즉, 자신이 어떻게 성장에서 무엇을 하는 사람이 될 것인지에 대한 기대와 희망이 현재의 어려움과 위기를 극복 하는데 중요한 동기와 자원이 될 수 있기 때문이다. 따라서 멘토링프로그램을 통해서 자신의 적성과 흥미를 발견하여 미래의 비전을 세우고 필요한 정보와 기술을 제공할 수 있어야 한다. 즉, 특별지원청소년들이 흥미를 갖는 영역과 관련된 직종을 가진 성인 멘토가 결연될 수 있다면 더욱 바람직하

며, 대학생이나 직장인 멘토와 같이 비전문가인 경우에도 멘티와 함께 직업 생활에 필요한 것들을 준비시키는 역할을 해야 한다.

### (3) 사회심리적 위기에 대한 상담 욕구

다양한 사회심리적 위기에 처해 있는 특별지원청소년들이 멘토와의 개인적 관계를 통하여 어려움을 극복하고, 긍정적인 발달을 성취하도록 한다. 이들은 편부모 가정과 같은 구조적 결손에 노출되어 있고 빈곤하기 때문에 상당한 사회적 낙인과 고립을 경험한 청소년들이다. 따라서 자존감이 낮고 의사결정력이나 문제해결기술 등이 부족하며 비행, 성문제, 약물 등의 다양한 문제에 무방비적으로 노출되어 있으며, 적절한 지지체계가 부족하여 문제발생에 대한 대처자체가 어려운 경우가 많다. 따라서 이러한 청소년들에게 건전한 성인역할모델 제공을 통해 문제를 조기 발견하고 상담하며 개입할 수 있도록 하는 것은 매우 중요하다.

## 3) 멘토링프로그램의 유형 분류

프로그램의 내용을 체계적으로 구성하고 수립한 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 기존의 프로그램들의 유형과 내용이 어떠한지에 대해 고찰할 필요가 있다. 일반적으로 멘토링프로그램이라고 할 때 일대일의 결연관계의 중요성이 개념적으로 강조되어 왔고, 국외 선행연구들에서도 일대일 멘토링 프로그램 모델의 효과성에 대한 논의가 주를 이루고 있었으나 최근에는 다양한 형태의 멘토링프로그램이 개발되어 시도되고 있다. 따라서 본 절에서는 국내외 선행 자료를 통해 다양한 유형의 멘토링프로그램을 확인하고, 이들을 포괄할 수 있는 적절한 프로그램 분류의 차원들을 도출하고자 한다.

### (1) 활동모델에 따른 분류

이는 가장 보편적인 분류로서 일대일관계 모델과 집단프로그램 모델로 구성된다.

전통적인 멘토링프로그램은 일대일로 지역사회를 기반으로 이루어진 형태였다. 이와 같이 멘토와 멘티 간의 개인적 관계 증진을 위해 이루어지는 일대일 활동은 비구조화되어 있고, 멘토와 멘티의 관계의 질이 달라지면서 다양화될 수 있다. 즉, 초기 관계 증진을 위해서는 함께 식사를 하거나 문화, 스포츠 활동을 할 수 있으며 편지나 이메일 등을 교환하는 등의 활동을 할 수 있고, 보다 관계가 진척되면서 깊이 있는 상호작용을 하거나 과업지향적인 활동을 하기도 한다. 예컨대, 수학이나 읽기 등의 학습지도를 하기도 하고 학교생활상담이나 진로지도 등이 이루어지기도 한다.

많은 선행연구에서 전통적인 일대일 멘토링프로그램은 학업성취, 학교출석, 또래관계, 부모자녀관계에서 효과적이었음이 보고되어 왔다(LoSciuto et al., 1996; Tierney & Grossman, 1995; McPartland & Nettles, 1991).

그럼에도 불구하고 이러한 전통적인 형태만으로는 다양한 한계가 발견되었다. 특히 더 많은 수의 청소년에게 서비스를 제공하기 위한 노력의 일환으로 인기를 얻게 된 접근이 집단 멘토링프로그램이다. 집단 멘토링프로그램은 자원봉사자들이 멘토로서 소집단의 청소년과 정기적으로 상호작용하면서 신뢰할 수 있는 성인모델을 제공한다는 취지에 근거한다. 무엇보다 건전한 성인모델 자원의 부족이라는 전통적 멘토링프로그램의 문제를 해결할 수 있는 현실적인 노력으로 평가되었다. 또한 일대일 관계보다 집단에 기반한 관계를 선호하는 멘티들에게 효과적일 수 있다는 점에서 적극 활용되었다. 즉, 일대일 관계를 불편해하는 멘티의 경우 집단이라는 상황을 통해 일대일 관계를 자연스럽게 경험하도록 할 수 있으며, 자신의 또래와 상호작용할 수 있는 기회를 동시에 제공할 수 있기 때문에 또 다른 의미가 있다고 할 수 있다(Herrera et al, 2002).

그러나 몇몇 실천가들은 이 접근의 가치에 대해 회의적인 경우가 있으며, 보다 적극적으로는 이러한 형태를 멘토링프로그램으로 고려해야 하는지에 대해 문제를 제기하기도 한다(Herrera et al, 2002). 멘티와 청소년의 관계는 일대일 관계에 기초해야 한다는 전제를 두고 보았을 때 집단상황에서

이루어지는 결연은 일대일 상황에서 하는 만큼의 정서적인 관심을 제공할 수 없다는 것이다. 즉 멘토링프로그램의 효과에 결정적인 영향을 미치는 변수가 멘토와 멘티의 관계의 질이라는 것을 고려할 때(Grossman & Johnson, 1999) 과연 집단 상황에서의 관계의 질이 전통적인 일대일 관계의 질에 의한 효과와 동일시 될 수 있는지에 대해 의문시하는 것이다.

이러한 찬반 논의에도 불구하고 다양한 이점으로 인해 국내외 멘토링프로그램에서 집단적인 접근은 지속적으로 확산되어 왔다. 특히 국내에서는 일대일 만남이나 온라인 만남의 한계를 보완하고자 집단 프로그램을 활용하는 경우가 많은데, 이는 일대일 만남을 보충하고 지속적인 만남을 유도하기 위한 목적에서라고 보여진다.

집단의 범위는 2명으로 이루어진 집단부터 수십 명으로 이루어지는 집단에 이르기까지 광범위하고, 구조 또한 비구조화 된 야외활동이나 여행부터 구조화된 사회기술훈련에 이르기까지 다양하다(Herrera et al, 2002). 구체적인 예를 들면 캠프나 여행, 대학견학, 스포츠 행사, 시상식, 집단 상담이나 사회기술 훈련, 부모님들과의 밤, 지역의 회사탐방, 놀이공원, 캠프, 야외 활동, 체육대회, 결연식, 졸업식 등의 활동으로서 일대일로 기획하기 힘들거나 집단으로 했을 때 보다 높은 효과가 기대되는 프로그램들로 구성된다.

## (2) 활동장소에 따른 분류

멘토링프로그램은 활동 장소에 따라 학교 기반의 프로그램과 지역사회 기반의 프로그램으로 구성될 수 있다. 우선 학교 기반의 멘토링프로그램의 경우 멘티들의 학교현장에서 운영되는 형태와 대학생 멘토들을 적극적으로 활용하기 위해 운영되는 캠퍼스기반의 학교 프로그램이 있다.

우리나라에서 운영되는 대표적인 학교기반 멘토링프로그램은 학교사회사업실에서 운영하는 멘토링프로그램이다. 이러한 학교 기반 프로그램은 멘토 또는 멘티의 주된 생활공간인 학교를 통해서 프로그램이 이루어지므로 재학 기간 동안 연속성 있는 프로그램이 이루어질 수 있으며, 멘티에 대한 스티그마도 적다는 장점이 있다. 그러나 학교라는 세팅을 위주로 운영되기 때문

에 학기 단위로 단기적으로 이루어지는 경우가 많다.

한편 지역사회 기반의 멘토링프로그램은 사회복지관이나 교회 등의 지역사회 기관에서 운영하는 멘토링프로그램이다. 지역 내 인적, 물적 자원을 효과적으로 동원할 수 있다는 장점이 있고, 만남의 형식이나 기간 등이 상대적으로 자유로운 편이다.

### (3) 활동목적에 따른 분류

활동 목적에 따라서는 멘토링 관계 증진을 위한 활동, 멘티의 학업성취를 위한 활동, 멘티의 사회성 발달을 위한 활동, 멘티의 진로 탐색을 위한 활동 등으로 구성된다. 즉, 대표적인 청소년기 발달과업과 관련하여 목적이 수립되고 이에 따른 프로그램 내용이 구성된다.

Grossman(1999)등의 연구에서도 83%의 멘토가 멘티에게 사회적인 기술이나 매너를 지도했다고 보고하고 있으며, 62%가 멘티의 직업적인 목표나 학업적인 목표를 위해 도움이 될 수 있는 사람들에게 멘티를 소개시켜 주었으며, 54%의 멘토들은 멘티에게 구체적인 직업관련 기술을 가르쳤다고 나타났다.

이 중에서도 관계 증진과 관련된 활동은 멘토링프로그램을 다른 여타의 프로그램과 구분 짓는 가장 중요한 특징이며 목표라고도 할 수 있을 정도로 중요하다. 학업성취나 사회성증진 등의 활동들도 사실 관계증진을 토대로 이루어지는 것이라고 할 수 있다. 이러한 관계증진을 위한 활동으로는 식사 및 간식 먹기, 편지, 이메일, 전화, 가정방문, 초대, 경조사 참여 등이 있다. 특히 우리나라 문화에서 독특하게 나타나는 관계 증진을 위한 활동에는 온천이나 목욕을 함께 하는 활동도 포함되었다.

학업성취를 위한 활동으로는 도서관방문, 서점방문, 박물관 방문, 학교생활지도, 학습지도, 인터넷정보사냥, 각종자료수집, 학교생활상담, 영화동화 함께 읽기, 학교 과제에 대한 정보를 조사하고 습득하도록 돕기, 인터넷 상에서 정보 찾기, 수학이나 읽기 등이 포함된다.

멘토링프로그램의 활동이 학업성취 증진과 같은 다소 과업중심적인 목표

에 초점을 맞추다 보면 일반 사교육의 과외와 차별성이 없거나 아예 질 낮은 과외 이상의 활동이 될 수 없다는 비난도 있을 수 있다. 그러나 선행연구에 의하면 이러한 학업적인 성취에 초점이 맞추어진 경우에도 멘티들은 그들의 멘토를 선생님이로 보기 보다는 믿을만한 친구, 나아가서는 자신을 진심으로 돕는 사람으로 표현하는 경우가 많았다. 즉, 자신에게 좋은 정보를 제공해주고, 학습과 관련된 효과적인 전략을 알려주는 사람으로 인식하고 있는 것으로 나타나서 학업성취를 주된 활동으로 하는 경우에도 관계지향적 요소의 중요성이 간과되어서는 안 됨을 알 수 있었다(Herrera et al, 2002).

사회성 증진을 위한 활동에는 같은 여가 활동이나 스포츠 관람, 등산, 영화, 미술, 음악회와 같은 문화생활체험, 쇼핑가기나, 백화점가기와 같은 건전한 경제생활체험이나 놀이문화체험 등이 포함되며, 보다 적극적으로 구조화된 사회기술훈련 등을 포함할 수도 있다.

마지막으로 진로 탐색을 위한 활동에는 각종 검사 및 설문조사, 대학탐방, 진로 관련 자료탐색, 미래설계하기, 직업박람회 가기 등이 포함된다.

#### (4) 구조화 정도에 따른 분류

멘토와 멘티를 체계적으로 선별하고 결연시키는지, 일대일 관계의 지속성을 담보하기 위해 필수적인 만남을 계획하는지, 멘토에 대한 교육과 훈련을 체계적으로 수행하는지, 결연관계를 유지하고 지원하기 위한 프로그램이 있는지에 따라 구조화 수준이 달라진다. 즉, 구조화 수준이 높은 프로그램일수록 멘토와 멘티의 선별과정에서부터 멘토들의 훈련을 체계적으로 수행하며, 한 달에 한 번 반드시 같이 만나야 하는 것과 같은 최소한의 만남 일정을 정해주며, 결연관계 시 발생할 수 있는 문제를 지원하고 관리하기 위한 프로그램이 존재한다.

#### (5) 프로그램 유지기간에 따른 분류

멘토링프로그램의 유지 기간에 따라 장기 멘토링프로그램과 단기 멘토링프로그램으로 구분될 수 있다. 일반적으로 학기나 학년 단위로 변화하는 캠프

퍼스기반의 프로그램들이 대표적인 단기 프로그램으로 1년 미만의 기간 동안 동일한 멘토와 멘티간의 관계가 유지된다. 이외에 특별한 종결 시점이 없이 멘토와 멘티간의 상호 동의만 있다면 지속적으로 만남이 유지되는 장기 프로그램이 있다. 주로 교회의 자원봉사 단체와 연계된 멘토링프로그램이 이와 같은 형식으로 유지되는 경우가 많다.

일반적으로 장기 프로그램일수록 비구조화된 자연스러운 만남을 선호하는 경향이 있으며 단기적인 프로그램일수록 구조화의 정도가 높은 양상을 보인다.

Kram(1983)에 의하면 멘토링 발전단계는 시작단계, 발전단계, 분리단계, 재정립 단계의 4단계로 거친다고 한다. 즉, 시작단계는 멘토-멘티가 서로를 인식하면서 상호작용을 통하여 가치있는 경험을 얻는다고 강조하였다.

발전단계는 시작단계에서 가졌던 긍정적인 기대 등에 대한 계속적인 평가가 시도되며 멘토링 관계의 가치를 발견하게 되는 시기로 2년에서 5년 정도의 장기간에 걸쳐 유지되는 멘토링 관계의 절정기라고 할 수 있다. 특히 멘토링 시작단계에서는 멘티가 일방적인 도움을 주었던 반면 이 단계에서는 서로가 도움을 주는 관계로 변화하게 된다.

분리단계는 멘토링 관계가 시작된 후 약 5년 정도 기간이 지나면서 흔히 경험하는 단계로 조직 내 구조적인 변화나 개인 내적인 심리 변화에 의해 관계의 성격이 변화하는 등 다양한 변수가 생기면서 관계를 재평가하고, 각 개인의 생활에서 멘토링 관계에 대한 비중이 줄어드는 시기이다.

마지막 재정립단계는 분리 상태가 몇 년간 지속되면 멘토링 관계는 새로운 단계로 전환되는데 즉, 과거의 멘토링 관계가 현재에 새로운 의미로 발전해 가면서 오랜 친구와 같은 사이가 되고, 서로에게 지속적인 관심을 갖고 도움을 주게 된다(Kram, 1983; Chao, 1997; 이소임, 2002 재인용).

따라서 장기적인 프로그램을 통해 멘토링 관계의 발전을 경험하기 위해서는 적어도 2년 이상의 시간이 필요함을 알 수 있다.

#### 4) 발달과업에 따른 프로그램 구성요소

특별지원청소년을 위한 프로그램을 구성함에 있어서도 발달적인 관점에서 접근할 필요가 있다. 즉, 연령에 따른 청소년기 발달과업에 근거하여 그들의 욕구와 관심, 발달특성을 이해하고, 이에 적절한 대처와 활동을 제안해야 할 것이다. 이에 중학생시기와 고등학생 시기 청소년들의 발달특성, 발달과업을 정리하고(Zastrow et al.,1997), 이에 근거한 멘토링프로그램 구성 방향과 전략을 제시하고자 한다.

##### (1) 중기 청소년기( 약 12세~15세 전후: 중학생 시기)

이 시기 신체적 발달은 사춘기 시기로서 급격하게 신체적으로 성장하여 소녀들은 초경을, 소년들은 몽정을 경험하는 시기이다. 왕성한 식욕으로 급격한 체중의 증가를 가져오고 성장에 관한 강한 자의의식을 갖는 시기이다.

심리적으로는 외모에 대한 관심의 증대로 신체상(body image)과 자아개념이 부정적, 긍정적으로 뒤엎힐 수 있는 시기로 칭찬과 인정에 매우 민감하여 쉽게 상처받고, 자아의 방어기제가 충분히 성숙되지 않아 요란하고 과도하게 반응하기 쉽다. 권위적인 모습에 반항하고, 의존으로부터 독립하려고 하지만 완전히 독립하는 데는 여전히 대한 두려움이 있는 시기이다.

사회적으로는 친구들이 일차적인 규범을 제공하는 가장 중요한 준거집단이 되고, 친구집단에 수용되고 속하기 위해 노력하는 시기이다. 팀게임과 같은 게임을 선호하고 다른 사람의 평가와 말에 매우 민감하다.

이 시기의 주된 발달과업은 사회적인 협력, 자기-평가, 기술-습득, 팀플레이(team play), 자아정체감 형성, 문화적인 정체성 형성이다.

따라서 이 시기 청소년을 담당하는 멘토들은 다음과 같은 점을 유의해야 할 것이다(BBBS, 1998).

- ① 강요 혹은 잔소리 없이 대안적인 의견들을 제공하고,
- ② 청소년의 신체적, 심리적인 변화를 수용한다.
- ③ 질문에 대해 솔직한 응답을 준다.

- ④ 스스로 용돈을 벌 수 있는 적절한 기회를 제안해 볼 수도 있다.
- ⑤ 전문적인 직업을 가진 다양한 삶의 양상을 공유한다.
- ⑥ 외모, 옷, 남자친구, 여자친구, 성별에 대해 비난하지 마라.
- ⑦ 선택과 의사결정을 위한 기회를 제공해라.
- ⑧ 부적절한 행동을 직면하게 해 주는 것에 대해 두려워하지 마라.
- ⑨ 난처한 상황에서도 성급한 행동보다는 여유있게 유머를 사용해라.
- ⑩ 소중한 사람이라는 긍정적인 피드백을 주어라.
- ⑪ 신뢰로운 관계를 위해 정직하게 대하라.
- ⑫ 토론이 논쟁이 되지 않게 조심해라.
- ⑬ 분명하고 단호하게 하되, 융통성을 가져라.

이 시기 청소년들과 할 수 있는 바람직한 활동은 자전거 여행, 창의적인 글쓰기, 스케이트, 롤러블레이드를 타는 것, Monopoly와 같은 보드게임, 영화보기, 최신음악 듣기, 산책과 대화, 숙제하는데 도움을 주는 것, 박물관 방문 등이다.

## (2) 후기 청소년기(약 16세~19세 전후: 고등학생 시기)

후기 청소년기에는 신체적 성숙이 완성되고, 성욕이 증대하고, 성인세계에 참여하는 방법들에 대해 관심을 갖게 된다.

심리적으로도 미래에 대해 심각하게 걱정하고, 자신 없는 것을 감추기 위해 요란하게 행동하기도 하고, 실패에 대한 걱정이 증가한다. 우울하고, 화나고, 외롭고, 충동적이고, 자기중심적인 것들이 주요한 특성으로 나타나고, 가족, 친구들, 사회의 실제적인 행동과 진술된 가치 사이의 불일치에 대해 혼란스러워하고 실망한다.

사회적으로는 적극적으로 타인과의 만남에 관심을 갖고, 사회적 성숙의 범위도 개인차가 커진다. 대개 많은 친구를 가지고 있지만, 속을 털어놓을 수 있는 친구들은 많지 못하다.

따라서 이시기 발달과업과 관련된 특성은 신체적인 성숙, 형식적 조작기의 인지특성(추상적인 사고, 문제해결, 가설형성, 자료분석 능력), 자아정체

감 형성, 문화적인 정체성 형성, 친밀한 대인관계 등을 들 수 있다.

이 시기 청소년들을 대하는 멘티들은 다음과 같은 점을 유의해야 할 것이다(BBBS of NYC, 1998).

- ① 신체적인 성숙을 인정해주고, 칭찬을 해주는 것
- ② 선택/의사결정의 기회를 제공하는 것
- ③ 적성검사를 하도록 돕는 것
- ④ 멘티의 부적절한 행동에 대해 직면하는 것을 두려워하지 마라.
- ⑤ 긍정적인 피드백을 주어라 : 누군가가 애정을 갖고 있다고 얘기해 주어라.

⑥ 말하고 듣는 것을 이용해라.

⑦ 신뢰로운 관계를 위해 적절한 수준에서의 개인적인 정보는 공유한다.

⑧ 미래에 대해 얘기하고 계획하는 것을 격려해라.

⑨ 청소년의 일관성 없는 행동에 대해 비웃는 것을 피해라.

이 시기의 멘티들과 할 수 있는 활동들로는 에어로빅, 조깅, 웨이트 트레이닝, 요가, 산책하면서 대화하는 것, 함께 요리하기, 영화나 콘서트 가기, 지역사회기관 프로그램 참여, 직업박람회 가보기, 경제교육 워크숍 참여, 대학입학 준비에 도움주기, 직장(직업)체험이나 견학 등을 들 수 있다.

## 5) 프로그램 활동구성 계획

본 절에서는 이상에서 고찰한 유형과 내용들을 기반으로 이후의 프로그램 활동구성을 위한 전반적인 방향과 지침을 계획하고자 한다.

### (1) 표적집단 (멘토와 멘티의 규정)

멘티는 학교급으로는 중학교 학생이며 연령으로는 만 13-15세 연령대의 특별지원청소년들을 대상으로 한다. 특히 편부모가정 출신 청소년, 빈곤가정 청소년, 학교중도탈락자를 중심으로 프로그램의 내용을 구성한다.

멘토는 대학생, 직장인, 전문직업인들로 구성될 수 있으며 연령별, 성별

등의 제한을 두지 않으나 건정한 성인역할 모델로서 기여 할 수 있는 심신이 건강한 성인으로 구성한다. 특히 프로그램의 내용에 따라 보다 많은 기여를 할 수 있는 멘토 유형을 제시함으로써 멘토링 관계 활성화를 도모하고자 한다.

## (2) 전체 프로그램 구성의 방향

멘토링프로그램 활동을 구성한 방향은 크게 3가지 정도로 대별된다.

첫째, 이상에서 살펴본 멘토링프로그램의 목적 및 유형에 근거하여 활동을 구성하고자 한다. 즉, 프로그램의 목적에 따라 관계 형성 관련, 학업성취 관련, 진로 탐색 관련, 자기이해 증진 관련 활동들을 제안하고, 기타 구체적인 기술 습득 프로그램(문제해결기술, 스트레스 관리기술, 대인관계기술 등)의 예시를 보여주고자 한다. 또한 이러한 활동들을 일대일로 할 것인지, 집단으로 할 것인지, 온라인상에서 할 것인지 등에 대한 프로그램 유형 관련 정보도 제안하고자 한다.

둘째, 구조화 수준과 관련하여서는 일대일 프로그램인 경우 프로그램의 취지와 주의점 등을 간략하게 제시하여 최대한 유연하게 적용할 수 있도록 하되, 집단 프로그램의 경우 멘토나 결연관리자들이 특별한 훈련 없이 바로 활용할 수 있도록 가능한 자세하게 구성하였다. 또한 결연관리자들이 프로그램을 운영함에 있어 참고 할 수 있는 유용한 정보나 지침을 수록하도록 하였다.

셋째, 프로그램은 주로 멘토링프로그램의 초기 1년에서 2년 사이에 활용할 수 있는 내용을 중심으로 구성하였다. 이는 무엇보다 초기 단계의 관계가 이후 장기적 관계의 기초가 되기 때문에 그러하다. 또한 멘토링프로그램의 속성상 장기화 될수록 멘티도 성장하고, 활동의 양상도 비구조화 되어가고, 관계의 양상도 더욱 상호적이 되어 친밀한 인간관계처럼 이루어지므로 특정 프로그램으로 제안하기 어려워진다. 따라서 본고에서는 멘티를 만난 최초 시점에서 1~2년 동안에 활용할 수 있는 프로그램의 예시들을 보여주고자 했다.

### (3) 활동내용 구성방식

활동(activity)은 프로그램 목표, 유형, 준비사항, 활동내용, 결연관리자를 위한 운영지침으로 다음과 같이 구성하였다.

## 6) 멘토링활동

### (1) 멘토링 관계증진을 위한 활동 1

---

#### ■ 목 표 : 멘토링 관계 증진

- 프로그램 유형 : 일대일 활동 또는 온라인 활동으로 진행 가능
  - 준비사항 : 메모지, 필기도구, 차나 가벼운 간식, 개인용 컴퓨터 등
- 

#### ① 활동내용: 초기만남에서 친밀감 증진을 위한 다양한 활동<sup>27)</sup>

최초 만남에서는 멘티 뿐 아니라 멘토도 상당히 긴장되고, 어색할 수밖에 없다. 특히 말이 없는 멘티는 멘토를 당황하게 한다. 아래의 다양한 활동제안들을 보고 자신의 스타일에 맞는 활동을 수행해보자.

##### ❶ 삼행시로 자기 소개하기

멘토와 멘티가 서로 이름을 소개하면서 자신의 이름으로 삼행시를 지어보자. 왜 그렇게 삼행시를 지었는지 이야기 해보고, 서로에게 묻고 싶은 말들을 물어보자. 별명이 있다면 이에 대해 이야기하는 것도 좋은 방법이다. 가장 자신이 좋아하는 별명, 가장 싫어하는 별명을 이야기 해보자. 멘티가 쑥스러워한다면 멘토가 먼저 시작하자. 초기 단계에서는 멘토가 관계를 주도할 수밖에 없는 경우가 많기 때문이다. 이때 멘토 자신의 취미, 성격, 하는 일, 학창 시절, 멘토가 되게 된 동기 등 자신에 대해 적절한 수준에서 솔직하게 이야기해 주는 것이 좋다.

##### ❷ 중요한 타인(점심 먹고 싶은 사람)에 대해 이야기하기

가족, 친구, 자신이 제일 좋아하는 사람에 대해 자연스럽게 얘기해 보는 것도 좋다. 가장 점심을 먹고 싶은 사람의 목록을 만든 후, 왜 그 사람을 목록

---

27) 본 활동은 <http://www.mentorplace.org/Activities.htm>과 The ABCs of School-Based Mentoring(Linda Jucovy, 2000)에서 수정·보완함.

에 넣었는지에 대해 얘기하는 것도 주변 사람들 중에서 자신에게 중요한 사람, 자신이 친밀하게 느끼는 사람에 대해 자연스럽게 얘기 할 수 있는 활동이다.

#### ③ 질문 교환하기

멘토와 멘티는 서로에게 물어보고 싶은 5가지를 작성한 후, 그 목록을 서로 교환한다. 그리고 그것에 대해 대답해주거나 이야기를 나눈다.

#### ④ 자서전 써보기

서로에 대해 더욱 더 잘 알아가고 어색함을 없애기 위해 짧은 자서전을 써라. 대략 최소한 350단어 정도면 무난하다. 자신의 자서전을 다 작성한 후 서로 교환해서 읽어본다. 그런 후 그것에 대해서 자신들의 느낌을 나눈다.

#### ⑤ 애완동물에 대해 이야기하기

애완동물에 대해서 얘기해보는 것도 초기의 어색함을 없애는데 도움이 된다. 자신들의 애완동물에 대해 설명해본다. 만약 애완동물이 없다면, 어떤 종류의 애완동물을 갖기를 원하는지에 대해 서로 이야기 한다.

#### ⑥ 학교생활에 대해 이야기하기

가장 싫어하는 과목, 가장 좋아하는 과목, 학교 선생님, 친구, 학교에 대한 느낌, 멘티의 학창시절 등에 대해 이야기 해보자, 멘티의 학교생활과 적성, 흥미를 알 수 있는 대화가 될 것이다.

#### ⑦ 기적 질문하기

다음과 같은 질문도 재미있는 이야기 거리를 제공할 수 있다. 일방적으로 질문만 하는 것이 아니라 각자의 입장에서 이야기를 하면서 서로를 이해해 나갈 수 있다.

“만약 지금 너한테 1억이 생긴다면, 너는 그 돈으로 무엇을 할 거야?”

“만약 네가 갑자기 스물한 살이 된다면, 너는 무엇을 할 거니?”

“내일 아침에 일어났을 때 너한테 기적이 일어났다고 한다면 너는 무엇을 보고 기적이 일어날 것을 알 수 있겠어?”

“내일이 지구의 마지막 날이라면 오늘 이 시간 뭘 하는 게 좋을까?”

⑧ 어색한 분위기에서 대화를 시작하거나 주도하는 데 자신이 없다면 다음과 같은 워크시트를 미리 준비해서 활용하는 것도 도움이 될 수 있다.



### 프로필 작성 워크시트

#### 나는 누구일까?

◆ 이름 ( ) ◆ 연령 ( 세)

1. 중학교 이름은?
2. 생일은 언제인가요?
3. 가장 좋아하는 노래는?
4. 가장 좋아하는 가수 or 그룹은?
5. 가장 좋아하는 색깔은?
6. 몇 명의 형제, 자매가 있나요?
7. 그들의 이름은 무엇인가요?
8. 당신이 가장 좋아하는 TV쇼는?
- 9 만약 너에게 요정이 나타나 한 가지 소원을 들어준다고 하면 무슨 소원을 빌 것인가?



#### ‘내가 만약에 ....’

- ♥ 만약 ( )라면, 세상은 더욱 좋아질 것이다.
- ♥♥( )에 의해 차이가 만들어질 것으로 나는 믿는다.
- ♥♥♥ 만약 내가 음식이었다면, 나는 ( )일 것이다.
- ♥♥♥♥ 만약 당신이 딱 하로만 누군가가 될 수 있다면, 당신은 누가 되고 싶은가?  
왜 그런가?

## 9 멘토링에 기대하는바 말하기

서로 멘토링프로그램을 통해 어떤 것을 기대하는지, 어떤 멘티를 원했는지, 왜 멘토가 되려고 했는지 등을 이야기 해보자. 또한 앞으로 멘토링 활동을 하면서 어떤 활동들을 함께 할 것인지에 대한 아이디어를 브레인스토밍 해본다. 영화보거나 식사하기 등과 같이 가벼운 활동에서부터 스포츠를 함께 하거나 등산을 같이 가기, 좋아하는 취미를 공유하기, 바둑이나 장기, 컴퓨터 게임 등을 함께 하기 등의 목록들을 만들어보자. 항상 멘토 혼자서 활동을 계획하고 마련해야 한다고 생각하지 말자.

### ② 결연관리자를 위한 운영지침

초기에 결연관리자는 멘토가 멘티와 초기관계를 잘 맺어 가는지 모니터링 하고 어려움에 대해 즉각적으로 슈퍼비전 해야 한다. 일반적으로 멘토와 멘티에게 서로 궁금한 내용들을 질문하되, 상대방이 말하기 꺼리는 내용이나 민감한 반응을 보이면 굳이 대답을 강요해서는 안 된다고 알려준다. 처음 만남부터 취조식이 되지 않도록 주의시킨다.

### (2) 멘토링관계 증진을 위한 활동 2

---

#### ■ 목 표 : 멘토링 관계 증진

- 프로그램 유형: 일대일 활동
  - 준비사항: 메모지, 필기도구, 차나 가벼운 간식 등
- 

#### ① 활동내용: 지속적인 만남 과정에서 함께 할 수 있는 활동들<sup>28)</sup>

##### ① 박물관이나 미술관 탐방

좋은 예술은 진정한 보물이다. 따라서 멘토는 멘티와 함께 박물관이나 미술관을 가보자. 탐색을 위한 많은 메뉴들이 있고, 거기에는 전시품들이 있다. 몇 가지 전시품을 탐색하기 위해 멘토와 멘티가 개별적으로 시간을 가진다. 그리고 서로 정말로 좋게 평가하는 작품 한 가지를 고른다. 그리고 그것을

---

28) 본 활동은 <http://www.mentorplace.org/Activities.htm>과 The ABCs of School-Based Mentoring(Linda Jucovy, 2000)에서 수정·보완함.

왜 선택했는지에 대해 서로 이야기를 한다. 그리고 나서 다음과 같은 질문들에 대해 토론해본다.

- ▷ 특별히 어떤 유형의 예술을 좋아하는가? 왜 그런가?
- ▷ 칭찬하고 싶은 작품을 만든 예술가가 있는가?
- ▷ 당신이 아주 거대한 예술 작품 한 가지를 만들 수 있다면, 어떤 유형으로 만들 것인가? 조각, 그림, 모자이크? 어떤 것으로 할 것인가?
- ▷ 만들고 싶은 것들은 무엇인가?

## ② 좋아하는 음악에 대해 나누기

활동을 시작하기 위해, 멘토와 멘티는 각각 가장 좋아하는 음악 목록을 10개 만든다. 즉 BEST Top 10을 만든다. 그 안에는 최근에 인기 있는 곡이 들어갈 수도 있고, 비록 지나간 곡이지만 좋은 음악이 들어갈 수 있다. 이때 가수나 음악가의 이름도 함께 써넣는다. 그렇게 한 후 그 목록을 서로 비교해보면서 그것에 대해 이야기를 나눈다.

## ③ 영화 보기

영화 장르가 모험영화이든지, 멜로영화이든지, 코미디영화이든지, 많은 사람들은 영화를 봄으로써 긴장을 푸는 것을 좋아한다. 영화들은 우리에게 새로운 장소로 이동시켜줄 수도 있고, 심지어 새로운 것을 알려줄 수도 있다. 따라서 멘티와 영화를 보는 것은 관계를 증진시키는데 좋은 활동이 될 수 있다.

그리고 영화를 보는 것뿐만 아니라 가장 좋아하는 영화에 대해서 이야기를 할 수 있다. 누가 영화에서 주연인지 스토리가 무엇인지에 대해 얘기할 수 있다. 그리고 만약 멘티가 영화에서 주인공을 맡는다면, 어떤 역할을 하고 싶은지에 대해서도 얘기해볼 수 있다. 그리고 왜 그와 같은 선택을 했는지에 대해서도 얘기할 수 있다.

## ④ 저명인사에 대해 조사하고 이야기하기

빌게이츠, 아인슈타인, 유명한 운동선수, 아티스트, 연예인 등 멘티가 존경하거나 되고 싶은 직업인 중에서 저명인을 한 사람 정해서 그에 대해 조사하

고 이야기 해 본다. 이러한 대화는 자연스럽게 장래의 희망이나 진로 등으로 연결될 수 있다.

#### ⑤ 안부카드 만들기

다른 사람들에게 줄 안부 카드 등을 함께 고르거나 만들어 본다. 어버이날이나 스승의 날, 크리스마스, 빼빼로데이(11월11일) 등 특별한 날을 맞아 다른 사람에게 전하고 싶은 감사의 말이나 축하의 말 등을 카드나 편지로 써보게 한다. 자신의 친밀한 감정을 표현하지 못하거나 표현해 본 경험이 없는 멘티의 경우 그 자체가 대인관계기술훈련의 일환이 될 수 있다.

#### ⑥ 재미있는 잡지나 신문 함께 읽기

읽기를 싫어하거나 또래보다 읽기수준이 낮은 멘티의 경우 딱딱한 교재를 가지고 공부를 하는 것보다 잡지 같은 가벼운 읽기 소재를 함께 보는 것이 좋다. 잡지는 다양한 대화의 소재를 제공하며, 청소년기에 있는 멘티가 자기 표현을 하는데 도움을 줄 것이다. 또한 신문은 학습적 효과도 있고, 자연스런 이야기 소재 발견에도 도움이 된다.

#### ⑦ 학창시절 공유하기

멘토가 멘티의 현재 나이였을 때의 학교경험에 대해 공유해라. 어떤 점은 다른지만 어떤 면에서는 여전히 유사한 것이 있음을 확인해보자. 멘토와 멘티가 가까워지는 과정에서 서로 간에 공통점과 유사성을 찾아가는 경향이 있다는 점을 명심하자. 그렇다고 해서 성인인 멘토의 학창시절 경험이 지금의 멘티의 경험과 반드시 같을 것이라고 전제해서는 안 된다. 그러나 현재 해결되지 않은 멘토 자신의 고민이나 문제를 털어 놓는 것은 좋지 않다.

#### ⑧ 직업인으로서 멘토를 보여주기

멘티에게 멘토의 일에 대해 말해주고, 어떻게 이 위치에 도달했는지에 대해서도 말해 주어라. 멘티와 멘토의 관계가 공고해지면서 멘티는 자연스럽게 멘토와 같은 직업을 가지고 싶다고 느끼게 되는 것을 발견할 수 있다. 건전한 성인 역할 모델에 목말라 있던 멘티 입장에서는 더욱 그러하다. 기회가 되면 멘토의 직장이나 작업공간에 데리고 가는 것도 좋은 활동이다.

⑨ 생일카드나 케익주기

멘티의 생일날에 카드 혹은 작은 케익을 멘티에게 주어라. 누군가에게 자신의 생일이 중요한 날로 기억되고, 돌봄을 받고 있다는 느낌은 스스로를 가치 있는 사람으로 느끼게 하는 매우 귀중한 경험이 될 것이다.

⑩ 산책하기

약 1시간 동안 함께 이야기 하면서 걸어라. 처음에 많은 이야기를 나누지 못할 수도 있지만 어색한 분위기는 시간이 지나면서 자연스럽게 완화된다는 믿음을 가지고 걷는 것이 좋다.

⑪ 특별한 이벤트 참여하기

열린음악회, 대학로 길거리 공연, 멘티 학교의 가을 축제 등에 함께 참여해보자. 색다른 추억을 제공할 것이다.

⑫ 좋은 말 나누기

매주 만날 때마다 논의할 속담이나 격언 유명인사의 말 등을 준비해서 이야기 해보는 것도 좋다.

⑬ 악기나 취미를 함께 배워봐라.

지역복지관이나 청소년 수련관에서 하는 악기레슨이나 취미교실 등을 같이 다녀도 좋을 것이다.

⑭ 스포츠나 게임하기

바둑, 장기, 체스 등과 같은 게임을 해라. 이때 규칙과 좋은 스포츠맨십을 강조해 주는 것이 좋다.

⑮ 사진 나누기

서로의 사진 앨범을 가져와서 공유하거나 서로의 사진이나 아끼는 물건 같은 것을 물물교환하는 것도 재미있는 이벤트가 될 수 있고, 서로 관계를 더욱 소중하게 느끼게 하는 계기가 될 수 있다.

⑯ 소설 써보기

멘티에게 작은 노트를 하나 사 주고, 한 주 동안 생각이나 느낌을 써보게 하고, 만날 때마다 함께 나누는 것도 좋은 방법이다. 자신을 쉽게 드러내기 힘들어하는 멘티의 경우 ‘자전적 소설’ 같은 것을 함께 써보는 것도 재미있

는 활동이 될 수 있다. 한 주는 멘티가 한 주는 멘토가 나머지 부분을 완성하면서 서로의 의견을 나누는 것도 좋을 것이다.

#### ⑰ 재래시장 보기

물건을 고르는 방법, 효과적인 의사소통기술, 다양한 삶의 모습 관찰 등을 동시에 할 수 있는 좋은 방법이다.

#### ⑱ 자원봉사하기

독거노인이나 학대 아동 등을 위한 자원봉사를 함께 수행해보고 그 느낌을 공유하자. 취약계층에 있는 멘티들에게 이 세상에는 자신보다 어려운 사람들이 있고, 이러한 사람들을 위해 자신도 무엇인가를 할 수 있다는 느낌은 물질적 보상 이상의 심리적 이득을 남길 것이다.

#### ⑲ 학교 방문하기

휴일 등에 멘티의 학교를 함께 돌아보는 시간을 갖는 것도 좋다. 멘티의 학교 생활에 대해 자연스럽게 이야기 할 수 있는 기회가 될 것이다. 멘토가 대학생이나 대학원생인 경우 자신의 대학에 함께 가는 것도 문화체험의 의미와 진로지도의 의미를 동시에 가진다.

### ② 결연관리자 운영지침

멘티의 성격, 연령과 발달단계, 사회적 성숙도 등을 고려해서 활동을 선택하도록 지원한다. 예컨대, 멘티가 지나치게 소극적이고 비활동적인 청소년이라면 매회 만나서 일부러라도 초기 30분 정도는 체육관에서 뛰거나 하는 등과 같이 에너지를 발산하고, 그 다음 30분 정도는 함께 이야기를 나누거나 하는 정적인 활동을 하는 것이 좋다.

### (3) 학습지원을 위한 활동 1

- 
- 목 표 : 학업성취 증진
  - 프로그램 유형 : 일대일 학습지도
  - 준비사항: 학습 교재, 필기구 및 학습활동이 가능한 장소
- 

#### ① 활동내용: 학습지도와 관련해서 고려해야 할 사항 점검하기

### ❶ 멘티의 욕구파악

멘티가 어떤 도움을 원하는지 물어본다. 멘티가 공부를 하면서 어려웠던 점은 무엇인지, 어떤 도움을 받으면 더 잘 할 수 있을지를 직접 질문한다. 멘티의 의견과 현실성 등을 고려해서 구체적인 도움의 방향을 선택을 한다.

### ❷ 학습방법 점검

멘티가 공부하는데 시간을 많이 들이거나, 노력한다고 해서 잘 하게 되는 것은 아니다. 학습과 관련된 자신의 강점과 약점을 알고 이에 따라 강점은 더욱 살리고 약점을 보충하는 방향으로 학습전략을 개발하면 보다 효과적으로 공부를 해나갈 수 있다.

### ❸ 학습 분위기와 학습 습관 조성

멘티에게 공부할 수 있는 공간이 있는지, 집에서 독립된 공간 확보가 불가능하다면 활용 가능한 공간이 어디인지를 의논해본다. 예컨대, 학교 도서관에서 공부가 잘 되는 사람도 있고, 지역사회복지관 등에 있는 독서실을 이용할 수도 있다. 새로운 공간 자체가 멘티에게 활력소가 될 수 있다.

좋지 않은 학습습관이 있는지 스스로 진단하게 해보자. 예컨대, 공부하면서 이어폰을 끼고 음악을 듣는다면 이러한 습관이 학습에 미치는 영향이 무엇인지 알려준다. 사실 이러한 습관은 청소년들의 어떤 변명에도 불구하고 능력을 올리는 데는 방해가 되는 것이 사실이다. 사람의 감각기관은 동시에 여러 자극을 받으면 주위가 산만해지기 마련이기 때문에 가능하면 공부시간과 음악 듣는 시간을 달리 하여, 공부를 할 때는 음악을 듣지 않고, 음악을 듣고 싶을 때에는 공부를 하지 않는 것이 좋다고 알려준다. 단지 음악 듣는 것 자체를 반대하는 게 아니라 학습에 방해요소가 될 수 있는 습관에 대해 짚어주는 것이다.

### ❹ 흥미와 자신감 고취

고위험의 취약계층 멘티들에게 학습 성취 자체도 중요하지만 학습에 대한 흥미와 잘 할 수 있다는 자신감을 갖는 것이 더욱 중요하다. 따라서 자신의 능력보다 약간 잔은 수준부터 시작해서 작은 성취를 스스로 느끼게 한 다음에 점차 학습 수준을 심화시켜 가는 것이 중요하다.

## ⑤ 학습 계획 수립 및 정기적 점검

학습 계획을 세울 수 있게 도와주고, 이를 위한 실천 과정을 가능한 구체적으로 세부적으로 세우도록 원조한다. 학습 계획은 일 단위, 주 단위, 월 단위, 학기 단위로 세워주며, 일일 계획은 시간별로 자세하게 세우도록 격려한다. 과업 중심으로만 접근하면 신뢰로운 관계형성이라는 애초의 목표와는 멀어질 수 있다. 멘토링프로그램에서 제공하는 신뢰로운 관계는 학습 성취 프로그램에서도 매우 중요하다. 즉, 누군가 자신을 신뢰해주고 지켜봐준다는 느낌을 갖는 것도 학습에 대한 동기화에 매우 중요한 의미를 갖기 때문이다.

## ⑥ 학습의 구체적 기술 제공

학습과 관련된 정보는 실제적이고 구체적으로 제공해야 한다. 수업 시간 100% 활용하는 방법, 수업 시간에 노트 필기하는 방법, 시험을 대비한 노트 작성법, 요점 노트 작성법, 시험을 잘 치르는 방법, 과목별 공부 방법 등과 같은 구체적인 방법들을 알려줄 필요가 있다.

특히 학습과 관련된 멘티의 개인적인 경험이나 다양한 시행착오 등을 솔직하게 공유하는 것은 실질적인 정보제공으로서도 의미 있지만 신뢰롭고 친밀한 관계형성에도 유익하다.

## ② 결연관리자의 운영지침

① 학습지도는 개별화가 이루어져야 하고, 특히 또래보다 정서적인 이유든, 인지적인 이유에서건 학습준비도가 현저하게 떨어지는 경우에는 더욱 일대일 지도가 필수적이다.

② 학습이 어느 정도 향상되고, 또래 간 경쟁이나 지지가 학습의 효율성을 향상시킨다면 소집단 형식으로도 운영할 수 있다. 단 소집단으로 이루어지더라도 개별 멘티의 성취에 지속적으로 관심을 기울일 수 있는 정도의 2~3명을 넘지 않는 규모이어야 하며 구성원간의 연령이나 학습 능력 또한 유사하여 서로 간에 긍정적인 자극일 될 수 있도록 집단을 구성해야 한다.

③ 학습지도 자체도 중요하지만 자기주도적으로 학습할 수 있는 습관과 자신감, 학교생활에 대한 흥미 고취가 더욱 중요한 과제이다. 따라서 결연관

리자는 멘토들에게도 이러한 부분을 강조해주어야 한다.

작은 진전에도 긍정적인 피드백을 제공하도록 하고, 도서관이나 인터넷 등을 활용해서 스스로 정보를 습득할 수 있는 기회를 제공하도록 하는 것도 이러한 목적의 일환이다.

#### (4) 학습지원을 위한 활동 2

- 목 표 : 시간관리의 중요성을 인식 및 구체적인 시간관리 기술 습득
  - 프로그램 유형 : 일대일 활동 또는 집단 활동으로 운영 가능
  - 준비사항: 시간관리표와 필기도구

##### ① 활동내용: 시간관리의 중요성을 인식시킬 수 있는 다양한 활동<sup>29)</sup>

멘토는 멘티와 함께 시간관리표를 작성해보고 그것에 대해 토론 해봄으로써 멘티에게 시간관리에 대한 중요성을 일깨워 주고 학업성취와 관련된 활동을 할 수 있도록 동기 부여한다.

##### ❶ 시간관리표 만들기

자신의 하루 일과를 기록하여 시간을 효율적으로 보냈는지 기록해 봄으로써 시간 관리의 문제점을 지적해 본다. 다음은 시간관리표의 예시이다.



Time Chart Activity

| 화요일     |           |
|---------|-----------|
| 7 : 00  | 기상        |
| 8 : 00  | 등교        |
| 9 : 00  | 수업 시간(수학) |
| 10 : 00 | 수업시간(영어)  |
| 11 : 00 | 수업시간 (국어) |
| 12 : 00 | 점심시간      |
| 1 : 00  | 수업시간(체육)  |
| 2 : 00  | 수업시간(역사)  |

29) 본 활동은 <http://mentor.hallym.ac.kr>의 '인재멘토링'에서 수정 · 보완함.

|         |   |                |
|---------|---|----------------|
| 3 : 00  |   | 수업시간(과학)       |
| 4 : 00  |   | 방과 후 특별활동      |
| 5 : 00  | √ | 친구만나기          |
| 6 : 00  |   | 친구만나기          |
| 7 : 00  |   | PC방            |
| 8 : 00  | √ | PC방 근처에서 저녁 먹기 |
| 9 : 00  | √ | PC방            |
| 10 : 00 | √ | 취침하기           |

## ② 효율적 시간 관리를 위한 토론

작성한 시간 차트를 살펴보고 다음의 질문들을 통해 각자의 시간관리 문제점을 찾아볼 수 있다. 특히 방과 후에 시간 활용이 적절하게 이루어지고 있는지, 취침이나 기상시간이 발달단계나 또래에 비해 적절한지, 너무 늦게 먹거나 식사시간이 불규칙하지는 않는지, 유해한 곳에서 할일 없이 소일하는 시간은 없는지 등을 서로 이야기해 본다. 멘티에게만 만들어보라고 하면 싫어할 수도 있으므로 함께 각자의 것을 만들어서 이야기를 끌어가는 것도 좋은 방법이다.

“어떤 활동에 적정량의 시간을 할애한다고 생각하나?”

“어떤 활동에 더 많은 시간을 할애하고 싶나?”

“어떤 활동에 시간을 덜 할애하고 싶습니까?”

“시간을 헛되이 낭비한다고 생각하는 활동이 무엇입니까?”

“시간 차트를 살펴보고 어떤 문제점을 발견했습니까?”

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

멘토가 이 활동이 멘티의 학업성취 활동(예: 공부하기, 숙제하기)들에 대한 동기화 및 방과 후 시간에 대한 수퍼비전의 목적이 동시에 있는 활동임을 인식하고 있어야 한다. 따라서 멘토는 시간관리표를 작성할 때 학업성취 증진을 위한 다양한 활동을 일정 시간에 넣도록 멘티에게 동기 부여하는 것이 좋다.

#### (4) 진로지도를 위한 활동 1

- 목 표 : 자신의 흥미 적성을 이해하고 현실적인 진로계획 세우기
  - 프로그램 유형 : 일대일 혹은 집단으로 운영가능
  - 준비사항: 이력서 용지, 필기도구, 등

① 활동내용: 이력서 쓰거나 모의 면접 경험을 통한 진로탐색<sup>30)</sup>

##### ❶ 이력서 써보기

직업을 얻는데 있어서 가장 중요한 요소 중에 하나는 바로 이력서(resume)이다. 따라서 본 활동은 이력서를 직접 작성해봄으로써 멘티에게 자신에 대한 이해를 증진시키고, 구체적인 이력서 작성 요령을 알려준다.

멘티에게 질적인 이력서에 포함되어야한다고 생각하는 것에 대해 말해준다. 그리고 이것은 모의 이력서 작성이라는 것을 멘티에게 주지시켜주면서 큰 부담을 갖지 않도록 하게 한다. 만약 이력서 작성에 대한 추가적인 정보가 필요하다면, 다음과 같은 사이트를 방문해서 얻을 수 있다.

(예: <http://www.bizresume.co.kr/>, <http://www.yesform.com>)

완성된 이력서를 보고 멘티와 함께 얘기해본다. 원하는 진로와 관련하여 이후에 어떤 점이 이력서에 추가 보완될 필요가 있는지 이야기해보자. 나아가 그것을 위해서는 현재 이 시점에서 현실적으로 어떤 노력이 필요한지를 토론해보자.

##### ❷ 모의 면접 연습하기

회사들은 장래의 고용자들에게 전형적으로 일련의 인터뷰를 요구한다. 특히 최근에는 이 면접에 대한 중요성이 증가하고 있다. 따라서 본 활동을 통해 멘티에게 면접의 경험을 줌으로써 진로준비 연습을 제공한다. 본 활동은 오프라인상에서 할 수 있을 뿐만 아니라 온라인 인터뷰로도 연습을 할 수 있다.

멘토는 멘티를 위해 다음의 예시와 같이 다섯 가지 질문 목록을 만들어서 면접을 실시하고 피드백을 준다. 피드백 과정에서 구체적인 면접 요령 뿐만 아니라 진로탐색, 진로준비에 대해 이야기 할 수 있다. 면접이 끝난 다음에

30) 본 활동은 <http://www.mentorplace.org/Activities.htm>에서 수정·보완함.

면접할 당시의 멘티의 느낌과 기분이 어떠했는지, 이 활동을 통해 무엇을 얻었는지 피드백을 받는 것이 좋다.

- 당신은 무엇을 가장 잘 하나요?
- 당신은 당신을 향상시키기 위해 무엇이 가장 필요하다고 생각하나요?
- 당신의 가장 최고의 성취를 나에게 기술해봐라.
- 당신의 인생에서 당신에게 가장 영향력을 끼친 사람은 누구인가요?
- 만약 당신이 당신의 삶에서 단지 한 가지만 성취할 수 있다면, 그것은 무엇인가요? 왜 그런가요?

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

❶ 이 활동을 집단으로 운영할 경우에는 가장 이력서를 잘 작성한 멘티와 모의 인터뷰를 가장 잘 한 멘티에게 간단한 선물을 줄 수도 있다. 단 이 경우 집단 활동에서 배제되는 멘티가 없도록 하고, 이 활동이 단지 모의 활동이라는 것에 강조점을 둘 필요가 있다.

❷ 이 활동을 온라인 활동으로 활용할 경우 메일로 이력서 서식이나 면접 질문을 멘티에게 주어 작성해보게 한 후 이에 대해 메일이나 메신저로 이야기 할 수 있다.

## (5) 진로지도를 위한 활동 2

---

### ■ 목 표 : 진로 탐색

- 프로그램 유형 : 일대일 혹은 집단
  - 준비 사항: 멘티 직업에 대한 사전 자료, 간단한 간식, 적절한 복장
- 

① 활동내용: 다양한 직업현장 체험을 통해 직업에 대한 이해를 높인다<sup>31)</sup>.

---

31) 본 활동은 “김진호 외(1999). 99 청소년 수련거리 공모 우수작 모음집. 서울: 한국청소년개발원.”에서 수정·보완함.

### ❶ 직장 견학

체험할 멘토의 직장을 사전 답사한다. 멘토가 하루의 일과를 어떻게 보내는지 무슨 일을 하는지를 사전에 미리 파악 해두어야 하기 때문에 견학을 하는 것이다. 그리고 또한 멘티가 할 수 있는 일이 무엇이 있는지를 파악하기 위해서도 견학은 꼭 필요하다.

### ❷ 직장 체험

직장 체험을 위해 멘토는 멘티가 할 수 있는 일을 사전에 준비해 놓아야 한다. 필요에 따라서는 사전에 그 직장의 책임자에게 양해를 구해 놓아야만 한다. 이러한 멘티의 체험은 멘토에 대한 이해를 높이고, 나아가 진로에 대한 진지한 고민을 하게 할 수 있다.

### ❸ 체험 소감 나누기

직장체험이 자신이 기대했던 것과 무엇이 상이했는지, 어떤 점이 어렵게 느껴졌는지, 어떤 점이 흥미롭게 느껴졌는지를 허심탄회하게 나눌 수 있도록 한다.

### ② 결연관리자를 위한 운영지침

집단으로 운영하게 되면 다양한 멘티의 직장을 체험할 수 있다.

## (6) 자기 이해 증진을 위한 활동 1

- 
- 목 표 : 자신에 대한 이해 증진
    - 프로그램 유형 : 일대일 또는 집단
    - 준비사항: 유인물, 필기도구
- 

### ① 활동내용: 자신에게 영향을 준 의미있는 타자에 대한 회고 활동<sup>32)</sup>

#### ❶ 의미 있는 타자와 사건에 대한 표현

오늘의 주제는 ‘나에게 영향을 준 사람들’임을 설명하고 붙임자료와 같은 ‘나에게 영향을 준 사람들’을 각자 한 장씩 나누어 갖고 그 종이 위에 현재의 자기가 존재하도록 영향을 준 사건이나 사람을 생각나는 대로 표현하게 한다. 자기 자신을 종이의 중앙에 표시하고, 생각나는 사람이나 사건을 동그라

---

32) 본 활동은 이완(2003)의 연구에서 수정·보완함.

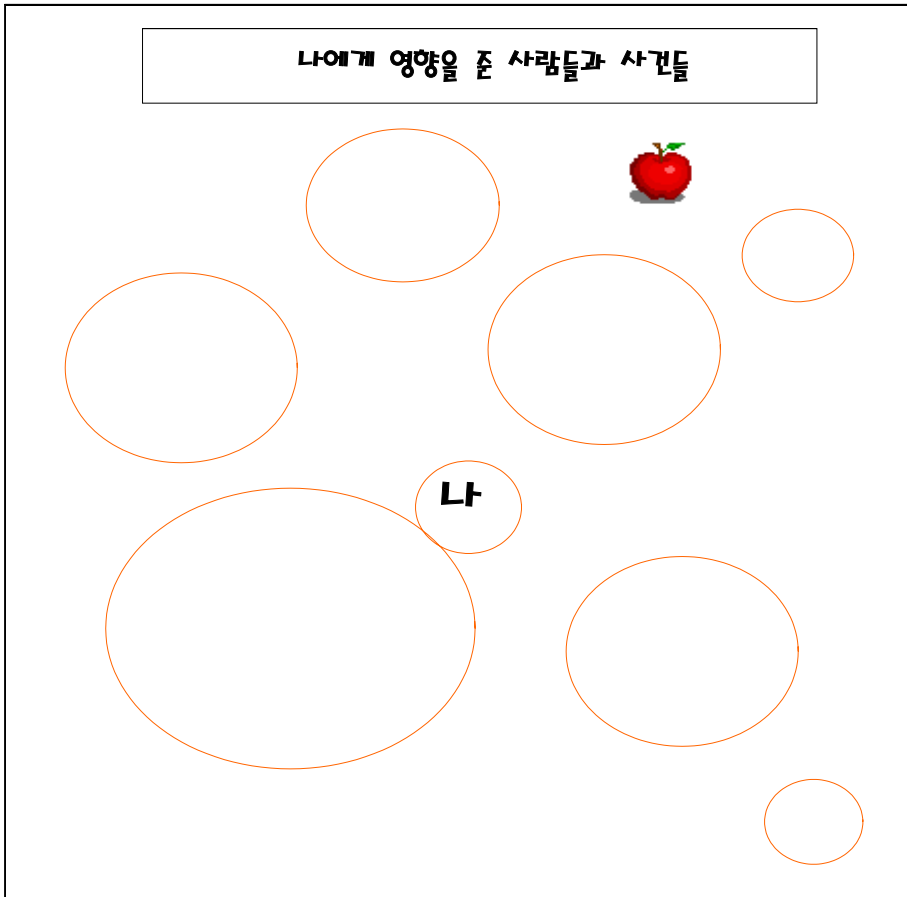
미로 나타낸다. 영향을 크게 미쳤으면 동그라미를 크게, 작게 미쳤으면 작게, 자신과 가깝다고 생각하면 가깝게, 멀다고 생각하면 멀게 그린다. 영향을 준 사람 수는 미리 일정하게 정한다. 10명 정도가 적당하나, 시간적 여유가 부족할 때는 7명 정도로 줄여서 나타낸다.

## ㉓ 활동에 대한 발표 및 토론

일대일 활동일 경우에는 그것에 대해 서로 이야기를 나누고, 집단 활동일 경우에는 작성한 내용을 발표하는 시간을 갖고, 모든 활동이 마친 후에 이 활동에 대한 느낌을 나눈다. 이 때 멘토는 멘티에게 “이처럼 우리가 많은 사람들에게 좋은 영향을 받았으니까, 우리도 역시 다른 사람들에게 좋은 영향을 주는 사람이 되어야 한다.”라는 메시지를 전달한다.

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

결연관리자는 집단 활동에서 소외되는 멘티와 멘티가 없는지를 잘 살피고, 더욱 격려한다.



#### (7) 다양한 기술 습득을 위한 활동 1

- 목 표 : 다양한 상황에서의 합리적인 문제해결 기술 습득
  - 프로그램 유형 : 일대일 문제해결 기술 훈련
  - 준비사항: 다양한 모의 문제 상황, 문제해결과정Sheet

① 활동내용: 문제해결과정을 이해하고 다양한 상황에 적용 연습

❶ 문제에 대한 정의

문제는 무엇인가에 대한 이야기를 한다. 우리가 해결해야 할 많은 문제에 대해 토론해 본다. 고위험 상황에 있는 멘티들은 대부분 자신만이 극단적인

문제 상황에 처해 있으며 이러한 문제는 해결 불가능한 문제라고 부정적으로 생각하는 경향이 많기 때문이다. 해결책을 생각하려고 하는 경우에도 단 한 가지의 해결책만을 강구하며 그 방법이 원하는 기대 효과를 가져 오지 않았을 때 쉽게 포기하고 좌절하는 경향이 있다. 따라서 멘토는 멘티에게 모든 사람은 크고 작은 ‘문제’를 경험하고 있고, 그러한 문제에는 ‘다양한’ 해결책이 있으므로 최선의 해결책을 고민하고 선택하는 게 중요하다는 메시지를 전달해야 한다.



## ❷ 문제해결 과정에 대한 이해

◆ 자신의 주위에서 경험했거나 경험하고 있는 문제들을 이야기 해보자. 그리고 그러한 문제가 생기게 된 원인을 생각해 보자.

1. 왜 그 문제를 겪고 있나 파악해보자.
2. 해결책을 가능한 **다양하게** 생각해보자.
3. 다양한 해결책 중에서 **최선의 해결책**을 선택하자.

최선의 해결책 ⇒

문제의 원인이 무엇인지, 원인을 파악해 봄으로써 어떠한 해결책이 있을 수 있는지를 최대한 다양하게 생각해보도록 격려한다. 이때 각각의 해결책이 가질 수 있는 긍정적인 결과와 부정적인 결과를 동시에 고려하도록 격려한다. 최선의 해결책 선택 기준은 결과가 긍정적이면서도 현실 가능성이 있는 대안이어야 한다.

## ❸ 문제해결과정 적용 연습

문제해결기술을 실제 생활에서 적용하기 위해서는 연습이 필요하다. 멘티가 편안하게 느끼는 상황에서 다양한 연습을 해보는 것이 바람직하다. 멘티가 현재 처해 있는 문제 상황을 이야기 하도록 하고 그러한 상황에 대해 문제해결과정을 함께 알아 본다. 문제해결과정은 진로문제, 이성문제, 교우문제, 학업문제 등 다양한 영역에서 활용가능한 방법임을 알려준다.

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

❶ 이 활동은 멘티로 하여금 ‘행동에 앞서 생각해보기(Think before you Act!!)’를 심어주는 활동으로 충동적인 대처와 선부른 좌절을 예방하는 데 도움이 된다.

❷ 하나의 문제에 반드시 하나의 해결책만 있는 것이 아님을 강조해 주어야 한다. 가능한 다양한 해결책을 많이 생각해내도록 격려한다.

❸ 다양한 해결책을 생각해보는데 멘티가 함께 할 수는 있지만 일방적으로 해결책을 제시하는 방법은 좋지 않음을 멘티에게 알려준다.

❹ 해결책을 선택하는 데 있어서 바람직한 결과도 중요하지만 현실성 있는 대안을 선택해야 함을 알려줘야 한다.

## (8) 다양한 기술 습득을 위한 활동 2

- 
- 목 표 : 스트레스에 대한 이해 증진 및 관리기술 습득
    - 프로그램 유형 : 일대일 또는 집단 활동
    - 준비사항: 스트레스 자가진단표, 스트레스 반응 목록, 필기도구 등
- 

### ① 활동내용: 스트레스와 건강에 대한 이해 증진 활동<sup>33)</sup>

#### ❶ 스트레스에 대한 이해

스트레스는 인간이 살아가면서 항상 느끼는 정신적 갈등으로 태어나면서부터 죽음에 이르기까지 지속되는 삶의 일부라 할 수 있다. 반드시 부정적인 것을 의미하는 것은 아니며 이사, 취직, 승진과 같은 생활 사건도 새로운 적응을 요하는 스트레스 원이 될 수 있다. 따라서 스트레스는 어떻게 인식하고 대처하는가가 중요하다.

#### ❷ 자신의 스트레스에 대한 이해

자신의 스트레스 수준에 대해 알아보고, 대처하는 방법을 알아봄으로써, 멘티의 신체적, 정서적인 발달에 도움을 줄 수 있다. 주관적으로 스트레스를

---

33) 본 활동은 전반부는 <http://mentor.hallym.ac.kr>의 ‘인재멘토링을 수정·보완하고, 후반부는 김은영 외(1998). 스트레스, 문제없다!’의 활동 일부를 발췌 인용함.

많이 받는 타입인지, 언제 스트레스를 많이 받는지, 자신이 스트레스를 받고 있다는 것을 어떻게 알 수 있는지를 서로 이야기 해보자.

스트레스 자가진단표, 스트레스 반응목록, 자신을 힘들게 하는 것들 등 다 음에 예시한 자료들을 선택적으로 활용해서 각자의 스트레스를 측정해본 후 그것에 대해 토론해라.

## 스트레스 자가진단표



〈표 V-12〉 스트레스 자가진단표

| 문항              | 스트레스 상태                                      | 여부<br>표시 |
|-----------------|----------------------------------------------|----------|
| 1               | 즐겁고 재미있는 일이 있어도 마음으로부터 즐길 수 없으며 웃지 않는 일이 있다. |          |
| 2               | 커피, 담배, 술 등이 늘어나고 있다.                        |          |
| 3               | 사소한 일, 쓸 데 없는 것에 마음이 끌려 어쩔 줄 모른다.            |          |
| 4               | 매사에 집중할 수 없는 경우가 있다.                         |          |
| 5               | 아찔할 때가 있다.                                   |          |
| 6               | 타인의 행복을 부럽게 느끼는 경우가 있다.                      |          |
| 7               | 기다리는 것을 참지 못할 때가 있다.                         |          |
| 8               | 욱하거나 신경질을 낸다.                                |          |
| 9               | 잠이 얕고 도중에 잠이 깰 때가 있다.                        |          |
| 10              | 때때로 머리가 아플 때가 있다.                            |          |
| 11              | 잠들기가 어렵다.                                    |          |
| 12              | 식욕이 이상할 정도로 떨어진다.                            |          |
| 13              | 자신감을 가질 수 없고, 이전과 같은 자신감이 사라져 가고 있다.         |          |
| 14              | 등, 목덜미, 어깨가 쑤시거나 아프거나 할 때가 있다.               |          |
| 15              | 쉽게 피곤하고 늘 피곤한 느낌을 갖고 있다.                     |          |
| 16              | 타인의 대화가 자신에 관한 일이 아닌가 하고 마음이 쓰인다.            |          |
| 17              | 사소한 일에도 식은땀이 나고 가슴이 두근거릴 때가 있다.              |          |
| 18              | 뭔가 자신에게 나쁜 일이 일어나지 않을까 하고 불안해지는 경우가 있다.      |          |
| 19              | 타인에게 의지하고 싶은 마음이 강해진다.                       |          |
| 20              | 나는 이제 틀렸다고 생각하는 일이 있다.                       |          |
| 총계(체크 표시한 문항 수) |                                              |          |

※ 표시항목이 0~6개 : 심신 상태 양호

표시항목이 7~15개: 방치하면 스트레스가 건강을 해할 우려 있음

표시항목이 16~20개: 스트레스가 상당히 누적 되어 전문가상담필요

## 스트레스 반응 목록<sup>34)</sup>



〈표 V-13〉 스트레스 반응 목록

| 신체적 반응                                     | 정서적 반응                                                  | 행동적 반응                                              |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 머리가 아프다.          | <input type="checkbox"/> 기분의 변화가 심함.                    | <input type="checkbox"/> 손톱을 깨문다.                   |
| <input type="checkbox"/> 어지럽다.             | <input type="checkbox"/> 악몽을 꾸다.                        | <input type="checkbox"/> 손이나 발을 톡톡거린다.              |
| <input type="checkbox"/> 메스껍다.             | <input type="checkbox"/> 불안을 느낀다.                       | <input type="checkbox"/> 머리카락을 잡아당긴다.               |
| <input type="checkbox"/> 배가 아프다.           | <input type="checkbox"/> 혼란스럽다.                         | <input type="checkbox"/> 이를 간다.                     |
| <input type="checkbox"/> 변비, 설사를 한다.       | <input type="checkbox"/> 답답하다.                          | <input type="checkbox"/> 약물을 복용한다.                  |
| <input type="checkbox"/> 입맛이 없다.           | <input type="checkbox"/> 쉽게 화를 낸다.                      | <input type="checkbox"/> 음식을 지나치게 많이 먹는다.           |
| <input type="checkbox"/> 소화가 잘 되지 않는다.     | <input type="checkbox"/> 공격적이 된다.                       | <input type="checkbox"/> 침착성을 잃어버리고 성급해진다.          |
| <input type="checkbox"/> 체중이 감소 또는 증가한다.   | <input type="checkbox"/> 짜증이 난다.                        | <input type="checkbox"/> 약속시간에 늦거나, 아예 약속을 지키지 않는다. |
| <input type="checkbox"/> 왠지 계속 피곤을 느낀다.    | <input type="checkbox"/> 울음이 나온다.                       | <input type="checkbox"/> 해야 할 일을 미룬다.               |
| <input type="checkbox"/> 피부에 문제가 생긴다.      | <input type="checkbox"/> 우울하다.                          | <input type="checkbox"/> 사소한 일에도 결정 내리기 힘들다.        |
| <input type="checkbox"/> 손이나 발이 차갑다.       | <input type="checkbox"/> 주위 사람으로부터 멀어진 것처럼 느낀다.         | <input type="checkbox"/> 외모에 신경을 쓰지 않게 된다.          |
| <input type="checkbox"/> 땀을 많이 흘린다.        | <input type="checkbox"/> 매사가 부정적으로 보인다.                 | <input type="checkbox"/> 다른 사람들에 대한 관심이 없어진다.       |
| <input type="checkbox"/> 가슴이 답답하다.         | <input type="checkbox"/> 자살하고 싶어진다.                     | <input type="checkbox"/> 담배를 피운다.                   |
| <input type="checkbox"/> 가슴이 두근거린다.        | <input type="checkbox"/> 내가 할 수 있는 일이 아무것도 없는 것처럼 느껴진다. | <input type="checkbox"/> 술을 마신다.                    |
| <input type="checkbox"/> 숨이 가쁘거나 호흡이 곤하다.  | <input type="checkbox"/> 생각이 걸잡을 수 없이 돌아간다.             | 기타: _____                                           |
| <input type="checkbox"/> 목이 뻣뻣해진다.         | <input type="checkbox"/> 집중력이 부족해진다                     |                                                     |
| <input type="checkbox"/> 혀나 입에 뭔가가 생긴다.    | <input type="checkbox"/> 평소보다 기억이 잘 나지 않는다.             |                                                     |
| <input type="checkbox"/> 눈꺼풀이나 얼굴이 실룩거린다.  | <input type="checkbox"/> 평소보다 창의적인 생각이 잘 떠오르지 않는다.      |                                                     |
| <input type="checkbox"/> 턱이 아프다.           | 기타: _____                                               |                                                     |
| <input type="checkbox"/> 잠이 잘 오지 않거나 많아진다. |                                                         |                                                     |
| <input type="checkbox"/> 소변이 자주 마렵다.       |                                                         |                                                     |
| 기타: _____                                  |                                                         |                                                     |

◆ 각자 경험해 본 적이 있는 것들에 모두 체크하고 이야기해보자.

34) 김은영 외(1998). 스트레스, 문제없다! 에서 발췌 인용함



◆ 다음은 자신을 괴롭히는 스트레스 목록이다. 각자 자신이 경험해 본 적이 있는 것들에 모두 체크하고 이야기를 나누어 보자. 오른쪽 칸에는 왼쪽 칸에 체크한 것 중에서 자신의 노력(문제를 직접적으로 해결하거나 문제 상황에 대한 자신의 태도를 바꿈)으로 스트레스를 어느 정도 감소시킬 수 있는 것에 V자로 체크하고 이야기를 나누어보자.

<표 V-14> 나를 힘들게 하는 것들

| 항 목              |                                      | 스트레스를 준다. | 노력하면 변화가 가능하다. |
|------------------|--------------------------------------|-----------|----------------|
| 주<br>변<br>환<br>경 | 살고 있는 동네가 싫다.                        |           |                |
|                  | 주위가 너무 시끄러워서 공부하는데 방해가 된다.           |           |                |
|                  | 교통이 너무 복잡하고 길이 많이 막힌다.               |           |                |
|                  | 청소년을 위한 공간(놀이시설, 운동시설, 도서관 등)이 부족하다. |           |                |
|                  | 각종 범죄가 무섭고 불안하다.                     |           |                |
|                  | 기타:                                  |           |                |
| 학<br>교<br>생<br>활 | 숙제가 너무 많다.                           |           |                |
|                  | 학업 성적에 신경이 많이 쓰인다.                   |           |                |
|                  | 시험 때가 되면 너무 긴장되거나 불안하다.              |           |                |
|                  | 다니고 있는 학원이나 과외활동이 많다.                |           |                |
|                  | 고등학교나 대학교 진학과 관련해서 부담을 느낀다.          |           |                |
|                  | 학교생활에 적응하기가 힘들다.                     |           |                |
|                  | 학교에서 나보다 힘센 친구들이 괴롭힌다.               |           |                |
|                  | 교실이나 화장실 등 학교시설이 불편하다.               |           |                |
|                  | 선생님들과의 관계가 좋지 않다.                    |           |                |
|                  | 기타:                                  |           |                |

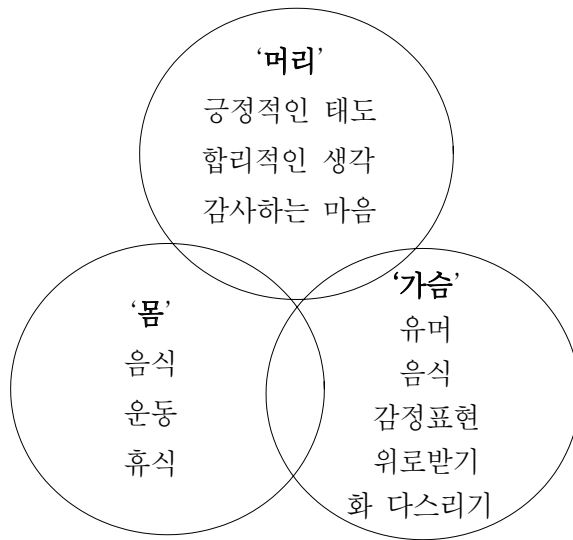
35) 김은영 외(1998). 스트레스, 문제없다!.에서 발췌 인용함

|                  | 항 목                                 | 스트레스를<br>준다. | 노력하면<br>변화가<br>가능하다. |
|------------------|-------------------------------------|--------------|----------------------|
| 교<br>우<br>관<br>계 | 친구들이 나를 따돌리거나 무시하는 것 같다.            |              |                      |
|                  | 친구들과 이야기가 잘 통하지 않는다.                |              |                      |
|                  | 다른 사람들 앞에서 내 약점을 지적한다.              |              |                      |
|                  | 친구들과 마음껏 어울리지 못한다.                  |              |                      |
|                  | 내가 좋아하는 친구가 나보다 딴 아이와 더 친하다.        |              |                      |
|                  | 마음에 맞는 친구가 없다.                      |              |                      |
|                  | 기타:                                 |              |                      |
| 가<br>정<br>생<br>활 | 친구들의 간섭이 심하다.                       |              |                      |
|                  | 집에서 꾸중을 많이 듣는다.                     |              |                      |
|                  | 용돈이 부족하다.                           |              |                      |
|                  | 내 생각이나 의견을 존중해 주지 않는다.              |              |                      |
|                  | 나를 다른 사람과 비교해서 평가한다.                |              |                      |
|                  | 나에 대한 기대와 요구가 너무 크다.                |              |                      |
|                  | 우리 가족은 그다지 화목하지 않다.                 |              |                      |
|                  | 우리집은 경제적으로 넉넉하지 못하다.                |              |                      |
|                  | 내 생활공간이 보장되어 있지 않다.                 |              |                      |
|                  | 기타:                                 |              |                      |
| 자<br>기<br>자<br>신 | 운동을 잘 하지 못한다.                       |              |                      |
|                  | 외모(키, 체격, 얼굴생김, 여드름 등)가 마음에 들지 않는다. |              |                      |
|                  | 성격이 마음에 들지 않는다.                     |              |                      |
|                  | 머리가 나쁜 것 같다.                        |              |                      |
|                  | 잡념이 많고 집중력이 모자란다.                   |              |                      |
|                  | 자신감이 없고 열등감을 느낀다.                   |              |                      |
|                  | 사람들과 잘 어울리지 못한다.                    |              |                      |
|                  | 내 자신의 행동에 대해 실망감을 느낄 때가 많다.         |              |                      |
|                  | 장래에 무엇을 하고 싶은지 잘 모르겠다.              |              |                      |
|                  | 기타:                                 |              |                      |

#### ③ 바람직한 스트레스 대처에 대한 이해

스트레스 강한 사람은 긍정적이고, 합리적으로 사고하며 감사하는 태도로 살아가는 사람이다. 유머를 즐기고 자신의 감정표현을 잘하며 주위의 사람들과로부터 따뜻한 위로와 격려를 받고, 스스로의 화를 잘 다스려야 한다. 또한 적절한 음식과 운동, 휴식도 스트레스에 필수적인 요소가 될 수 있다.

스트레스에 강한 사람!!<sup>36)</sup>



<그림 V-1> 스트레스에 강한 사람

#### ④ 자신의 스트레스 대처 활동

평소 스트레스를 극복하기 위해 어떤 활동을 하는지 말해보자. 스트레스 해소에 좋은 활동들로 어떤 것들이 있는지, 이러한 활동을 하기 전과 하는 동안에 어떤 기분이 들었는지 서로 이야기 해보자.

36) 김은영 외(1998). 스트레스, 문제없다!에서 발췌 인용함.

♣ 평소엔 나는? 각각 10점 만점으로 점수를 매긴다면?

- ◆ 매사를 긍정적으로 생각한다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 합리적으로 생각하고 판단한다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 나에게 주어진 것에 감사하는 마음을 갖는다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 적어도 하루에 한 번은 기분 좋게 웃는다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 감정이나 기분 표현을 잘 한다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 힘들 때 주위사람들로부터 위로를 받곤 한다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 화를 다스릴 줄 안다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 음식을 균형 있게, 적당히 먹는다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 몸에 무리가 가지 않는 운동을 규칙적으로 하고 있다. \_\_\_\_\_ 점
- ◆ 충분히 휴식을 취한다. \_\_\_\_\_ 점

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

❶ 위에 제안한 활동을 모두 한 회기에 하는 것이 아니라 선택해서 활용할 수 있고, 몇 회에 걸쳐 활용할 수도 있다.

❷ 스트레스를 극복하기 위한 긍정적인 활동에 대한 토론을 한 후, 멘토는 실제로 멘티와 그 활동을 해본다.

❸ 결연 관리자는 멘티의 스트레스 수준이 너무 높아서 전문적인 상담자가 필요한 경우 연결시켜주고 모니터링 해야 한다.

## (9) 다양한 기술 습득을 위한 활동 3

- 
- 목 표 : 대인관계기술 습득
    - 프로그램 유형 : 집단 프로그램
    - 준비사항: 집단 프로그램에 적절한 장소 , Index Card, 필기도구
- 

### ① 활동내용: 바람직한 경청에 대한 집단토론 (Are You Listening?)<sup>37)</sup>

---

37) 본 활동은 “Linda Jucovy(2001). Training new mentors. Philadelphia: Public/Private Ventures.”에서 수정·보완함.

❶ 각 참가자들에게 index card를 주고, 몇 가지 구체적인 1:1 대화 상황에 대해 생각해 보라고 한다.(예: 최근에 친구와 했던 대화 상황, 부모님과 대화했던 상황 등)

❷ 참가자들에게 카드의 앞면에는 자신을 “좋은 경청자”로 만들었던 자질에 대해 써보고, 뒷면에는 대화를 방해했던 것들에 대해 써보게 하고, 각자가 쓴 내용을 토대로 토론을 진행한다.

❸ 집단 활동이 끝나면 각 참가자들은 자유롭게 방안을 돌아다니면서 일대일로 자신을 짧게 소개하는 시간을 가져보면서 좋은 경청자로서 역할하는 방법을 체험한다. 일대일로 소개하면서 한 사람이 말하면 다른 사람은 경청하면서 그 사람의 내용을 기록하도록 한다.

❹ 일대일 자기소개 시간이 끝나고 다시 집단으로 돌아와 자신이 생각하는 “좋은 경청자”와 “나쁜 경청자”의 자질에 대해 체험을 중심으로 진술하도록 격려한다.

❺ 본 프로그램 후에 “경청”의 중요성에 대해 다시 한 번 정리를 해주고, 모든 친밀한 관계에 있어서 경청이 가장 중요하고 기본적인 요소라고 정리하고 프로그램을 마친다.

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

❶ 집단은 멘토집단과 멘티집단을 각각 구성할 수도 있고, 멘토와 멘티가 함께 참여하는 형태로 구성할 수도 있다.

❷ 집단의 리더는 결연관리자가 할 수도 있고, 멘토 중 한 사람이 운영할 수도 있다. 그러나 멘토링프로그램 초기 단계에서는 가능한 결연관리자가 집단의 리더가 되는 것이 바람직하다.

❸ 결연관리자는 집단활동에서 소외되는 멘토와 멘티가 없는지를 잘 살피고, 그들을 더욱 격려한다.

❹ 프로그램에서 나온 좋은 경청자, 나쁜 경청자에 대한 내용을 모아서 지갑이나 주머니 등에 늘 지니고 다닐 수 있는 크기의 수첩이나 카드로 만들고, 이후 그것을 멘토와 멘티에게 지급해도 좋다.

## (10) 다양한 기술습득을 위한 활동 4

■ 목 표 : 자기주장 표현기술 습득/ 서로에 대한 이해 증진

• 프로그램 유형 : 집단 프로그램

• 준비사항: 집단활동에 적절한 장소 인터뷰 예시문, 메모지, 필기도구

① 활동내용: 자신의 멘토 혹은 멘티를 소개하면서 자신의 의견을 자신감 있게 발표하기 38)

❶ ‘5분 인터뷰’를 통해 자신의 멘토 혹은 멘티에 대해 알고, 이후에는 자신의 멘토 혹은 멘티를 소개하는 시간을 갖는다고 말한다.

❷ 각각의 멘토와 멘티에게 ‘인터뷰 예시문’ 유인물을 한 장씩 나누어 주고 내용을 기록하도록 한다.

❸ 기자는 멘토가 될 수도 있고 멘티가 될 수 있다. 그리고 인터뷰를 받는 사람 역시 멘토가 될 수도 있고 멘티가 될 수도 있다. 시간이 충분하다면 역할을 한 번씩 바꾸어서 모두 해보는 것이 좋다.

❹ 진지하게 질문에 응하고 기자 역할을 하는 사람은 답변 내용 중에 자신과 공통점, 비슷한 점, 차이점 등을 메모하여 자신의 멘토 혹은 멘티를 설명할 때 자료로 쓴다.

❺ 인터뷰가 끝나면 기자들은 “인터뷰에 응해주셔서 감사합니다.”라는 말로 마감한다.

❻ 인터뷰가 모두 끝나면, 메모를 근거로 발표하고 집단 구성원들끼리 그것에 대한 느낌을 나눈다.

### 인터뷰 예시문

- ◆ 당신이 성취하고자 하는 인생의 목표는?
- ◆ 가장 존경하는 인물은 누구이며 그 이유는?
- ◆ 가장 가보고 싶은 나라는 어디이며 그 이유는?
- ◆ 가장 해보고 싶은 일은 무엇이며 그 이유는?
- ◆ 경제적, 시간적 여유가 있다면 주말에 가장 하고 싶은 일 두 가지는?

38) 본 활동은 “이완(2003)에서 수정·보완함.

- ◆ 바람직한 부모와 교사의 모습은?
- ◆ 학교 성적에 대한 자신의 의견은?
- ◆ 지금까지 경험 중에서 가장 의미 있고 좋았던 것은?
- ◆ 인간관계에서 가장 중요한 것은?
- ◆ 가장 큰 걱정거리는?

## ② 결연관리자를 위한 운영지침

특정 멘토나 멘티가 인터뷰 대상이 되길 원하지 않을 때는 억지로 하도록 하는 것보다 인터뷰를 수행하는 기자 역할을 하도록 하여 모든 성원이 활동에 적극적이고, 편안하게 참여할 수 있도록 고려해야 한다.

이상의 예시 외에도 다양한 활동이 있을 수 있다. 멘토링프로그램의 본질적 속성에는 건전한 성인모델과의 관계를 통해 다양한 심리사회적 이득을 제공한다는 내용이 포함된다. 따라서 기존의 모든 청소년 프로그램이 이러한 멘토링의 본질적 속성과 연계되어 응용되고, 활용될 수 있다고 보여 진다. 단 멘티의 연령, 특성, 멘토의 사회적 지위, 전문적 배경, 연령, 성별 등에 따라 보다 효과적이고 바람직한 활동들이 선택될 수 있다. 그리고 어떠한 활동을 선택할 것인가 하는 과정이 일방적이기 보다 상호적일 때 더욱 바람직할 것이다. 한편 결연관리자는 이들의 활동을 지속적으로 모니터링하고 관리하므로써 멘토링 관계의 유지와 발전에 적극적으로 기여해야 한다.





## Ⅵ. 결 언





## VI. 결론

특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서를 개발한 목적은 관련 청소년기관들이 운영지침서를 활용하여 과학적이고 체계적인 멘토링프로그램을 운영함으로써 특별지원청소년들이 안정적이고 지속적인 정서적, 사회적 지원을 받을 수 있도록 하는 데 있다.

이 보고서는 청소년 멘토링프로그램과 관련하여 크게 다음과 같은 세 가지 내용을 담고 있다.

첫째, 국내의 청소년 멘토링프로그램에 대한 소개와 분석이다. 대상청소년 특성에 따라 특성화 된 국내의 대표적 청소년 멘토링프로그램 5종을 요약 정리하여 소개하였다. 우선 국내에서 청소년멘토링 프로그램을 실시하고 있는 대다수의 기관들이 참고하고 있는 한국청소년상담원의 청소년상담원 멘토링프로그램을 실었다. 그리고 대한성공회 나눔의 집, YMCA, KYC, World Vision 등의 기관이 빈곤계층청소년, 학교부적응, 보호관찰청소년, 성매매청소년을 대상으로 운영하는 멘토링프로그램들을 이 연구의 운영지침서 틀인 결연관리자의 역할, 멘토교육, 멘토·멘티 활동프로그램 등 세 부분으로 나누어 요약 소개하고 분석하였다.

특별지원청소년 멘토링프로그램을 기획하는 실무자들은 현장에서 실시되고 있는 이러한 국내 프로그램을 참고하여 청소년 멘토링프로그램에 대한 기초적인 이해를 돕고, 관련 지식과 정보를 습득할 수 있을 것이다.

둘째, 멘토링의 역사가 100년이 된 미국의 청소년 멘토링프로그램을 전반적으로 파악하기 위해 다음의 내용들을 번역하여 소개했다.

1. 청소년 욕구와 특성, 청소년을 둘러싼 제도, 멘토링프로그램 사이의 관계를 파악하기 위해 발달적 관점에서 청소년 멘토링을 다루는 문헌들을 고찰했다.
2. 친밀한 멘토링 관계가 청소년의 사회정서, 인지, 정체성 발달을 포함하여 여러 가지 상호 연관된 발달과정들을 위한 촉매가 된다는 모형 ‘A Model

of Youth Mentoring’과 함께 이러한 발달상의 이익들이 청소년 삶의 다른 중요한 관계들을 개선하고 성장시킴으로써 청소년들에게 긍정적인 결과들을 가져다 준다는 이론을 소개했다.

3. 현재 미국 멘토링현장에서 활용되고 있는 운영지침서인 뉴욕 Big Brothers Big Sisters의 ‘Case Management Manual 2005’를 번역하여 청소년 멘토링프로그램 운영에 필요한 각 과정별 지침을 상세히 소개했다.

4. 직장인과 함께 하는 현장기반(Site based) 멘토링프로그램인 Youth Mentoring Connection의 ‘Worksite Mentoring Program: Implementation Timeline’을 소개함으로써 멘토링프로그램 활동과정을 구체적으로 제시했다.

정교화된 이론과 체계적인 운영방법으로 실시되는 미국의 프로그램들은 국내의 청소년 멘토링프로그램이 앞으로 나아가야 할 방향을 제시해 줄 수 있을 것이다.

셋째, 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서를 개발했다.

특히 청소년 기관에서 프로그램을 직접 기획하고 실행하는 결연관리자(coordinator)가 효율적으로 활용할 수 있도록 하는데 초점을 맞춰 결연관리자의 역할, 멘토교육, 멘토·멘티 활동프로그램 등 세 부분으로 나누어 운영지침서를 개발했다.

1. ‘결연관리자의 역할’에서는 멘토링프로그램의 모든 운영절차를 프로그램기획, 관리, 실행, 평가의 4단계로 구분하여 각 단계마다 다루어져야 할 내용들을 구체적으로 소개했다.

2. ‘멘토교육’에서는 프로그램의 성패를 좌우할 정도로 중요한 요인인 멘토들을 훈련하는 교육활동들을 수록했다. 멘토교육의 핵심 프로그램을 크게 4개 영역으로 구분하였다. 1) 멘토링과 멘토 자신에 대한 이해, 2) 멘티에 대한 이해, 3) 효과적인 멘토의 기술 및 전략, 4) 멘토링의 실제. 각각의 영역을 2개에서 5개의 세부 프로그램으로 다시 구분하여 개발했다.

3. ‘멘토·멘티 활동프로그램’에서는 멘토링프로그램의 효과를 극대화할 수 있도록 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 다양한 개별·집단 활동들을 수록

했다.

그러나 이 연구는 다음과 같은 제한점을 지니고 있기 때문에 후속 연구를 통해 계속 보완되고 발전시켜야 한다. 1. 이 연구에서는 미국 사례만을 다루고 있어 좀 더 다양한 국가의 사례가 소개될 필요가 있다. 2. 이 운영지침서는 대상청소년인 특별지원청소년-편부모가정청소년, 빈곤청소년, 학교중도탈락자-과 멘토링프로그램 유형-지역사회기반과 현장기반(직장기반, 학교기반)-을 명확히 설정하지 않고 포괄적인 정보를 담아 개발되었다. 따라서 결연관리자는 기관에서 운영하는 프로그램의 대상청소년과 멘토링유형을 고려하여 운영지침서의 내용을 선별 멘토링프로그램 개발에 활용해야하는 수고가 요구된다.

3. 이 운영지침서는 시연을 통한 검증과정을 거치지 않은 것이므로 차후 관련 기관은 대상청소년들의 특성에 맞게 특성화된 프로그램을 계획하여 실제로 실행한 후 좀 더 완성된 특성화 프로그램 운영지침서로 발전시킬 필요가 있다.



## 참 고 문 헌

- 광주대학교 21C 여성정보문화연구소(1999). 광주대학교 제1기 멘토프로그램 중간보고서.
- \_\_\_\_\_ (2000). 멘토프로그램의 이론과 실제, 광주대학교 제3기 멘토프로그램 활동보고서.
- \_\_\_\_\_ (2000). 아름다운 청년들, 광주대학교 제2기 멘토프로그램 활동보고서.
- \_\_\_\_\_ (2001). 청소년 멘토링프로그램. 서울 : 한국 청소년 상담원
- KYC 부설 좋은친구만들기운동(2002). 프로그램 관리자를 위한 멘토링프로그램.
- 건양대학교 심리상담치료학과(2004). 멘토연구집.
- 건양대학교 학생생활상담연구소(2004). 멘토활동연구 제 3집.
- 경상북도청소년종합상담센터(2002). 멘토링활동보고집 1호.
- 경상북도청소년종합상담센터(2003). 멘토링활동보고집 2호.
- 경상북도청소년종합상담센터(2004). 멘토링활동보고집 3호.
- 광주시청소년상담센터(2002). 청소년멘토링프로그램자료.
- 구리시청소년상담실(2004). 홀로서기 연습과 과제-멘토웍샵 자료집.
- 국제와이즈멘 한국중부지구메넛회(2005) 사각지대 10대를 돕는 Mentor Training Course.
- 권구연·김미영·김은정·김정국·오승근·오승희·이시형·이재정·장성문(2001). 친구사귀기 캠프 프로그램Ⅱ. 서울 : 삼성생명공익재단 사회건강연구소.
- 김고은·박현선·심은희·윤명숙·이소임·이재경·조가원(2002). 사회복지 프로그램 총서. 전주 : 전북대학교 사회복지 지원센터.
- 김미영·오승근·이시형(2002). 친구사귀기 캠프 프로그램Ⅲ. 서울 : 삼성생명공익재단 사회건강 연구소
- 김상균 외(1997). 학생비행 예방 및 선도를 위한 복지 프로그램 개발에 관한 연구. 서울: 서울대학교 사회복지연구소.
- 김성웅 역(2000) Biehl, B. 멘토링-사람을 세우는 22가지 원리. 서울: 디모테 도서출판.
- 김성희·김정희·이정은·이호균·장화정(2005). 전국아동학대 현황보고서 2004년. 서울 : 대승사.
- 김순이(2000). ‘제2기 나하고 친구하자’ 프로그램 기획서. 좋은친구만들기운동본부.
- 김양화(2003). 청소년을 위한 멘토링 활동에 있어 멘토의 활동실태와 발전방안에 관

- 한 연구. 서울: 명지대학교 석사학위논문.
- 김은영·김형주·이시형·전미경·정현희·좌현숙·홍혜경(1998). 스트레스, 문제없다!. 서울 : 삼성생명 사회정신건강연구소.
- 김정배·이경주·조미영(1999). 청소년 자원봉사 활동거리 개발 3 : 청소년 프로그램 개발과 운영. 서울 : 한국청소년개발원.
- 김지선(2002). 비행청소년을 위한 멘토링에 관한 연구 - 미국의 프로그램을 중심으로. 서울: 한국형사정책연구원.
- 김진호·김혁진·정익재(1999). 99 청소년 수련거리 공모 우수작 모음집. 서울 : 한국청소년개발원.
- 김혼기(1999). 비행청소년 선도를 위한 대학생 멘토활동에 관한 연구. 서울: 한양대학교 행정대학원.
- 대전종합사회복지관(2005). 청소년보호관찰지원사업 멘토링프로그램.
- 덕천종합사회복지관(2004). 멘토교육 1- 2004년 멘토링프로그램
- 동아일보(2005.2.11). 디지털 키즈(5) 일기요? 사진으로 쓰죠.
- \_\_\_\_\_ (2005.2.12). 디지털 키즈(6) 눈떠서 잠들 때까지 휴대전화가 만능 키
- \_\_\_\_\_ (2005.2.2). 디지털 키즈(1) 거리낌 없는 사생활 공개.
- \_\_\_\_\_ (2005.2.3). 디지털 키즈(2) 뭐하는 짓? 재밌는 짓!
- \_\_\_\_\_ (2005.2.5). 디지털 키즈(3) 내 별은 내손으로 키운다.
- \_\_\_\_\_ (2005.2.7). 디지털 키즈(4) ‘싸움짱’지고 ‘스타크짱’든다.
- 또띠(Tortee)(2004). <http://www.tortee.org>(검색일: 2005. 10. 14)
- 멘티교육자료집(2004). 청주 KYC 좋은친구만들기운동.
- 멘티플레이스(Mentorplace)<http://www.mentorplace.org/Activities.htm>(검색일:2005. 10. 14)
- 박윤희(2000). 빈곤청소년의 학교부적응 감소를 위한 학교사회사업 프로그램 분석연구. 서울: 이화여대석사학위논문.
- 박현선(2000). 실직가정 자녀의 적응유연성 증진을 위한 멘토링프로그램 효과: 멘토(mentor)와 멘티(mentee)에게 미친 상호적 발달 효과를 중심으로, 한국사회복지학 통권 41호. 서울: 한국사회복지학회.
- 백운호·서정관·한외숙(2004). 멘토링 활동 보고서. 강원도 : 강원일보사 출판국.
- 범물종합사회복지관(2002). 청소년 멘토링 활동 결과보고서 : 평범속에 보석같은 멘토링.
- 부천종합사회복지관자료실.[http://www.pchwelfare.or.kr/info/mat01/info\\_main04.asp?CODE=pchwelfare\\_info2\\_01](http://www.pchwelfare.or.kr/info/mat01/info_main04.asp?CODE=pchwelfare_info2_01)(검색일: 2005. 10. 16)
- 상리종합사회복지관(2005). 일탈행동 청소년들의 사회복귀멘토링프로그램 : 멘티가

멘토를 만났을 때.

- 서울KYC(2003). 2003년 좋은친구만들기 운동 사례발표회 및 운영평가자료집.
- 서울KYC(2003). 청소년과 좋은친구되기 : 나하고 친구하자, 멘토교육자료집.
- 성공회노원나눔의집(2005). 일대일결연을 통한 빈곤아동지원프로그램 : 멘토링프로그램운영사례.
- 심아라(2005). YMCA 멘토링 사례를 통해서 본 사각지대 10대들의 자활·독립 지원 체계 구축의 가능성과 대안, YMCA 사각지대 10대들의 자활과 독립을 돕는 멘토링 TEENS Vision Project 토론회.
- 안승열·정하성(2003). 청소년 프로그램의 실제론: 사회적응 프로그램 개발. 서울 : 학문사.
- 안중식·엄승용·임수덕(2004). 좋은친구 만들기 운동. 청주 : 청주 KYC.
- 여성부(2002). 사이버멘토링자료집 : 자매일지.
- 여성부(2003). 사이버멘토링자료집 : 자매일지
- 여성부(2004). 사이버멘토링자료집 : 자매일지
- 월드비전·범물종합사회복지관(2001). 행복한 모자가정만들기를 위한 해결중심적 지지망구축 프로그램.
- 유성경·이소래(1999). 비행예방을 위한 청소년 멘토링프로그램. 서울: 한국청소년상담원.
- 이기훈(2002). 멘토(mentor)-프로티제이(protege)간 관계 다양성(diversity)과 멘토링 효과에 관한 연구. 서울: 서울대학교 석사학위논문.
- 이소임(2002). 결손가정 청소년의 멘토링프로그램 초기 관계경험에 관한 질적연구. 전북: 전북대학교.
- 이완(2003). 학교생활적응 프로그램이 중학생의 성격요인과 자기 개념에 미치는 영향. 대전대학교 석사학위논문.
- 이재희(2001). 고등학생들의 멘토링 경험과 자아정체감의 관계. 충북: 충북대학석사학위논문.
- 이진희(1999). 멘토(MENTOR) 프로그램 활성화 방안에 관한 연구. 서울: 한양대행정대학원 석사학위논문.
- 임영식·조아미·하상훈(2004). 청소년 자살의 원인과 실태, 청소년보호위원회.
- 정현(2004). 멘토 역할 척도 개발과 타당화 연구. 서울: 광운대학교 석사학위논문.
- 조소연(2002). 북한이탈아동의 사회적응 멘토링프로그램 기초연구. 서울: 숙명여대 석사학위논문.
- 좋은친구만들기운동(2005). <http://goodfriend.kyc.or.kr>(검색일: 10. 15)

- 주선미(2003). 학교부적응 청소년을 위한 멘토링프로그램의 효과성에 관한 연구: 멘티에게 미친 효과를 중심으로. 경상대학 석사학위논문.
- 채형일(2000). 보호관찰대상 청소년을 위한 멘토링프로그램의 효과성 연구. 서울: 서울대학교 석사학위논문.
- 천안KYC(2000). 법무부대전보호관찰소. 좋은친구만들기운동 자료집.
- 천안KYC(2003). 좋은친구만들기운동 2003년 사례보고서.
- 천안KYC(2003). 좋은친구만들기운동 멘토교육자료집.
- 청주KYC(2003). 청소년의 좋은친구되기 : 청주KYC 좋은친구만들기 운동 6기 활동 사례집.
- 청주KYC(2004). 청소년의 좋은친구되기 : 청주KYC 좋은친구만들기 운동 7기 활동 사례집.
- 최연배·최옥채(2001). 멘토링프로그램 자료집. 전주 : 광고나라 필 에센스.
- 하성민(2001). 비행청소년을 위한 멘토링프로그램 효과성 연구 - 보호관찰대상 청소년을 중심으로. 강원: 한림대사회복지대학원 석사학위논문.
- 한국 YMCA 전국연맹(2005). 사각지대 10대를 돕는 Mentor Training Course. 서울 : 한국 YMCA 전국 연맹·SK Telecom.
- 한국청년연합회(2000). 보호관찰대상 청소년을 위한 멘토링프로그램 사례집.
- 한림멘토링(2003). <http://mentor.hallym.ac.kr>(검색일: 2005. 10. 15)
- 한양대학교 제3섹터 연구소(1999). 제2기 멘토 프로그램 평가서.
- 
- Amy J.A. Arbreton, Carla Herrera, Cynthia L. sipe, Sarah K. Pepper, and Wendy S. McClanahan(2000). Relationship Development in community-based and school-based programs. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Amy Johnson, Amy Arbreton, Cathy Schoen, Cynthia L. Sipe, Diane Colasanto, Douglas L. Fountain, Jean Baldwin Grossman, Kathryn Taaffe McLearn, Michele Yellowitz Shapiro, and Natalie Jaffe(1999). Contemporary issues in mentoring. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Anne E. Roder and Cynthia L.Sipe(1999). Mentoring school-age children: a classification of programs. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Bauldry & Hartmann(2000). The promise and challenge of mentoring high-risk youth: Findings from the National Faith-Based initiative, OJJDP Public/Private Ventures.
- BBBS (1998). Skills to mentor youth. Big Brothers Big Sisters of New York City's Volunteer Training workshop Manual.

- Big Brothers Big Sisters of New York City(1998). Skills to mentor youth workshop manual.
- Carla Herrera(1999). "School-Based Mentoring: A First Look Into Its Potential". Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Carla Herrera, Cynthia L. Sipe, and Wendy S. McClanahan, with Amy J.A. arbreton and Sarah K. Pepper(2000). "Mentoring School-Age Children: Relationship Development in Community-Based and School-Based Programs". Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Carla Herrera, Lisa Y. Gale, and Zoua Vang(2002). Group mentoring. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Carla Herrera.(2004). "School-Based Mentoring: A Closer Look". Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Chao, G. T.(1997). Mentoring phases and outcomes. Journal of vocational behavior, Vol. 51, pp. 15-28.
- Clark, D.(1995). Mentoring: A case example & guidelines for its effective use, Youth Studies Australia, 14(2), 37-43.
- Cynthia L. Sipe and Anne E. Roder(1999). "Mentoring School-Age Children: A Classification of Programs". Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Cynthia L. Sipe(1996). "Mentoring: A Synthesis of P/PV's Research: 1988-1995". Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Dondero, G.M.(1997). "Mentors : beacons of hope". Adolescence, Vol 32, No. 128.
- David L, DuBois and Michael J. Karcher(2005). "HANDBOOK OF YOUTH MENTORING", SAGE Publications.
- Grossman, Jean Baldwin and Jean E. Rhodes(1999). The test of time: predictors and the effects of duration in youth mentoring relationships. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Grossman, Jean Baldwin, and Amy W. Johnson(1999). "Assessing the effectiveness of mentoring programs." in contemporary issues in mentoring. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Jean Baldwin Grossman(1999). "The Practive, Quality and Cost of Mentoring". Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Joseph P. Tierney and Jean Baldwin Grossman, with Nancy Resch(2000). "Making a Difference: An Impact Study of Big Brothers/Big Sisters". Philadelphia :

- Public/Private Ventures.
- Kram, K. E.(1983). Phases of the mentor relationship. *Academy of management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 608-625.
- Kristine V. Morrow and Melanie B. Styles(1995). “Building Relationships With Youth in Program Settings: A Study of Big Brothers/Big Sisters”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Linda Jucovy(2000). “Mentoring Sexual Minority Youth”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2001). Recruiting mentors. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2002). “Same Race and Cross Race Matching”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2000). “The ABCs of School-Based Mentoring”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2001). “A Guide to Finding Volunteers”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2001). “Building Relationships : A Guide for New Mentors”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2001). “Supporting Mentors”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2001). “Training New Mentors”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- \_\_\_\_\_ (2002). “Measuring the Quality of Mentor-Youth Relationships: A Tool for Mentoring Programs”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- LoSciuto, Leonard, Amy K. Rajala, Tara N. Townsend, and Andrea S. Taylor(1996). An outcome evaluation of across ages: An intergenerational mentoring approach to drug prevention, *Journal of Adolescent Research*, Vol. 11, pp. 116-129.
- McLearn, K.T., Colasanto, D., Schoen, C., Shapiro, M.Y.(2000). Mentoring matters: A national survey of adults mentoring young people, In J.B. Grossman(ed.) *Contemporary Issues in Mentoring*, Public/private ventures.
- McPartland, James M., and Sandra Murray Nettles(1991). Using community adults as advocates or mentors for at-risk middle school students: A two-year evaluation of project raise. *American Journal of Education*, August, pp. 568-586.
- Operation JUMP START. Mentor training workbook.
- Public/Private ventures(2001). Tranining new mentors, Northwest regional educational laboratory’s national mentoring center.

- Shawn B. & Tracey A.H.(2004). “The Promise and Challenge of Mentoring High-Risk Youth: Findings from the National Faith-Based Initiative”. Philadelphia : Public/Private Ventures.
- Tierney, Joseph., Jean Baldwin Grossman, and Nancy L. Resch(1995). Making a difference: An Impact study of big brothers/big sisters. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Zastrow, Charles, and Karen K. Kirst-Ashman(1997). Understanding human behavior and the human environment. Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Zukerman, H.(1977). Scientific elite: Nobel laureates in the United States, New York: Free Press.

#### IV장 참고자료(번역본)

- Ainsworth, M.(1989). Attachments beyond infancy. *American Psychologist*, 44, 709-716.
- Allen, J. P., & Land, D. (1999). Attachment in adolescence. In J. Cassidy, P. R. Shaver, et al.(Eds.), *Handbook of attachment: Theory, research, and clinical applications* (pp. 319-335). New York: Guilford Press.
- Allen, J. P., McElhancy, K. B., Land, D. J., Kupermind, G. P., Moore, C. W., O’Beirne-Kelly, H., et al.(2003). A secure base in adolescence: Markers of attachment security in mother adolescent relationship. *Child Development*, 74, 292-307.
- Anderson, E. (1999). *Code of the street: Decency, violence, and the moral life of the inner city*. New York: Norton.
- Aseltine, R. H., Jr., Dupre, M., & Lamlein, P. (2000). Mentoring as a drug prevention strategy: An evaluation of across ages. *Adolescent & Family Health*, 1, 11-2-.
- Bauldry, S., & Hartmann, T. A. (2004). *The promise and challenge of mentoring high-risk youth. Findings from the national faith-based initiative*, Philadelphia:Public/Private Ventures.
- Belsky, J., & Cassidy, J. (1994). Attachment: Theory and evidence. In M. Rutter & D. F. Hay(Eds.), *Development through life: A handbook for clinicians* (pp. 373-402). Oxford, UK: Blackwell Science.
- Blyth, D. A., Hill, J. P., & Thiel, K. S. (1982). Early adolescents’ significant others: Grade and gender differences in perceived relationships with familial and

- nonfamilial adults and young people. *Journal of Youth & Adolescence*, 11, 425-450.
- Bouchy, H. A., & Furman, W. (2003). Dating and romantic experiences in adolescence. In G. R. Adams & M. D. Berzonsky (Eds.), *Blackwell handbook of adolescence* (pp. 313-30). Oxford, UK: Blackwell.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. New York: Basic Books.
- Bretherton, I., & Waters, E. (Eds.). (1985). Growing points of attachment theory and research. *Monograph of the Society for Research in Child Development* 50(1-2, Serial No. 209), pp. 66-104.
- Bronfenbrenner, U., & Morris, P. (1998). The ecology of developmental processes. In W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology: Vol. 1. Theoretical model of human development* (5th ed., pp. 993-1028). New York: Wiley.
- Brown, B. B., Feiring, C., & Furman, W. (1999). Missing the Love Boat: Why researchers have shied away from adolescent romance. In W. Furman, B. B. Brown, & C. Feiring (Eds.), *The development of romantic relationships in adolescence* (pp. 1-16). New York: Cambridge University press.
- Brown, B. B., & Klute, C. (2003). Friendship, cliques, and crowds. In G. R. Adams & M. D. Berzonsky (Eds.), *Blackwell handbook of adolescence* (pp. 330-348). Oxford, UK: Blackwell.
- Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). *Hierarchical linear models: Applications and data analysis methods*. Newbury Park, CA: Sage.
- Buckner, J. C., Mezzacappa, E., & Beardslee, W. R. (2003). Characteristics of resilient youths living in poverty: The role of self-regulatory processes. *Development and Psychopathology*, 15, 139-162.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. New York: Basic Books.
- Carlson, E. A., & Sroufe, L. A. (1995). Contribution of attachment theory to developmental psychology. In D. Cicchetti & D. Cohen (Eds.), *Developmental psychopathology, Vol. 1: Theory and methods* (pp. 581-617). New York: Wiley.
- Clausen, J. A. (1991). Adolescent competence and the life course, or why one social psychologist needed a concept of personality. *Social Psychology Quarterly*, 54, 4-14.
- Connell, J. P., & Wellborn, J. G. (1991). Competence, autonomy, and

- relatedness: A motivational analysis of self-system process. In M. R. Gunnar & L. A. Sroufe (Eds.), *Minnesota Symposium on Child Psychology: Vol. 23. Self processes in development*(pp.43-77). Hillsdale, NJ:Erlbaum.
- Cohen, G. L. (1999). *The mentor's dilemma: Providing critical feedback across the racial and gender divides*. Doctoral dissertation, Stanford University, Stanford, CA.
- Collins, N. L., & Feeney, B. C. (2000). A safe haven: An attachment theory perspective on support seeking and caregiving in intimate relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 1053-1073.
- Collins, W. A., & Read, S. J. (1994). Cognitive representations of attachment: The structure and function of working models. In D. Perlman & W. Jones (Eds.), *Advances in personal relationships: Attachment processes in adulthood*(Vol. 4, pp 29-70). London: Jessica Kingsley.
- Cooley, C. H. (1902). *Human nature and the social order*. New York: Scribner.
- Cooper, C. R., Grotevant, H. D., & Condon, S. M.(1983). Individuality and connectedness goth foster adolescent identity formation and role taking skills. In H. D Grotevant & C. R. Cooper(Eds.), *Adolescent development in the family*(*New Directions for Child Development:Theory, Research, and Practice, No. 22*, pp. 43-59). San Francisco: Jossey-Bass.
- Csikszentmihalyi, M., & Rathunde, K. (1998). The development of person: An experiential perspective on the ontogenesis of Psychological complexity. In W. Damon (Series Ed.) & R. M. Lerner (Vol. Ed.), *Handbook of child psychology: Vol. 1. Theoretical models of human development* (5th ed., pp. 635-684). New York: Wiley.
- Csikszentmihalyi, M., & Larson, R. (1984). *Being adolescent*. New York: Basic Books.
- Darling, N., & Cumsille, P. (2003). Theory, measurement, and methods in the study of family influences on adolescent smoking. *Addiction*, 98(Suppl. 1)21-36.
- Darling, N., Caldwell, L., & Smith, R. C., Jr. (in press). Participation in school-based extracurricular activities and adolescent adjustment. *Journal of Leisure Research*.
- Darling, N., Hamilton, S. F., & Niego, S. (1994). Adolescents' relations with adults outside the family. In R. Montemeyor & G. R. Adams(Eds.), *Personal relationships during adolescence, advances in adolescent development: An annual book series* (pp. 216-235). Thousand Oaks, CA:Sage.
- Darling, N., Hamilton, S. F., & Shaver, K. H. (2003). Relationships outside the family:

- Unrelated adults. In G. R. Adams & M. D. Berzonsky(Eds.), *Blackwell handbook of adolescence* (pp. 349-370). Oxford, UK: Blackwell.
- Darling, N., Hamilton, S. F., Toyokawa, T., & Matsuda, S. (2002). Naturally-occurring mentoring in Japan and the United State: Social roles and correlates. *American Journal of Community Psychology*, 30, 245-270.
- Davidson, W. S., & Redner, R. (1988). The prevention of juvenile delinquency: Diversion from the juvenile delinquency: Diversion from the juvenile justice system. In R. H. Price, E. L. Coven, R. P. Lorion, & E. J. Ramos-McKay(Eds.), *Fourteen ounces of prevention: Theory, research, and prevention* (pp. 123-137). New York: Pergamon Press.
- De Anda, D. (2001). A qualitative evaluation of a mentor program for at-risk youth: The participant's perspective. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 18, 97-117.
- Denham, S., & Kochanoff, A. T. (2002). Parental contributions to preschoolers' understanding of emotion. *Marriage & Family Review*, 34, 311-343.
- Diamond, L. M., & Aspinwall, L. G. (2003). Emotion regulation across the life span: An integrative perspective emphasizing self-regulation, positive affect, and dyadic processes. *Motivation and Emotion*, 27, 125- 156.
- Dubas, J. S., & Snider, B. A. (1993). The role of community-based youth groups in enhancing learning and achievement through non-formal education. In R. M. Lerner (Ed.), *Early adolescence: Perspectives on research, policy, and intervention* (pp. 150-174). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- DuBois, D. L., & Neville, H. A. (1997). Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits. *Journal of Community Psychology*, 25, 227-234.
- DuBois, D. L., Holloway, B. E, Valentine, J. C., & Cooper, H. (2002). Effectiveness of mentoring programs for youth: A meta-analytic review. *American Journal of Community Psychology*, 30, 157-197.
- DuBois, D. L., Neville, H. A., Parra, G. R., & Pugh-Lilly, A. O. (2002). Testing a new model of mentoring. In G. G. Noam (Ed. in chief) & J. E. Rhodes (Ed.), *A critical view of youth mentoring (New Directions for Youth Development: Theory, Research, and Practice, No. 93, pp. 21-57)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dworkin, J. B., Larson, R., & Hansen, D. (2003). Adolescent's accounts of growth experiences in youth activities. *Journal of Youth and Adolescence*, 32, 17-26.

- Eccles, J. S., Lord, S., & Buchanan, C. M. (1996). School transitions in early adolescence: What are we doing to our young people? In J. A. Graber & J. Brooks-Gunn (Eds.), *Transitions through adolescence: Interpersonal domains and context*(pp. 251-284). Mahwah, NJ:Erlbaum.
- Eisenberg, N., Spinrad, T. L., Fabes, R. A., Reiser, M., Cumberland, A., Shepard, S. A., et al. (2004). The relations of effortful control and impulsivity to children's resiliency and adjustment. *Child Development*, 75, 25-46.
- Erikson, E. H. (1964). *Identity and the life cycle*. New York: Norton.
- Freud, S. (1914). On narcissism: An introduction. In J. Strachey (Ed.), *Standard edition of the complete Psychology works of Sigmund Freud*, 14, 73-102.
- Gottman, J. M. (2001). Meta-emotion, children's emotional intelligence, and buffering children from marital conflict. In C. D. Ryff & B. H. Singer(Eds.), *Emotion, social relationships, and health* (pp. 23-39). New York: Oxford University Press.
- Greenberger, E., & Steinberg, L. (1986). *When teenagers work: The psychological and social costs of adolescent employment*. New York: Basic Books.
- Grossman, J. B., & Rhodes, J. E. (2002). The test of time: Predictors and effects of duration in youth mentoring programs. *American Journal of Community Psychology*, 30, 199-219.
- Grossman, J. B., & Tierney, J. P. (1998). Does mentoring work? An impact study of the Big Brother Big Sisters program. *Evaluation Review*, 22, 403- 426.
- Hamilton, M. a. (1999). *Learning well at work: Choices for quality*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hamilton, M. A., & Hamilton, S. F. (1993). *Toward a youth apprenticeship system: A progress report from the Youth Apprenticeship Demonstration Project in Broome Country, New York*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hamilton, M. A., & Hamilton, S. F. (2002). Why mentoring in the workplace works. In G. G. Noam (Ed. in chief) & J. E. Rhodes (Ed.), *A critical view of youth mentoring (New Directions for Youth Development: Theory, Research, and Practice, No. 93)*, pp. 59-89). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamilton, S. F., & Hamilton, M. A. (1999). *Building strong school-to-work systems: Illustrations of key components*. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Hamilton, S. F., & Darling, N. (1996). Mentors in adolescents' lives. In K. Hurrelmann & S. F. Hamilton (Eds.), *Social problems and social contexts in adolescence:*

- Perspectives across boundaries*(pp. 199-215). New York: Pergamon Press.
- Hellenga, K., Aber, M. S., & Rhodes, J. E. (2002). African American adolescent mothers' vocational aspiration-expectation gap: Individual, social and environmental influences. *Psychology of Women Quarterly*, 26, 200-212.
- Herrera, C., Sipe, C. L., & McClanahan, W. S. (2000). *Mentoring school-age children: Relationship development in community-based and school-based programs*. Philadelphia: Public/Private Ventures. (Published in collaboration with MENTOR/National Mentoring Partnership, Alexandria, VA)
- Holmbeck, G. N. (1996). A model of family relational transformations during the transition to adolescence: Parent-adolescent conflict and adaptation. In J. A. Graber & J. Brooks-Gunn(Eds.), *Transitions through adolescence: Interpersonal domains and context*(pp. 167-199). Mahwah, NJ:Erlbaum.
- Kahne, J., Nagaoka, J., Brown, A., O'Brien, J., Quinn, T., & Thiede, K. (2001). Assessing after school programs as contexts for youth development. *Youth and Society*, 32, 421-446.
- Karcher, M. J., Davis, C., & Powell, B. (2002). The effects of developmental mentoring on connectedness and academic achievement. *The School Community Journal*, 12(2), 35-50.
- Keating, D. P. (1990). Adolescent thinking. In S. S. Feldman & G. R. Elliott(Eds.), *At the threshold: The developing adolescent* (pp. 54-89). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Klaw, E. L., Fitzgerald, L. F., & Rhodes, J. E. (2003). Natural mentors in the lives of African American adolescent mothers: Tracking relationships over time. *Journal of Youth and Adolescence*, 32, 322-232.
- Kleiber, D. A. (1999). *Leisure experiences and human development: A dialectical interpretation*. New York: Basic Books.
- Kohut, H. (1984). *How does analysis cure?* Chicago: University of Chicago Press.
- Langhout, R. D., Rhodes, J. E., & Osborne, L. (2004). An exploratory study of youth mentioning in an urban context: Adolescents' perceptions of relationship styles. *Journal of Youth and Adolescence*, 33, 293-306.
- Larose, S., Bernier, A., Soucy, N., & Duchesne, S. (1999). Attachment style dimensions, network orientation and process of seeking help from college teachers. *Journal of Social & Personal Relationships*, 16, 225-247.

- Larson, W. (2000). Toward a psychology of positive youth development. *American Psychologist*, 55, 170-183.
- Lee, J., & Cramond, B. (1999). The positive effects of mentoring economically disadvantaged students. *Professional School Counseling*, 2, 172- 178.
- Lefkowitz, B. (1986). *Tough change: Growing up on your own in America*. New York: Free Press.
- Levinson, D. J. (1979). *The seasons of a man's life*. New York: Ballantine Books.
- Levy, S. R., Ayduk, O., & Downey, G. (2001). The role of rejection sensitivity in people's relationships with significant others and valued social groups. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*(pp. 251-289). New York: Oxford University Press.
- Liang, B., Tracy, A. J., Taylor, C. A., & Williams, L. M. (2002). Mentoring college women: A relational approach. *American Journal of Community Psychology*, 30, 271-288.
- Lynch, M., & Cicchetti, D. (1997). Children's relationships with adults and peers: An ewzmination of elementary and junior high school students. *Journal of School Psychology*, 35, 81-100.
- Mahoney, J. L., Schweder, A. E., & Stattin, H. (2002). Structured after-school activities as a moderator of depressed mood for adolescents with detached relations to their parents. *Journal of Community Psychology*, 30, 69-86.
- Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J.(1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation. In I. Bretherton, & E. Waters (Eds.), *Growing points of attachment theory and research. Monographs of the Society for Research in Child Development*, 50(1-2, Serial No. 209), 66-104.
- Marcus, H., & Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954-969.
- Masten, A. S., & Coatsworth, J. D. (1998). The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful children. *American Psychologist*, 53, 205-220.
- McClanahan, W. S. (1998). *Relationships in a career mentoring programs: Lessons learned from the hospital youth mentoring program*. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Mead, G. H. (1934). *Mind, self, and society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago: University of Chicao Press.

- MENROR/National Mentoring Partnership.(1990). *Elements of effective practice*. Alexandria, VA:Author.
- MENTOR/National Mentoring Partnership.(2003). *Elements of effective practice*(2nd ed.). Alexandria, VA:Author.
- MENTOR/National Mentoring Partnership.(2005). Toolkit. Alexandria, VA:Author.
- Mentoring for Success Act, H.R. 1497, 147 Cong.(2001).
- Morison, P., & Maste, A. S. (19910. Peer reputation in middle childhood as a predictor of adaptation in adolescence. A seven-year follow-up. *Child Development*, 62, 991-1007.
- Noam, G. G. M., & Hermann, C. A. (2002). Where education and mental health meet: Developmental prevention and early intervention in schools. *Development & Psychopathology*, 14, 861-875.
- Olds, D., Kitzman, H., Cole, R., & Robinson, J. (1997). Theoretical formulations of a program of home visitation for pregnant women and parents of young children. *Journal of Community Psychology*, 25, 9-26.
- Parra, G. R., DuBois, D. L., Neville, H. A., Pugh-Lilly, A. O., & Povinelli, N. (2002). Mentoring relationships for youth: An investigation of a process-oriented model. *Journal of Community Psychology*, 30, 367-388.
- Pianta, R. C. (1999). *Enhancing relationships between children and teachers*. Washington, DC: American Psychlolgical Association.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*: New York: Simon & Schuster.
- Reddy, R., Rhodes, J., & Mulhall, P. (2003). The influence of teacher support on student adjustment in the middle school years: A latent growth curve study. *Development and Psychopathology* 15, 119-138.
- Rhodes, J. E. (2002). *Stand by me: The risks and rewards of mentoring today's youth*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rhodes, J. E., Contreras, J. M., & Mangelsdorf, S. C. (1994). Narural mentor relationships among Latina adolescent mothers: Psychological adjustment, moderation processes, and the role of early parental acceptance. *American Journal of Community Psychology*, 22, 211-228.
- Rhodes, J. E., Grossman, J. B., & Resch, N. R. (2000). Agents of change: Pathways through which mentoring relationships influence adolescents' academic adjustment.

- Child Development*, 71, 1662-1671.
- Rhodes, J. E., Haight, W. L., & Briggs, E. (1999). The influence of mentoring on the peer relationships of foster youth in relative and nonrelative care. *Journal of Research on Adolescence*, 9, 185-201.
- Rhodes, J. Reddy, J., Roffman, J., & Grossman, J. (in press). Promoting successful youth relationships: A preliminary screening questionnaire. *Journal of Primary Prevention*.
- Rhodes, J., Reddy, R., & Grossman, J. (in press). The protective influence of mentoring on adolescents' substance use: Direct and indirect pathways. *Applied Developmental Science*.
- Roberts, H., Liabo, K., Lucas, P., DuBois, D., & Sheldon, T. A. (2004). Mentoring to reduce antisocial behaviour in childhood. *British Medical Journal*, 328, 512-514.
- Roeser, R. W., & Eccles, J. S. (1998). Adolescents' perceptions of middle school: Relation to longitudinal changes in academic and psychological adjustment. *Journal of Research on Adolescence*, 8, 123-158.
- Roffman, J. G., Suarez-Orozco, C., & Rhodes, J. E. (in press). Facilitating positive development in immigrant youth: The role of mentors and community organizers. In D. F. Perkins, L. M. Borden, J. G. Keith & F. A. Villarruel (Eds.), *Positive youth development: Creating a positive tomorrow*. New York: Kluwer Academic Press.
- Rogoff, B. (1990). *Apprenticeship in thinking: Cognitive development in social context*. New York: Oxford University Press.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50, 550-558.
- Scales, P. C. (2003). *Other people's kids: Social expectation and American adults' involvement with children and adolescents*. New York: Kluwer Academic Press.
- Sillbereisen, R. K., & Eyferth, K. (1986). *Development as action in context*. In R. K. Silbereisen, K. Eyferth, & G. Rudinger(Eds.), *Development as action in context: Problem behavior and normal youth development* (pp. 3-16). Berlin, Germany: Springer-Verlag.
- Sipe, C. L. (1996). *Mentoring: A synthesis of Public/Private Venture's research:1988-1995*. Philadelphia: Public/Private Ventures.

- Sipe, C. L., & Roder, A. E. (1999). *Mentoring school-age children: A classification of programs*. Philadelphia: Public/Private Ventures. (Published in collaboration with MENTOR/National Mentoring Partnership, Alexandria, VA)
- Slicker, E. K., & Palmer, D. J. (1993). Mentoring at-risk high school students: Evaluation of a school-based program. *The School Counselor*, 40, 327-333.
- Soucy, N., & Larose, S. (2000). Attachment and control in family and mentoring contexts as determinants of adolescent adjustment at college. *Journal of Family Psychology*, 14, 125-143.
- Spencer, R. (2003). *Getting to the heart of the mentoring process: An in-depth interview study with adolescents and their adult mentors*. Manuscript submitted for publication.
- Stanton-Salazar, R. D., & Spian, S. U. (2003). Informal mentors and role models in the lives of urban Mexican-origin adolescents. *Anthropology & Education Quarterly*, 34, 231-254.
- Steinberg, L., & Morris, A. S. (2001). Adolescent development. *Annual Review of Psychology*, 52, 83-110.
- Sullivan, A. M. (1996). From mentor to muse: Recasting the role of women in relationship with urban adolescent girls. In B. J. R. Leadbeater & N. Way (Eds.), *Urban girls: Resisting stereotypes, creating identities* (pp. 226-249). New York: New York University Press.
- Taylor, A. S., & Bressler, J. (2001). *Mentoring across generations: Partnerships for positive youth development*. New York: Kluwer Academic Press.
- Tierney, J. P., Grossman, J. B., & Resch, N. L. (1995). *Making a difference: An impact study of Big Brother/Big Sisters*. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- United Way of America. (1996). *Measuring program outcomes: A practical approach*. Alexandria, VA: Author.
- Vygotsky, S. (1978). *Mind in society*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Waterman, A. (1984). Identity of formation: Discovery or creation? *Journal of Early Adolescence*, 4, 329-341.
- Waterman, A. S. (1978). Identity development from adolescence to adulthood: An extension of theory and a review of research. *Developmental Psychology*, 18, 341-358.
- Weinberger, S. G. (2004). Mentoring, marketing and the media. *National Mentoring Center*

- Bulletin*, 2(1). Portland, OR: Northwest Regional Educational laboratory.
- Weinberger, S. G.(2001). *Guidebook to mentoring*. Norwalk, CT: Menter Consulting Group.
- Werner, E. E., & Smith, E. S. (1982). *Vulnerable but invincible: A study of resilient children*. New York: McGraw-Hill.
- Williams, T. M., & Youniss, J. (1966). Community service and political-moral identity in adolescents. *Journal of Research on Adolescence*, 6, 271-284.
- Zimmerman, M. A., Bingenheimer, J. B., & Notaro, P. c. (2002). Natural mentors and adolescent resiliency: A study with urban youth. *American Journal of Community Psycholgy*, 30, 221-243.
- Zimmerman, R., Bingenheimer, J. B., & Notaro, P. C. (2002). Natural mentors and adolescent resiliency: A study with urban youth. *American Journal of Community Psychology*, 30, 221-243.

## 연구에 도움을 주신 분들

### ◆ 자 문 진 ◆

(가나다순)

조흥식 서울대학교 · 교수

이용교 광주대학교 · 교수

김현주 중앙대학교 · 교수

유성렬 천안대학교 · 교수

안상훈 서울대학교 · 교수

### ◆ 협력진 · 협력기관 ◆

Amy F. Feldmn Public/Private Venture

Carmine Magazino BBBSNY

Dara Cerwonka Operation Jump Start

Linda Jucovy Public/Private Venture

Tony LoRe Youth Mentoring Connection

Wendy S. McClanahan Public/Private Venture

건양대학교 심리상담치료학과 학생생활연구소

성공회노원나눔의집

여성부

종합사회복지관(대전 · 덕천 · 범물 · 상리종합사회복지관)

KYC-좋은친구만들기운동본부(서울 · 대구 · 천안 · 청주지부)

한국청소년상담원 및 전국청소년상담센터

한국YMCA전국연맹

---

## 2005년 한국청소년개발원 간행물 안내

### ■ 기관고유과제

- 05-R01 청소년 문화예술활동 활성화 방안 연구 / 맹영임 · 김민 · 임경희
- 05-R02 청소년 매니아 문화의 실태와 정책 과제 / 조혜영 · 김종길
- 05-R03 청소년지도사 근로실태 및 전문화 방안 연구 / 길은배 · 이미리 · 문성호
- 05-R04 청소년활동 프로그램 평가시스템 개발 및 운영방안 연구 / 김경화 · 조용하
- 05-R05 청소년정책과 학교교육정책의 연계 · 협력 방안 연구 / 이민희 · 임지연 · 김흥주 · 주동범
- 05-R06 국제청소년교류활동 평가체계 및 모형 개발 / 오해섭 · 김진화
- 05-R07 청소년 갈등해결 프로그램 개발 및 효과연구 / 최창욱 · 김정주 · 조영희
- 05-R08 청소년 복지정책 현황 및 개선 방안 연구 / 김경준 · 최인재 · 조흥식 · 이용교 · 정익중 · 이상균
- 05-R08-1 외국의 청소년복지정책 / 김경준 · 최인재 · 김창초 · 주재현 · 윤혜순 · 김문섭
- 05-R09 특별지원 청소년을 위한 멘토링 프로그램 운영지침서 개발 연구 / 이해연 · 조아미 · 박현선
- 05-R10 청소년 보호정책 실태와 발전 방안 / 윤철경 · 박병식 · 김현주 · 이봉주 · 김성경
- 05-R10-1 영국, 독일, 프랑스의 청소년보호관련 법제와 정책 자료집 / 윤철경 · 장해영
- 05-R11 청소년보호시설 · 단체의 역할 정립방안 연구 / 이춘화 · 방은령 · 윤옥경
- 05-R12 한국 청소년 패널조사(KYPS) III : 조사개요보고서 / 이경상 · 백혜정
- 05-R12-1 청소년 아르바이트 참여경험의 실태 및 학교부적응 관련 효과 / 이경상 · 유성렬 · 박창남
- 05-R12-2 청소년비행의 상습화현상에 관한 연구 / 이경상 · 이순래 · 박철현
- 05-R12-3 초등학교생의 문제행동에 영향을 미치는 부모관련 변인 및 자아관련 변인에 관한 연구 / 백혜정 · 황혜정
- 05-R13 청소년개발지표 연구II: 측정도구 개발을 중심으로 / 김현철 · 김신영 · 김진호 · 송병국 · 임성택 · 임영식
- 05-R14 청소년 정보화 정책 개선방안 연구 / 박영균 · 성윤숙 · 권기창 · 이수진 · 이인호
- 05-R14-1 청소년 정보복지 현황 및 개선방안 연구 / 박영균 · 성윤숙 · 권기창
- 05-R14-2 청소년의 정보이용 활성화 정책 연구 / 박영균 · 성윤숙 · 이수진
- 05-R14-3 청소년 개인정보 보호정책 / 박영균 · 성윤숙 · 이인호

### ■ 협동연구

- 경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-01 청소년 문제행동 종합대책 연구III : 청소년유해업소, 유해매체, 유해행위, 법 · 행정 · 제도환경, 외국정책 사례를 중심으로 / 김영한 · 이명진 · 이승현 (자체번호 05-R15)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-02 청소년 유해업소 개선대책 연구 / 유진이 · 김영인 · 류중석 · 신현숙 (자체번호 05-R16)
- 경제 · 인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-03 청소년 유해매체 개선대책 연구 : 인터넷 유해요인과 개인 · 환경적 보호요소를 중심으로 / 서정아 · 김영희 · 김서연 (자체번호 05-R17)

경제·인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-04 청소년 유해행위 개선대책 연구 : 청소년 성관련 문제행  
동의 보호요인 탐색과 처치방안 / 한상철·김남선·이수연·이미연·최성열 (자체번호 05-R18)  
경제·인문사회연구회 협동연구 총서 05-16-05 청소년 유해환경 개선을 위한 법·제도적 대책 연구 /  
최인섭·강석구·김혜경 (자체번호 05-R19)

#### ■ 수시과제

05-R20 문화콘텐츠 창작을 위한 창의적 문화교육 방안 연구 / 서동훈·김효정  
05-R21 디지털시대 청소년의 가치관과 행동양식 / 이각범·황상민·조은·김옥순·배영자·강원택·유성경  
05-R22 청소년의 자율성과 창의성 계발을 위한 부모교육 방안 연구 / 한정란·이성호·강승혜·김미옥·  
김은정·김혜수·박정화  
05-R23 고교생의 생활의식과 친구관계에 대한 국제비교 연구 / 김현철

#### ■ 용역과제

05-R30 제주도 청소년문화특화프로그램 개발 연구 / 김진호·최창욱  
05-R31 제주도 청소년들의 여가문화실태 및 요구조사 / 김진호·최창욱  
05-R32 청소년정책 비전과 주요 추진과제 / 이민희·김진호·최창욱·강일규·강정석·김은경·김홍주·  
김현철·성운숙·최인재  
05-R33 청소년대상 성범죄자 신상공개자료 분석 연구 / 김영한·이춘화  
05-R34 농어촌 청소년복지정책 평가 및 프로그램 개발 / 김경준·오해섭·김진모  
05-R35 동북아 청소년문화공동체 형성을 위한 청소년교류 인프라 구축 / 오해섭·윤철경  
05-R36 청소년위원회 BPR/ISP 구축 / 성운숙·백혜정·김신영·윤경원·최봉학·박흥표·정병진  
05-R37 청소년의 조기유학 결정과정과 적응, 초국가적 가족관계 형성에 관한 연구 / 조혜영·이경상·  
최원기·Nancy Abelman  
05-R38 오늘의 청소년 (Korean Youth of Today) / 박영균·김진호  
05-R39 국립중앙청소년수련원 청소년지도자 연수교육과정 및 운영에 관한 연구 / 맹영임·박옥식·전명기  
05-R40 청소년 인권정책 기본 방향 연구 / 김경준·이춘화·최창욱·이용교  
05-R41 2005 청소년백서 / 박영균·김현철  
05-R42 사회갈등해소를 위한 민간인프라 구축 현황 및 방안 / 최인재·최창욱·반홍식·박수선  
05-R43 청소년 문제행동의 사회적 비용구조 분석 연구 / 김경화·권해수·김혜영·박정선·박철현·  
이지연·장승욱·정슬기·황규희  
05-R44 청소년방과후 활동 프로그램 운영모델 개발 연구 / 맹영임·길은배·김정주·김홍원·전명기  
05-R45 청소년인권 실태 조사 연구 / 길은배·이미리·이용교·임영식  
05-R46 청소년지도사 자격검정 과목 출제지침서 / 이춘화·김영한  
05-R47 2005년 특성화수련거리·자연재해 예방 및 대처훈련 / 임지연·민성환·신명철

- 05-R48 위기청소년 지원시설과 지원정책 현황 및 사회안전망 구축을 위한 정책방안 연구 / 윤철경 · 이혜연 · 서정아 · 윤경원 · 이봉주 · 양미진
- 05-R49 청소년육성기금 지원사업평가 / 김경화 · 김현철 · 이경상 · 조혜영 · 최인재
- 05-R50 청소년육성기금 지원사업평가 2 - 공모사업성과평가 / 김경화 · 조혜영 · 최인재
- 05-R51 2005 서울시청소년활동프로그램 운영평가 / 김현철 · 백혜정 · 성운숙

#### ■ 세미나 및 워크숍 자료집

- 05-S01 「새로운 통합 청소년 정책비전 및 정책과제 토론회」 청소년위원회 공동주최 (3. 16)
- 05-S02 「새로운 청소년 정책비전과 정책과제 공청회」 청소년위원회 공동주최 (3. 30)
- 05-S03 「2006년도 고유연구사업과제 발굴 · 선정을 위한 워크숍」 (3. 22)
- 05-S04 「청소년유형별 복지현황과 과제」 (7. 14)
- 05-S05 「청소년 문제행동 종합대책 III」 (9. 2)
- 05-S06 「청소년 문화예술활동 활성화 방안」 (9. 23)
- 05-S06-1 「외국의 청소년 문화예술활동」 (9. 23)
- 05-S07 「청소년정책과 학교교육정책의 연계 · 협력 방안」 (10. 11)
- 05-S08 국제심포지엄 「위기청소년 지역사회 안전망 구축 : 국제적 동향 및 정책과제(Building a Community-based Safety Net for Youths at Risk)」 청소년위원회 · OECD 공동주최 (10. 11)
- 05-S09 「갈등해결 관련 민간인프라 구축현황 및 향후과제」 (10. 22)
- 05-S10 「청소년 문제행동 종합대책 III」 (11. 4)
- 05-S11 「청소년 인권정책 방향 설정을 위한 워크숍」 (11. 8)
- 05-S12 정책포럼 「서울특별시 청소년정책 전문가 포럼」 서울특별시 공동주최 (11. 11)
- 05-S13 「청소년 문제행동의 사회적 비용구조분석 연구」 (11. 11)
- 05-S14 「청소년 갈등해결 리더십 캠프」 자료집 (7. 22-24)
- 05-S15 학술세미나 「디지털 시대의 청소년가치관과 행동양식」 한국정보사회학회 공동주최 (11. 22)
- 05-S16 「청소년 정보화정책 비전과 추진과제」 (11. 23)
- 05-S17 「청소년 조기유학 결정과정과 적응, 초국가적 가족관계 연구」 워크숍 (11. 25)
- 05-S18 해외학자 초청 워크숍 「College Dispositions : Chicagoland Korean America」 (6. 23)
- 05-S19 해외청소년기관 초청 정책 세미나 「중국의 사회변화와 청소년」 (7. 12)
- 05-S20 「청소년 보호정책의 대안 탐색 : 위기청소년 보호와 유해환경 개선대책」 (9. 15)
- 05-S21 국정과제 청소년분야 집중토론회 「향후 10년 청소년정책의 비전과 정책과제」 경제 · 인문사회 연구회 · 한양대 교육문제연구소 공동주최 (10. 6)
- 05-S22 OECD 전문가회의 「Policies for Youth at Risk and Community-based Partnership in Korea」 (10. 10-11)
- 05-S23 「청소년 인권정책 기본계획 수립을 위한 공청회」 (12. 6)
- 05-S24 「한국청소년개발원 산 · 학 · 연 정책협의회」 (12. 15-17)
- 05-S25 전문가 포럼 「또띠와 함께하는 청소년교육과 문화」 경기도문화의전당 · 한양대 교육문제연구소 공동주최 (12. 20)
- 05-S26 「제2회 한국청소년패널 학술대회」 (12. 23)

## ■ 연구수행 자료집

05-M00 2004 연구성과 모음집 / 연구기획팀

05-M01 2005년도 고유과제 실행계획서 모음 / 연구기획팀

05-M02 2005년도 고유과제 중간보고서 모음 (전6권) / 연구기획팀

05-M03 청소년육성기금사업 평가 「평가편람」 / 김경화

## ■ 학술지

「한국청소년연구」 제16권 1호 (통권 제41호) / 연구정보지원팀

「한국청소년연구」 제16권 2호 (통권 제42호) / 연구정보지원팀

## ■ 청소년지도총서

청소년지도총서① 「청소년정책론」

청소년지도총서② 「청소년수련활동론」

청소년지도총서③ 「청소년지도방법론」

청소년지도총서④ 「청소년문제론」

청소년지도총서⑤ 「청소년교류론」

청소년지도총서⑥ 「청소년환경론」

청소년지도총서⑦ 「청소년심리학」

청소년지도총서⑧ 「청소년인권론」

청소년지도총서⑨ 「청소년상담론」

청소년지도총서⑩ 「청소년복지론」

청소년지도총서⑪ 「청소년문화론」

청소년지도총서⑫ 「청소년프로그램개발 및 평가론」

청소년지도총서⑬ 「청소년 봉사활동 및 동아리활동론」

청소년지도총서⑭ 「청소년기관운영론」

청소년지도총서⑮ 「청소년육성법규와 행정론」

## ■ 한국청소년개발원 문고

한국청소년개발원 문고 01 「좋은교사와 제자의 만남」

한국청소년개발원 문고 02 「행복한 십대 만들기 10가지」

한국청소년개발원 문고 03 「집나간 아이들 - 독일 청소년 중심」

한국청소년개발원 문고 04 「청소년학 용어집」

연구보고 05-R09

**특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램  
운영지침서 개발 연구**

인 쇄 2005년 12월 3일

발 행 2005년 12월 5일

발행처 **한국청소년개발원**

서울특별시 서초구 우면동 142

발행인 배 규 한

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호

인쇄처 문영사 전화(02)2263-5087

사전 승인없이 보고서 내용의 무단전재·복제를 금함.

구독문의 : (02) 2188-8844(연구정보지원팀)

ISBN 89-7816-571-0(93330)

# 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서 개발연구

책임연구원 : 이해연(한국청소년개발원 · 부연구위원)

공동연구원 : 조아미(명지대학교 · 교수)

박현선(전북대학교 · 교수)

연구보조원 : 장명심(한국청소년개발원 · 위촉연구원)

한국청소년개발원

# 연구 요약

## I. 서론

### 1. 연구의 목적 및 필요성

이 연구는 특별지원청소년을 위한 실용적인 멘토링프로그램 운영지침서(guide book)를 개발하여 관련기관의 실무자들에게 보급함으로써, 특별지원청소년들이 과학적이고 체계적인 멘토링프로그램을 통해 지속적이고 안정적인 정서적, 사회적 지원을 받을 수 있도록 하는데 그 목적을 둔다.

### 2. 연구의 내용

첫째, 특별지원청소년과 멘토링 관련 개념들을 정의하고, 멘토링프로그램의 유래, 구성요인 및 유형을 분석하여 운영지침서의 틀로 삼는다. 둘째, 현재 국내에서 실시하고 있는 청소년 멘토링프로그램들의 운영현황과 내용들을 비교분석하고 문제점을 파악하여 연구에 반영한다. 셋째, 미국의 Big Brothers Big Sisters of New York(NY), Public/Private Ventures(PA), Youth Mentoring Connection(LA), Jump Start(Long Beach) 등의 기관 자료를 중심으로 다양한 유형의 멘토링프로그램 사례들을 수집하여 분석한 후 우리나라 실정에 적용 가능하고 실용성이 높은 멘토링프로그램 운영방안과 내용을 도출한다. 넷째, 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램을 운영하기를 원하는 지역사회 청소년관련 기관에서 공통으로 활용할 수 있는 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서를 개발한다.

### 3. 연구방법

첫째, 국내외 청소년 멘토링프로그램 관련 문헌 및 인터넷 자료분석을 통해 멘토링프로그램의 기본개념과 구성요소, 국내외 관련기관 등을 파악한다. 둘째, 국내외 미국의 청소년 멘토링프로그램 운영기관을 방문하여 현장전문가를 대상으로 면담과 자료수집을 통해 멘토링프로그램 운영현황과 내용, 문제점을 파악하고 개발방향을 설정한다. 셋째, 국내외 관련 학계와 프로그램 운영현장 전문가들의 자문을 통해 연구방향과 내용을 설정하고, 프로그램 운영지침서 개발에 직접적으로 참여케 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 특별지원청소년의 개념

특별지원청소년이라 함은 청소년복지지원법 제1장 총칙 2조 3항에서 정의하고 있는 “청소년의 조화로운 성장과 정상적인 생활에 필요한 기초적인 여건이 미비하여 사회적·경제적 지원이 필요한 청소년”을 말한다. 연구자는 이러한 특별지원청소년 중 문제를 보이기 이전의 단계에 있는 저소득·빈곤가정청소년, 결손가정청소년, 학교부적응청소년 등을 이 연구가 대상으로 하는 특별지원청소년으로 분류하여, 연구를 수행하고자 한다.

### 2. 멘토링의 개념과 유래

인간은 어려운 난관에 직면했을 때 도움을 청하며, 일상적인 행동에서 자신의 행동에 대한 준거기준(frame of reference)이 되는 인생의 선배를 한 두 사람씩 가지고 있게 되는데 이들과의 관계를 멘토링(mentoring)이라고 한다. 특히 멘토링 관계는 최근 사회복지·심리학 분야에서 인간의 성장과 지

도(teaching)를 위해 효과적인 방법으로 관심이 집중되고 있을 뿐 아니라 청소년 관련 문헌에서도 긍정적 성인역할모델을 제공하는 방법으로 강조되고 있다.

### 3. 멘토링프로그램의 구성요소 및 기능

〈표 II -1〉 멘토링프로그램의 구성요소

| 인적 요소                            |                             |                                  | 내용적 요소                    |                                   |                          |                                              |
|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|--------------------------|----------------------------------------------|
| ①멘토<br>(mentor)                  | ②멘티<br>(mentee)             | ③결연<br>관리자<br>(co-<br>ordinator) | 멘토링프로그램<br>활동내용           |                                   | 멘토링프로그램<br>하부구조          |                                              |
|                                  |                             |                                  | ④개별<br>프로그램               | ⑤집단<br>프로그램                       | ⑥mentor<br>교육            | ⑦mentor<br>관리·감독                             |
| 자원봉사자:<br>정서적지지<br>및 역할모델<br>제공자 | 특별지원<br>청소년:<br>고위험군<br>청소년 | 프로그램<br>추진체 :<br>민간단체,<br>대학, 기업 | 멘토와<br>멘티의<br>일대일<br>프로그램 | 다른<br>멘토-멘티<br>팀들과의<br>연합프로<br>그램 | 멘토를<br>위한<br>사전-사후<br>교육 | 개별프로그램<br>계획하고<br>수립하는<br>등의<br>멘토활동<br>감독평가 |

1) 멘토 : 결연관계를 맺게 되는 청소년들에게 정서적 지지 및 역할모델을 제공하는 사람이다.

2) 멘티 : 멘티는 도움이나 보호를 필요로 하는 청소년이다.

3) 결연관리자 : 결연관리자는 민간단체, 대학, 기업 등 프로그램의 지원 체계로서 멘토와 멘티로 구성된 일대일 결연관계를 형성시키며, 멘토를 도와 개별 프로그램의 계획 및 내용 구성의 과정에 참여하고, 이것의 수행에 관한 관리·감독을 한다.

4) 개별 프로그램 : 멘토링 프로그램은 주로 멘토와 멘티가 주 1회에서 2회 정도의 일대일 만남을 통해 개별프로그램을 수행하는 것으로 구성된다.

5) 집단프로그램 : 멘토와 멘티가 일대일로 만나는 개별 프로그램 이외에 멘토링프로그램에서는 멘토와 멘티가 2인 1조를 구성하여 다른 멘토, 멘티와 함께 참여하는 집단 프로그램이 운영된다.

6) 멘토에 대한 교육 : 개별 프로그램과 집단 프로그램이 멘토와 멘티사이에 이루어지는 활동과 관련된 것이라면, 멘토에 대한 교육과 관리·감독은 멘토링을 효과적으로 수행하기 위한 구성요소들이다.

7) 멘토에 대한 관리·감독 : 멘토링 프로그램의 마지막 내용적 구성요소는 멘토에 대한 관리·감독이다. 멘토링 프로그램의 효과에 대한 연구들은 모두 멘토링 프로그램이 효과적으로 실행되기 위한 조건의 하나로서 멘토에 대한 관리·감독의 중요성을 지적하고 있다.

### III. 국내 청소년 멘토링프로그램

현재 국내에서 실시하고 있는 청소년 멘토링프로그램들의 운영현황과 내용들을 비교분석하고 문제점을 파악하여 연구에 반영한다.

〈표 III-1〉 대상별 멘토링프로그램 진행기관

| 대상                          | 진행기관                                                                                   | 기관유형    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 결혼가정 청소년<br>(저소득층, 빈곤가정 포함) | 양평군청소년상담센터                                                                             | 청소년상담센터 |
|                             | 구리시청소년상담센터                                                                             |         |
|                             | 경북청소년종합상담센터                                                                            |         |
|                             | 강원청소년종합상담센터                                                                            |         |
|                             | 덕천종합사회복지관                                                                              | 사회복지관   |
|                             | 범물종합사회복지관                                                                              |         |
|                             | 성공회노원나눔의집                                                                              | 나눔의 집   |
| 성매매·가출 청소년                  | 여성부                                                                                    | 정부부처    |
|                             | 한국YMCA 전국연맹                                                                            | YMCA    |
| 학교부적응<br>일탈청소년              | 울산시청소년상담센터,                                                                            | 청소년상담센터 |
|                             | 상리종합사회복지관                                                                              | 사회복지관   |
|                             | 범물사회복지관                                                                                |         |
| 보호관찰청소년                     | KYC-좋은친구만들기운동본부<br>(서울, 청주, 천안, 대구지부)                                                  | 시민단체    |
|                             | 대전종합사회복지관                                                                              | 사회복지관   |
|                             | 건양대학교 심리상담치료학과                                                                         | 대학      |
| 청소년                         | 여성부-자매일지(위민넷)<br>( <a href="http://www.women-net.net/">http://www.women-net.net/</a> ) | 정부부처    |

## IV. 미국 청소년 멘토링프로그램

미국의 청소년 멘토링프로그램을 전반적으로 파악하여 연구에 반영하기 위해 다음의 문헌 및 자료를 번역하여 소개한다.

① Nancy Darling의 ‘Mentoring Adolescents’ : 청소년 욕구와 특성, 청소년들을 둘러싼 제도들, 멘토링 관계들 사이에 합치점들을 찾기 위해 발달적 관점에서 청소년 멘토링 문헌들을 고찰한다.

② Jean E. Rhodes의 ‘A Model of Youth Mentoring’ : 친밀한 멘토링 관계가 청소년의 사회정서적, 인지적, 정체성 발달을 포함하는 여러 가지 상호 연관된 발달과정들을 위한 촉매가 된다는 모형을 제시한다. 이러한 발달상의 이익들은 청소년 삶의 다른 중요한 관계들을 개선·성장시킴으로써 청소년들에게 긍정적인 결과들을 가져다준다.

③ 뉴욕 Big Brothers Big Sisters의 ‘Case Management Manual 2005’ : 현재 미국 멘토링현장에서 활용되고 있는 이 운영지침서는 청소년 멘토링프로그램의 운영에 필요한 각 과정별 상세지침을 담고 있다.

④ Youth Mentoring Connection의 ‘Worksite Mentoring Program: Implementation Timeline’ : 현장기반(Site based) 멘토링프로그램중 직장인과 함께 하는 멘토링으로, 프로그램 운영흐름도를 통해 활동과정을 명확히 이해할 수 있다.

## V. 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서

청소년 기관에서 프로그램을 기획하고 실행하는 결연관리자(coordinator)가 효율적으로 활용할 수 있도록 하는데 초점을 맞춰 결연관리자의 역할, 멘토교육, 멘토·멘티 활동프로그램 등 세 부분으로 나누어 운영지침서를 개발한다.

## 1. 결연관리자의 역할

일반적으로 멘토링프로그램의 결연관리자는 프로그램 운영을 위한 기획, 관리, 실행, 평가 4단계의 모든 절차를 기획하고 추진하게 된다. 효과적인 멘토링프로그램이 되기 위한 각 단계별 실행요소를 요약하면 <표 V-1, 3, 4, 7>과 같다.

<표 V-1, 3, 4, 7> 단계별 실행요소

### 1. 프로그램 기획

- ◆ 욕구조사
- ◆ 프로그램 목표설정
- ◆ 멘티의 유형
- ◆ 멘토의 유형(노령자, 지역단체 일원, 대학생 등)
- ◆ 멘토링의 유형(1:1, 그룹, 팀, 또래, e-mentoring 등)
- ◆ 멘토링의 성격과 초점
- ◆ 멘토링의 시간
- ◆ 멘토와 멘티의 만남 횟수
- ◆ 멘토링 미팅장소 결정(직장, 학교, 청소년단체·시설, 지역사회 등)
- ◆ 프로그램을 추진하는 방법
- ◆ 성공여부의 평가방법
- ◆ 개별케이스 관리규칙
- ◆ 관리팀의 선정
- ◆ 재정계획 수립

### 2. 프로그램 관리

- ◆ 자문위원회 구성
- ◆ 프로그램 정보관리 시스템
- ◆ 펀드개발 프로그램
- ◆ 프로그램 모니터 시스템
- ◆ 전문직원 개발계획
- ◆ 멘토링을 위한 공공정책과 펀드를 위한 홍보
- ◆ 대외관계 및 홍보노력

### 3. 프로그램 실행

- ◆ 멘토, 멘티, 자원봉사자 선발
- ◆ 잠재적 멘토들과 멘티들의 선정

- ◆ 멘토, 멘티, 부모/보호자 오리엔테이션과 훈련
- ◆ 멘토와 멘티 결연
- ◆ 멘토링 장소와 중점사항 확인
- ◆ 멘토링 관계에 대한 지속적인 지원, 감독, 모니터링
- ◆ 프로그램의 모든 참여자에 대한 인정
- ◆ 멘토링을 종결할 때 멘티와 멘티 지원

#### 4. 프로그램 평가

- ◆ 프로그램 과정 측정 계획
- ◆ 예상되는 프로그램 결과 측정 계획

## 2. 멘토교육

멘토교육의 핵심 프로그램은 크게 4개 영역으로 구분될 수 있다. 4개 영역은 멘토링과 멘토에 대한 이해, 멘티에 대한 이해, 효과적인 멘토의 기술 및 전략, 멘토링의 실체이다. 각각의 영역은 2개에서 5개의 세부 프로그램으로 다시 구분되어 있다.

<표 V-8> 멘토교육 프로그램의 내용 구성 및 시간

| 영역                  | 프로그램             | 예상<br>소요시간 |
|---------------------|------------------|------------|
| 멘토링과<br>멘토에 대한 이해   | · 멘토링의 이해        | 60분        |
|                     | · 자신의 이해         | 60분        |
|                     | · 멘토의 역할과 기대     | 60분        |
|                     | · 멘토링의 효과        | 60분        |
|                     | · 멘토링의 과정        | 60분        |
| 멘티에 대한 이해           | · 청소년 이해(발달과 문화) | 120분       |
|                     | · 청소년들의 문제       | 120분       |
|                     | · 특별지원청소년의 이해    | 120분       |
|                     | · 나의 멘티 이해       | 60분        |
| 효과적인<br>멘토의 기술 및 전략 | · 의사소통기술         | 120분       |
|                     | · 관계형성기술         | 120분       |
|                     | · 멘티와의 활동        | 120분       |
| 멘토링의 실체             | · Q & A          | 60분        |
|                     | · 사례             | 60분        |

### 3. 멘토 · 멘티 활동프로그램

1) 표적집단 (멘토와 멘티의 규정) : 멘토는 대학생, 직장인, 전문직업인으로 구성될 수 있으며 연령별, 성별 등의 제한을 두지 않으나 건전한 성인 역할 모델로서 기여 할 수 있는 심신이 건강한 성인으로 구성한다. 멘티는 학교급으로는 중학교 학생이며 연령으로는 만 13~15세 연령대의 특별지원 청소년들을 대상으로 한다. 특히 편부모가정 출신 청소년, 빈곤가정 청소년, 학교중도탈락자를 중심으로 프로그램의 내용을 구성한다.

2) 전체 프로그램 구성의 방향 : 멘토링프로그램 활동을 구성한 방향은 크게 3가지 정도로 대별된다. 첫째, 멘토링프로그램의 목적 및 유형에 근거하여 활동을 구성하고자 한다. 즉, 프로그램의 목적에 따라 관계 형성 관련, 학업성취 관련, 진로 탐색 관련, 자기이해 증진 관련 활동들을 제안하고, 기타 구체적인 기술 습득 프로그램(문제해결기술, 스트레스 관리기술, 대인관계기술 등)의 예시를 보여주고자 한다. 또한 이러한 활동들을 일대일로 할 것인지, 집단으로 할 것인지, 온라인상에서 할 것인지 등에 대한 프로그램 유형 관련 정보도 제안하고자 한다. 둘째, 구조화 수준과 관련하여서는 일대일 프로그램인 경우 프로그램의 취지와 주의점 등을 간략하게 제시하여 최대한 유연하게 적용할 수 있도록 하되, 집단 프로그램의 경우 멘티나 결연관리자들이 특별한 훈련 없이 바로 활용할 수 있도록 가능한 자세하게 구성하였다. 또한 결연관리자들이 프로그램을 운영함에 있어 참고 할 수 있는 유용한 정보나 지침을 수록하도록 하였다. 셋째, 프로그램은 주로 멘토링프로그램의 초기 1년에서 2년 사이에 활용할 수 있는 내용을 중심으로 구성하였다. 이는 무엇보다 초기 단계의 관계가 이후 장기적 관계의 기초가 되기 때문에 그러하다.

3) 활동내용 구성방식 : 10종의 활동(activity)은 프로그램 목표, 유형, 준비사항, 활동내용, 결연관리자를 위한 운영지침으로 구성되었다.

## 목 차

### I. 서 론

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| 1. 연구의 목적 및 필요성 .....                 | 3 |
| 2. 연구의 내용 .....                       | 4 |
| 1) 특별지원청소년 멘토링프로그램 관련 개념정의 .....      | 4 |
| 2) 국내 청소년 멘토링프로그램 현황과악 .....          | 4 |
| 3) 외국 청소년 멘토링프로그램 연구 .....            | 5 |
| 4) 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서 개발 ..... | 5 |
| 3. 연구의 방법 .....                       | 5 |
| 1) 문헌연구 .....                         | 5 |
| 2) 전화면접 .....                         | 5 |
| 3) 방문조사 .....                         | 5 |
| 4) 전문가 자문 및 집필 의뢰 .....               | 6 |
| 4. 연구의 제한점 .....                      | 6 |

### II. 이론적배경

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1. 특별지원청소년의 개념 .....        | 9  |
| 2. 멘토링의 개념과 유래 .....        | 9  |
| 3. 멘토링프로그램의 구성요소 및 기능 ..... | 10 |
| 1) 멘토 .....                 | 11 |
| 2) 멘티 .....                 | 12 |
| 3) 결연관리자 .....              | 12 |
| 4) 개별 프로그램 .....            | 12 |
| 5) 집단프로그램 .....             | 13 |
| 6) 멘토에 대한 교육 .....          | 14 |
| 7) 멘토에 대한 관리·감독 .....       | 15 |

### Ⅲ. 국내 청소년 멘토링프로그램

|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 1. 멘토링 대상별 대표프로그램 .....         | 20 |
| 1) 한국청소년상담원 멘토링프로그램 .....       | 21 |
| 2) 일대일 결연을 통한 빈곤아동지원 프로그램 ..... | 24 |
| 3) 학교부적응(일탈)청소년 멘토링프로그램 .....   | 35 |
| 4) 보호관찰대상 청소년 멘토링프로그램 .....     | 39 |
| 5) 성매매·가출청소년 멘토링프로그램 .....      | 43 |
| 2. 결연관리자의 역할 .....              | 57 |
| 3. 멘토교육 프로그램 .....              | 62 |
| 4. 멘토·멘티 활동 프로그램 .....          | 64 |

### Ⅳ. 미국 청소년 멘토링프로그램

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 1. 청소년 멘토링 .....                   | 70  |
| 1) 서론 .....                        | 70  |
| 2) 청소년들의 발달적 특성들 .....             | 71  |
| 3) 멘토링 이론 .....                    | 73  |
| 4) 멘토링프로그램 연구 .....                | 76  |
| 5) 멘토링프로그램 실제 .....                | 78  |
| 2. 청소년 멘토링의 한 모형 .....             | 83  |
| 1) 서론 .....                        | 83  |
| 2) 청소년 멘토링 모형을 향하여 .....           | 85  |
| 3) 미래의 방향 .....                    | 97  |
| 3. 뉴욕 BBBS 청소년 멘토링프로그램 운영지침서 ..... | 99  |
| 1) 시작 .....                        | 99  |
| 2) BBBS 방침 .....                   | 107 |
| 3) 문의(단계) .....                    | 113 |
| 4) 접수 .....                        | 116 |
| 5) 결연 .....                        | 127 |
| 6) 지도감독(Supervision) .....         | 130 |

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| 4. Youth Mentoring Connection 청소년 멘토링프로그램 운영사례 | 136 |
| V. 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침                    |     |
| 1. 결연관리자의 역할                                   | 141 |
| 1) 프로그램 기획                                     | 142 |
| 2) 프로그램 관리                                     | 149 |
| 3) 프로그램 실행                                     | 153 |
| 4) 프로그램 평가                                     | 158 |
| 5) 프로그램 관련 양식                                  | 159 |
| 2. 멘토교육                                        | 194 |
| 1) 멘토교육 개요                                     | 194 |
| 2) 멘토교육 프로그램의 내용                               | 196 |
| 3. 멘토·멘티 활동프로그램                                | 251 |
| 1) 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램의 목적                     | 251 |
| 2) 특별지원청소년의 욕구                                 | 252 |
| 3) 멘토링프로그램의 유형 분류                              | 253 |
| 4) 발달과업에 따른 프로그램 구성요소                          | 259 |
| 5) 프로그램 활동구성 계획                                | 261 |
| 6) 멘토링활동                                       | 263 |
| VI. 결론                                         | 295 |
| 참고문헌                                           | 299 |

## 표 목차

|                                           |     |
|-------------------------------------------|-----|
| <표 II-1> 멘토링프로그램의 구성요소 .....              | 11  |
| <표 III-1> 대상별 멘토링프로그램 진행기관 .....          | 19  |
| <표 III-2> 결연관리자의 역할 .....                 | 21  |
| <표 III-3> 멘토교육 프로그램 .....                 | 22  |
| <표 III-4> 멘토링 개별·집단활동 .....               | 23  |
| <표 III-5> 빈곤가정청소년 멘토링프로그램 .....           | 33  |
| <표 III-6> 빈곤가정청소년 멘토링프로그램 공부방활동 .....     | 34  |
| <표 III-7> 학교부적응청소년 자아존중감 향상 프로그램 .....    | 37  |
| <표 III-8> 학교부적응청소년 부모역할수행 프로그램 .....      | 38  |
| <표 III-9> 학교부적응청소년 멘토·멘티 프로그램 .....       | 38  |
| <표 III-10> 보호관찰청소년 집단활동 .....             | 42  |
| <표 III-11> 보호관찰청소년 개별활동 .....             | 43  |
| <표 III-12> 성매매·가출청소년 위한 집단활동 일정 .....     | 49  |
| <표 III-13> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동1 .....      | 50  |
| <표 III-14> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동2 .....      | 50  |
| <표 III-15> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동3 .....      | 51  |
| <표 III-16> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동4 .....      | 52  |
| <표 III-17> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동5 .....      | 53  |
| <표 III-18> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동6 .....      | 53  |
| <표 III-19> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동7 .....      | 53  |
| <표 III-20> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동8 .....      | 54  |
| <표 III-21> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동9 .....      | 54  |
| <표 III-22> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동10 .....     | 55  |
| <표 III-23> 성매매·가출청소년을 위한 집단활동11 .....     | 56  |
| <표 III-24> 국내 멘토교육 프로그램 세부내용 종합 .....     | 62  |
| <표 III-25> 국내 멘토·멘티 개별·집단활동 프로그램 종합 ..... | 64  |
| <표 IV-1> 클라이언트·부모 신청절차(지역사회기반) .....      | 103 |
| <표 IV-2> 클라이언트·부모 접수 신청절차(현장기반) .....     | 104 |

|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| <표 IV-3> 자원봉사자 신청절차(지역사회기반) .....                                | 105 |
| <표 IV-4> 자원봉사자 신청절차(현장기반) .....                                  | 106 |
| <표 IV-5> 부모/보호자 관리 스케줄 .....                                     | 130 |
| <표 IV-6> 클라이언트 관리 스케줄 .....                                      | 130 |
| <표 IV-7> 자원봉사자 관리 스케줄 .....                                      | 131 |
| <표 V-1> 프로그램 기획을 위한 실행요소 .....                                   | 143 |
| <표 V-2> 지역사회 욕구조사서 .....                                         | 144 |
| <표 V-3> 프로그램 관리를 위한 실행요소 .....                                   | 150 |
| <표 V-4> 프로그램 관리를 위한 실행요소 .....                                   | 153 |
| <표 V-5> 멘토 선별절차 .....                                            | 154 |
| <표 V-6> 프로그램 담당자가 멘토에게 물을 수 있는 질문 .....                          | 157 |
| <표 V-7> 프로그램 평가를 위한 실행요소 .....                                   | 158 |
| <표 V-8> 멘토교육 프로그램의 내용 구성 및 시간 .....                              | 195 |
| <표 V-9> 멘토링의 단계 .....                                            | 205 |
| <표 V-10> Herrera, Sipe, McClanahan(2000) 활동소개 .....              | 233 |
| <표 V-11> McLearn, Colasanto, Schoen, Shapiro(2000)<br>활동소개 ..... | 233 |
| <표 V-12> 스트레스 자가진단표 .....                                        | 283 |
| <표 V-13> 스트레스 반응목록 .....                                         | 284 |
| <표 V-14> 나를 힘들게 하는 것들 .....                                      | 285 |

## 그림 목차

|                                 |     |
|---------------------------------|-----|
| [그림 Ⅲ-1] 빈곤아동을 중심으로 본 지원망 ..... | 25  |
| [그림 Ⅲ-2] 멘토링프로그램 추진체계도 .....    | 27  |
| [그림 Ⅳ-1] 청소년 멘토링 모형 .....       | 86  |
| [그림 Ⅳ-2] 직장 멘토링 실행스케줄 .....     | 138 |
| [그림 Ⅴ-1] 스트레스에 강한 사람 .....      | 287 |

## 양식 목차

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| [양식 1] 멘토링프로그램 신청서(멘토용) .....    | 161 |
| [양식 2] 면접 질문지(멘토용) .....         | 162 |
| [양식 3] 면접심사 기록지(멘토용) .....       | 165 |
| [양식 4] 멘토 추천서 .....              | 166 |
| [양식 5] 멘토 서약서 .....              | 167 |
| [양식 6] 멘토링 활동인증서(멘토용) .....      | 168 |
| [양식 7] 멘토링프로그램 신청서(멘티용) .....    | 169 |
| [양식 8] 멘티신상에 관한 질문지 .....        | 170 |
| [양식 9] 면접 질문지(멘티용) .....         | 177 |
| [양식 10] 면접심사 기록지(멘티용) .....      | 179 |
| [양식 11] 멘티 추천서 .....             | 180 |
| [양식 12] 멘토링프로그램 허가요청서(멘티용) ..... | 181 |
| [양식 13] 멘티 서약서 .....             | 182 |
| [양식 14] 멘토링 활동일지 .....           | 183 |
| [양식 15] 수퍼비전 기록지 .....           | 184 |
| [양식 16] 멘토링 활동평가지(멘토용) .....     | 185 |
| [양식 17] 멘토링 활동평가지(멘티용) .....     | 190 |
| [양식 18] 프로그램 평가지(결연관리자용) .....   | 193 |