

비행청소년 멘토링 운영을 위한 다기관 협력체제 구축방안 연구:

비행청소년 멘토링 운영지침 개발

책임연구원 : 김지연

연구보고 09-R

비행청소년 멘토링 운영지침 개발 연구

책임연구원 : 김지연(한국청소년정책연구원 · 연구위원)

위촉연구원 : 최은영(한국청소년정책연구원 · 위촉연구원)

연구 요약

1. 연구목적

- 이 연구는 크게 두 가지 목적으로 추진되었음. 첫 번째 목적은 국내·외 연구 및 사례에 대한 분석을 통해 공공과 민간에서 비행청소년 대상 멘토링 운영을 위한 기초자료로 활용가능한 운영지침을 개발하는데 있음
- 두 번째 목적은 멘토링을 운영하는 민간기관들이 멘토를 발굴·모집하고 교육·양성하는 과정에서 활용할 수 있는 교육 자료와 서식을 제공하는데 있음

2. 연구내용

- 멘토링 운영을 위한 가이드라인을 제공하고자 이론적 논의보다는 구체적인 운영 및 활동에 따른 지침과 서식(work sheet)
- 비행청소년 대상 멘토링의 개요 및 구성요소
- 멘토·멘티의 모집 및 교육, 결연, 활동(준비 및 시작, 관계, 활동, 종결), 평가의 실제
- 운영단계에서 활용할 수 있는 서식(부록)

3. 연구결과

- 비행청소년 멘토링의 구성요소는 멘토(대학생, 교사, 전문가, 일반 성인

등), 멘티(비행청소년, 보호처분을 받은 소년), 결연관리자, 슈퍼바이저, 그리고 멘토의 활동을 지원하는 멘토 펠로우(교사, 부모 포함)로 구성됨

- 멘티 선정은 위험(risk)과 욕구(need)가 고려되어야 하므로 자발성을 필수조건으로 하지 않는 적극적인 보호서비스라는 점에서 일반 청소년 대상 멘토링과 차이가 있음
- 멘토는 범죄경력 조회를 거쳐 특별범죄예방위원(법무부)으로 위촉되며 월 1회 상담통보서를 해당기관에 제출하여야 하고 활동내용은 멘티의 특성 및 소속기관의 운영방침에 따라 달라질 수 있음. 멘토에 대한 교육 및 사례(case) 중심의 슈퍼비전은 바람직한 멘토링 관계와 성공적인 활동을 위한 핵심요소임
- 멘토링 기간은 보통 1년 이상, 최소 보호처분기간 동안 유지되는 것이 바람직하고 2주에 1회 이상의 면대면(face to face) 만남이 권장되며 멘티의 복합적인 문제와 욕구에 대응한 직접 서비스 지원이 가능해야 한다는 점에서 사회복지 서비스(예, CYS-net)와 연계될 수 있어야 함
- 멘토링은 다른 처우와 병과될 때 더욱 효과적일 수 있으며, 멘토링 종결 이후 멘티가 필요로 하는 지역 내 서비스를 이용할 수 있도록 돕는 과정이 포함될 필요가 있음
- 운영과정 및 단계, 세부 프로그램의 내용은 각 기관의 상황 및 여건에 따라 다르게 적용할 수 있음. 그러나 모든 프로그램은 멘티의 성장과 사회복지귀를 지원하는 내용으로 구성되어야 할 것임

4. 정책제언

- 비행(범죄)소년 처우의 일환으로 멘토링의 제도적 운영이 요구됨

- 멘토링 운영을 담당하는 민간기관과 보호관찰소 및 소년보호기관의 연계는 업무협약을 포함한 공식적 연계이어야 하며, 관리 및 평가에 대한 사항을 공동으로 논의하는 협력체계가 구축되어야 할 것임
- 안정적인 멘토링 운영과 효과를 기대하기 위하여 멘토에 대한 최소한의 활동비 지원이 요구되며, 민간기관 및 단체의 운영비 지원방안이 강구될 필요가 있음
- 멘토링 운영이 선도, 원호와 함께 보호관찰소, 소년보호기관 담당자의 공식 업무로 인정되어야 할 것임. 또한, 이들 기관은 멘티 공급기관으로서 멘티의 선정과 관리를 담당할 뿐만 아니라, 지역 내 기관들의 자원을 매개하고 조정하는 허브(hub)기관이라는 인식 전환이 요구됨
- 비행청소년 대상 멘토링의 운영지침과 멘토 활동지침에 대한 지속적인 연구 및 개발 작업을 통해 처분 및 처우 효과를 극대화할 수 있는 제도적인 운영안이 도출되어야 할 것임
- 현재 대학생, 일반성인 멘토는 ‘특별범죄예방위원’으로 위촉되어 활동하고 있으나 사실상 ‘소년과 특별한 관계에 있는 자’에 대한 해석은 다소 자의적으로 이루어지고 있음. 따라서 멘토가 제도권 내에서 공식적인 자원봉사 활동을 할 수 있도록 제도적 여건이 갖춰져야 할 것임
- 이와 관련하여 1호 감호위탁처분의 자원보호자(법원), 45호 등 보호관찰처분의 (특별)범죄예방위원(법무부)의 역할은 일부 ‘멘토’의 역할을 병행한다는 점에서 소년사법체계내의 자원봉사자를 일원화한 관리체계가 마련되어야 할 것임. 또한, 이들의 교육 내용에 멘토로서의 자질 및 멘토링 실무에 관한 내용을 포함하여 실제적인 멘토링이 이루어질 수 있도록 한다면 처분 및 처우 효과를 높이는데 기여할 것임

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구내용	5
3. 연구방법	6
II. 이론적 배경	9
1. 멘토링의 이론적 기초	11
2. 주요개념 및 논리모델	26
III. 비행청소년 멘토링의 구성요소	31
1. 인적 구성요소	33
2. 내용적 구성요소	43
IV. 비행청소년 멘토링의 실제	49
1. 모집 및 교육	51
2. 결연	85
3. 활동	88
4. 평가	114
V. 결론 및 제언	117
1. 요약 및 결론	119
2. 제언	120
참 고 문 헌	126
부 록	131

표 목차

<표 II-1> 멘토링 유형	14
<표 II-2> 검정고시 공부방 계획안 및 시간표(예시)	20
<표 II-3> 소년사법처리과정에서의 어려움	27
<표 II-4> 멘토링 모형	29
<표 III-1> 인적 구성요소	33
<표 III-2 > 보호처분 요약표	37
<표 IV-1> 집단교육 일정(예1)	73
<표 IV-2> 집단교육 일정(예2)	74
<표 IV-3> 집단교육 일정(예3)	75
<표 IV-4> 멘티교육일정표	81
<표 IV-5> 멘티를 위한 조언	82
<표 IV-6> 멘토링의 일반적 과정	89
<표 IV-7> 연령에 따른 멘토링 전략	103
<표 IV-8> 결연관리자의 역할	112

그림 목차

[그림 I -1] 연구절차	8
[그림 II-1] 청소년 멘토링 모형	13
[그림 II-2] 결연형태에 따른 멘토링 유형	16
[그림 II-3] 멘토링의 원리	25
[그림 III-1] 멘토링의 인적구성 모형	43
[그림 III-2] 활동진행과정	47
[그림 IV-1] 효과적인 멘토링 조건	62
[그림 IV-2] 멘티 모집과정1	78
[그림 IV-3] 멘티 모집과정2	78
[그림 IV-4] 대화모델	104
[그림 IV-5] 자원연계	114

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구추진체계
3. 연구의 내용 및 방법

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

우리나라의 비행청소년 멘토링은 민간기관 및 단체 중심의 한시적인 시범사업 형태로 운영되고 있다. 이로 인해 서비스의 내용과 질에 편차가 심한 것이 사실이며, 무엇보다도 멘토링의 효과와 취지에도 불구하고 대다수의 범죄소년은 멘토링의 대상에서 배제되고 있다는데 문제가 있다. 이는 범죄소년의 처벌에 앞서 처우와 사회복귀를 강조하는 주요국의 경우 멘토링을 다른 처분과 병과하고 있고, 이러한 멘토링의 운영 주체는 일차적으로 중앙 혹은 지방정부로 공공과 민간의 협력을 강조하고 있는 것과는 대조를 이루는 것이다.¹⁾

멘토링은 강력한 재범억제 효과가 있으며 특히, 범죄소년의 반사회적 행동, 가족 및 교우관계, 자아개념 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고된 바 있다(Wilson, 2000; Tolan, et al., 2005; Jolliffe and Farrington, 2007; Rhodes, 2008: 37). 국내에서도 보호관찰 중인 청소년을 대상으로 하는 멘토링 프로그램이 여러 차례 시도된 바 있고 이들 프로그램은 청소년의 건전한 성장과 더불어 궁극적으로 비행예방에 기여하는 것으로 나타나고 있다(채형일, 2000; 하성민, 2001; 사회복지공동모금회, 2007; 권문일·윤웅장, 2007).

그러나 지금까지 국내에서 운영되고 있는 비행청소년 멘토링은 민간단체 중심의 한시적인 시범사업의 성격이 강하고, 이로 인해 프로그램의 주요 대상(중·고등학생, 보호관찰 대상소년, 보호소년)과 목적(자존감 향상, 개인적 성장, 반사회적 행동 감소), 그리고 프로그램의 구조(일대일, 집단, 단기 혹은 장기)가 매우 상이할 뿐만 아니라 이로 인해 효과의 일반화와 프로그램의 보급에는 한계가 있는 것이 사실이다. 이로 인해 비행청소년 멘토링의 제도

1) 이 연구에서 ‘멘토링’은 ‘비행청소년 대상 멘토링’을 의미하며, 구분이 필요한 경우 일반 청소년 대상 멘토링으로 기재하였다.

적 운영과 운영지침의 개발 및 보급의 필요성에 대한 논의가 여러 차례 제기된 바 있다(김성연, 2004; 변순희, 2006; 이명숙, 2008).

따라서 이 연구는 국내·외의 비행청소년 멘토링 운영 사례를 분석하고 효과 및 성공요인을 중심으로 멘토링 운영지침(guide book)을 개발하는데 목적이 있다. 이 보고서는 공공기관 및 민간에서 실무에 손쉽게 활용할 수 있도록 매뉴얼 형식으로 구성하였다는데 특성이 있으며 따라서 이론적 논의보다는 구체적인 지침에 보다 비중을 두었다.²⁾ 특히, 멘토링의 인적·내용적 구성요소와 멘토·멘티의 모집, 결연, 활동, 평가 등 프로그램의 실체를 기반으로, 주요 서식을 부록에 포함하여 운영을 위한 기초자료를 제공하고자 하였다. 따라서 멘토 양성을 목적으로 하는 교육용 자료로 일부 활용할 수 있을 것이다.

그러나 현재 멘토링이 제도적으로 운영되지 않고 있고 멘토의 자질과 멘토 선정에 대한 합의가 없는 상황임을 감안할 때, 이 보고서는 운영기관의 특성과 여건에 따라 각각 다른 수준에서 활용되어야 할 것이다. 또한, 멘토링 운영기관에서 활용할 수 있는 운영지침과 멘토 활동지침은 분명한 차이가 있으나, 이 연구에서는 두 가지를 별도의 구분 없이 혼용하여 다루었다는 점에서 활용 시 주의를 요한다.

이 연구는 보호관찰 대상소년 및 소년원의 보호소년 역시 적극적 보호서비스의 일환으로 멘토링이 제공되어야 할 대상이며, 이들을 대상으로 멘토링을 제공하는 민간단체에 대해서는 최소한의 지침과 지원이 필요하다는 인식에서 출발하였다. 개정소년법에서는 ‘비행소년의 선도·교육과 관련된 중앙행정기관·공공기관 및 사회단체와의 협조체계를 구축하고 운영하여야 한다(제67조의2)’고 명시하고 있다. 그러나, 협조의 내용, 방법, 지원에 대한 후속적인 논의는 이루어지지 않고 있다. 이러한 측면에서 이 연구는 비행청소년 멘토링 운영을 위한 지침과 함께 공공과 민간의 협조체계의 예를 일부 포함하고 있다는 점에서 의미가 있다. 단, 비행청소년 멘토링이 제도적으로

2) 이론적 논의와 국내·외 사례는 『비행청소년 멘토링 운영을 위한 다기관 협력체제 구축방안 연구』를 참고할 수 있다.

운영되지 않고 있다는 점에서 이 보고서는 멘토링의 실행과 평가를 반복하면서 끊임없이 수정·보완되어야 할 것이다. 이와 같은 과정을 통해 공공과 민간의 바람직한 협조체계를 구축해 나갈 수 있고 궁극적으로 처분과 처우의 효과를 극대화할 수 있을 것으로 기대된다.

2. 연구내용

1) 이론적 배경

먼저, 멘토링에 대한 이론적 기초로 멘토링의 기원과 정의, 그리고 멘토링의 다양한 유형과 원리에 대해 제시하였다. 이와 함께 비행청소년 멘토링과 관련되는 주요 개념들을 소개하고 논리모델을 활용하여 멘티의 조건, 구성요소, 활동내용, 성과를 포함하는 비행청소년 멘토링의 모형을 제안하였다.

2) 비행청소년 멘토링의 구성요소

구성요소는 인적구성과 내용적 구성요소로 구분하였으며, 인적구성에는 멘티, 멘토, 결연관리자, 슈퍼바이저, 멘토 펠로우를 포함하였으며 각각의 대상의 특성과 역할을 제시하였다. 멘티는 보호처분을 받은 보호관찰 대상소년, 보호소년을 포함하며 멘토는 대학생과 교사, 전문가, 지역 내 일반 성인을 포함한다. 결연관리자는 멘토를 모집·관리하는 실제적인 운영기관의 실무자로 보호관찰관 등 공공 영역의 담당자를 포함할 것을 제안하였다. 슈퍼바이저는 기관 내 전담관리자 및 외부 전문가를 포함할 수 있으며 멘토 펠로우는 멘티의 부모, 교사, 가족, 멘토 교육을 받고 멘토링 활동을 하지 않고 있는 자를 포함하였다. 이와 함께 내용적 구성에는 활동요소를 중심으로 개별활동, 집단활동과 세부 활동을 소개하였다.

3) 비행청소년 멘토링의 실제

멘토·멘티의 모집 및 교육, 결연, 활동(준비 및 시작, 관계, 활동, 종결), 평가의 과정을 기술하고 구체적인 운영과정에서 활용할 수 있는 서식(work sheet)을 부록에 포함하였다. 특히, 교육에는 멘토 교육에서 활용 가능한 실제적인 요소들을 중심으로 제시하였다.

3. 연구방법

1) 문헌연구

연구목적에 따라 국내·외의 멘토링 관련 문헌 및 인터넷 자료의 분석을 통해 기본개념과 구성요소, 그리고 멘토링 운영을 위한 구체적인 실무 내용을 파악하였다.

2) 실증적 조사

실증적 조사는 보호관찰소를 비롯하여 소년원, 분류심사원, 대안교육센터 등 소년보호기관의 멘토링 실시 현황 및 서비스 연계망 분석을 실시하였고 비행청소년 멘토링 시범사업을 대상으로 효과분석을 병행하였다. 전자는 사회연계망분석(social network analysis)을 활용하여 전국 67개 비행청소년 관련 기관 전수를 대상으로 각 기관별 1인의 담당자를 대상으로 설문조사를 실시함으로써 멘토링 운영 현황과 장애요인의 파악, 기관 간 연계를 위한 함의를 도출하고자 하였다. 후자는 비교집단 설계를 활용하여 비행청소년 멘토링 시범사업에 참여하는 멘티, 멘토의 변화정도를 측정하였고 멘티, 멘토 그리고 전문가 집단에 대한 집단면접(FGI)을 각각 실시하여 그 결과를 반영하였다.

3) 전문가 워크숍

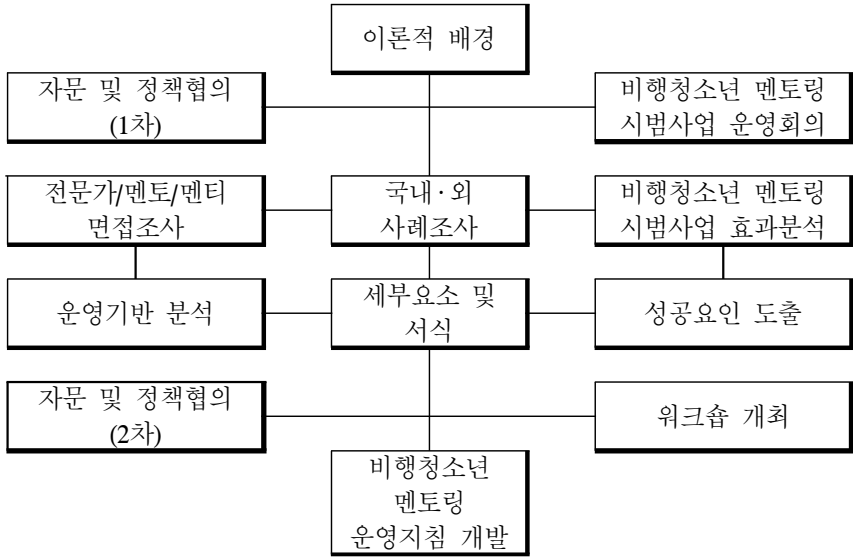
비행청소년 멘토링 운영지침 및 운영체계 개발을 목적으로 학계 전문가, 관련 부처 공무원, 비행청소년 멘토링 시범사업에 참여하는 민간 전문가가 참여하여 워크숍('09. 06. 26)을 1회 실시하였다.

4) 전문가 자문 및 정책협의회

학계 전문가와 관련 부처 공무원, 현장 전문가를 대상으로 전문가의 검토 과정을 거쳤다. 1회는 연구내용 및 문항 개발을 중심으로, 2회는 분석결과를 기반으로 시사점과 정책개발을 목적으로 하여 총 2회 실시되었다. 이와 함께 법무부, 보건복지가족부, 교육과학기술부 담당자를 대상으로 2회에 걸쳐 정책협의회를 개최하였다.

5) 비행청소년 멘토링 시범사업 운영협의회

비행청소년 멘토링 시범사업에 참여하는 법무부 산하 보호관찰소 및 소년 보호기관 담당자와 민간단체 실무자가 포함된 비행청소년 멘토링 시범사업 운영협의회를 월 1회 개최하였다. 이를 통해 시범사업의 운영과정 전반을 관찰하고 제도적 운영을 위한 시사점을 도출하고자 하였다. 또한, 시범사업 과정에서 생산된 서식과 멘토링 활동지침 등의 결과물을 연구결과에 반영하였다. 이 연구의 주요 내용 및 절차를 요약하면 <그림 I-1>과 같다.



[그림 I -1] 연구절차

II. 이론적 배경

1. 멘토링의 이론적 기초
2. 주요개념 및 논리모델

II. 이론적 배경

1. 멘토링의 이론적 기초

1) 멘토링의 정의와 모형

(1) 멘토의 기원

멘토(Mentor)란 용어는 호메로스의 ‘오디세이(Odyssey)’의 그리스신화에서 유래되었다. 이타카의 왕인 오디세우스가 트로이 전쟁에 출정하면서 아들 텔레마쿠스의 교육을 친구인 멘토르(mentor)에게 맡겼고 멘토르는 오디세우스가 전쟁에서 돌아오기까지 왕자의 친구, 교사, 상담자, 때로는 아버지가 되어 그를 보살피 주고 훌륭한 성인으로 성장시킨다. 그 이후로 멘토(Mentor)라는 지혜와 신뢰를 겸비한 조언자, 상담자, 코치, 인도자, 인생선배의 의미 등으로 널리 사용되고 있다. 즉, 멘토는 멘티의 성장과 발달을 돕기 위하여 일정 시간 정기적인 만남과 관계를 유지하며 다양한 역할을 수행한다. 오늘날 멘토링은 사회 구성원들의 발전을 돕기 위한 적극적인 활동 프로그램으로써 멘토의 지식이나 경험을 개별화된 관계를 통해 멘티에게 전수함으로써 지식과 기술, 태도를 개발할 수 있도록 하는 인재개발전략으로도 널리 활용되고 있다.

Tip

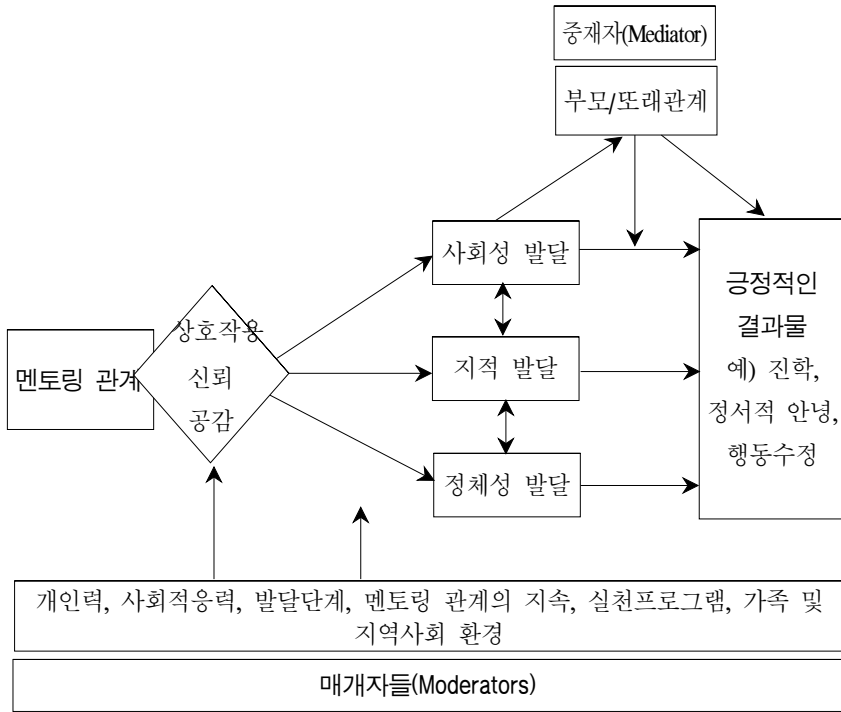
- 멘토는..
친구, 지지자, 코치, 자극제, 후원자, 조언자, 옹호자, 가이드, 변호사, 역할모델, 파트너의 역할을 한다.
- 멘토는..
부모, 또래, 감시자, 잔소리꾼, 판사, 검사, 구원자, 부모, 스토커, 현금인출기의 역할을 해서는 안 된다.

(2) 멘토링 모형

멘토링은 학자마다 조금씩 다른 정의를 하고 있으나 이를 종합하면 결국 ‘신뢰를 기반으로 하는 멘토와 멘티의 상호작용 관계’로 정의할 수 있다. ‘비행청소년 멘토링’은 소년사법체계 내에서 보호처분을 받은 청소년을 멘티로 포함하며 비행청소년의 성장과 발전을 기반으로 재비행 방지라는 ‘선도’를 통해 처분 및 처우의 효과를 극대화하는데 목적이 있다. 이들 청소년은 낙인(stigma)을 경험하는 경우가 많고 긍정적 지지체계의 기반이 대체로 약하며 바람직한 성인 역할모델을 필요로 한다는 특징이 있다. 멘토링은 이들 청소년에게 일상적인 행동의 준거기준(frame of reference)이 되는 역할모델을 제공하고 동시에 친사회적 성인(pro-social adult)³⁾과의 교류를 통해 다양한 인간관계와 활동을 경험할 수 있도록 한다.

멘토링은 멘토와 멘티의 신뢰를 기반으로 관계형성(rapport)을 통해 지속적으로 상호작용하고 멘티의 사회성과 정체성, 그리고 지적인 발달을 도모한다. 이 과정에서 멘티의 성장배경 및 환경과 개인적 역량, 발달단계 등 멘티의 특성과 멘토링 관계의 질, 그리고 멘티의 가족 및 지역사회의 환경과 자원은 멘티의 성장과 멘토링을 통한 궁극적인 결과물에 영향을 미치게 된다. 특히, 부모 및 또래관계와 보호관찰관, 결연관리자, 슈퍼바이저 등의 중재자 요소는 멘티의 내적 성장 뿐 아니라 행동의 수정, 진학 등 가시적인 성과(outcomes)에 있어 직접적인 영향을 미치는 요소로 작용할 수 있다. 청소년에 대한 멘토링 모형을 도식화 한 것이 <그림 II-1>이다.

3) 친사회적 성인은 청소년의 친사회적 발달을 지원해 줄 수 있고, 감정이입(empathy) 및 애정과 같이 타인을 위해 자발적·의도적으로 취하는 친사회적 행동이나 기술을 적절하게 구사할 수 있는 경우를 포함하는 의미이다.



[그림 II-1] 청소년 멘토링 모형

출처: Dubois et al., 2005: 32

2) 멘토링의 유형

(1) 발생형대에 따른 구분

멘토링은 크게 비공식적(자연적)멘토링과 공식적인 멘토링으로 나눌 수 있다. 비공식적 혹은 자연적 멘토링은 일정 기간의 잦은 만남 속에서 이루어지는 것으로 부모 혹은 교사, 선후배 사이에서 자연스럽게 발생할 수 있다. 이러한 형태를 일반적으로 멘토링이라 명명하지는 않지만 신뢰를 바탕으로 도움과 지지를 제공하며 멘토는 멘티의 역할모델이 되어주고 적절한 조언과 기술을 전달해 주게 된다. 이처럼 청소년은 가족과 사회적 관계망 속에서 긍정적인 영향을 주는 성인 모델을 가질 수 있다. 그러나 만약 이와

자연스러운 관계 속에서 기회를 가질 수 없는 환경 및 상황에 놓여 있는 청소년에게는 공식적인 멘토링이 요구된다(서울특별시·자녀안심운동서울협의회, 2002: 4-5). 즉, 공식적 멘토링은 학교와 이웃에서 멘토를 갖지 못하는 청소년에 초점을 두며 일정 계약 기간 동안 정기적인 만남과 활동 지침 준수, 멘토에 대한 지속적인 훈련과 지도감독(supervision), 활동내용에 대한 평가와 환류의 다소 인위적인 요소를 포함한다.

특히, 소년사법체계 하에 놓여있는 청소년과 비행청소년의 경우 필요한 도움이나 정서적 친밀감, 가족·친지의 지도감독과 지원을 기대하기 어려운 경우가 많다는 점에서 건강한 발달과 성장을 방해하는 위험요인을 완충하도록 ‘의도적’인 도움이 필요하다. 이들은 공식적인 멘토링이 요구되는 대표적인 대상이며 멘토링 관계의 구체적인 목표는 멘티의 상황에 따라 달라질 수 있다. 예로, 학업관련 영역에서는 학교 청소년인 경우 중도탈락 예방, 출석 등 근태문제 향상, 성적 향상, 졸업 및 진학을 목표로 할 수 있으며, 진로관련 영역에서는 멘티의 흥미와 적성 발견, 소질 개발 및 필요한 정보와 기술 습득을 목표로 할 수 있다. 이와 함께 자존감과 자신감 향상, 성공 경험하기, 문제해결능력 향상, 의사소통 및 사회기술 향상 등 개인적 성장을 통해 재비행과 성인범죄자로의 이행을 차단하는 ‘선도’를 목표로 포함할 수 있다. 그러나, 선도는 멘토링의 중간적 산물이며 궁극적인 최종 목표는 멘티의 내적 성장과 발달이라 하겠다.

<표II-1> 멘토링 유형

비공식적 멘토링	공식적 멘토링
<ul style="list-style-type: none"> - 부모, 교사, 선·후배, 지인 등을 통해 일정 시간 이상 자연스럽게 갖은 만남 속에서 이루어짐 - 서로 멘토, 멘티, 그리고 멘토링 관계로 명명하지 않으나 신뢰를 바탕으로 도움과 지지를 제공함 	<ul style="list-style-type: none"> - 지지체계가 빈약하거나 부재한 청소년 등 비공식적 멘토가 없는 경우 주요 대상이 됨 - 일정기간의 계약, 정기적 만남, 지침 준수, 지속적인 교육, 멘토링 활동, 상호노력, 평가 등의 일련의 과정을 갖춤 - 비행청소년, 소년사법체계 하의 청소년은 초점 대상에 포함됨

(2) 결연형태에 따른 구분

전통적인 멘토링 방식은 일대일을 기반으로 특정하고 동일한 욕구를 가진 다수의 멘티가 있거나, 멘토-멘티 간의 수요와 공급에 문제가 있는 경우 등 상황에 따라 다양한 방식이 함께 고려되고 있다.

① 일대일 멘토링

한 명의 성인 멘토와 한 명의 청소년 멘티가 한 쌍을 이루어 신뢰를 기반으로 일대일 관계를 맺는 방식이다. 집단 멘토링에 비해 멘티의 욕구와 상황에 따른 개별화된 접근이 가능하며, 멘토와 멘티간의 친밀한 관계형성과 유대감 형성이 용이하다는 것이 장점이다.

그러나 이와 같은 일대일 방식은 멘토의 개인적 자질과 노력이 절대적으로 중요한 요소로 작용한다는 점에서 멘토에게 큰 부담과 도전이 될 수 있다. 또한, 멘티의 태도와 행동에 대한 책임을 멘토 혼자 감당해야 하는 몫으로 오인할 수도 있다는 점에서 멘토링 관계는 멘토와 멘티의 둘 간의 관계일 뿐만 아니라, 지속적인 교육과 수퍼비전 등 멘토링 관계를 지원하는 체계 속에서 발전할 수 있는 구조가 바람직하다.

비행청소년 멘토링은 멘티가 복합적이고 다양한 문제와 욕구를 가지는 경우가 많다는 점에서 일대일 멘토링이 가장 일반적이며 권장되는 방식이다. 다만, 일대일 관계를 기반으로 하되 집단활동, E-멘토링이 병행될 수 있으며 일대일 멘토링을 위해서는 멘티의 규모에 맞는 멘토 수의 확보가 관건이다.

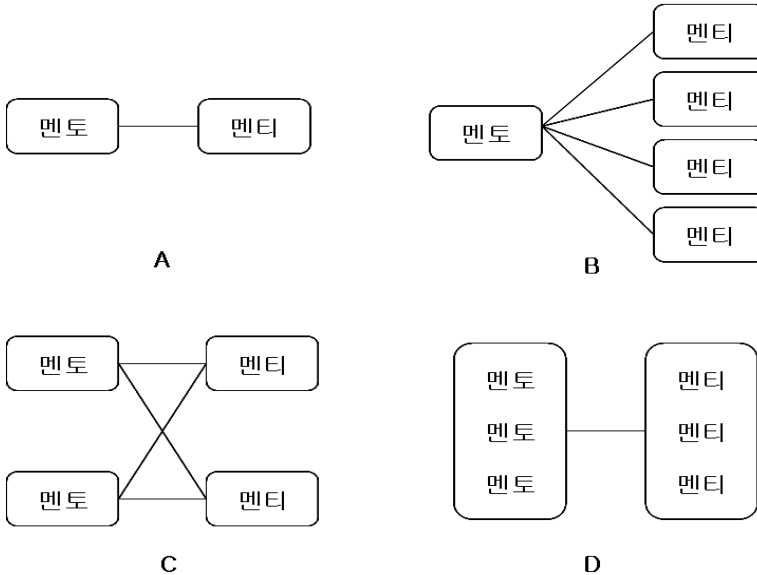
② 집단 멘토링

집단 멘토링은 멘티에 비해 멘토 수가 부족하여 일대일 방식을 유지하기 어려운 경우, 그리고 일대일 관계의 향상과 발전을 목적으로 할 때 활용될 수 있다. 집단 멘토링은 여러 형태로 구분되는데, <그림 II-2>에서와 같이 먼저, 한 명의 멘토와 다수의 멘티가 결연되는 방식(B)이 있다. 이러한 방식은 일대일 관계에 큰 부담을 느끼는 청소년에게도 적합한 형태이며, 멘토가 부족하고 비슷한 수준의 욕구를 가진 멘티는 많을 때 일반적으로 활용될 수

있다. 그러나 이 경우 멘티는 최대 4명을 넘지 않는 것이 바람직하다.

둘째, 멘티들 간에 친분이 있고 멘토들 간에도 친분이 있는 경우, 혹은 연령이 비슷한 또래인 경우 2명 이상의 멘토와 멘티가 교차 결연(cross matching)하는 형태가 있다(C).

마지막으로, 다수의 멘토 팀과 다수의 멘티 팀이 결연하는 방식으로 보호관찰소에서 운영하는 ‘검정고시 공부방’에서 멘토(과목별 강사)와 멘티의 학습을 기반으로 하는 팀 결연을 예로 들 수 있으나 일반적인 멘토링 결연 형태라 보기는 어렵다. 또한, 두 명 이상의 멘토 집단이 한 명의 멘티와 결연을 하고 영역별 학습지원, 직업준비, 정서적 문제지원 등에 전문 멘토가 함께 활동하는 형태도 있으며, 이러한 형태가 이론적으로는 이상적일 수 있으나 현실적으로는 극히 제한적으로 활용되고 있다(Bettina and Embrey, 2000: 5).



[그림 II-2] 결연형태에 따른 멘토링 유형

주: 비행청소년 멘토링의 멘토링 방식은 A를 기반으로 하며, B(1 vs N), C(peer to peer), D(팀 멘토링)의 방식은 튜터링, 집단활동 등에서 병행하여 적용되는 것이 바람직함

(3) 활동거점에 따른 구분

① 학교기반 멘토링

결연관리자는 학교에 소속되며 주로 멘토링은 학교라는 공간에서 이루어진다. 멘토는 결연관리자 뿐만 아니라 담임교사와 교류를 하면서 멘티의 성장을 지원할 수 있을 뿐만 아니라, 학교생활과 또래관계를 함께 관찰할 수 있다는 장점이 있다. 보호관찰 대상소년이 학생인 경우 학교기반 멘토링이 가장 효과적일 수 있다.

② 지역사회기반 멘토링

결연관리자가 학교 외 기관에 소속되며 지역 내 민간단체 주관의 멘토링 상당수가 여기에 포함된다. 보호관찰소, 소년보호기관을 기반으로 하는 비행 청소년 멘토링 역시 운영과 지원이 지역사회 자원이라는 점에서 지역사회기반 멘토링이라 할 수 있으며, 멘토링 활동 장소는 보호관찰소, 소년보호기관 및 멘토와 멘티의 결정에 따라 다양하게 결정될 수 있다.

(4) 대면 여부에 따른 구분

① 면대면 멘토링

전통적인 멘토링 방법으로 멘토와 멘티의 일대일 대면적인 상호작용을 기반으로 하는 멘토링을 의미한다.

② E-멘토링

메신저나 문자, 이메일 등의 매체를 활용하는 멘토링 방식으로 그 자체가 하나의 운영 방식으로 활용되기도 하나, 일반적으로 면대면 멘토링과 병행해서 활용하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 주 1회 혹은 월 1회의 멘토, 멘티 간의 면대면(face to face) 만남이 이루어지는 상황에서 그 사이에 E-멘토링을 실시한다면 멘토링 관계에 도움이 될 수 있다. E-멘토링은 시간과 장소에 구애받지 않으며 멘티와 멘토가 서로 원하고 도움이 되는 경우, 횟수에도 제한을 받지 않지 않고 청소년이 친숙하게 받아들인다는 장점이 있다.

특히, 멘티가 보호관찰 중이며, 멘토와 멘티의 거주지가 원거리일 경우, 혹은 멘티와 멘토의 상황으로 인해 잦은 만남이 어려운 경우, 멘티와의 면대면 만남이 용이하지 않은 경우 특히 도움이 될 수 있다.

한 조사에도 청소년은 면대면 멘토링만 하기보다는 E-멘토링과 면대면 멘토링을 병행하는 것에 대한 선호가 가장 높은 것으로 보고된 바 있다.⁴⁾ 또한, 멘티에게 좋은 역할모델이 될 만한 멘토가 시간적 여유가 없는 경우 E-멘토링을 고려할 수 있다. 예를 들어, 박지성 선수가 1:1 멘토링을 하기는 어렵지만 E-멘토링을 통해 박지성 선수를 만날 수 있는 기회가 주어진다면 멘티에게 좋은 경험이 될 수 있는 것과 같다(조아미, 2009). 이와 같은 E-멘토링은 그 자체가 효과적이며(김예성·배정현, 2007) 면대면 멘토링과 E-멘토링의 효과에는 유의한 차이가 없다는 연구결과(Buckingham, 2002)를 감안할 때 E-멘토링은 일대일 멘토링 방식과 함께 적극적으로 활용할만한 방식이라 하겠다.

4) 정무성·남석훈(2005)의 연구결과에 따르면 청소년 멘티는 E-멘토링과 면대면 멘토링을 병행하는 것(42.7%)을 가장 원하는 것으로 나타났고 그 다음이 면대면 멘토링 방식(31.8%), 그리고 E-멘토링방식(22%)의 순으로 나타나고 있다.

Tip

- 국내 대부분의 멘토링 프로그램은 일대일 멘토링 방식을 기반으로 한다. 집단 멘토링의 경우 개별 접근이 용이하지 않고 친밀한 관계형성에는 한계가 있으며, 일대일 멘토링을 기반으로 멘토링 초반(결연 후 1-2개월)에는 집단 프로그램을 구성하여 소수의 멘토와 멘티가 함께 하는 기회를 마련한다면 개별 면담에 대한 부담을 줄이는데 도움이 될 수 있다. 또한, 다른 멘토, 멘티의 관계를 관찰하고 학습하는 기회가 될 수도 있다.
- 그러나 집단 프로그램 진행 시 멘티 간의 서열다툼, 시비, 폭력 등의 돌발 상황이 발생하지 않도록 특히 주의할 필요가 있다. 따라서 집단 멘토링은 멘티들 간의 활동이나 전체 집단 중심의 활동이 아니라 반드시 파트너(멘토-멘티) 중심으로 활동이 주가 되도록 세밀하게 기획하여야 한다.

(5) 학습지도의 정도에 따른 구분

멘토가 멘티에게 일대일 혹은 소집단의 형태로 학습 및 진로지도를 주된 활동내용을 하며 멘티의 학습 및 학업이 주요 목표가 되는 경우를 일반적으로 튜터링(Tutoring)으로 구분한다. 튜터링은 학습수준과 기초학력이 부진하며 학업을 포기하거나 중도탈락한 경우가 많은 비행청소년 멘토링에서 멘토링의 주요 활동 내용으로 포함될 수 있다.

특히, 일부 보호관찰소의 경우 ‘검정고시 공부방’을 운영하고 있고 대학생 멘토가 튜터링을 병행하면서 한 명의 멘티와 지속적인 멘토링 관계를 유지하기도 한다. 소년원 혹은 공부방 운영이 되지 않고 있는 보호관찰소의 경우 멘토가 개별적으로 멘티의 학습지도를 담당할 수도 있다. 이 경우 멘토링은 학습을 매개로 형성되며 멘토는 상당한 시간을 구체적인 학습지도, 교재구입, 학습량의 확인, 평가, 상담 등 일련의 과정을 충실하게 수행하여야 한다. 멘티가 학습과 진로에 흥미를 보이거나 검정고시를 준비하는 경우 멘티의 만족감과 멘토링 관계에 긍정적으로 작용할 수 있지만, 멘티가 학습을

완강하게 거부하거나 원하지 않는 경우 강요하지 않도록 하며 원할 때 튜터링을 제공하는 것이 바람직하다.

현재 보호관찰소의 공부방 운영은 강제 사항이 아니며, 멘토(강사) 수급에 상당한 어려움을 겪고 있다. 또한, 멘티 관리 역시 쉽지 않다는 점에서 책임감 있는 강사 수급이 튜터링의 핵심이며 지역 내 대학의 사회봉사단 혹은 자원봉사센터와의 상시적인 연계가 필요하다. 이와 함께 공부방 운영을 관리하는 전담관리자(manager)가 요구된다.

튜터링 활동에 참여하는 멘토는 과외교사와 멘토의 역할 사이에서 정체성의 혼란을 경험하기도 한다. 따라서, 지속적인 수퍼비전과 보호관찰관 혹은 소년원의 지속적인 지원과 관심이 요구되며 튜터와 멘토의 역할에 대한 이해가 필요하다. 튜터링 시작 전에 멘티의 학습 욕구와 성향을 파악하여 개별 학습계획을 설정하도록 도와야 하며, 일대일 멘토링 병행하여 학습동기와 성취에 대한 지지가 제공될 수 있도록 하여야 한다.

<표 II-2> 검정고시 공부방 계획안 및 시간표(예시)

구분	기간	내용
학습프로그램	2009. 10. 9. ~ 2009. 12. 31.	국어, 영어, 수학 및 주요 암기과목 지도
	2010. 1월초 ~ 4월초	기타과목 및 문제풀이 반복 학습지도
특별프로그램- 심성순화 프로그램	2009. 10. 15. ~ 11. 19. 매주 목요일 14:00~18:00 (6회기)	자기탐색과 자기이해를 통한 자아존중감 향상 프로그램 실시 (나와 가족 이해하기, 긍정적으로 생각 하기, 자기수용하기, 내 마음 표현하기, 새로운 시작 준비하기, 진로특강)
운영 계획		1. 과제학습 및 개별지도 & 그룹지도 2. 각 과목별 반복풀이 학습 위주 3. 수업방식 및 강의진도 등은 강사에게 일임하되 상시 학습 분 위기를 최대한 조성

	월	화	수	목	금
14:00 ~14:10	조회 (관찰팀장명)	조회 (관찰팀장명)	조회 (관찰팀장명)	조회 (관찰팀장명)	조회 (관찰팀장명)
14:10 ~15:40	영어 (담당멘토명)	사회 (담당멘토명)	수학 (담당멘토명)	심성순화 프로그램	수학 (담당멘토명)
15:40 ~16:00	휴식				휴식
16:00 ~16:20	간식				간식
16:20 ~17:50	과학	영어	국사		국어
17:50 ~18:00	종례 (담당자)	종례 (담당자)	종례 (담당자)	종례 (담당자)	종례 (담당자)

출처: 안산보호관찰소 사과나무공부방 내부자료(2009).

Tip

• 튜터링 실천하기

- 멘티의 욕구를 확인한다. 멘토의 시각에서 멘티에게 필요하다고 생각될지라도 충분한 설명은 제공되지 원하지 않는 경우 멘티의 결정을 존중해 주고 필요하다고 도움을 청할 때까지 기다려주는 것이 필요하다.
- 시작 시점과 과목 역시 멘티가 정하도록 한다. 튜터링의 장점과 중요성에 대한 상세한 설명은 필수! 강요는 금물!
- 멘티가 스스로 할 수 있는 것은 해주지 않는다. 학습은 스스로의 노력으로 인한 결과라는 점에서 멘토는 멘티가 자발성을 갖도록 동기부여에 더 노력하도록 한다. 진로 및 직업을 갖은 대화 주제로 삼거나 멘티가 관심을 보이는 해당 직업인을 함께 만나보기, 진학 및 직업에 대한 구체적인 정보 수집과 자료 제공이 도움이 된다.
- 인내심을 가진다. 멘티의 학력은 쉽게 높아지지 않는다. 상당수의 멘티는 기초학력이 부진하고 약물 사용한 경력이 있는 경우 학습에 상당한 어려움이 있다. ‘사칙연산’ 뿐 아니라 책상에 앉아 있는 시간 자체가 힘이 들 수밖에 없다. 조급함은 금물이다.
- 성공의 경험을 준다. 학습량은 조금씩, 쉬운 것부터 시작하도록 하여 멘티에게 할 수 있다는 자신감을 심어주는 것이 중요하다.
- 튜터링이 주가 되는 경우 멘토는 ‘내가 과외선생님과 다른 것이 무엇인가’ 라는 혼란을 경험하기도 한다. 결연관리자는 학습지도가 멘티를 돕는 가치 있는 방법이며, 멘토로서의 정체성을 상기할 수 있도록 지원하여야 한다.
- 보호관찰소, 소년보호기관은 대학 내 사회봉사단, 대학생, 자원봉사센터, 지역 내 인사와 자원(강사, 멘토 및 멘티 관리자, 장학금, 현물 등)을 연결하고 조정하는 실제적인 매개 역할을 수행하여야 하며, 공식적인 업무의 일환으로 이루어져야 한다.

출처: KYC좋은친구만들기운동, 2006: 201-206 참고로 재작성.

3) 멘토링의 원리

멘토르(mentor)는 20여 년간 ‘전인적인 삶’이라는 주제로 수학, 철학, 논리학 등의 교재를 사용하여 텔레마쿠스 왕자를 ‘지혜롭고 현명한 왕’으로 성장시켰다. 즉, 멘토링은 이른바 ‘왕자 교육’이라는 고품격의 인재개발 전략이라고도 볼 수 있으며 이러한 측면에서 멘토링의 원리를 크게 다섯 가지로 구분할 수 있다.

원리1. 멘토링 관계는 멘토와 멘티의 선정에서 출발한다.

멘토, 멘티는 누구나 될 수 있으나 아무나 되는 것은 아니라 멘토는 비행청소년 멘토링의 목적과 목표를 이해하고 취지에 동의한 사람이어야 하며, 멘티는 보호관찰소, 소년보호기관을 포함한 소년사법체계 하에 있는 청소년을 포함한다. 초범, 경미한 수준의 비행청소년일수록 멘토링 효과가 높은 것으로 보고되고 있으나, 일반적으로 고위험 청소년은 지지체계와 자원이 빈약하다는 점에서 멘토가 더욱 필요한 대상이다. 보호소년 가운데 보호자의 면회가 없거나 퇴원(임시퇴원, 만기퇴원 포함)을 앞둔 멘티 등 고육구의 청소년을 우선 대상으로 하는 것이 바람직하다. 멘토링의 인적요소(II장)를 참조한다.

원리2. 일정기간 동안 멘티 중심의 일대일 관계를 맺는다.

멘토와 멘티는 활동에 들어가기 전에 활동기간을 먼저 설정하도록 한다. 멘토르(mentor)는 텔레마쿠스를 현명한 성인으로 성장시키는 데 20년을 투자했다는 것을 상기할 필요가 있다. 즉, 단기간에 멘토링 관계와 효과를 기대하기 어렵다는 점에서 최소 6개월 이상 보통 1년 이상의 기간이 요구된다. 특히, 보호처분 기간(예, 4호 처분은 1년, 5호 처분은 2년)을 멘토링 기간으로 포함하는 것이 바람직하다. 그러나, 보호처분 기간이 종결되더라도 멘토와 멘티가 원하는 경우 멘토링 관계가 지속되기도 하며 이 경우에도 결연관리자의 관리와 수퍼비전은 반드시 요구된다.

멘토링 관계는 멘토와 멘티의 일대일 관계가 중심이 되어야 하며 그 이외의 요소는 멘토링 관계가 잘 형성될 수 있도록 도와주는 외부요소에 불과하다. 즉, 집단활동과 튜터링, 결연관리자 혹은 슈퍼바이저가 중심이 되는 것은 멘토링의 본질에서 벗어난 것이다.

보호관찰 대상소년의 경우 보호관찰관의 역할이 특히 중요하다. 보호관찰관은 멘티에게 직접 개입하기도 하며 멘토(이 경우 특별범죄 예방위원으로 위촉하는 것이 일반적임)의 활동을 측면에서 지원해 주어야 한다. 예를 들어, ‘멘토를 주 1회 만나는 것은 의무사항이 아니다’ 라는 메시지보다는 ‘멘토를 주 1회 만나면 너에게도 도움이 되고 멘토를 통해 필요한 자원을 연결받을 수도 있다’ 는 메시지를 주는 것이 도움이 된다.

원리3. 멘토의 역량을 발휘하고 한계를 안다.

멘토는 멘티의 성장과 비행예방 및 재범방지를 혼자 책임지는 사람이 아니다. 멘토가 다양한 역할을 하고 역할모델이 된다는 것은 완벽한 인간이어야 한다는 것을 의미하지 않는다. 일상적인 나와 멘토로서의 내가 달라져서는 안 된다. 그러나 멘토의 끊임없는 자기성찰과 자기개발의 혜택은 멘티에게 고스란히 전달될 수 있다는 점에서 멘토는 자신의 역량을 시험하고 개발하겠다는 자세로 임할 필요는 있다. 또한, 멘토는 멘티를 혼자 힘으로 변화시키는 ‘마술사’ 가 아니다. 혼자 고민하기보다 결연관리자, 슈퍼바이저, 보호관찰관 등의 도움을 받을 수 있어야 하므로, 교육과 슈퍼비전에 적극적으로 참여하는 것이 중요하다.

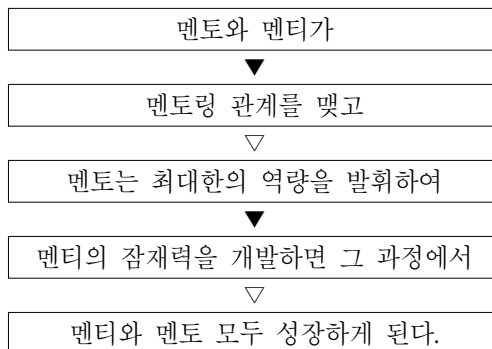
원리4. 멘티의 잠재력을 개발한다.

비행청소년 멘토링의 궁극적 목표는 멘티의 잠재력을 개발하고 건강한 사회의 구성원으로 성장할 수 있도록 돕는 것이다. 이러한 과정에서 재범과 재비행을 예방할 수 있지만 이것이 최종 목표가 될 수는 없다. 즉, 멘토링은 멘티의 성숙을 돕는 활동이 되어야 한다. 이를 위해 멘토는 청소년에 대한 이해(신체·인지·정서·성격 등의 변화,

도덕성과 가치관, 적응과 부적응, 청소년 문화 등)와 멘티를 둘러싼 환경에 대한 이해(가족, 친구, 학교, 또래, 지역사회, 사회제도 등), 그리고 멘티에 대한 이해(부모의 부재, 가족갈등, 부적절한 훈육, 부적응, 애착결여, 외로움 등)를 통해 지금의 태도와 행동을 유발할 수밖에 없었던 그 간의 상황과 여건에 대해 이해하고 깊이 공감하려는 노력이 필요하다.

원리5. 멘티와 멘토가 함께 성장한다.

멘토는 일정기간의 멘토링을 통해 멘티에게 자신의 인격과 역량을 제공하게 된다. 이를 통해 멘티의 지적·사회성·정체성의 발달을 도모하고 재범방지, 진학과 같은 구체적인 결과물을 기대할 수도 있다. 그러나 이 과정에서 멘토도 함께 성장한다. 즉, 멘토링에 참여하는 멘토는 감정이입, 비밀보장, 멘티의 자기결정 존중과 같은 기본적인 원칙을 체득할 뿐 아니라 판단력, 절제력, 인내심을 학습하고 궁극적으로 멘티의 변화 과정을 경험하면서 멘토 역시 성공경험을 통해 자존감이 높아지는 선순환의 과정이 이루어진다. 또한, 현재의 멘티는 앞으로 좋은 멘토가 될 수 있는 가능성이 크다(류재석, 2008). 이상에서 언급한 바와 같이 멘토링의 원리를 간략하게 요약하면 <그림 II-3>과 같다.



[그림 II-3] 멘토링의 원리

2. 주요개념 및 논리모델

1) 비행청소년 멘토링 주요 개념

(1) 범죄소년 혹은 비행청소년

소년법(제2조)에서 소년은 만 19세 미만의 자로 ① 죄를 범한 소년, ② 형벌 법령에 저촉되는 행위를 한 10세 이상 14세 미만인 소년, ③ 집단적으로 몰려다니며 주위 사람들에게 불안감을 조성하는 성벽이 있거나, 정당한 이유 없이 가출하는 것, 술을 마시고 소란을 피우거나 유해환경에 접하는 성벽이 있는 등 성격이나 환경에 비추어 앞으로 형벌 법령에 저촉되는 행위를 할 우려가 있는 10세 이상인 소년을 말한다. 비행청소년 멘토링의 멘티는 범죄소년 혹은 비행청소년으로 특히, 보호처분을 받은 소년 즉, 보호관찰 중이거나 소년보호기관의 보호소년 뿐 아니라 보호처분을 받지 않았으나 학교 및 교육청으로부터 대안교육센터에 의뢰된 청소년을 모두 포함한다.⁵⁾

(2) 교정복지

교정복지는 범죄소년, 범죄자, 범죄피해자, 그들의 가족, 그리고 나아가 범죄가 발생하는 지역사회에서의 문제해결과 예방적 관점에서 비행과 범죄로 인한 영향에서부터 벗어나 정상적인 상태로 회복시키고자 노력하는 일련의 체계적인 활동을 의미한다.⁶⁾

(3) 비행청소년 멘토링

소년법 상의 범죄소년, 우범소년, 촉법소년을 멘티로 하여 재범감소 및 사회복귀라는 ‘선도’에 초점을 두고 이루어지는 일련의 멘토링 활동을 의미한

5) 궁극적으로 멘토링은 학교폭력, 학교부적응 등 잠재적 비행청소년에 대한 예방적 차원의 멘토링을 포괄하는 개념이므로 보호처분을 받지 않은 소년분류심사원, 대안교육센터 단계의 청소년을 포함하는 것이 바람직하다. 단, 이들의 경우 교육기간이 최소 3~5일, 혹은 1개월 미만으로 짧다는 점에서 학교기반 멘토링 및 지역사회기반 멘토링과 연계하는 것이 효과적일 수 있다.

6) 한국청소년개발원, 2004: 39-40

다. 따라서 비행청소년 멘토링은 궁극적으로 멘티의 사회복귀와 재활을 꾀하기 위하여 일대일의 멘토링 관계를 넘어 지역 내의 다양한 자원을 다각도로 활용한다는 특징이 있다.

<표Ⅱ-3>에서 보는 바와 같이 소년사법처리과정에서 청소년이 경험하는 일반적인 어려움 가운데 멘토링과 관련한 시사점을 찾아보면 먼저, 각 단계에서 공통적으로 불충분한 대화나 면담의 부족에 대한 불만이 많은 것을 알 수 있다. 둘째, 프로그램 혹은 생활의 단조로움, 셋째, 의논하거나 변호해 줄 사람이 없어 불안해하는 것, 넷째, 만기퇴원 후 학업이나 진로로 인해 고민하고 있는 것을 알 수 있다. 이와 함께 보호관찰 단계의 청소년은 10명 가운데 3명 정도가 지나친 간섭을 어려움으로 호소하고 있는 만큼, 멘토링 초반에는 보호관찰기간 동안 멘토링이 병과되는 것에 거부적인 경향을 보이는 것이 일반적이다. 그러나 멘토링에 대한 선행 교육과 멘토와의 일대일 상호작용의 경험을 통해 초기의 거부감은 상당부분 해소가 가능하다.

<표Ⅱ-3> 소년사법처리과정에서의 어려움

순 위	검·경찰단계		유치장 단계	
	내용	%	내용	%
1	특별한 어려움 없음	29.9	생활이 단조롭고 따분함	40.0
2	폭언, 폭행 등 비인간적인 대우	29.9	기본적인 의식주 미보장	15.2
3	불공평한 대우	12.2	특별한 어려움 없음	14.4
4	자백의 강요	10.6	비행관련 정보 습득	12.4
5	변호해줄 사람 없음	10.1	의논한 사람이 없어 불안함	11.9
6	불충분한 조사	9.7	가혹행위나 부당한 대우	2.8
7	기타	6.7	기타	2.8
	전체	100.0	전체	100.0
순 위	분류심사원 단계		소년원 단계	
	내용	%	내용	%
1	생활의 단조로움과 따분함	34.8	퇴원 후 학업 및 진로 걱정	24.0
2	선생님들과의 불충분한 대화	18.0	특별한 어려움 없음	23.7
3	특별한 어려움 없음	12.9	가혹행위나 부당한 대우	9.9
4	의논할 사람이 없어 불안함	11.2	생활의 단조로움과 따분함	7.2

5	비행관련 정보 학습	7.0	비행관련 정보 학습	7.2
6	가혹행위나 부당한 대우	6.1	선생님들과의 대화 부족	6.3
7	기본적 의식주 미보장	5.4	필요한 의료적 조치 미비	6.6
8	퇴원 후 학업 및 진로 걱정	3.0	의논할 사람이 없어 불안함	4.3
9	기타	1.6	불만족스러운 학과교육	4.3
10			기본적인 의식주 미보장	3.3
11			기타	3.3
전체		100.0	전체	100.0
순 위	재판단계		보호관찰단계	
	내용	%	내용	%
1	특별한 어려움 없음	30.0	지나친 간섭	37.9
2	나의 생각을 잘 듣지 않음	26.5	프로그램의 단조로움	29.7
3	비행에 비해 과도한 처분	16.4	불충분한 면담	19.6
4	변호해 줄 사람 없음	14.6	보호관찰대상자임이 알려짐	10.5
5	친구에 비해 불공평한 대우	7.3	가혹행위나 부당한 행위	2.3
6	기타	3.2		
7	죄가 없는데 유죄라고 함	2.1		
전체		100.0	전체	100.0

출처: 홍봉선·남미애, 2007: 234.

2) 비행청소년 멘토링의 논리모델

비행청소년 멘토링의 멘티는 상대적으로 다양한 문제와 다차원적인 욕구를 가지고 있다는 점에서 다양한 접근과 구조화된 활동구성이 요구된다. <표Ⅱ-4>은 논리모델⁷⁾을 활용하여 멘티 조건, 구성요소, 활동내용, 즉각적 성과, 중간적 성과, 최종적 성과 등 비행청소년 멘토링의 모형을 간단하게 도식화 한 것이다. 멘티 체계조건은 비행청소년 멘토링의 필요성 및 정당성과 관련되며, 이에 따라 활동내용과 구성요소는 멘티의 특성과 기관의 여건을 감안하여 보다 다양하게 설정할 수 있다. 다양한 활동 내용을 통해 멘토링은 즉각적·중간적 성과를 거쳐 최종적 성과를 도출할 수 있고 이러한 성

7) 논리모델은 프로그램 이론에서 다루어야 할 기본적인 요소들을 제시하고 이를 시각적으로 간결하게 표현하는데 도움이 되며 프로그램의 전 과정을 논리적으로 조작화하는데도 유용하게 활용할 수 있다(김지혜, 2004: 9).

과 역시 멘티의 욕구와 여건을 감안하여 달리 구성할 수 있다.

<표 II -4> 비행청소년 멘토링 모형

멘티 체계조건	구성 요소	활동내용	즉각적 성과	중간적 성과	최종적 성과
범죄소년은 지지집단이 필요하다	활동	스크리닝	멘토 선별	정서적 안정감	재범하지 않고 건강한 사회 구성원으로 성장
		부모교육	사업인지 양육태도 지도		
		계약	관계 책임성		
		면대면만남	직접적 소통		
		종결	긍정적 관계 경험		
범죄소년은 학습의 기회가 필요하다	학습	튜터링	검정고시 공부방 개별학습지원	진로 설정 미래관 형성	
범죄소년은 사회복귀를 위한 지원이 필요하다	규칙	멘티교육	관계 규칙 인지	사회 복귀	
		개별만남	지지적 관계 경험		
		집단만남	다양한 관계 및 활동 경험		
범죄소년 지원체계의 조직화가 요구된다	조직화 (체계화)	부처 간 협의	지원체계 일원화	지원 체계 구축	
		민·관 네트워크	다양한 지원체계 발굴		
		운영지침 개발	프로그램 질 관리		
범죄소년에 대한 낙인을 감소하고 관심과 참여를 유도한다	관심/참여	멘토양성	지지체계 형성	위기청소년에 대한 관심 고취	
		활동사례집	과정 및 성과 공유		
		홍보활동	관심과 참여유도		

Ⅲ. 비행청소년 멘토링의 구성요소

1. 인적 구성요소
2. 내용적 구성요소

Ⅲ. 비행청소년 멘토링의 구성요소

1. 인적 구성요소

멘토링의 인적구성요소는 멘토(mentor), 멘티(mentee), 결연관리자(coordinator), 수퍼바이저(supervisor), 멘토 펠로우(mentor fellow)로 구분할 수 있다.

〈표Ⅲ-1〉 인적 구성요소

	멘티	멘토	결연관리자	수퍼바이저	멘토펠로우
대상	범죄소년 촉법소년 우범소년	대학생, 전문가, 교사, 일반성인	보호관찰관 민간기관 실무자	민간기관 실무자 외부 전문가	교사, 부모, 가족, 멘토교육 이수자 등
역할	- 관계연습 - 자아탐색, 자기발견 - 내적성장	- 역할모델 - 정서적 지원 - 자원 활용 - 상담통보서 작성 및 제출	- 사례관리 - 멘토발굴·양성 - 멘토교육 - 자원연계 - 프로그램 감독	- 개입과정 지도 - 문제해결 전략 및 방법 상담 - 멘토 지지	- 멘티 지원 - 멘토 지원

1) 멘티

멘티는 소년보호기관(소년원, 소년분류심사원, 대안교육센터)의 보호소년 및 보호관찰 대상소년 등 보호처분을 받은 청소년을 포함한다.

(1) 보호소년

소년원의 경우 멘티는 시설 내 보호 중에 있으므로 일정한 시간에 방문하거나 개별적 면회를 통해 멘토링이 이루어진다는 특성이 있다. 멘토가 개별적으로 방문하여 다양한 활동을 수행하기에 용이하지 않으므로, 다수의 멘토가 정해진 시간에 함께 방문하여 개별적인 만남을 갖거나, 집단활동을 진

행하는 것이 일반적이다. 소년원 멘티의 경우 멘티가 한 곳에 머물러 있으므로 멘티를 만나기가 상대적으로 수월하다는 장점은 있지만, 특정 공간에서만 활동이 가능하기 때문에 프로그램 종류와 진행에 제약이 따를 수밖에 없다.

이와 함께 멘티는 퇴원(임시퇴원, 만기퇴원 포함) 후 각 지역으로 흩어지기 때문에 멘토와의 면대면 만남이 유지되기 어렵고, 졸업한 멘티는 자유를 만끽하고 싶어 하거나 멘토와의 만남에 적극적이지 않은 등 멘토의 사후관리(follow-up)가 쉽지 않다는 단점이 있다. 따라서 실제적인 사회복귀와 재범 방지를 위해서는 각 지역별로 결연관리자와 멘토 체계가 구축되어야 하며, 퇴원 후 상당수가 보호관찰을 받아야 하는 임시퇴원자임을 감안할 때 보호관찰소와 연계하여 멘토링을 제공하는 것이 효과적이다. 또한, 만기퇴원의 경우 청소년통합지원체계(CYS-net)와 연계하여 사회적응과 자립 지원을 목적으로 최소 6개월 이상의 멘토링을 유지할 필요가 있다.

소년원과 분류심사원의 멘티는 일반적으로 통제적인 환경의 특성으로 인해 일대일의 만남도 중요하지만 음식 만들기, 미술치료, 미니 체육대회 등 특별 활동에 대한 욕구가 강하다. 또한, 소년원 멘티의 경우 입원 직후 멘토링을 시작하는 것이 가장 효과적이며, 퇴원이 최소 1년 이상 남아있거나 혹은 3개월에 이내에 퇴원 예정에 있는 멘티를 우선적으로 선발할 수 있다. 그러나 면회를 오는 보호자나 지인이 부재하거나 지지체계가 상대적으로 빈약한 청소년, 위험과 욕구의 정도가 높은 청소년을 우선 선발하는 것이 바람직하다.

소년원과 분류심사원의 특성상 멘토링 활동은 개별적으로 이루어지기 보다는 단체 속에서 이루어지는 경우가 다른 팀에게 부정적인 영향을 주지 않도록 세심한 주의가 요구된다. 이와 함께 전체 학생을 대상으로 하지 않는 경우 멘토링에 참여하지 않거나 참여하지 못하고 있는 다른 청소년에 대한 영향을 함께 고려하여야 한다. 또한, 분류심사원의 경우 보호기간이 최소 1개월에 미치지 않는 경우도 있어 학교기반 혹은 지역사회기반 멘토링 프로그램과의 연계가 효과적이다.

Tip

- “소년원에서 멘티와 함께 음식만들기 프로그램을 하면서 많은 얘기도 나누고 정말 친해진 것 같아요. 그리고 만든 음식을 멘토링에 참여하지 않는 다른 친구들이나 선생님들과 나눠 먹었는데 친구들이 많이 부러워하고 그냥 상담하는 거 인 줄 알고 멘토링에 부정적이던 처음과 달리 참여하고 싶다고 했어요.” (멘토)

Tip

- 보호소년 멘티
 - 보호자가 부재하거나 면회자가 없는 경우, 출원이 1년 이상 남은 경우 혹은 3개월 이내에 출원이 예정되어 있는 경우, 고위험, 고육구 청소년을 우선적으로 선발할 수 있다.
 - 출원이 1년 이상 남은 경우 멘토링은 일대일 관계형성을 통한 심리정서적 지원, 욕구 파악, 잠재력 개발에 초점을 두는 반면, 3개월 이내에 졸업이 예정되어 있는 경우 자립과 정착 등 사회복귀를 위한 자원연계에 상대적으로 초점을 둘 필요가 있다.
 - 보호소년은 특별활동에 대한 욕구가 상대적으로 크다는 점에서 음식 만들기, 미술치료 등 활동 위주의 프로그램을 정기적으로 배치하고 멘토, 멘티가 함께 참여하도록 하는 것이 멘토링 관계와 멘티의 만족감 향상에 도움이 될 수 있다.
 - 이와 함께 멘토는 멘티와 멘티의 가족 간에 매개 역할을 할 수 있다.

(2) 보호관찰 대상소년

보호관찰 대상소년은 크게 학생과 학업중단(검정고시 준비 포함) 청소년으로 구분할 수 있다. 보호관찰 대상소년을 멘토링 하는 경우 시설이 아닌 사회 내 처우로 인해 멘티가 한 곳에 머물러 있지 않아 멘토와의 면대면 만남 자체부터 쉽지 않은 경우가 많다. 이 경우 일차적으로 보호관찰관과 멘

토, 멘티는 삼각구도로 신뢰관계를 형성하는 것이 도움이 된다. 멘토는 멘티의 욕구와 관심을 활동 내용에 반영하여 관계형성을 도모하고, 멘티는 보호관찰 기간을 어려움 없이 마무리하고 싶어 한다. 또한, 보호관찰관은 보호관찰 기간 동안 재범이 이루어지지 않도록 관리하여야 하는 의무가 있고, 멘티의 성실한 참여와 멘토의 성실한 기록(상담통보서 혹은 경과기록서)의 여부에 따라 가해제가 가능하다는 것도 초반에 멘티에게 고지하는 것이 도움이 될 수 있다. 멘토는 특별범죄예방위원으로 위촉 후 활동하며, 초반의 적극적인 만남은 멘토와 멘티의 관계형성을 위해 필요할 수 있으나 만남의 빈도는 관계의 정도 및 상황에 따라 변화를 줄 수 있다.

Tip

- 보호관찰 멘티
 - 멘티와의 연락이 쉽지 않거나(휴대전화, 집전화 부재 등) 몇 차례 만남의 약속을 어기는 등 면대면 만남 자체가 어려운 경우 보호관찰소를 면담 장소로 하고 보호관찰관의 도움을 받을 수 있다.
 - 보호관찰 중인 멘티는 월 1회 이상의 출석이 준수사항이므로 월 1회의 정기적 만남은 충분히 가능하다. 그러나 ‘만나는 횟수만큼 친해진다.’ 결연 초반에는 주 1회 이상의 강도 높은 만남이 관계형성에 도움이 되며 2~3개월 이후에는 2주일에 1회 정도로 면대면 만남의 빈도를 조절해 나갈 수 있다.
 - 체육활동, 영화관람, 체험활동 등 지역 내에서 다양한 활동이 가능하다는 장점이 있다. 그러나 상당수의 멘티는 활동 시간대가 낮밤이 바뀌거나 다양한 이유로 개인적인 시간을 내기가 쉽지 않은 것을 감안하여 무리한 활동은 지양하며, 특히 멘티의 흥미와 관심을 반영한 활동으로 구성하는 것이 절대적으로 도움이 된다. 단, 게임방, 오락실 등 사행성 있는 곳은 활동 장소에 포함되지 않도록 주의한다.
 - 보호관찰관은 멘토가 작성한 상담통보서를 바탕으로 멘티의 ‘재범가능성’을 판단할 뿐만 아니라 재범 예방을 위해 필요로 하는 자원 연계에 보다 적극적이어야 한다.

(3) 대안교육센터의 청소년

대안교육센터는 법무부 산하 소년보호기관 중 한 유형으로 소년원과 분류심사원 일부가 대안교육센터로 기능이 전환되었으며, 2009년 현재 부산, 창원, 광주, 대전, 청주, 안산 등 6개 지역에 설치되어 있다. 주로 일선 학교, 교육청으로부터 의뢰된 학교부적응, 학교폭력 및 비행 청소년에 대한 선도를 목적으로 하는 만큼 학교폭력 예방을 목적으로 일선 학교에 설치된 친한 친구교실(wee class), 교육청 단위의 학생생활지원단(wee center)과의 연계를 도모하여 중도탈락 예방과 재비행 예방을 도모하는 것이 효과적이다.

〈표Ⅲ-2〉 보호처분 요약표

구분	보호처분의 종류	기 간 (시간제한)	대상 연령 (19세미만)	수탁자 혹은 집행기관
1호	보호자 ³⁾ 또는 보호자를 대신하여 소년을 보호할 수 있는 사람에게 감호 위탁	6개월 ¹⁾	10세 이상	보호자 민간시설, 개인 (자원보호자) ⁴⁾
2호	수강명령	100시간 이내	12세 이상	민간단체, 시설 범죄예방위원의 보조
3호	사회봉사명령	200시간 이내	14세 이상	"
4호	보호관찰관의 단기보호관찰	1년	10세 이상	보호관찰소 범죄예방위원 ⁴⁾
5호	보호관찰관의 장기보호관찰	2년 ²⁾	10세 이상	보호관찰소 범죄예방위원
6호	아동복지법에 따른 복지시설이나 그 밖의 소년보호시설에 감호 위탁	6개월 ¹⁾	10세 이상	아동복지시설
7호	병원, 요양소 또는 보호소년 등의 처우에 관한 법률에 따른 소년의료보호시설에 위탁	6개월 ¹⁾	10세 이상	의료보호시설
8호	1개월 이내의 소년원 송치	1개월 이내	10세 이상	소년원

9호	단기 소년원 송치	6개월 이내	10세 이상	"
10호	장기 소년원 송치	2년 이내	12세 이상	"

자료: 소년법을 참고로 재구성.

주: 1) 6개월 연장가능. 2) 1년 연장가능. 3) 보호자란 법률상 감호교육을 할 의무가 있는 자 또는 현재 감호하는 자를 말한다(소년법 제2조). 4) 자원보호자는 1호 처분에 따른 단독활동이며 범죄예방위원은 보호관찰관의 업무를 보조하는 것임

2) 멘토(Mentor)

멘토의 자발성과 책임성은 멘토링 관계의 성공과 효과를 좌우하는 주요 요인이다. 따라서 멘토의 연령과 전문지식에 앞서 이러한 요소가 우선 고려될 필요가 있다. 멘토는 멘티의 정서적인 지지자 및 역할모델이 된다.

Tip

- 멘토는 무엇을 하나?
 - 학습지도(Tutoring)
 - 진학(Access to college)
 - 취업준비(Career preparation)
 - 역할모델(Role modeling)
 - 범죄예방(Crime prevention)

청소년들의 상당수는 자신보다 1~10세 정도 많은 멘토를 원하고 있다. 특히 대학생 멘토의 선호가 높는데 진로와 관련하여 멘토 역할을 가장 잘 할 것 같은 사람으로 대학생이라는 응답 역시 높게 나타나고 있다(정무성·남석훈, 2005). 그러나 멘토링 효과와 멘토링 관계 만족도는 대학생과 일반 성인에 있어 일반적으로 유의한 차이를 보이지 않으며, 비행청소년 멘토링의 경우 멘티의 특성을 감안할 때 대학생보다는 오히려 사회경험이 많거나 특정 직업인 혹은 부모의 역할을 감당할 수 있는 일반 남·녀 성인이 선호되는 경

향이 있다. 이와 함께 멘토의 성(性), 인종 및 경험여부는 멘토링 결과에 유의한 영향을 미치지 않으며 멘토의 연령이 최소 21세 이상인 경우 만남의 횟수와 목표 달성률 정도가 높은 것으로 보고된 바 있다(Hiatt, 2001).

Tip

이상적인 멘토의 연령

- 21세 이상 대학생 및 일반 성인
 - 멘토의 연령에 절대적 기준은 없으며 멘티와의 연령 차이를 감안하여 조정할 수 있다. 그러나 비행청소년 멘토링에서는 멘토, 멘티의 연령, 성별 차이보다는 멘티의 문제와 욕구를 기준으로 하는 것이 보다 바람직하다.

3) 결연관리자

결연관리자(coordinator)는 멘토링 프로그램의 실무 혹은 운영을 담당하는 전담 인력이다. 결연관리자는 멘토 및 멘티 모집, 결연, 프로그램 기획 및 운영, 평가 등의 실제적인 업무를 담당하는 전문가로 멘토와 멘티의 양자에 대한 관리 업무를 담당한다. 민간단체 혹은 대학 기반의 멘토링의 경우 멘토링 프로그램만을 전담하는 결연관리자의 존재 여부가 프로그램의 안정적이고 지속적인 운영을 담보하는 핵심적 요소이다.

결연관리자는 보통 민간기관, 종교단체, 대학, 기업 등 멘토 모집 및 양성을 담당하는 기관에 배치되고 멘토링의 전반적인 업무를 담당하며, 경우에 따라서는 프로그램의 기획, 운영, 관리, 평가를 담당하는 전담관리자와 구분하여 멘티, 멘토의 관리 역할만을 담당할 수도 있다. 일반적으로 결연관리자는 멘토와 멘티의 멘토링 관계에 직접 개입하거나 수퍼비전을 제공하지 않지만, 비행청소년 멘토링에서 결연관리자는 멘토와 멘티 관리 뿐 아니라 멘티의 재범여부를 지속적으로 점검하고 이를 활동 내용에 환류(feedback)할 수 있도록 멘토를 돕는 보다 적극적인 역할 수행이 요구된다.

멘토는 교육을 이수했다 하더라도 특히 멘티의 비행과 관련한 문제에 개

입하는데 많은 어려움이 있다는 점에서 전문가의 도움이 필요한 경우가 많다. 따라서 보호관찰관 등 소년보호기관 및 보호관찰소의 담당자를 결연관리자로 포함하도록 한다.

그러나 결연관리자는 멘토링 관계에 대한 지도감독 보다는 멘토의 적극적인 활동과 멘티의 참여를 도모하는 지원의 역할에 비중을 둘 필요가 있으며, 슈퍼비전은 별도의 전문인력(수퍼바이저)에 의해 이루어지도록 한다. 결연관리자와 전담관리자의 역할은 엄격하게 구분하기 어려우나 역할의 내용과 특성상 결연관리자와 슈퍼바이저의 역할을 구분하는 시도가 이루어지고 있다(김영희, 2006).

결연관리자(혹은 전담관리자)의 직무는 멘토링 프로그램의 기획, 운영, 관리, 평가 등 멘토링의 전 과정에 걸쳐있고 행정적인 실무 역할이 요구되는 부분이 많다. 특히, 멘토와 멘티의 관리 및 자원개발과 연계는 상당한 시간과 전문성이 요구되는 사례관리자(case manager)의 역할을 수행하여야 한다는 점에서 결연관리자의 담당 사례수를 적정 수준으로 유지할 필요가 있다. 즉, 결연관리자 1명이 10팀 내외를 관리하는 매니저(manager)가 되는데, 이러한 결연관리자는 결연된 팀의 수에 따라 여러 명이 될 수 있으며 상당한 수준의 전문성과 책임성이 요구되는 만큼 자원봉사자 보다는 유급의 정규직원이 적합하다.

결연관리자는 멘티, 멘토의 선발·관리 및 구체적인 활동내용을 구성하고 진행하며 멘토링 관계를 조정한다. 이와 함께 필요한 지원을 제공하고 참여자들의 불편을 해소하여 멘토링의 목적과 목표가 달성될 수 있도록 총체적인 역할을 담당한다. 이러한 점에서 결연관리자는 기획자, 운영자, 행정가, 매개자, 조정자, 교육자, 상담자, 중재자, 옹호자 등 다양한 역할을 수행하게 된다.

Tip

• 결연관리자의 역할

- 멘토 선발, 교육, 관리 / 멘티 선발, 교육 / 사례관리, 결연
- 결연(matching)을 위해 멘토, 멘티의 욕구를 사정한다.
- 결연식, 해단식, 집단활동 등 운영
- 멘토와 멘티를 관리하며 정기적인(예, 월 1회) 멘토 모임들 간의 모임 혹은 사례회의를 주관하고 활동일지를 취합한다.
- 보호관찰소, 소년보호기관 등과 멘토링 활동에 관한 사항을 협의한다. 활동 내용과 장소 등에 대한 구체적인 협의 뿐 아니라 멘티의 상황을 이해하고 상호협조를 이끌어 낼 수 있도록 한다. 특히, 담당자와 멘토, 멘티의 파트너십을 강조하여 멘토의 사례회의에 담당자가 참여할 수 있도록 한다.
- 자원을 발굴·유지·관리한다. 비행청소년 멘토링에서는 멘티의 문제와 욕구에 따른 구체적인 서비스 혹은 자원을 연결하는 것이 매우 중요하다. 따라서 지역 내 인적·물적 자원을 확보하고 이에 대한 정보를 멘토에게 구체적으로 제공하여야 하므로 자원개발과 홍보가 제반 업무에 포함될 수 있다.
- 기타 회계관리 및 행정적 업무처리와 지역사회 자원연계 및 홍보활동을 담당한다.

이와 함께 일반적으로 요구되는 결연관리자의 자격요건을 열거하면 다음과 같다.

- 요구된 시간에 전념할 수 있는가?
- 역할과 경험에 대한 지식을 갖추고 있는가?
- 원칙을 지키고 지침을 발전시켜 나갈 수 있는가?
- 의사소통기술과 원만한 대인관계가 가능한가?
- 긍정적인 태도로 조직력을 발휘하는가?
- 자원을 발굴하고 활용할 수 있는가?

- 위기개입과 대응이 가능한가?
- 기획력이 있고 융통성을 발휘할 수 있는가?

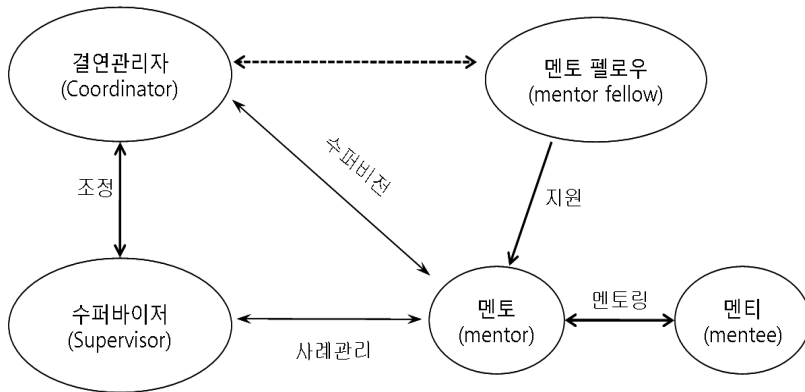
4) 슈퍼바이저(Supervisor)

초보의 멘토 뿐 아니라 경험이 많고 전문가 수준의 멘토 조차도 반드시 슈퍼바이저가 필요하다(Ramani, Gruppen, and Kachur, 2006). 멘토들은 슈퍼바이저의 존재만으로도 보다 자신감을 가지고 멘토링에 임할 수 있고 결연관리자의 멘토링 관리 전반에 대한 지도·감독이 가능하다.

슈퍼바이저는 상당한 수준의 전문성이 담보되어야 한다는 점에서 기관의 전담관리자 이상이 적합하며 경우에 따라 외부의 전문가를 활용할 수도 있다. 그러나 슈퍼비전은 자문, 컨설팅, 강의와는 차별되는 전문적인 과정이라는 점에서 일회적인 슈퍼비전이 아닌 멘토링의 전 기간에 걸쳐 사례 중심의 지속적인 슈퍼비전이 가능한 전문가이어야 한다. 자문, 컨설팅, 강의 내용을 멘토가 멘토링 관계 및 활동에 의무적으로 반영하지 않을 수 있으나, 슈퍼비전의 내용은 반드시 반영하여야 한다는 것을 전제로 한다는 점에서 슈퍼바이저는 범죄소년에 대한 이해를 기반으로 멘토링 관계 전반에 대한 높은 수준의 이해를 요하며 전문성과 권위에 대한 암묵적인 승인(sanction)이 필요하다.

5) 멘토 펠로우(Mentor fellow)

멘토 펠로우는 멘티의 교사, 부모, 형제, 가족, 멘티의 친구, 그리고 멘토 교육을 이수하였으나 멘토 활동을 하지 않는 예비 멘토를 포함한다. 이들은 멘티에 대한 이해가 있는 경우 멘토를 도와 멘티에 대한 직접적인 지원이 가능하며 그렇지 않은 경우 자료를 찾거나 활동 보조를 통해 멘토를 도울 수 있다. 예비 멘토의 경우 결연관리자는 멘토 펠로우에 대한 직접 개입을 할 수 있으나 대부분은 멘토가 멘토 펠로우를 상황에 따라 적극적으로 활용할 수 있도록 멘토를 격려하고 관련 정보를 제공해 줄 수 있다.



[그림Ⅲ-1] 비행청소년 멘토링의 인적구성 모형

2. 내용적 구성요소

1) 프로그램 구성요소

멘토링 프로그램의 구성요소는 활동, 학습, 규칙, 조직화(체계화), 그리고 관심/참여 등으로 구분할 수 있다. 먼저, 활동은 멘토와 멘티의 면대면 만남과 멘토링 계약(특별범죄예방위원 위촉 등의 절차, 결연식 포함), 부모교육, 매칭을 위한 선별(screening)과정, 그리고 종결(해단식) 등이 포함된다.

둘째, 학습은 튜터링을 포함한 학습지도를 의미하며 개별적인 학습 및 진로지도 뿐 아니라 보호관찰소, 소년원 등의 검정고시 공부방을 활용한 실질적인 학습지도와 진로탐색활동을 포함한다.

셋째, 규칙은 비행청소년 멘토링에서 주요 요소로 포함되는데, 대부분의 멘티는 보호처분 하에 있고 일부는 ‘선도’를 조건으로 기소유예를 받았거나 비자발적으로 참여한 경우도 있기 때문이다. 따라서, 멘티, 멘토에 대한 교육과 서로의 책임 있는 태도, 정기적인 만남이 중요하며 이를 기반으로 개별적인 다양한 활동이 구성될 수 있다. 이러한 규칙에는 멘토가 멘티와의 만남을 포함한 유·무선 상의 접촉에 대해 회기별 활동일지를 작성하여야 하

며, 월 1회 상담통보서(경과기록서)를 작성하여 보호관찰소 등 관련기관에 제출하는 준수사항이 포함된다.

넷째, 비행청소년의 사회복귀와 재활을 위해서는 조직화된 지원체계가 필요하다. 따라서, 범부처간의 협력뿐 아니라 민·관 네트워크를 구축하고 활용하는 조직화 과정이 필요하며, 운영지침과 멘토 활동지침의 지속적인 개발을 통해 프로그램의 질 관리를 유지해 나가야 할 것이다.

마지막으로, 청소년에 대한 낙인을 줄이고 이들을 처벌이 아닌 처우의 대상으로 인식하는 노력이 필요하다. 즉, 지역의 관심과 참여를 독려하고 다양한 배경을 지닌 멘토를 확보하고 지원을 결집하는 지속적인 노력과 홍보가 병행되어야 할 것이다.

2) 세부 활동 내용

(1) 활동유형

멘토, 멘티간의 개별적인 멘토링 관계 뿐 아니라 집단 프로그램과 활동을 통해 멘티가 최대한 다양한 경험을 하고 할 수 있도록 하고 사회기술(social skill)을 습득할 수 있도록 한다.

① 개별활동

전형적인 멘토링 활동방식으로 멘토와 멘티의 면대면 만남 뿐 아니라 문자, 메신저, 서신 등 다양한 매체를 활용한 소통, 공동의 관심사 개발을 통해 이루어지는 둘 간의 모든 활동을 포함한다. 웹 세대인 멘티들에게는 대면만남 외에도 온라인과 모바일을 통한 접근이 친밀감 형성과 소통에 많은 도움이 된다. 단, 대면만남은 규칙적으로 이루어져야 하며 매체를 활용한 E-멘토링은 보완적으로 활용하는 것이 바람직하다. 개별활동은 멘티의 선호 및 흥미를 기반으로 하며 멘토와 멘티가 함께 구상하고 찾아 나갈 수 있으며 일반적으로 영화, 연극 등 공연관람, 체육활동(등산, 수영 등 스포츠), 박물관 등 쇼핑, 박물관 및 미술관 관람, 소풍, 생일축하 등 멘토링 관계에 도움이 되는 두 사람간의 모든 활동이 포함될 수 있다.

Tip

• 개별활동 장소

- 만약 멘티가 피시방 등의 장소를 고집하는 경우라면, 멘토의 날(mentor day), 멘티의 날(mentee day)을 지정하는 것도 도움이 될 수 있다. 즉, 멘토의 날에는 멘토가 멘티에게 필요하다고 생각되거나 권장하는 활동으로 진행하며, 멘티의 날에는 반대로 멘티가 원하는 활동을 중심으로 진행하는 것이다. 단, 이러한 방법은 자주 이용하기 보다는 멘토링의 전체 기간과 멘티의 여건 등을 고려하여 탄력적으로 활용하는 것이 바람직하다.
- 특히, 대학생 멘토의 경우 학교 캠퍼스, 일반 성인 멘토라면 자신의 직장은 특별한 활동 장소가 될 수 있다. 멘토링의 개별활동 장소는 멘토와 멘티가 서로를 이해하고 멘토링 관계에 도움이 될 수 있는 곳으로 선택하도록 한다.

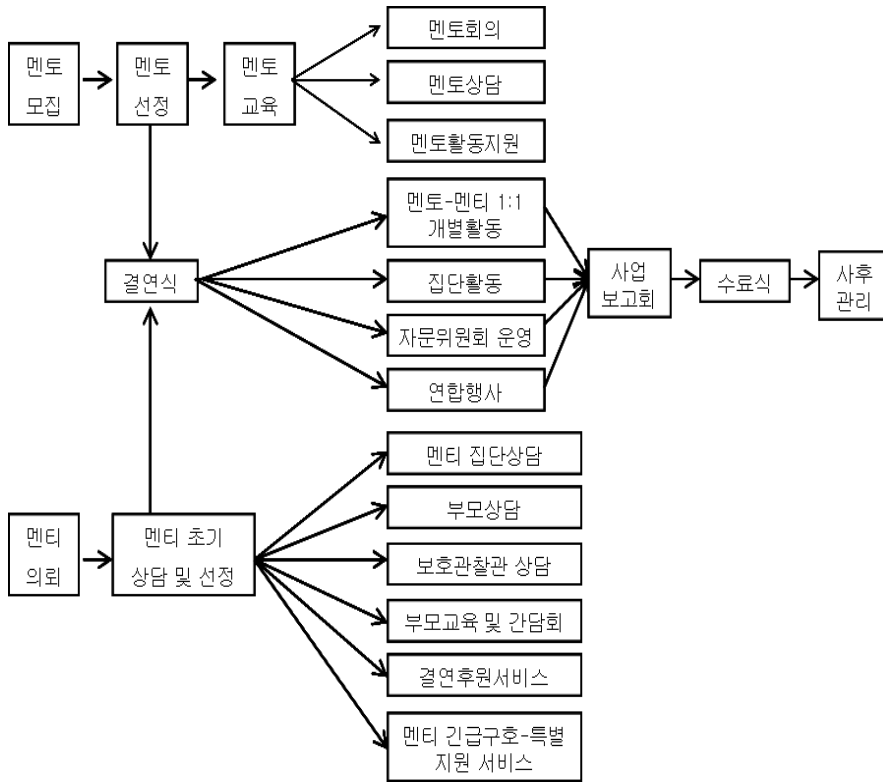
② 집단활동

한 명의 멘토와 소집단, 혹은 다수의 멘토와 다수의 멘티가 함께 공동의 목표를 가지고 활동에 참여하는 것을 의미한다. 집단으로 이루어지므로 멘티는 멘토와의 관계 뿐 아니라 다른 멘티를 포함하여 사회적 관계를 경험하는 기회가 되며 집단의 응집력은 멘토와 멘티에게 유익한 경험이 될 수 있다.

그러나, 멘티들 간의 활동은 자조집단(self-help group)으로서의 의미가 있으나 가능한 멘토와 멘티의 둘 간의 관계 중심의 활동이 바람직하며, 결연관리자는 집단활동을 준비할 때 이러한 부분을 고려하여야 한다. 집단 프로그램의 예는 멘토링 결연식 및 해단식을 포함하여 음식 만들기, 협동심과 자연의 소중함을 느낄 수 있는 레프팅 활동, 미니체육대회, 웃음치료, 치료 레크리에이션, 성교육프로그램, 놀이공원방문, 공동체 프로그램, 봉사활동, 사찰체험, 주말농장 체험 등이 있다.

(2) 활동내용

- ① 상담 관련활동으로 일상생활, 여가 및 문화, 진로, 자기관리, 자기성찰, 또래관계, 가족관계, 재범예방과 관련한 활동을 실시할 수 있다.
- ② 여가활동으로는 케이크 만들기, 운동경기관람, 자원봉사, 등산, 영화관람, 사찰체험, 체육활동(2인 자전거 타기, 탁구, 볼링 등), 사진 찍기, 공동체 프로그램 등이 있다.
- ③ 가족과의 협력
멘티의 상당수가 규칙적인 생활에 어려움을 가지고 있으므로, 가능한 부모 및 가족의 협조와 도움을 이끌어낼 수 있도록 한다. 특히, 보호처분 1호가 병과된 경우 보호자의 적극적인 지도는 준수사항이다. 그러나 멘토가 멘티의 부모 및 가족과 만나거나 그들의 도움을 구하기 전에 반드시 멘티의 사전 동의가 전제 되어야 한다.
- ④ 멘티-가족-보호관찰관-지역자원의 협력을 도모하고 멘티가 필요로 하는 자원을 활용할 수 있도록 돕는다.
- ⑤ 공식적인 멘토링이 종결된 후에는 해단식을 가지며, 이후 멘토와 멘티는 자발성을 기반으로 지속적인 관계 유지가 가능하다.



[그림Ⅲ-2] 활동진행과정

IV. 비행청소년 멘토링의 실제

1. 모집 및 교육
2. 결연
3. 활동
4. 평가

IV. 비행청소년 멘토링의 실제

1. 모집 및 교육

1) 멘토 모집 및 교육

(1) 멘토 모집

멘토는 자발성을 전제로 하며 멘토링에의 참여 동기, 기대, 가능한 활동기간을 사전에 확인하여야 한다. 특히, 멘토 기본교육을 이수하더라도 바로 결연하기보다는 책임감, 의사소통, 참여 동기, 활동기간을 재확인할 필요가 있다.

대학생은 현장실습, 봉사활동 등 학점을 기반으로 참여하는 경우가 많은데 이러한 경우, 학기제로 운영되는 특성상 1년 이상의 장기적인 활동이 어려운 상황이 발생할 수 있다. 그러나, 6개월 이하의 활동이 가능한 경우 실질적인 관계형성과 문제해결이 쉽지 않다는 점을 감안하여 곧바로 멘토로 투입하기 보다는 멘토 펠로우로 활동하거나 튜터링을 권고할 수 있다. 최소 1년 이상 지속적인 활동이 가능한지 등 참여 가능한 활동기간을 사전에 점검하도록 한다.

일반 성인의 경우 종교적 기반, 성별, 연령, 멘토링 경험, 전문성 등을 감안하여 선발할 수 있고, 참여 동기와 1년 이상 활동이 가능한지 등의 참여기간을 사전에 점검한 후 배치(결연)하도록 한다.

Tip

• 멘토 선발과정에서 확인할 사항

- ① 왜 멘토가 되고 싶은가?
- ② 어떤 특기와 흥미를 가지고 있는가?
- ③ 아동, 청소년과 함께하는 것에 대해 특히 어떤 점이 좋은가?
- ④ 청소년에게 어떤 도움을 주고 싶은가?
- ⑤ 프로그램에 참여하여 어떤 이익이 오기를 기대하는가?
- ⑥ 프로그램을 위해 얼마나 많은 시간을 투자할 수 있는가?
- ⑦ 전에 청소년과 함께한 경험이 있나?
- ⑧ 위기청소년과 의사소통하는데 어떤 경험을 살릴 수 있는가?
- ⑨ 위기청소년에게 어떤 기대를 가지고 있는가? 혹은 이 프로그램을 통해 어떤 기대를 하는가?

출처: Riley, R.W.(1998).

그러나 자발성과 책임감을 전제로 하더라도 멘토의 구체적인 자격기준은 각 단체 및 기관의 운영 방침, 사업의 목적, 프로그램의 내용, 멘티의 특성 등을 감안하여 다르게 설정할 수 있다. 즉, 신앙을 기반으로 하는 단체의 경우 종교의 유·무가 주요한 주요 요소로 다루어질 수 있으며, 민간 상담기관 등은 멘토의 전공 및 전문성을 중심으로 선발할 수도 있다.

Tip

멘토링 기관별 멘토 자격기준의 예(면담조사 결과를 제시함)

- 종교적 배경, 학력 및 경력, 자발성을 가지고 1년 이상 지속가능한 자
- 상담전공자, 상담경험자, 상담교육 이수자, 기본적인 대화기술 및 공감하는 자세를 갖춘 자, 청소년에 대한 이해를 갖춘 자
- 유아기와 성인기의 애착이 안정적으로 형성된 자, 사랑이 많은 사람, 상황대처 능력이 뛰어나 멀티기능을 갖춘 자, 사명감과 책임감을 가진 자
- 멘티들이 말하는 멘토의 기준: 문화적인 공감대 형성이 가능한 자, 배려심이 있고 멘티를 가족처럼 챙겨줄 수 있는 자. 유머감각이 있는 자, 이해심이 많은 자, 어려운 환경에 노출된 경험을 통해 공감대 형성 가능자, 상담자의 역할 가능자

(2) 멘토교육

멘토교육의 내용은 프로그램을 주관하는 기관이나 목적에 따라 다소 상이할 수 있다. 그러나 멘토링의 기본 개념, 멘토의 역할, 멘티에 대한 이해, 활동원칙, 활동내용, 상호작용 기술 및 전략, 활동일지 및 상담통보서 작성 및 보고의 내용은 반드시 포함할 필요가 있다.

멘티의 탄력성(resilience)을 증진시키기 위해서 멘토는 스트레스원이나 스트레스를 인식하고 변화를 위한 자원을 제공하며, 변화와 문제해결에 대한 의지를 가질 필요가 있다. 탄력성은 높은 스트레스 상황에서도 최소한의 영향을 받으며, 그 상황을 대처해 나가는 능력이라 할 수 있다. 보호처분 하에 있는 멘티는 고위험 상황에 놓여있다고 볼 때, 멘토는 멘티 스스로 그 상황을 받아들이고 재범하지 않도록 스스로의 의지와 노력을 발휘하도록 원조할 수 있도록 한다.

Tip

탄력성중심의 접근을 실천하는 멘토는

- 멘티의 상실, 취약성, 미래를 인정해야 한다.
- 멘티의 스트레스 원을 확인해야 한다.
- 멘티의 스트레스를 인식해야 한다.
- 상황을 안정화시키거나 정상화되도록 해야 한다.
- 변화를 위한 자원을 제공해야 한다.
- 멘티의 자기 효능감을 증진시켜야 한다.
- 멘티의 자기변화에 협력해야 한다.
- 멘티의 문제해결능력을 강화해야 한다.
- 멘티의 결정적 사건에 의미를 이해해야 한다.
- 멘티의 역경 속에서 이득을 찾을 수 있도록 도와주어야 한다.
- 멘티가 현재의 상황을 능가하도록 도와주어야 한다.

출처: Greene and Cohen, 2005: 367-373.

멘토링과 멘토에 대한 이해 부분에서는 멘토링의 개념과 전반적인 개요, 멘토 자신에 대한 통찰과 멘토의 역할, 멘토링 효과에 대한 내용을 포함할 수 있다. 멘토는 멘티의 개별적, 가족적, 사회적, 상황적 특성을 파악하고 멘티와 환경과의 상호작용 특성을 이해하며, 이를 기반으로 멘티에 대한 정서적 지지를 통해 재범을 예방할 수 있어야 한다. 이와 함께 멘티와의 지속적인 만남을 유지하기 위하여 멘티의 필요와 관심에 부합하는 활동 내용을 준비하고 이를 실행해 나가는 부단한 노력이 수반되어야 한다. 단, 모든 활동은 즉흥적으로 준비되기 보다는 멘티의 흥미와 관심을 고려하고 계획된 활동을 전제로 한다. 또한 멘티의 성장과 잠재력 개발에 도움이 될 수 있도록 하며 4시간 이상의 활동이 소요될 때에는 부모 혹은 가족의 사전 동의를 구하도록 한다.

① 멘토 자신에 대한 이해

멘토의 자기 이해는 자신의 강점과 약점을 미리 파악하고 멘토링 관계에

서 다양한 상황에 대비할 수 있도록 하며, 강점을 보다 강화하고 약점으로 인한 문제의 부정적 영향을 최소화할 수 있다. 자신에 대한 이해는 타인에 대한 이해를 실천하는 전제조건이다. 멘토링을 시작하기 전에 멘토가 탐색해 보아야 할 영역은 다음과 같다(서울특별시 외, 2002: 30-32).

- 멘토 자신의 청소년기 경험은 어떠한가? 자신의 꿈과 야망은 무엇이고 그러한 희망을 품는데 긍정적 모델로서 영향을 주었던 존경하는 인물은 누구인가? 이는 멘토 자신의 멘토링 참여 동기와 기대를 점검해 볼 수 있다.
- 멘토 자신의 인지·정서·행동 상의 특성은 어떠한가? 멘토의 사고 패턴과 자주 느끼는 정서에는 어떤 것들이 있으며 실제 생활에서 빈번하게 나타나는 행동패턴은 무엇인지 파악할 수 있다.
- 멘토 자신의 대인관계 패턴과 의사소통 방식은 어떠한가? 평소 다른 사람과 어떤 식으로 만남을 형성하고 지속하며 문제를 해결해 가는지 등을 점검해 볼 필요가 있다. 또한, 의사소통 기술면에서 자신의 감정과 생각을 전달하고 상대의 언어적·비언어적 메시지를 어떤 식으로 받아들이고 반응하는지를 점검해 볼 필요가 있다.

Tip

사례 1)

“나는 약속한 것을 지키지 않는 사람을 보면 화가 치밀어 올라 그 사람과는 말도 하기 싫어진다. 그리고 예를 들어 산 정상에 가기로 하고 등산을 시작했는데 힘들다고 중간쯤에서 내려가는 행동을 용납하기 어렵다. 사실 내 멘티가 약속을 밥 먹듯 어기고 나와 함께 하기로 한 것들을 중요하게 생각하지 않으면 난 정말 화가 나고 어떻게 내 자신을 추스려야 할지 모르겠다.” (멘토)

사례 2)

“나는 아주 솔직한 사람이다. 나는 그것이 내 장점이라고 생각하는데 간혹 직설적인 말로 인해 오해를 받거나 손해 보는 경우도 있다. 만약 멘티가 나에게 뭔가를 숨기는 듯 하고 말을 하지 않으면 정말 답답하고 친해지기 어려울 것 같다. 내가 멘티에게 알게 모르게 상처를 입히지 않을까 솔직히 걱정스럽다.” (멘토)

② 멘토의 역할

가. 멘티와의 신뢰관계를 수립한다.

멘토와 멘티의 신뢰관계(rapport)는 멘토링의 기반이자 최종 목적이기도 하다. 멘티와 관계형성이 되었다면 문제해결의 반은 해결된 셈이다. 선부른 문제해결보다는 돈독한 관계를 맺기 위해 더 노력하는 것이 중요하다. 연령, 배경, 경험, 환경이 서로 다른 멘티가 편안함을 느끼고 멘토에게 자신의 이야기를 하기까지는 멘토가 과연 믿을만한 사람인가, 어떤 사람인가 관찰하는 ‘탐색기간’이 필요할 수밖에 없다. 특히, 부모를 포함하여 성인에게 상처를 받은 경험이 있는 경우 탐색기간은 더욱 길어질 수밖에 없고 관계를 개선하고 발전시키기 위해 시간과 노력, 그리고 인내가 필요하다. 이러한 관계가 가능하도록 하는 성공적인 관계 형성의 원칙을 제시하면 다음과 같다 (서울특별시, 외 2002: 11-21 참조).

첫째, 솔직하라. 관계를 형성하는데 전제가 되는 것은 나 자신을 꾸미지 않는 것이다. 평소의 나와 멘토로서의 내가 달라져서는 안 되며, 자신의 단점과 한계를 인정하고 개선해 나가려고 노력하고 모르는 것을 알려고 하는 태도 자체가 멘티에게 더 좋은 모델이 될 수 있다. 상대를 불쾌하게 하거나 피해가 되는 방식이 아니라면 있는 그대로의 나 자신을 편안하고 솔직하게 드러내는 것이 중요하다.

둘째, 친구라 되라. 멘토는 멘티가 나이가 많은 인생선배이지만 동등한 입장에서 함께 즐거운 시간을 보내는 것에 초점을 두는 것이 중요하다. 대부분의 청소년은 자신보다 나이가 훨씬 많은 기성세대와 뭔가를 함께 하는 것보다는 또래와의 활동에 흥미를 가질 수밖에 없다. 친구끼리는 뭔가를 가르치려 들거나 야단치거나 강요하지 않는다. 특히, 멘토가 부모나 교사처럼 행동하거나 멘토의 가치관을 주입하려 든다면 멘티와 친해지기 어렵다. 청소년이 자신의 문제를 가장 잘 의논하는 상대는 바로 친구라는 것을 기억할 필요가 있다.

셋째, 변화의 열쇠는 관계이다. 성공적인 멘토링 관계는 멘티를 긍정적으로 변화시킨다. 그러나 이러한 변화는 서서히 나타나게 되며 멘토링 기간에

쉽게 발견하기 어려운 경우도 있고 훨씬 시간이 지난 후에야 드러나는 경우도 있다. 만약 멘토가 눈으로 관찰할 수 있는 행동과 태도의 변화에만 초점을 두게 되면 부모나 교사와 다를 바 없다. 멘티의 전반적인 성장에 초점을 두고 관계 그 자체가 목표이자 성취이다. 함께 재미있는 시간을 보내고 활동을 같이하면서 친해진 이후 비로소 멘티의 문제와 관련된 활동이 효과를 발휘하게 된다.

넷째, 멘티의 결정을 존중하라. 멘티는 파트너이다. 멘토가 아무리 좋은 생각과 제안이 있더라도 결정은 결국 멘티가 하는 것이다. 따라서 강요는 금물이며 여러 대안의 장점과 단점을 충분히 설명해 주는 것으로 충분하다. 또한, 멘티의 결정에 흥분하거나 실망하거나 낙담할 필요가 없으며, 오히려 멘티의 결정이 ‘성공’할 수 있도록 돕겠다는 자세가 더욱 도움이 된다. 이러한 과정은 멘티의 판단력과 의사결정, 자기표현과 자기주장에도 도움이 되며, 결국 상황과 맥락을 고려한 주도적이며 자율적인 행동을 위한 연습이 될 수 있다.

다섯째, 위기(危機)는 위협이자 기회이다. 멘티는 비행행동으로 보호처분을 받거나 주의를 받은 경험이 있고 가정과 학교생활에 어려움이 있거나 경제적으로도 열악한 경우가 많아 자신과 자신의 삶을 부정적인 시각으로 보는 경우가 많다. 멘토의 가장 중요한 역할 중 하나는 멘티의 강점과 장점을 발견하고 자존감과 자신감을 향상시키는데 있다. 특히, 현재의 상황을 기회로 받아들이고 미래를 위해 준비할 수 있도록 변화의 동기를 찾아보는 것이 중요하다. 직접적인 긍정적인 표현, 구체적인 도움, 도움이 되는 칭찬에 익숙하도록 한다.

Tip

사례 1)

“민수야. 너의 얘기를 듣고 보니 그 환경 속에서 이렇게 잘 성장한 것만으로도 네가 자랑스럽다. 학교를 그렇게 그만두게 된 것이 나도 마음 아프긴 하지만 우리 인생에서 남들보다 1년, 2년은 더디게 간다고 크게 문제되지는 않는단다. 이 시간들이 너를 더 강하고 멋진 사람으로 만들어 주는 기회가 될 수도 있단다.” (멘토)

사례 2)

“제가 검정고시 할 생각이 있다고 했더니 언니가 보호관찰소 공부방 시간표랑 우리 집 근처 검정고시 학원 시간표랑 수강료를 알아왔더라구요. 검정고시 일정이랑 과목도.. 그리고 언니가 매주 한번 만나서 틀린 문제도 봐 주고 격려도 해 주고.. 처음엔 막연했었는데 왠지 자신감이 생기고 할 수 있을 것 같아요.” (멘티)

나. 경청한다.

멘토는 ‘네 개의 큰 귀와 무거운 입을 가진 사람’이 되어야 한다. 즉, 멘티가 하는 말을 듣는 귀, 멘티가 몸으로 하는 말을 듣는 귀, 멘티가 항상 피하고 말하지 않는 주제를 듣는 귀, 멘티의 말 속에 숨겨진 의미를 듣는 귀가 필요하다(한국학교사회복지사협회, 2009). 이와 함께 멘티가 하는 말에 대한 비밀도 지킬 수 있어야 한다. 단, 비밀 보장이 제한되는 부분을 멘티에게 사전에 고지하는 과정이 반드시 필요하며 함께 도움을 받을 수 있도록 한다.

Tip

* 비밀보장이 제한되는 상황

비밀보장(confidentiality)은 멘티의 동의 없이 멘티에 대한 정보를 누설하지 않는다는 윤리원칙을 의미한다. 멘티의 신원, 명백히 말로 표현한 내용, 멘티에 대한 전문가(보호관찰관, 의사 등 포함) 의견, 기록된 자료 등을 포함한다. 그러나 특수한 환경에서 이러한 비밀보장의 원칙은 관계당국 및 관계자에게 보고하도록 강요받을 수 있다.

1. 재범 혹은 범죄와 관련되는 사항
2. 멘티 자신에게 해를 입히거나 보호관찰 중의 의무 위반과 관련되는 사항(자해, 자살시도 포함)
3. 신상변동(주거이전, 전학 등)에 관한 사항

* 멘티가 하는 말을 멘티의 동의 없이 부모, 가족에게 알리는 것은 바람직하지 않으며, 멘토가 혼자 해결하기 어려운 문제는 결연관리자, 슈퍼바이저와 반드시 상의하도록 한다.

다. 멘티의 계획에 동참한다.

멘티가 장래희망, 진로, 삶의 목표와 비전을 가질 수 있도록 지원하고, 이 계획을 구체화할 수 있도록 격려하는 자세가 필요하다. 특히 무기력하고 선호와 욕구가 없는 멘티의 경우일수록 흥미와 관심을 발견하여 장·단기적인 목표를 가질 수 있도록 돕고, 해결가능하고 쉬운 일부터 목표로 잡아 멘티가 ‘성공경험’을 갖도록 하는 것이 가장 중요하다.

어떤 음식을 먹을지, 어디에서 만날지, 무엇을 할지와 같은 사소한 것에도 멘티의 의견을 반영하고 멘토가 이를 적극 받아들이고 함께 하는 과정 자체가 멘티에게는 작은 성공경험이 될 수 있다.

라. 상담보다는 활동에 무게를 둔다.

멘티의 생활은 의외로 단조로운 경우가 많다. 그 동안 멘티가 경험하지 못한 다양한 활동을 멘토와 함께 하는 과정 속에서 의외로 많은 대화와 공

감대가 형성될 수 있다. 한 곳에 앉아서 ‘상담’만 하기보다는 활동 속에서 즐거움을 찾는 것이 도움이 될 수 있다. 예를 들어 도서관, 박물관, 미술관, 서점, 소방서, 방송국, 양로원, 아동복지시설, 사회복지관, 국회, 청소년수련관, 대학 등은 멘티와 방문해 볼 수 있는 곳들이다. 이와 함께 2인 자전거, 등산, 인라인, 배드민턴 등 멘토와 멘티가 함께 할 수 있는 활동을 다양하게 시도해볼 필요가 있다. 활동을 함께 하면서 진지한 대화 주제가 나오는 경우가 의외로 많이 있다.

마. 약속을 지킨다.

멘티에게만 ‘출석’의 의무가 있는 것이 아니다. 멘토 역시 멘티와의 약속을 반드시 이행하여야 하며 ‘상담통보서’의 작성과 제출도 기한을 엄수하여야 한다. 멘토가 작성하는 상담통보서는 멘토의 의무에만 그치는 것이 아니라 멘티에 대한 각종 지원과 후원 연결의 주요한 단서가 되기도 한다. 설령 멘티가 만남의 약속을 지키지 않더라도 나는 꼭 지킨다는 의지가 중요하다.

바. 역할모델이 된다.

멘토의 성실함, 책임감, 진솔함, 인내심, 열정은 멘티에게 좋은 양분이자 자극이 된다. 뿐만 아니라 멘토를 통해 멘티는 건강한 성인의 모습을 학습하고 따라하고 싶은 동기를 가질 수도 있다. 멘토는 멘티에게 닮고 싶은 어른의 모습을 보여주는 역할모델이 될 있도록 노력하고 자신의 장점을 편안하게 보여줄 수 있도록 한다.

사. 지금, 그리고 여기(here and now)에서 출발한다.

멘티는 자신의 비행 혹은 범죄경력에 대해 멘토가 모르기를 원한다. 그리고 멘토가 알고 있다면 자신을 부정적으로 보지 않을지 걱정하고 염려한다. 멘토는 멘티의 범죄경력보다는 지금 멘티가 무엇에 관심을 두고 있고, 어떤 것을 좋아하고, 누구와 친하고, 누구로부터 가장 영향을 받고 있고, 무슨 생각을 하고 있는지에 초점을 두도록 한다. 그리고 멘티가 원하는 것에서부터

출발하는 것이 효과적이다. 예로, 흡연 정도가 심한 멘티라 하더라도 멘티가 원하지 않음에도 불구하고, 금연에 개입의 초점을 두는 것은 금연에 실패할 확률이 높을 뿐만 아니라 멘토링 관계에도 도움이 되지 않는다는 것을 기억해야 한다.

아. 재범을 예방하고 성장을 돕는다.

멘토의 가장 최종적인 역할은 멘티의 재범을 예방하고 건강하게 성장할 수 있도록 돕는데 있다. 강한 바람이 아닌 따뜻한 햇볕이 외투를 벗길 수 있는 것과 같이 멘토는 ‘채찍이 아닌 당근’을 사용하여 멘티가 성공의 경험을 가져볼 수 있도록 하고 궁극적으로 재비행 하지 않도록 격려한다.

② 멘토링 기술

효과적인 멘토링 기술을 일부 소개하면 다음과 같다.⁸⁾

가. 멘토는 타고나는 것이 아니라 만들어지는 것이다

멘토는 자신의 역할에 대한 명확한 기대를 가지고, 경청과 긍정적인 반영(feedback) 기술을 습득하여야 한다. 시청각교육, 역할연기 및 시연이 도움이 될 수 있으며 실제로 멘토의 기술 향상에 도움이 되는 방법으로 알려져 있다. 즉, 강의보다는 보고, 보기보다는 실제로 해 보는 것이 도움이 된다(Connor et al., 2000; Sloan and McMillan, 2003).

나. 멘티의 문화와 배경을 이해한다.

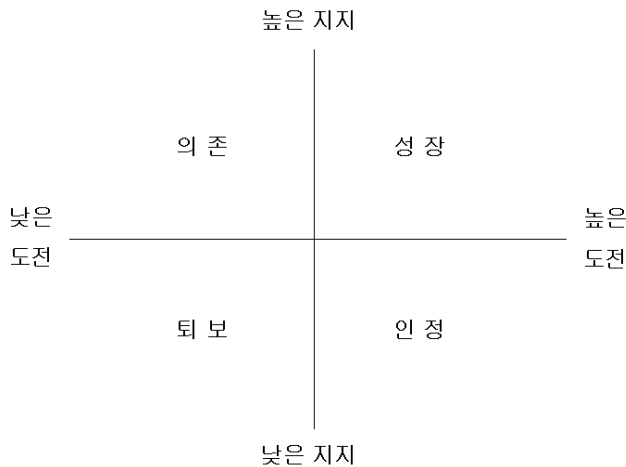
멘토와 멘티의 결연에 있어 동성이나 비슷한 배경을 가지는 매칭이 도움이 된다는 주장이 있으나 이성간의 교차매칭(cross matching)의 경우에도 부작용이 없거나 오히려 도움이 되는 경우도 있다. 중요한 것은 멘토가 멘티에 대해 관심을 가지고 그들의 문화와 주요 이슈에 대해 호기심과 배우려는

8) Ramarni, Gruppen, and Kachur(2006); Ottawa International Conference and Association of American Medical Education Workshop(2004)에서 일부 발췌함.

태도를 가지는 것이 중요하며 서로의 차이에 대해 이해는 어렵지만 수용하고자 노력한다면 편견을 벗고 서로에 대한 이해를 높일 수 있는 기회가 될 수 있다. 실제로 멘토링을 통해 멘토는 비행과 비행청소년에 대한 인식이 바뀌고 멘티는 성인에 대한 긍정적인 시각을 형성하기도 한다.

다. 멘티를 지지할 뿐만 아니라 그들이 도전하도록 한다.

멘토는 지지와 도전간의 균형을 유지해야 한다(Balance support and challenge). 즉, 효과적인 멘토링 관계를 위해서는 지지, 도전, 멘티의 미래에 대한 비전 등 세 가지 요소가 균형을 이루어야 하며 높은 수준의 지지와 도전이 균형을 이루는 것이 가장 이상적이며 멘티의 성장을 돕는다(Daloz, 1986). 만약 멘토가 매사 지지적이기만 하다면, 멘티는 의존적이며 성장하기 어렵고, 지지 없이 멘티의 도전만 강요할 경우 멘티는 퇴보하게 된다.



[그림IV-1] 효과적인 멘토링 조건

라. 멘토에게도 멘토가 필요하다.

멘토는 멘토링 관계에서 가지는 의문점과 문제를 표현하고 조언을 구하는 기회가 반드시 필요하다. 그리고 이 과정을 통해 멘토가 성장하게 되고 멘토의 성장 효과는 고스란히 멘티에게 전달된다. 수퍼비전 시간은 멘토에게

문제해결과 의사소통, 경청 등 복합적이며 수준 높은 관계의 기술을 습득하고 체득하는 시간이 된다는 것을 잊지 말아야 한다. 따라서 수퍼비전에 적극적으로 참여하여 표현하고 나누는 정도가 많을수록 유능한 멘토로 성장할 가능성도 그 만큼 커질 수밖에 없다. 또한 함께 활동하는 동료 멘토의 조언을 적극적으로 활용할 필요가 있다. 동료 수퍼비전(peer supervision)은 가장 훌륭한 학습원이자 지지원이 될 수 있다.

마. 경계를 유지한다.

멘토는 멘티에게 공감은 하더라도 감정이입과 개입(intervention)의 경계를 지킬 필요가 있다. 높은 수준의 정서적 친밀감은 아무리 강조해도 지나치지 않을 만큼 중요한 요소이다. 그러나 멘티의 말 한 마디에 상처받고 멘티보다 더 흥분하고 언제나 멘티를 대신해서 먼저 나서는 것은 금물이다. 또한 멘토는 ‘만능 해결사도 마술사도 아니다’라는 것을 기억해야 한다. 멘토는 멘티가 요구하는 모든 것을 들어주는 사람이라는 환상도 금물이다. 멘티의 요구를 거절할 경우 멘티와의 관계가 서먹해지지 않을지 염려될 수 있다. 이것은 자연스러운 감정이며 멘토가 할 수 있는 것과 할 수 없는 것의 경계를 처음부터 분명히 할수록 멘토링 관계는 더욱 돈독해질 수 있다. 멘티가 모든 것을 멘토에게 의존한다면 멘토는 지치게 되고 결국 둘 모두에게 도움이 되지 않는다.

바. 자신의 활동을 평가한다.

멘토는 멘토링 활동에 대한 멘티의 반응과 만족도를 점검하고 이를 다음 활동에 환류(feedback)하도록 한다. 이 과정을 통해 멘토는 멘티의 흥미와 관심을 이해하고 눈높이에 맞춰나갈 수 있고 멘티는 멘토를 더욱 신뢰하게 된다. 또한 멘토링 관계는 돈독해 지고 멘티뿐 아니라 멘토 역시 성장하게 된다. 멘토링 관계평가(부록)와 목표달성척도(부록)를 활용하는 것도 도움이 되며, 이는 일회적인 것이 아니라 지속적인 과정이다.

③ 멘티의 특성 이해

멘티의 이해는 곧 비행청소년, 범죄소년에 대한 이해를 포함한다. 여기에는 청소년비행의 개념과 유형, 청소년비행의 원인에 관한 이론, 소년사법처리과정과 비행청소년의 당면문제 등이 포함될 수 있다. 비행, 범죄, 그리고 범죄소년을 어떻게 바라보는가는 처우의 내용과 수준을 결정하는 중요한 요소이다.

가. 개인적 특성

일반적인 기대치보다 자신을 표현하는 능력이 부족하고 바람직한 방법으로 표현하기보다 속에 담아 두거나 폭발적으로 반응하는 경우도 있다. 표현을 하더라도 직접적으로 마음과 욕구를 표현하지 않고 우회적으로 표현하거나 즉흥적·감정적으로 표현하기도 한다.

자신이 부족하다고 생각하거나 이로 인해 목적의식이 없고 자신감이 결여된 상태에서 될 대로 되라는 식의 행동을 계속하는 경향도 보인다. 이러한 행동은 주변으로부터 부정적인 평가를 받게 되며 이는 다시 자기비하감과 무력감으로 이어지기도 하며 주변 사람들에 대한 인식이 왜곡되며 건강한 대인관계에 어려움을 겪고 타인에 대한 이해도 부족하게 된다.

대인관계의 어려움은 자신을 인간관계 속에서 고립시키는 결과를 가져오고, 관계 속에서의 고립은 다시 자기에 대한 부정적인 평가를 강화시켜 우울감, 무력감, 좌절감을 갖게 하고 낮은 자존감과 사회에 대한 분노를 형성하기도 한다. 이러한 상황에서는 누군가 자신을 돕고자 하여도 쉽게 믿지 못할 수밖에 없고 마음을 열었다가도 수시로 멘토의 마음을 시험하기도 한다.

나. 행동 및 사고의 특징

감정적·충동적인 경향이 강하고 규칙에 대한 반감과 타인의 권리와 감정에 대한 배려가 부족할 수 있다. 삶과 미래에 대한 장기적인 계획과 목표가 구체적이지 않으며 가치관의 혼란을 경험하기도 한다.

자신을 인정해 주는 부적응의 돌파구로 같은 성향의 사람들이 모여 집단을 형성할 수도 있다. 건강하지 못한 집단은 계속 왜곡된 사회성을 발전시키고 고통을 심화시키는 요인이 되며 결과적으로 자포자기하는 마음으로 더 깊이 고립되기도 한다.

다. 환경적 특성

가정은 청소년의 사회화의 가장 일차적이며 중요한 주체(agent)이다. 이러한 측면에서 멘티의 가정환경을 살펴보면 가족의 구조적(한부모 가정, 이혼 및 재혼가정 등), 기능적(별거, 가정폭력 등) 측면에서 문제가 관찰되며 부모의 부적절한 양육태도와 훈육방식이 비행의 요인이 되거나 비행을 효과적으로 차단하지 못하는 경우가 상당수 발견된다.

부모의 양육태도와 청소년의 공격성향에 관한 연구들을 종합한 결과, 부모로부터 가혹한 양육을 경험한 아동은 8세 이후 남을 무시하는 태도와 소극적인 태도를 나타내며 부모의 강압적 양육태도, 부모의 범죄경력, 별거 등의 가족 내 문제는 14세 이후 폭력 관련 비행을 유발하고 부모의 공격적 행동을 학습하게 되며, 10세 이전의 공격성향과도 밀접한 관련이 있는 것으로 보고된다. 또한, 과잉보호와 비 일관적인 태도 역시 신체적 학대 못지않은 정서적 학대와 유사한 수준의 발달상 문제를 야기하기도 한다(Farrington, 1978; Brown, 1984).

사회유대이론에서는 청소년의 비행을 통제하는 애착, 헌신, 참여, 신념을 강조한다. 특히, 부모와의 애착과 시간의 공유, 친밀한 대화는 그 자체가 자녀의 행동에 대한 통제력을 가지게 된다. 또한, 가정 내에 바람직한 친사회화 모델이 없는 경우 상당수는 위기상황에서 문제해결능력을 발휘하기 어렵고 결국 비행에 계속적으로 노출될 수밖에 없다(Hirschi, 1969).

차별접촉이론에 따르면 청소년이 접촉하게 되는 비행집단 내지 비행친구와 접촉하는 빈도, 지속기간, 강도에 따라 사회규범에 대한 비우호적 경향을 확대하여 비행동기를 강화할 수 있다고 본다. 따라서 멘토와 시간을 함께 하는 것 자체가 비행을 강화하는 요인을 차단하는 효과가 있으며, 멘토와의

상호작용 자체가 비행집단에서 형성해 온 가치관과 관심을 변화시키는 동기가 될 수 있다.

생태체계학적 관점에서 볼 때 멘토링은 멘티 뿐 아니라 관련된 다양한 체계의 변화를 시도할 수 있는 개입의 지점이 될 수 있다. 즉, 멘티는 전체 체계의 일부이자 다른 체계들과 끊임없이 상호작용하는 존재로, 멘티와의 정서적 결연을 통한 멘티의 변화는 그 자체로 끝나는 것이 아니라, 멘티와 관련된 가족, 또래, 학교, 사회 등 연관된 체계의 변화를 도모할 수 있고, 반대로 환경의 변화를 통해 멘티의 변화를 도모할 수도 있다는 것을 기본전제로 한다. 따라서 멘토와 멘티의 일대일 관계를 넘어 멘티의 다양한 문제와 욕구 및 상황과 환경에 대한 다차원적인 관심과 접근이 요구된다.

Tip

1. 과잉보호형

- 자녀가 상처받을까봐 부모가 미리 조정하고 조치를 취하는 경향
- 자녀의 비행에 대해서도 먼저 나서 방어하고 해결하려 듭

2. 간섭형

- 자녀의 모든 행동을 점검하고 간섭하는 경향
- 스스로의 선택, 판단의 기회를 주지 않고 감시와 설교하는 태도

4. 폭력형

- 대화보다 폭력을 사용하는 경향

5. 경쟁형

- 매사 자녀와 경쟁하고 '나는 그 나이 때 안 그랬다'고 비교하는 경향

6. 역할 전도형

- 자녀에게 의존적, 신세타령하는 경향
- 음주, 도박, 폭력 등 부모의 문제로 자녀가 부모의 역할을 일부 수행

7. 무관심형

- 귀가시간, 학업, 친구, 건강에 대한 무관심한 경향
- 비행 및 범법행위를 방치하고 도덕성을 중요시 하지 않음

라. 범죄소년은 처벌이 아닌 보호와 처우의 대상이다

비행청소년에 대한 인식은 변화를 거듭하여 오늘날에는 국친사상(parent patriae)을 기반으로 한 소년사법운동의 영향으로 ‘비행청소년은 보호의 대상이므로 처벌보다는 개별화된 처우(treatment), 사회복귀(rehabilitation)를 유도하는 개입이 필요하다’는 인식이 주류를 이루고 있다. 만약 비행을 청소년 개인의 문제라고 본다면 개입의 초점은 청소년이 된다. 그러나 청소년과 그를 둘러싼 환경과의 상호작용 과정에서 문제가 발생하는 것이라고 보게 된다면 개입의 범위는 당연히 청소년뿐만 아니라 환경이 포함되게 된다. 따라서 일반 청소년의 특성 뿐 아니라 범죄소년의 심리와 특성에 대한 이해와 그 이전에 이들을 처벌이 아닌 보호와 처우의 대상이라는 인식이 가장 중요하다.

마. 비행에 대한 관점알기

비행과 범죄의 원인에 관한 수많은 관점과 이론이 존재한다. 현대에 이르러서는 생물학적 관점에 비해 심리·사회적 관점에서 그 원인을 찾는 것이 보다 일반적이다. 즉, 지능·특수한 인격적 요소(특징)·정신질환과 적절하지 않은 사회화과정이 원인이 될 수도 있고 이와 함께 비행집단의 독특한 문화와 가치관, 비행을 막는 사회결속의 결여(애착·참여·신념), 낙인이 원인이 될 수도 있다. 특히 청소년기는 자아정체감의 형성과 혼란을 경험하는 시기인 만큼 신체·심리·정서적인 불균형과 이로 인한 불안과 역할혼란으로 좌절을 경험하는 시기이기도 한다. 만약 영유아기와 아동기를 거치면서 바람직한 자아개념과 사회화를 경험하지 못한 경우라면 높은 자아개념과 친사회적 가치를 가지기 상대적으로 어려운 환경에 놓여있다고 볼 수 있다. 그러나 낮은 자존감과 자신감은 얼마든지 변할 수 있으며 멘토링의 의미와 가치가 바로 여기에 있다.

Moffitt(1997)는 비행의 지속여부에 따라 비행자를 평생지속형(Life Course Persistent Type)과 청소년기 제한형(Adolescents Limited Type)으로 구분한 바 있다. 즉, 평생 지속형은 매우 어린 나이에 범죄를 시작하여 연령이 증가해

감에 따라 그 연령에 맞는 각종 범죄들을 다양하게 저지르고 결국에는 성인이 되어서도 범죄자로 남아있는 집단을 말하며, 청소년기 제한형은 발달특성상 청소년 시기에 범죄를 저지르다가 성인기가 되면 그만두게 되는 집단으로 상당수의 청소년 비행이 여기에 해당한다. 따라서 이들에게 친사회적인 발달의 기회를 제공하게 되면 더 이상의 비행을 차단하고 얼마든지 건전한 성인으로 성장할 수 있다고 보는 것이다(Howitt, 2002; Moffit, 1997).

Tip

- 비행의 원인을 낮은 자아개념에서 찾는다면 자아개념을 강화하여 자신감을 회복하고 자신을 가치 있는 존재로 느끼는 등 스스로를 긍정적으로 평가하도록 도울 수 있다.
- 실제로 상당수의 범죄소년은 낮은 자아개념, 자존감과 반사회성을 가진 경우가 많다. 그러나 반복되는 성공경험과 애착, 역할모델을 체험함으로써 자존감은 충분히 높아질 수 있다는 것을 알아야 한다.
- 낙인(stigma)은 정상적인 사람을 비행자로 만드는 과정이 될 수 있다. 멘티는 ‘문제아 취급’을 받아오면서 자신을 무시하는 언동에 더욱 민감한 경우가 많다. 멘티가 범죄소년, 비행청소년이라는 낙인에서 벗어날 수 있도록 도와야 한다.
- 멘티는 처음부터 자신의 마음을 열어 보이지 않는다. 관계형성에 최소한 6개월 이상이 소요되기도 한다. 멘토의 솔직한 태도, 일관성, 인정, 애정, 관심이 필요하며 마음을 열고 관계가 형성되면 멘토를 쉽게 ‘배신’ 하지 않는다.
- 과도한 자신감과 과도하게 낮은 자신감을 보이기도 한다.

④ 멘토링 전략

멘토링 과정에서는 적절한 상담기술과 기법이 요구되는 순간이 있다. 기술과 기법은 노력으로 얼마든지 습득이 가능하다는 점에서 멘토는 학습과 자기개발이 필요하다.

가. 좋은 상담자의 태도를 갖춰라.

좋은 상담자는 말을 잘 하는 사람이 아니다. 경청 즉, 잘 들어주는 사람이다. 또한 비밀을 지켜주고, 감정을 읽어주고 깊은 공감능이 가능하고 지지적인 표현을 해 주는 사람이라 할 수 있다. 멘토는 멘티에게 상담자가 되어 주는 경우가 많다는 점에서 상담의 기본원리를 생각하는 것이 도움이 될 수 있다.

Tip

- 폭력으로 처벌받았다고 해서 나의 멘티도 대다수의 폭력범과 같은 성향과 특성을 가지고 있다고 보는 것은 금물이다. 나의 멘티는 그 자체로 독특하고 특별한 존재이며 따라서 그에 맞는 접근이 필요하다(개별화의 원리).
- 비밀보장은 필수(비밀보장의 원리). 단, 비밀보장이 제한되는 상황에 대해 멘티에게 미리 알려주고 함께 도움을 받을 수 있도록 한다.
- 경청, 감정이입, 의도적인 감정표현이 필요하다. 또한 멘티는 비난을 원하지 않는다. ‘비심판적 태도를 유지’하고 멘토의 정직한 감정표현은 멘티에게도 표현의 용기를 줄 수 있다. 멘티의 말에 고개의 끄덕임, 음성반응(그렇구나... 저런...), 관심어린 질문, 확인(... 이렇게 했던 말이지?)도 도움이 된다.
- 관심을 가져라. 멘티는 멘토가 자신에게 보이는 관심에 처음에는 부담스러워 하다가 나중에는 멘토의 관심에 위안을 받는다. 단지 열심히 들어주고 존중해 주는 것만으로도 충분하다.
- 이해하는 것과 받아들이는 것(수용)은 다른 문제이다. 멘티의 행동과 태도를 이해하기는 어려운 문제지만 받아들이는 것을 할 수 있다. 있는 그대로 받아들일 때야말로 멘티는 멘토를 믿고 멘토와 친해질 수 있다.

나. 도움을 준다는 생각은 버려라

멘토는 자신이 멘티에게 어떤 도움을 주는 존재라는 생각을 버려야 한다.

멘토와 멘티는 파트너라는 점에서 서로간의 상호작용이 중요하고 멘티를 통해 멘토가 배우고 멘토를 통해 멘티가 변화하는 상호적인 관계이다(Schmidt, Marks, and Derrico, 2004; 김영희, 2006).

Tip

사례:

- “저 같은 경우는 사실 아이들을 도우려고 갔지만 우리 집에서 겪는 사춘기 아이들(자녀)한테 도움이 많이 됐어요. 멘티를 만나지 않았으면 도저히 이해할 수 없는 청소년들의 정신 세계가 있잖아요, 멘티에게 미리 경험했기 때문에 우리 아이들에게 조금 더 관대할 수 있었던 부분도 되게 많았어요. 저는 봉사를 하러 한다는 느낌이 아니라 서로 그냥 어깨동무를 하고 우리가 같이 왔다는 느낌이에요.” (멘토)

Tip

사례:

- “책임감 같은 것... 지금 학교 생활하면서 크게 책임감 느끼는 것 없는데 멘티를 만나면서 약속의 중요성과 책임감을 느끼고 있는 것 같아요. 그리고 멘티랑 만나면서 무조건적으로 공감을 해주잖아요, 그러니까 다른 인간관계에서도 대화의 중요성을 많이 깨닫고 있어요.” (멘토)

다. 상대에 대한 배려가 필요하다.

멘토와 멘티는 성장배경과 환경에 차이가 있다. 이러한 차이는 자칫 무심코 하는 말 속에서 상대에게 본의 아닌 상처를 줄 수도 있다. 예를 들어 아르바이트를 해야만 생계를 이어가는 저소득 한부모 가정의 멘티에게 부모님이 용돈을 적게 주신다는 대학생 멘토의 불평은 때로 멘티에게 자괴감과 슬픔을 안겨 줄 수도 있다.

라. 멘토에게 수퍼비전을 제공하라

멘토들은 멘토링 과정에서 자신이 정말 잘 하고 있는지 의문이 들고 확인하기를 원한다. 또한 멘토가 판단하기 어려운 상황이 발생하기도 한다. 따라서 교육과 수퍼비전이 필요하며, 결연관리자, 동료, 수퍼바이저와의 관계에서 끊임없이 도움을 받을 수 있어야 한다.

Tip

사례:

- “저는 멘티도 중요하지만 무엇보다 멘토가 잘하고 있는지 수퍼비전이 중요하다고 생각해요. 멘토들이 모여서 친목도 도모하고 정보를 주고받을 수 있고... 이런 이야기 속에서 멘티를 위해 중요한 피드백들을 받는 것 같아요. 본인(멘토)이 잘하고 있는지에 대해 수퍼비전을 받으면서 본인에 대한 믿음이 먼저 생겨야 할 것 같아요.” (멘토)
- “멘토링을 하면서 문제점이 보이기도 하고 똑같은 것을 답습한다는 생각도 들었는데 수퍼비전 받고 나서 조금씩 고쳐가고 잘해나갈 수 있는 방법을 알게 되더라고요.” (멘토)

Tip

- 멘티가 변화의 기복이 큰 만큼 멘토 역시 감정과 기대의 기복이 존재한다. 멘토링이 잘 되고 있다고 판단되는 순간 교만해지거나 잘 되지 않는 순간 과도한 책임감과 부담감으로 어려움을 겪을 수도 있다.
- 멘티의 인생은 멘티의 것이다. 멘티가 직접 선택하고 책임지는 삶의 주체로 살아갈 수 있도록 도와야 한다. 단, 멘토는 멘티의 결정에서 장점이 무엇이고 단점이 무엇인지 사전에 얘기해 줄 수 있다.
- 멘티의 지금 상황만 보고 실망하거나 좌절할 필요 없다. 장기적으로 바라보자. 멘티는 콩나물과 같다. 콩나물시루에 물을 주면 물은 아래로 다 빠져 사라져버린다. 그렇지만 어느 순간 콩나물이 쑥 자라있는 것을 발견할 수 있을 것이다!

마. 멘토에게 많은 정보를 줘라

멘티와 어떤 활동을 하는 것이 좋은지, 멘티에게 필요한 정보를 어디서 찾을 수 있는지, 어떻게 하면 멘티를 도울 수 있는지, 멘티가 필요한 자원을 어떻게 연결해 줄 수 있는지에 대한 정보는 멘토에게 꼭 필요하다. 특히, 이성문제 혹은 성문제, 자살, 가출, 약물, 검정고시, 아르바이트 등에 관한 정보와 전문기관, 전문가에 대한 정보를 멘토에게 제공하고 이를 활용할 수 있도록 한다. 이와 함께 여행, 각종 공연·전시회 등의 예술관람, 스포츠 활동, 등산·낚시 등의 야외활동에 관한 정보도 도움이 되며, 이러한 부분에 있어 결연관리자와 멘토 펠로우의 역할이 요구된다. 각 영역별 활동의 목록을 만들어 멘토에게 제공하는 것도 도움이 된다.

Tip

- 학업성취를 위한 활동: 도서관 탐방, 서점 탐방, 같은 책 함께 읽기, 멘티의 과제물에 대한 정보를 조사하고 수행을 돕기, 수학과 읽기에 대한 개인지도, 검정고시 일정과 과목을 파악하고 구체적인 학습계획 수립을 돕기
- 개인적 관계 진전을 위한 활동: 함께 운동하고 같이 목욕하기, 놀이공원가기, 운동경기 관람하기, 서로의 집으로 초대하기, 서로에게 일기쓰기, 문자나 이메일 주고받기, 블로그 방문하기, 관심 있는 것 같이 배워보기, 영화·연극·음악회 등 관람하기, 자원봉사 활동, 집단활동 참여하기
- 진로탐색 또는 직업준비를 위한 활동: 성격검사나 적성검사를 해 보기, 전문직업인 만나보기, 직업 박람회 방문하기, 대학 방문하기, 관심과 흥미 찾기, 장래 하고 싶은 일에 대해 이야기하기

바. Q & A를 만들어라

멘토교육 때는 예상되는 질문을 준비하고 실제에 대비할 수 있는 내용을 포함하는 것이 도움이 된다.

Tip

- 부모나 멘티가 학습지도만을 원한다면?
- 멘티가 정서적으로 너무 의존한다면?
- 멘티가 돈을 빌려달라고 한다면? 멘티가 잘 곳이 없다고 한다면?

(3) 교육 방법

① 집단교육

멘토링을 시작하기에 앞서 멘토링에 대한 전체적이고 개괄적인 이해가 필요하다. 멘토 자신에 대한 이해와 기대를 점검하고 멘티에 대한 이해의 과정이 포함될 수 있다.

<표IV-1> 집단교육 일정(예1)

영역	프로그램	내용
멘토링 개요	멘토링 이해하기	- 비행청소년 멘토링이란? - 멘토링 과정 - 성과의 기준
멘토에 대한 이해	자신의 이해	- 심리검사(MBTI, 에니어그램 등) - 나의 성격과 대인관계 특성 - 나의 장점과 단점
	멘토의 역할과 과제	- 멘토의 역할 / 멘토의 역할이 아닌것 - 멘토의 과제
멘티에 대한 이해	비행청소년의 이해	- 청소년의 비행과 관점알기 - 소년사법체계의 절차와 과정
	청소년의 시각에서 바라보기	- 사회적 문제나 현상을 청소년 관점에서 생각해보기(집단활동)
효과적인 멘토의 기술 및 전략	의사소통기술	- 나의 의사소통 유형 파악 - 효과적인 의사소통기술 훈련
	관계형성기술	- 관계형성에 도움이 되는 태도와 기술
	멘티와의 관계연습 역할극	- 역할연습(role play) - 수퍼비전
멘토링의 실제	사례	- 장기간 활동한 멘티의 이야기 듣기 (나의 멘토링 경험, 내가 원하는 멘토는? 활동 에피소드 등)
	Q & A	

<표IV-2> 집단교육 일정(예2)

일차	교육내용	시간
1	멘토링의 역사적 관점	1.0
	멘토링의 정의와 개념	0.5
	멘토링의 긍정적 관점	0.5
	멘토링을 통한 개인의 성장과 프로그램 목표	1.0
	멘토링을 위한 슈퍼비전과 관리기술	3.0
2	멘토링의 부정적인 관점	1.0
	리더쉽과 멘토링	3.0
	중재, 상담, 마찰해결, 의사소통	
	멘토링 기법	2.0
	교육, 훈련, E-멘토링	1.0
3	튜터링	2.0
	청소년비행의 이해	4.0
	멘티의 특징	0.5
	수퍼바이저와 관리자의 역할	0.5
4	멘토링 활동	1.0
	멘토링 유형	3.0
	멘토링 과정과 절차	1.0
	멘토링 과정에서의 비밀보장	1.0
	계약과 성과	1.0
5	활동기록과 일지	1.0
	평가방법	2.0
	법적인 문제들	1.0
	문제해결기술과 사례연구	1.0
총 시간		31.0

출처: Colaprete, F. A., 2009: 258. 참고로 재구성.

〈표IV-3〉 집단교육 일정(예3)

강의 내용	시간	강사
- 멘토링프로그램 소개 (민,관,학 멘토링 프로그램 진행과 일정, 멘토링 프로그램 취지, 멘토링 주의사항, 슈퍼비전의 중요성)	2	사업운영 관리자
- 청소년 범죄에 대한 이해 (소년법에 대한 이해, 현재 청소년 범죄에 대한 사례와 사회적 문제, 보호관찰 청소년들에 대한 이해와 접근 방안)	3	범죄학 관련 학계 전문가
- 멘토링 사례발표 및 질문 (멘토링 성공, 실패 사례 발표와 사례를 중심으로 질의응답)	1	전년도 멘토
- 현실요법 강의 / 실습 (현실요법 이론에 따른 역할 분담 실습과 멘토링 프로그램에 응용할 수 있는 구체적인 상담 방법)	2	현실치료 전문가
- 현실요법 강의 (현실요법 이론의 기본적 이해)	3	현실치료 전문가
- 보호관찰의 현장 이야기 (보호관찰제도, 보호관찰 청소년의 특징과 사례, 특별 범죄예방위원회에 대한 설명과 활동보고서 작성요령)	40	교정기관 담당자
- 멘토설문조사 (멘토링 결연에 필요한 기본 설문 조사)	10	

출처: 천주교사회교정사목위원회 내부자료(2009).

② 개별교육

멘티에게 특수한 상황이 발생하였거나 멘토가 도움이 필요한 경우, 이에 대한 대처방법과 가이드라인을 제공하게 된다. 개별교육은 결연관리자와의 면담, 통화, 이메일 등의 방법으로 진행할 수 있다.

③ 보수교육

멘토의 활동 과정에서 정기적인 보수교육이 중요하다. 보수교육은 결연관리자를 통해 진행될 수 있으며 동료 슈퍼비전(peer supervision)이 도움이 될 수 있다. 보수교육에서는 다양한 활동 지침을 수시로 제공한다.

Tip

- 집단교육: 월1회 사례회의 실시. 동료 사례에 대한 토론과 지지
- 개별교육: 수시 진행, 면담, 전화, 이메일을 활용한 결연관리자의 멘토 지지과정 포함,

Tip

* 멘토 활동수칙

1. 한 달에 두 번 이상은 멘티와 즐거운 만남을 갖도록 한다.
2. 건전한 놀이문화 및 다양한 활동을 개발한다(돈을 들이지 않고도 즐겁게 놀 수 있는 방법에 대한 훈련이 필요하다).
3. 멘티의 무리한 요구(선물)에 대해서는 특별한 날(생일, 졸업, 입학 등)외에는 들어주지 않도록 한다.
4. 위기상황이 발생하면 당황하지 말고 결연관리자와 상의하도록 한다.
5. 활동 시에는 지갑이나 가방에 현금을 많이 가지고 다니지 않도록 하고 안전은 스스로 지키도록 한다.
6. 다급하다고 애처롭게 돈을 요구하거나 빌려달라고 하더라도 현금을 주는 것은 금물이다. 결연관리자와 상의하여 필요한 자원을 연결해 주도록 경계를 설정한다.

④ 특별교육

멘티들의 특성이나 문화를 이해할 수 있는 내용을 수시로 교육받도록 한다. 다양한 청소년 영역 전문가를 초빙하여 멘토링 과정에서 실제로 활용할 수 있도록 집단활동 중심으로 구성한다. 이러한 교육을 통해 각각의 멘토링 사례에서 느꼈던 문화적 이질감에 대해 논의하고 멘토링 활동에서의 최소한의 가치 기준 맞추도록 한다. 동성애나 흡연, 인터넷 문제, 위기개입 등이 주요 내용으로 포함될 수 있다.

Tip

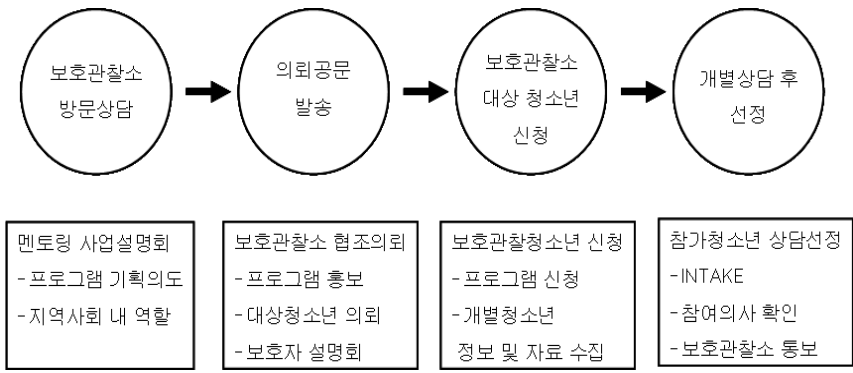
위기개입의 원리

- 멘티에게 가출, 자살, 폭력, 사고 등 위기상황이 발생한 경우 신속한 개입이 중요하다. 혼자 해결하려 하거나 당황해 하지 말고 결연관리자, 보호관찰관과 상의하며 즉각적인 도움을 받을 수 있는 곳에 의뢰한다.
- 다양한 문제를 한 번에 해결하지 않도록 한다. 가장 시급한 문제부터 개입한다.
- 멘티가 희망을 가지도록 격려한다. 긍정적인 생각을 갖도록 하고 더욱 잦은 연락을 유지한다.

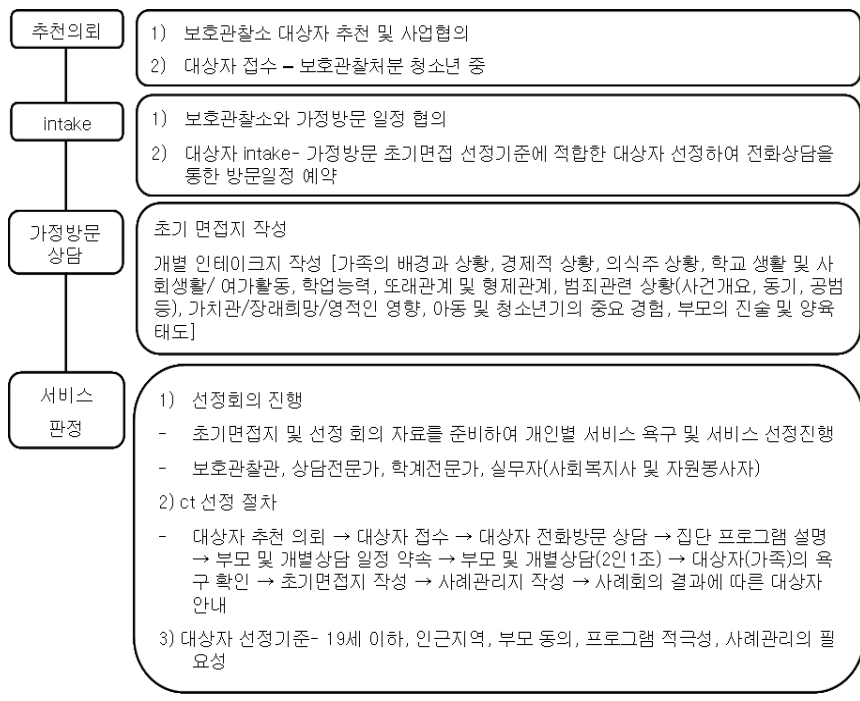
2) 멘티 모집 및 교육

(1) 멘티 모집

- ① 보호관찰소, 소년보호기관(소년원, 분류심사원, 대안교육센터)에 있는 청소년 가운데 신청자를 받거나 담당자의 추천을 1차로 활용하여 멘티를 선정할 수 있다.
- ② 결연관리자가 개별적 만남을 통해 스크리닝(screening)한다.
 - 서비스 정보 제공: 멘토링에 대한 소개와 현황을 알린다.
 - 서비스 욕구 확인: 멘토의 자발성 못지않게 멘티의 자발성도 책임성과 활동의 효율성을 위해 중요한 부분이다. 서비스 정보를 제공했다면 그 시점에 서비스 참여 의사가 없더라도 멘티가 정말 도움이 필요할 경우 언제든지 참여할 수 있다는 것을 알린다.



[그림IV-2] 멘티 모집과정¹⁹⁾



[그림IV-3] 멘티 모집과정²⁾

멘티는 ‘멘토링 욕구가 있거나 필요한’을 기준으로 하지만, 민간기관이 주

9) 사회복지공동모금회 청소년보호관찰전문위원회(2004)의 자료를 참고함

체가 되어 운영하는 경우 참여하는 멘토의 특성, 기관의 사명과 여건에 따라 선발할 수도 있다.

Tip

- 멘티 선정 시 고려사항
 - 대상 청소년의 위험(risk)과 욕구(need)를 파악한다.
 - 고욕구군(most at-need)을 우선적인 멘토링 대상으로 선정한다.
 - 고위험과 고욕구 모두 높은 경우 다른 채우와 병과하여 멘토링을 제공하는 것이 효과적이다.
 - 욕구는 다음의 사항을 우선적으로 고려할 수 있다.
 - 정서적인 지지자가 필요한가?
 - 대화나 상담이 부족하다고 느끼는가?
 - 내 이야기를 들어주고 내 입장을 이해해 줄 사람이 필요한가?
 - 가족이나 기관(소년원 혹은 보호관찰소)과 나를 연결해 줄 수 있는 다리가 필요한가?
 - (학교나 사회)생활에 적응하는데 도움을 줄 수 있는 사람이 필요한가?
 - 필요한 자원에 대한 정보와 실제적인 연결을 도와줄 수 있는 사람이 필요한가?
 - 누군가 나의 성장을 돕고 잠재력을 발견해 줄 수 있기를 희망하는가?

Tip

예:

- 부모의 부재 혹은 방임된 소년
- 결손가정, 부모역할 부재, 가족기능 와해 등 부모 무경험, 가족기능 와해 경험자
- 보호관찰 기간이 1년 이상 남은 소년
- 초범 혹은 경미한(minor) 범죄소년
- 소년원에서 출원을 3개월 이내로 남겨두고 있어 사회복지에 도움이 필요한 소년
- 멘티들이 말하는 멘티의 기준: 기준은 없다(모두 필요하다), 멘토에 대한 믿음, 멘토에 대한 존중감, 상처가 많은 청소년, 의사표현이 서툰 청소년

(2) 멘티 교육

멘토링은 멘토와 멘티 두 사람의 관계를 기반으로 하는 것이므로 멘토뿐 아니라 멘티에 대한 사전 교육도 필요하다. 멘티교육은 멘토와 같은 체계적이고 많은 시간을 요구하지는 않으며, 멘토링의 핵심적인 요소와 멘토링 규칙(멘토와 멘티 사이에서 지켜야할 에티켓 등), 멘토링의 목적(멘토는 학습 지도만을 하는 과외교사가 아니라는 점 등), 멘토링의 특전(장학금 등 필요한 자원 연결, 자기 성장)에 대한 사항을 포함할 수 있다.

Tip

*멘티 활동수칙

1. 한 달에 두 번 이상은 멘토와 즐거운 만남을 한다.
2. 건전한 놀이와 다양한 활동을 개발하고 경험한다.
3. 무리한 요구(선물)를 하지 않는다.
4. 긴급한 사항이나 문제가 발생하면 멘토에게 연락한다.
5. 약속을 지킨다.
(약속시간에 못 나오는 경우 미리 연락하고 양해를 구한다)
6. 멘토와 돈 거래를 하지 않는다. 위급한 상황에서는 멘토와 상의한 후 결연관리자와 함께 해결한다.
7. 신상의 변화(주거이전, 전화변경 등)는 반드시 알려준다.
8. 내가 멘토를 믿고, 나를 개방하는 만큼 멘토는 나에게 필요한 도움을 줄 수 있다.
9. 멘토는 상담통보서를 월 1회 작성해서 보호관찰소에 제출하게 되는데, 여기에는 나의 성실한 참여와 멘토와의 활동이 반영된다.

출처: 한국YMCA전국연맹(2006) 자료에서 일부 발췌.

<표IV-4> 멘티교육일정표

활동	소요시간	내용
환영사와 소개	5분	사업 담당자 (혹은 기관장)가 환영사를 하고 모든 참여자가 스스로를 소개하도록 한다.
Icebreaker	15분	청소년들에게 익숙하고 재밌는 활동을 선택한다.
멘토링 개괄	15분	“멘토를 가져본 적이 있니?”라는 질문과 『오디세이』 멘토링 기원을 가지고 멘토링의 개념을 설명한다.
프로그램의 개괄	10분	프로그램과 목표에 대해 설명한다. 이 활동을 통해 멘티의 멘토링에 대한 기대를 알 수 있다.
멘토 역할	15분	“멘토관계의 시작”을 연습해본다.

휴식	15분	
멘티의 역할	15분	“좋은 멘티 되기”연습을 해본다. 책임성을 키우고 적극적인 참여를 독려하며 만남을 맞추고 약속을 지키는 일, 효과적 의사소통 전략, 공손한 행동, 돈과 선물의 관계가 아니라고 깨닫는 것을 교육할 수 있다.
역할연습	15분	역할연습을 해본다.
비밀보장과 제한점	10분	비밀보장의 한계와 멘토, 멘티의 욕구에 대해 논의한다.
	105 분	* 2시간을 넘지 않도록 한다.

출처: Taylor, 2003: 19.

<표IV-5> 멘티를 위한 조언

무엇을 할 것인가	어떻게 할 것인가	예시
당신을 위한 것이 무엇인지 초기에 알려라.	어떤 것이 당신을 돕는 것인지, 어떤 경우 당신이 잘 반응하지 못하는지 예를 들어 설명하라.	“제가 원하는 것은...” “제가 힘든 점은...”
당신과 멘토의 의사소통이 어떻게 하면 잘 조화될 수 있을지 생각해 보라	서로에 대한 정보를 공유하라. 각자의 학습, 반응 양식의 차이를 공유하라	“저는 좀 내성적인 것 같아요. 마음은 있는데 말을 잘 못하기도 하고...” “저는 칭찬보다는 칭찬과 지적을 함께 해 주시면 더 와닿을 것 같아요.”
당신을 도울 수 있는 사건과 영역을 확인하라	멘토에게 당신이 무엇을 했었는지, 어떻게 했었는지 알려라. 당신의 생각을 말로 전달하라	“제가 8시 이전에 일어날 수 있도록 모닝콜을 해 주시면 도움이 될 것 같아요” “저는 거절하는 것이 항상 힘들어요”
내 생각과 다른 또 다른 진실이 있을 수 있다는 것을 기억하라	멘토의 반응에 대해 방어적이 되기보다 마음의 문을 열고 받아들이는 것이 필요하다	“제 생각은...” “제가 보는 문제는...” “다른 의견을 들어보고 싶어요”

잘 이해하고 있는지 점검하라	적극적으로 듣고 분명하게 설명하자	“당신의 말을 제가 이해하거든요...” “..하라는 말씀이시죠?”
멘토를 존중하라	멘토의 반응과 관점에 방어적으로, 공격적으로 대하지 말자	“저는... (해서)고마워하고 있습니다” “제 생각과 조금 다르긴 하지만... 좋은 의견이에요”
때로는 참을 줄도 알아야 한다	시간이 필요하면 요청해 보세요	“다시 한 번 생각해 보겠습니다” “지금은 힘들지만 시간을 좀 더 가지고 진지하게 고민해 볼게요”

3) 부모교육

멘토는 특별범죄예방위원 등 공식적인 신분으로 멘토링에 참여하게 된다. 따라서 멘티의 부모는 당연히 멘토의 존재에 대해 알고 있고 멘티를 위해 공동 협력이 가능해야 한다. 또한 경우에 따라서는 멘티의 집으로 전화를 하거나 하는 경우가 많으므로, 멘토는 멘티의 가족에게 자신을 소개하고 앞으로의 상호 협조에 대한 당부를 하는 것이 좋다. 그러나 부모 혹은 가정의 문제가 멘티에게 부정적인 영향을 미치거나 그럴 가능성이 있는 경우를 자주 볼 수 있다. 이 경우 보호관찰소 및 소년보호기관에서 주관하는 교육 프로그램에 부모가 참여하게 하거나 외부 기관에서 주관하는 교육을 안내할 수도 있다. 또한 멘티가 원하고 멘토의 역량이 허락하는 경우 부모를 상담하고 실질적인 문제해결을 도와줄 수도 있다.

그러나, 상당수의 경우 멘티의 부모 및 가족체계에 대한 개입은 멘토 개인의 노력으로 해결되기 어려운 경우가 많다는 점에서 가족으로부터 오는 부정적인 영향을 멘티가 슬기롭게 헤쳐 나갈 수 있는 역량을 강화하는데 먼저 주력할 필요가 있다. 즉, 부모 및 가족의 영향에도 불구하고 멘티가 가족을 포함한 부정적인 방법으로 문제를 해결하지 않도록 바람직한 문제해결 전략을 습득하도록 도울 수 있다. 기억할 것은 멘토가 멘티 가족의 멘토는

아니라는 것이며 가족과 관련한 문제의 개입 시 결연관리자, 수퍼바이저와 상의하도록 한다.

(1) 가정방문 시 고려사항

- 멘티의 동의하에 함께 방문하라(경우에 따라 담당 보호관찰관과 함께 방문할 수도 있다)
- 친절하고 긍정적인 분위기를 만들어라
- 친근하고 일상적인 언어를 사용하라. 문제라는 말보다는 어려움, 해결이란 단어를 사용하는 것이 좋다
- 멘티의 장점과 긍정적이고 희망적인 얘기를 나누라
- 반드시 사전 약속을 하고 방문하라
- 방문의 목적이 무엇인지 사전에 분명히 하라. 즉, 멘티의 환경을 이해하거나 부모의 얘기를 들어보는 기회를 갖는 등 멘티에게 도움이 된다는 확신이 들 때 방문한다. 이유 없이 찾아가지 않는다.
- 멘토가 부모와 동맹을 형성할 경우 멘티의 저항을 경험할 수도 있다. 멘토는 항상 멘티와 같은 입장에 서 있다는 것을 기억하여야 한다. 또한, 멘티와 연합하여 부모를 비난하거나 공격하는 것은 절대 금한다.

(2) 부모에 대한 신념

- 모든 부모는 자녀에게 관심이 있다.
- 모든 부모는 자녀를 도울 수 있는 강점이 적어도 한 가지 이상 있다.
- 부모의 적극적인 관심은 멘토링 관계에 도움이 될 수 있다.

Tip

“부모의 영향이 너무 크죠. 멘티들의 행동에 ‘나쁜 일이니까 하지마라’ 라고 부모가 옆에서 코치해주면 거기까지는 빠지지 않았을 거라는 생각이 들어요, 부모 프로그램이나 부모 상담이나 이런 걸 같이 했으면 어땠을까.. 부모님을 바꾸는 프로그램 정말 필요한 것 같아요.” (멘토).

2. 결연

1) 매칭과 결연식

멘토와 멘티의 결연에는 다양한 요소를 고려하는 것이 일반적이다. 즉, 멘토와 멘티의 성별(동일성별, 혹은 교차 매칭), 나이의 차, 욕구(부모의 부재, 학습지도, 친구, 전문적 기술), 거주지(거리) 등이 가장 기본적으로 고려되는 요소이다. 먼저 비행청소년 멘토링에서 일반적으로 성별은 동일하게 구성하는 것이 일반적이다. 즉, 여성 멘티와 남성 멘토, 남성 멘토와 여성 멘티의 교차 결연(cross matching)은 특별한 경우로 할 수 있다. 그러나 교차 결연이 멘토링 관계에 도움이 되거나 도움이 되지 않는 것에 대한 의견이 분분하며, 사례에 따라(case by case) 차이가 있으므로 멘토, 멘티의 상황과 욕구를 고려하는 것이 바람직하다.

소년원의 보호소년 멘티를 제외하면 결연은 가능한 멘토와 멘티의 거주지가 멀지 않도록 배정하는 것이 좋다. 거리가 멀 경우 만남에 상당한 시간과 노력이 소비되어 활동 빈도를 줄이는 요인이 될 수 있고, 멘토가 멘티와 같은 지역에 거주하는 경우 ‘특별범죄예방위원’의 자격에도 부합한다.

결연식은 보호관찰소 혹은 소년보호기관에서 공식적으로 진행하는 것이 일반적이다. 소년원과 같은 보호시설의 경우 멘토와 멘티의 거주지를 고려

할 필요가 없으므로, 멘티의 어려움과 욕구를 고려하여 결연하거나 특별한 고려 사항이 없는 경우 결연식을 즐거운 활동 형식으로 운영할 수도 있다. 이러한 사례로, 멘티의 이름만을 보고 멘토가 일방적으로 선택하는 것, 혹은 멘토의 별칭만을 보고 멘티가 일방적으로 멘토를 선택하는 것, 그리고 이 두 가지 방법을 혼합하는 형태가 있을 수 있다. ‘스친소(스타의 친구를 소개합니다)’, ‘골미다(골드미스가 간다)’와 같은 TV 프로그램에서 볼 수 있는 매칭 방법이나 게임과 같은 이벤트를 활용할 수도 있다(조아미, 2009).

Tip

결연식 식순(○○보호관찰소 사례)

1. 개회사
2. 소장님 격려사
3. 멘토 대표 인사
4. 멘토링 개요 및 활동 소개
5. 멘토·멘티 활동 시 주의할 사항(에티켓 포함)
6. 일대일 결연
7. 결연 팀별 시간 갖기
8. 각 팀별 자체 해산

2) 결연 시 고려사항

결연은 멘토링의 성과를 좌우할 수도 있다. 그러나 앞으로 서로 얼마나 더 노력하느냐가 더욱 중요하다는 것을 상기할 필요가 있다. 나의 멘티와 다른 멘티를 비교하는 것은 금물이다.

결연관리자는 가급적 결연 전에 멘토에게 멘티의 인적사항과 범죄경력에 대한 사전 정보를 제공하지 않도록 한다. 단, 성폭력 및 강도상해 등 특히 멘토의 세심한 주의가 요구되는 경우 사전에 고지할 수 있으나 멘토가 불필요한 선입견을 가지지 않도록 주의할 필요가 있다. 상당수의 경우 멘토링 관계가 형성되고 나면 멘토가 물어보지 않더라도 멘티가 자신이 왜 보호관

찰(혹은 보호처분)을 받게 되었는지 얘기하는 경우가 보다 일반적이다.

(1) 성별

동성의 경우 공감대 형성이 용이하고 공통의 관심사와 깊이 있는 조언이 가능하다는 점에서 선호도가 높다. 부 혹은 모 가운데 특정한 역할이 요구되는 경우가 아니라면 동일한 성(性)으로 결연하는 것이 일반적으로 권장되는 방법이다.

Tip

사례1. “동성이라서 공통부분도 많고 편하게 마음을 터놓을 수 있는 것 같아요. 만약 이성으로 결연된다면 이성에 대한 불필요한 호기심도 생길 수 있다고 생각해요. 동성일 때보다 제가 공감을 못해주는 부분도 있을 것이고요.” (멘토)

사례2. “멘티가 저보다 3살 아래인 남학생인데 같이 영화를 보자니 이성과의 데이트로 생각하지는 않을까 사실 조심이 돼요. 제가 편하게 대하려고는 하는데 앞으로 활동할 때 신경이 쓰일 것 같긴 해요.” (멘토)

사례3. “멘티가 저를 얼마나 이모뚱으로 여기고 있고 저도 아들 같고.. 둘 다 아주 편안하고 좋아요. 나이 차이가 많고 제 멘티는 엄마도 안계시니 이런 경우에는 엄마같은 멘토가 좋은 것 같아요.” (멘토)

(2) 연령 차

나이의 차이가 3살 이하인 경우 경우에 따라 멘티는 멘토에게 열등감을 느끼기도 하며 멘티의 사회경험이 멘토를 능가하여 역전관계가 형성되기도 한다. 나이차가 적은 경우 문화적·정서적 공감대 형성과 초반 관계형성이 용이한 측면이 있기도 하나 멘티의 복합적인 욕구와 비행 관련 문제들을 고려할 때 최소한 나이 차는 4~5살 이상이 이상적이다.

그러나 나이차가 많이 나는 경우(멘티의 부모님 세대가 되는 멘토) 멘티는

자신의 문화를 이해하지 못한다고 느낄 수도 있으나 심리적 안정감을 느끼는 경우도 많은 것을 볼 수 있다. 또한, 멘티는 대학생 멘토를 선호하지만 멘토링 관계와 멘토링 효과는 나이 차이와는 무관한 것으로 보고되고 있다. 따라서, 멘토의 나이보다는 멘티의 생각과 문화를 이해하고 공감하기 위해 노력하는 멘토의 자세가 더욱 중요한 요소라 하겠다.

(3) 기타

멘티의 욕구(학업지도, 부모 역할, 특정한 기술 등)를 고려하거나 멘토와 멘티의 물리적 거리, 공통관심사, 그리고 성격이나 성향을 고려할 수도 있다. 내성적이고 소극적인 멘티는 적극적이고 리더십 있는 멘토를 원하기도 하며 반대로 자신과 성향이 비슷한 멘토를 원할 수도 있다. 결론 이전에 멘티와 멘토의 욕구를 파악하고 이러한 요소를 반영할 수 있도록 한다.

Tip

“아이(멘티)가 하고 싶은 게 있으면 그런 분야 쪽으로 같이 연결해주면 좋을 것 같아요.. 아무래도 공통부분이나 해줄 얘기가 많을 것 같아요, 외향적인 성격과 내향적인 성격으로 나뉘서 좀 비슷한 성격끼리 연결되면 활동하기 훨씬 편할 것 같아요.. 그리고 지역이 너무 먼 멘티와 연결이 되면 자주 만나는 게 너무 힘들어요.” (멘토)

3. 활동

멘토링 관계는 시간에 따라 변화하기 마련이다. 일반적으로 결연 후 2~3개월 이내는 탐색과 적응의 기간으로 멘티는 자신의 문제와 상황을 멘토에게 솔직하게 털어 놓기보다는 멘토가 어떤 사람인지, 신뢰할 수 있는 사람인지를 끊임없이 탐색한다. 멘토 역시 멘티가 자신을 어떻게 생각할지, 멘티

의 성향이 어떠한지 등을 파악하고 서로에게 적응해 나가는 시간을 갖기 마련이다.

정기적인 만남과 활동이 이루어진다면 보통 3~4개월 이후에는 멘토링을 자연스럽게 받아들일게 되고, 6개월 정도 진척되면 멘티가 드러내는 문제에 대한 구체적인 개입이 가능할 수 있다. 만약 소년원에서 졸업을 앞둔 경우와 같이 멘토링 기간이 6개월 미만이라면 첫 만남에서부터 멘티의 욕구를 파악하고 향후 계획을 구체화하는 작업이 필요하다.

<표IV-6> 멘토링의 일반적 과정

멘티와의 관계단계	주요핵심주제	멘토모임
준비기	멘토링 프로그램과 자신에 대한 이해를 통해 멘토링 활동을 준비한다.	멘토교육 첫 모임
탐색-적응기 (1~3개월)	멘토링 활동을 구조화하고, 서로를 탐색한다.	수퍼비전
신뢰형성기 (3~4개월)	모임이 안정되고, 멘토-멘티간의 신뢰관계가 형성되기 시작한다. 멘티의 문제를 파악하기 시작한다.	수퍼비전
관계진전기 (5~6개월)	형성된 신뢰관계를 바탕으로 멘티의 문제에 구체적 접근과 개입을 시도한다.	수퍼비전 중간평가회의
동반기 (7~8개월)	멘티의 문제 해결방법을 적극적으로 논의하고 연습하게 한다.	수퍼비전
지지기 (9~10개월)	조금씩 멘티의 문제에서 물러서서 멘티 스스로 자신의 생활을 연습할 수 있도록 지지·격려한다.	수퍼비전
종결준비기 (11~12개월)	공식적인 멘토링 활동을 정리하고 추후 만남을 약속한다.	종결평가회의

출처: 한국YMCA전국연맹(2001).

1) 준비 및 시작

준비 단계에서는 멘토 자신의 이해와 멘티에 대한 이해, 그리고 멘토링 기간과 집단활동 일정 등 전체적인 구조에 대해 파악하도록 한다. 현재 국

내의 대부분의 멘토링 프로그램은 단기로 운영되고 있다. 일반 청소년들은 6개월 이상 1년 미만의 기간을 가장 선호하는 것으로 보고된 바 있다(정무성·남석훈, 2005). 그러나 멘티의 특성을 고려하지 않더라도 3개월 미만의 단기 프로그램은 멘토링의 효과를 기대하기 어렵고 멘티와의 관계형성 자체가 쉽지 않다는 주장도 있다(Akos, 2000).

그러나 비행청소년 멘토링에서 멘토링 기간은 멘티의 상황에 따라 가변적인 경우가 많다. 가장 일반적인 형태는 보호처분 기간 전체를 멘토링 기간으로 설정하는 방법이다. 즉, 보호관찰 4호 처분(단기보호관찰)은 1년, 5호 처분(장기보호관찰)의 경우 2년, 9호 처분(단기 소년원 송치)은 6개월, 10호 처분(장기 소년원 송치)은 2년을 멘토링 기간으로 하는 것이다. 소년원 보호소년의 경우 출원 기간이 3개월 이하의 경우라 하더라도 출원 후 계획과 사회적응을 위해 멘토링을 제공하는 것이 효과적이다.

이 외에 1년 혹은 2년, 4년 등 멘토링 기간을 미리 정해 놓고 활동하는 경우가 일반적인 형태이다. 이 경우 보호처분 기간이 종결된 경우라도 비행여부에 대한 모니터링과 멘티의 성장을 위해 멘토링은 기간 동안 이루어지게 된다. 그러나 이와 같이 보호처분 기간을 넘어서는 장기간의 멘토링을 위해서는 멘토, 멘티의 동의 뿐 아니라 멘토링 관계가 어느 정도 돈독한지가 영향을 미칠 수밖에 없고 보호관찰소, 소년보호기관의 지원이 필요한 경우가 많이 있다.

특히, 대학생 멘토의 경우 학점을 기반으로 활동하는 경우가 많아 한 학기 동안의 활동을 선호하는 경향이 많이 있다. 그러나 멘토링은 멘토의 필요와 요구에 맞추는 활동이 아니며, 더욱이 관계중심의 활동이라는 점에서 최소 1년 이상의 활동이 가능한 경우로 선별하는 것이 바람직하다.

Tip

“만약 멘티에게 ‘이 언니는 멘토링이 끝나면 갈 사람이다’ 라고 생각되었으면 이렇게 많이 안 친해졌을 것 같아요. 멘티랑은 평생, 인연이 되는 때까지 만날 생각을 갖고 있어요.” (멘티)

“그냥 오래했으면 좋겠어요. 종결기간이 있잖아요, 저는 그런 것이 좀 싫어요. 하면 계속 연락하는 거지 6개월 연락해라 그런 것이 무슨 멘토예요? 멘토링 기간에만 연락하다가 안하고 그런 것은 싫어요. 서로 원하면 끝까지 가는 거죠.” (멘토).

2) 관계

멘토링 관계는 첫째, 멘토와 멘티의 관계 둘째, 멘토와 기관의 관계 셋째, 멘토, 멘티와 지역사회와의 관계 마지막으로, 멘토 자신의 생활과의 관계를 모두 포함하는 개념이다(서울특별시 외, 2002: 10-27). 이 가운데 멘토와 기관의 관계라는 것은 멘토는 멘토링 프로그램을 운영하는 기관의 결연관리자와 수퍼바이저, 그리고 보호관찰소 및 소년보호기관의 담당자가 있다는 사실을 늘 기억할 필요가 있다는 것이다. 이들은 멘티의 성장과 발전을 위한 하나의 팀이라 할 수 있고 멘토도 한 명의 팀원인 것이다. 멘티와 관계를 맺고 그 관계 안에서 함께 한다는 것은 결코 쉬운 일이 아니며 예상하지 못한 어려움과 문제가 발생할 가능성이 많이 있다. 멘토는 멘티를 혼자서 담당하는 책임자가 아니며 교육과 슈퍼비전을 통해 언제든지 도움을 받을 수 있음을 알아야 한다.

또한, 멘토에게는 동료 멘토들이 있다. 이들은 교육과 슈퍼비전을 함께 받으면서 자조집단(self-help)으로 서로에게 큰 힘이 되어줄 수 있다. 이 과정에서 나 혼자만의 고민이 아니라는 것과, 같은 고민을 하고 있는 멘토와 정보를 교환할 수도 있고, 때로는 나보다 더 힘들어하는 동료를 보기도 하며 나

와 같은 고민을 슬기롭게 헤쳐나간 동료의 경험담이 도움이 되기도 한다. 단, 동료와 나눈 멘티에 대한 모든 이야기는 반드시 비밀유지를 기반으로 한다.

Tip

<기관의 의무>

- 멘토에 대한 정서적지지, 물적 자원 제공(활동비 포함), 훈련과 교육 제공, 지속적인 지도감독, 위기개입, 자원연계, 정보제공, 멘토-멘티 관계 증진을 위한 프로그램 제공, 멘토 모임 운영

<보호관찰소, 소년보호기관>

- 멘티의 멘토링 참여 격려, 멘티에 대한 지원(장학금, 학비 등), 멘토에 대한 감사 표현하기(자원봉사자의 날 등 행사 포함), 멘토-멘티 관계 존중하기, 멘티 교육 프로그램 운영

다음으로, 멘토는 멘티의 욕구를 파악하고 멘티가 필요로 하는 자원을 발견해서 연결해 주도록 노력해야 하며, 멘티가 지역 내 자원을 스스로 활용할 수 있도록 도와야 한다. 멘토링은 둘 간의 관계와 활동이 기본이지만 모든 것을 둘이서 해결하는 것을 의미하는 것이 아니다. 따라서, 멘토는 자신의 한계를 넘어서는 문제에 대해서는 결연관리자, 수퍼바이저, 기관 담당자와 상의하고 즉각적으로 도움을 요청하여야 한다. 특히, 가출, 학대(신체·정서·성학대, 방임), 건강상 문제, 신체·정신적 문제(우울, 자살, 약물사용 등), 법적인 문제(각종 비행 및 범죄관련 가해·피해행위 등)는 멘토 자신이 직접 다루기 보다 전문가의 도움을 받는 것이 바람직하며, 기관은 멘티가 필요로 하는 자원을 연결하고 있으므로 이를 적극적으로 활용하는 것이 멘토, 멘티에게 도움이 된다.

Tip

“멘티가 가출을 했다고 저희 집에서 며칠 재워달라는 거예요.. 제가 자취하고 있는걸 알고 있었거든요. 그래서 일단은 집 근처로 오라고 했어요. 바로 거절하면 정말 연락조차 끊길 것 같았거든요. 그리고 멘토 집에서 재워주는 것은 금지하고 있어서 안 된다고 설명하고 결연관리자 선생님께 도움을 받기로 결정했어요. 멘티를 설득하는데 시간이 좀 걸리긴 했지만 그날 같이 컴퓨터로 갔어요. 멘티가 화 낼 줄 알았는데 도와줘서 고맙다고 하더라고요.” (멘토)

마지막으로, 멘토는 멘토 자신의 생활을 잘 관리할 수 있어야 한다. 멘토링은 멘토에게 여러 가지 경험과 성장의 기회를 제공해 주지만 때로는 좌절과 혼란, 그리고 상당한 시간과 노력을 요할 수밖에 없다. 멘토링은 자발성, 무보수성, 지속성, 이타성(복지성)을 갖는 의미있는 자원봉사활동이지만, 멘토의 생활과 삶 자체와 양립할 수 없는 일방적인 희생을 강요한다면 지속적인 활동은 불가할 수밖에 없다. 멘토가 자신의 생활과 멘토로서의 역할을 잘 조화시키는 자기관리 능력 자체가 멘토링의 성공요인에 포함된다. 우선 멘토링을 멘토 스스로 즐기는 태도가 필요하다. 멘토링은 상당한 시간과 노력이 필요하지만 멘티에게 일방적으로 무언가를 주는 활동이 아니다. 멘토가 멘티와의 관계 자체와 활동에서 즐거움을 느낄 때 멘토링 자체가 즐거워진다.

또한, 멘티와의 면대면 만남은 강요가 아닌 서로에 대한 배려가 필요하다. 주 1회 면대면 활동이 원칙이라고는 하나 멘티의 여건과 멘토의 상황에 따라 만남의 횟수는 조정이 가능하다. 멘티가 심한 감기에 걸려 외출이 불가능한 상황이나 대학생 멘토가 기말고사를 앞둔 주간에도 면대면 만남을 ‘강제’하는 것은 바람직하지 않다. 이 경우 이메일, 문자, 메신저 등 E-멘토링으로 대신하는 것을 고려해 볼 수 있다.

3) 활동

(1) 첫 만남

첫 만남은 보통 멘토링 결연식을 통해 공식적으로 이루어지게 된다. 보호관찰 대상소년의 멘토는 자신의 이름과 소속을 소개하고 ‘특별범죄예방위원’의 신분으로 멘티를 만나게 되지만, 이것은 처벌의 일종이 아니며 앞으로 다양한 활동을 같이 하면서 멘티의 성장과 발전을 돕는 역할을 하게 될 것이라는 것을 알리도록 한다. 보호관찰 대상소년은 보호처분과 멘토링의 병과에 부담과 거부감을 가지는 경우가 있다. 따라서, 첫 만남에서 멘토링의 장점이 무엇인지, 멘토가 하는 역할이 무엇인지, 멘티가 지켜야 할 사항은 무엇인지에 대한 사전 고지가 필요하다.

첫 만남에서 나눌 수 있는 이야기는 다음과 같다.

- 멘토링을 통해 멘토와 멘티가 얻을 수 있는 점
- 멘토링 활동 내용(진로·또래관계 등 고민 상담, 문화·여가 등의 활동 등)
- 서로 지켜야 할 원칙(멘토는 월 1회 상담통보서 작성, 멘티는 만남의 약속과 멘토에 대한 에티켓 지키기)
- 멘티와 멘토가 관심 있어 하는 것(앞으로의 활동에 반영)
- 멘토가 자원봉사로 멘토링에 참여하는 이유
- 기본원칙(얼마나 자주 만날지, 만나는 시간과 장소, 비밀보장의 원칙과 한계, 약속을 지킬 수 없을 때 대처하는 방법, 부모 및 친구와의 만남)

Tip

기본원칙의 예

- 얼마나 자주 만날지

: 처음 2개월 동안은 주 1회를 원칙으로 하되 부득이한 경우 2주일에 1회 정도의 만남을 유지하기, 그 사이 전화와 문자, 이메일 주고받기)

- 만나는 시간과 장소

: 매주 금요일 오후 6시, 학교 앞 등 미리 정해 놓고 이동하는 경우, 의논하고 그때그때 정하는 경우(멘티가 휴대전화가 없는 등 연락이 쉽지 않은 경우 앞의 방법이 용이함)

- 약속을 못 지킬 경우

: 반드시 사전에 서로 알리고 양해 구하기

- 부모 및 친구와의 만남

: 멘티가 원하지 않는 경우 부모와의 만남이 의무적이지 않으나, 멘티와 연락이 되지 않는 경우 등에는 부모와 연락할 수 있음. 또한, 활동 시에는 가능한 친구와 함께 나오지 않는 것이 둘 간의 관계형성과 활동에 도움이 된다는 점 등 알리기

(2) 개별만남

멘토와 멘티간의 개별만남은 멘토링의 가장 기본적이며 핵심적인 활동이다. 대면 만남은 최소 월 1회 이상 이루어져야 하며 여러 가지 매체(전화, 블로그, 메신저 등)를 활용하여 수시로 소통 하도록 한다. 멘티의 욕구와 상황을 감안하여 활동 내용을 구성할 수 있으며, 활동거리는 사례회의 때 다른 멘토와 적극적으로 공유하는 것이 도움이 된다. 활동비가 많이 들지 않더라도 멘토링 관계에 도움이 되는 즐거운 활동 거리를 찾아보고 평소에 접해보지 못한 활동을 시도해 보는 것도 좋다.

(3) 개별 활동 수칙

- **멘티와의 일대일 만남을 유지하라.**

: 가능한 멘티와 일대일 만남을 기반으로 한다. 멘토의 친구, 혹은 멘티의 친구와 여러 명이 함께 만나는 것은 한두 번으로 충분하다.

- **사적인 내용은 비밀을 유지하라.**

: 지극히 사적이며 비밀 유지가 필요한 내용은 활동일지 혹은 상담 통보서에 기재하지 않아도 된다. 단, 비밀보장이 제외되는 사항이 아닌지에 대한 신중한 판단은 필수적이다. 비밀유지에 실패한 멘토는 멘티와 신용을 모두 잃는다.

Tip

수용(acceptance)은 멘토가 멘티의 범죄경력 및 행위를 이해하지 못하고 또한 용서할 수 없을지라도, 한 인간으로서의 멘티의 긍정적인 가치를 인정하고 받아들이는 것을 의미한다. 멘티를 이해하려고 하지 말고 있는 그대로 수용하라! 이것이 멘토링 관계의 시작이며 기본요소이다

- **멘토 자신이 계속 훈련에 임하라.**

: 멘티는 멘토의 성장 정도에 따라 민감하게 영향을 받을 수밖에 없다. 멘토의 끊임없는 노력은 멘티의 성장을 북돋울 수 있다.

- **말보다는 행동으로 본을 보이라.**

: 멘티는 말보다 멘토의 행동과 삶을 통해 감동하고 변화할 수 있다.

- **진지한 관심과 사랑을 가지라.**

: 어떠한 기술, 기법보다 멘티에 대한 관심과 사랑이 제일 중요하다.

- **먼저 들어주고 자세히 관찰하라.**

: 멘티의 말을 귀담아 들어주고 말을 하지 않을 때는 이끌어 내 주는 것이 중요하다. 멘티의 말을 경청하면서 멘티의 필요와 변화를 발견하기 위해 끊임없이 관찰하도록 한다.

- **시간과 약속을 잘 지키라.**

: 작은 것에서 실망할 수 있다. 약속을 지킬 때 신뢰가 쌓인다. 설령 ‘멘티가 약속을 지키지 않더라도 나는 지킨다’ 는 자세로 멘티와의 약속을 소중을 여기도록 한다.

- **언어 사용에 주의하고 예의를 지키라.**

: 멘티가 사용하는 속어, 은어, 비어를 이해하려고 노력하는 자세는 중요하다. 그러나 멘토까지 같은 말을 사용할 필요는 없다. 멘티가 하는 말을 제한하고 제재를 가하기보다는 대체할 수 있는 바른 말로 본을 보이고 예의를 지키도록 한다.

- **최대한 헌신하되 개인 생활에 지장을 주지 않는다.**

: 투자하는 만큼 열매를 맺는다. 그리고 힘든 만큼 힘이 되는 것이 멘토링이다. 그러나 멘토와 멘티가 일상생활에 지장을 줄 정도의 활동은 쉽게 지치고 오래가기 어렵다. 멘토링은 마라톤과 같으므로 계획과 일관성, 그리고 강약의 조절이 필요한 활동임을 잊지 않고 자기 생활의 한 일부로 멘토링을 포함하는 것이 바람직하다.

- **수퍼바이저의 지도감독을 받는다.**

: 멘토링 관계는 엄밀하게 말해 멘토, 멘티, 그리고 수퍼바이저의 삼각관계이다. 멘토의 멘토는 수퍼바이저임을 기억하고 도움을 받는다. 또한 보호관찰소 및 소년보호기관의 담당자와 항상 협력 관계를 유지하고 조언을 듣고 반영한다.

● **함께 목표를 설정하라.**

: 목표가 없으면 신변잡기의 대화에 그칠 가능성도 있다. 이 경우 멘토와 멘티의 만남은 방향을 잃고 다음 만남의 주제로 고민할 수 있다. 장·단기적인 목표를 정하고 함께 노력해 나가는 것이 중요하다.

● **적극적인 자세를 취하라.**

: 소극적인 멘토는 멘티의 열성을 끌어내기 어렵다. 멘토링에 적극적일수록 멘티의 변화 가능성이 크다는 것을 기억하자.

● **끊임없이 평가하라.**

: 3개월에 한 번씩은 멘토링 관계와 활동 내용을 자체 평가하는 과정이 필요하다. 평가는 멘토링의 방향과 앞으로의 긍정적인 관계에 도움이 될 수 있다.

● **친구가 되라.**

: 교사보다는 친구가 되라. 따뜻한 지원과 친절한 태도로 유대감과 애착을 갖고 소통하는 즐거움을 누리는 것이 중요하다. 교사보다는 친구에게 다가가기 쉽고 영향을 받기도 쉽다. 권위보다는 친근함이 무기가 될 수 있다. 따라서 설교와 권위를 내세우는 것은 청소년과의 관계에 전혀 도움이 되지 않는다.

● **현실적 목표와 기대를 가져라.**

: 사람의 변화는 쉽지 않다. 그러나 변화를 위해 노력하는 과정에서 멘티는 성장하게 된다. 6개월 이내에 멘티를 변화시키겠다는 기대는 실망감으로 남기 쉽지만 그 기간 동안 멘티를 끊임없이 성장시킬 수는 있다는 것을 잊지 말자. “멘토링은 야구공을 단숨에 날려 보내는 야구 방망이보다, 어느 순간 눈사태를 일으키는 작은 자갈의 움직임과 오히려 비슷하다”

- **함께 즐겨라.**

: 멘토링 속에서 멘토가 즐거움을 찾지 못한다면 멘토링이 오래 지속되지 어렵다. 대부분의 멘토는 멘토링을 계속하는 이유가 그 속에 보람과 즐거움이 있기 때문이라고 답한다. 즐겁지 않다면 오래 지속하기가 그 만큼 힘이 든다.

- **멘티에게 결정권을 쥐라.**

: 사소한 것도 멘티에게 결정권을 주도록 한다. 무슨 활동을 할 것인지, 무엇을 먹을 것인지, 언제 만날 것인지 등과 같이 작은 것부터 멘티에게 결정의 기회를 주는 것이 도움이 된다. 이것은 멘티의 결정에 무리하게 따르라는 것을 의미하는 것이 아니다. 자신이 선택하고 이것이 받아들여지는 과정 자체가 멘티에게는 성공 경험이 될 수 있기 때문이다. 만약 멘토와 멘티의 견해가 다르다면 두 사람이 이를 합리적으로 조정하는 과정 속에서 의사소통과 사회기술이 발달할 수 있다.

Tip

자기결정권(self-determination)은 멘티로 하여금 스스로 선택과 결정을 할 수 있도록 멘티의 권리와 욕구를 인정해 주는 윤리원칙을 의미한다. 이와 같은 자기결정권을 인정해 주는 내면에는 멘티로 하여금 선택에 필요한 정보를 습득하게 하고, 선택에 따른 결과까지도 이해할 수 있도록 도와주는 멘토의 역할이 함축되어 있다. 따라서 이러한 자기결정권을 행사하도록 하는 데는 멘티가 결정한 사항을 실행에 옮기도록 도와주는 것을 포함한다. 멘토는 멘티의 선택과 결정을 충분히 수용하고 멘티가 선택한 사항을 성공적으로 이행할 수 있도록 격려하고 지원하여야 한다.

- **강점을 찾고 칭찬하라.**

: 약점보다는 강점과 장점에서 출발한다. 멘토는 멘티의 자존감을

높여줄 수 있다. 멘티가 어떤 말을 하더라도 수용하고 더 많은 이야기를 하도록 격려하며 그 속에서 멘티를 이해하도록 한다. 그리고 멘티가 자신의 가치를 인정할 수 있도록 계속적으로 격려하며 칭찬에 인색하지 않아야 한다. 단, 칭찬은 멘티가 가진 능력이 아니라 노력을 통해 얻은 성취와 결과에 한해야 하며, 칭찬의 내용은 구체적인 것이어야 한다. 예로, ‘너는 너무 착한 천사 같다.’는 바람직하지 않은 칭찬이다. ‘약속을 지켜줘서 자랑스럽다.’는 좋은 칭찬에 해당된다. 충고와 비판은 멘티가 원하는 것이 아니며 더욱이 문제해결에 의외로 도움이 되지 않는 경우가 많다. 멘토는 검사가 아니라 멘티 편에서 있는 변호사와 같다.

● **인내심을 가지고 기다려라.**

: 멘티는 자신을 쉽게 노출하지 않는다는 것을 존중해 준다. 멘토를 신뢰할 수 있는 시간과 과정이 필요하다는 것을 인정한다. 멘티를 억압해서는 안 되며 멘티가 던지는 힌트에 민감하게 반응하고 함께하는 활동과 만남이 잦을수록 멘티와 더욱 친해질 수 있다.

● **멘티를 믿어라.**

: 멘티가 실망스러울 때도 있다. 하지만 믿고 또 믿고 끊임없이 믿어주고 쉽게 포기하지 않도록 하며 무엇보다도 멘티의 잠재력과 가능성을 믿어준다.

● **멘토의 역량을 넘어선 요구는 거절해도 된다.**

: 멘티가 부모를 변화시켜 주세요 혹은 담배를 대신 구입해 주세요 하고 요구할 때 경우에 따라서 멘토는 이것이 가능하다고 생각할 수도 있으나 상당수는 거절하기 어려워 당황하게 된다. 그러나 자신의 역량을 넘어선 일이라면 거절하거나 다른 전문가의 도움을 받는 것이 바람직하며 법적·도덕적으로 바람직하지 않은 일은 단호하게 거절하여야 한다. 부모와 가족에 대한 선부른 판단 역시 금물이며 만약 멘티가 학대 상황에 놓여 있는 등 위험에 노출된

경우라면 결연관리자, 슈퍼바이저와 상의한 후 즉각적인 도움을 받을 수 있도록 한다.

- **멘토는 멘토링 관계 구축에 책임을 진다.**

: 멘티에게 성인 대 성인의 관계에서 기대되는 반응과 성실함을 기대하는 것은 멘티의 역량을 넘어서는 기대인 경우가 많다. 따라서 연락하고 관계를 유지하는 책임은 멘티가 아닌 멘토에게 있다는 사실을 잊지 말자. 멘티가 보호처분 하에서 참여가 일정부분 의무이기는 하나 멘티가 그것을 중요하게 받아들이는가는 별개의 문제인 경우가 많기 때문이다. 멘토, 멘티의 관계가 신뢰를 기반으로 하는 의미 있는 관계인지, 그리고 이 관계가 잘 유지되고 있는지에 대한 일차적인 책임은 멘토에게 있다고 볼 수 있다.

(4) 활동과정

멘토와 멘티는 활동 초기 단계에서 멘토링 계획과 서로가 지켜야할 원칙을 논의하고 이후 지속적인 만남을 통해 서로에 대해 알아 나가게 된다. 그러나 멘토가 조급함을 가진 나머지 짧은 시간에 멘티에 대해 많은 알기 위해 질문 공세를 하기, 단답형만의 질문을 하기, 주로 멘토가 질문하고 멘티가 답하기 식의 시간이 이어지는 것은 관계형성에 장애요인이 될 수 있다. 또한, 침묵하는 멘티의 경우에도 기다려주고 침묵의 이유 예를 들어, 말을 하고 싶어 하지 않는지, 어떻게 말 할지 고민하는 것인지, 지금까지 말과 표현으로 상처를 받은 적이 많았는지 등을 살펴보는 것이 도움이 된다. 멘티에 대한 호기심은 가질 수 있으나 서로에 대해 차차 알아 나가면 된다는 식의 느긋한 자세가 필요하다.

멘티에 대하여 얼마나 알고 있나요?

1. 학교생활

- 가장 좋아하는/싫어하는 과목은 무엇이며, 그 이유는 무엇인가?
- 가장 잘하는 과목은 무엇인가?
- 학교 선생님들과의 관계는? 마음 터놓고 의지할 선생님이 계신가?
- 학교에서 가장 친한 친구는? 함께 급식을 먹는 친구는?
- 어떤 동아리 혹은 과외활동을 하고 있으며, 얼마나 참여하는가?

2. 교우관계

- 마음을 터놓고 고민을 이야기할 사람이 있다면 누구인가?
- 이성친구가 있는가? 어떤 친구이며, 어느 정도의 관계인가?
- 영향력 있는 선배나 친구가 있다면 누구인가?
- 자신을 괴롭히는 친구가 있는가?
- 친구관계에서 주로 무엇을 하고 지내며, 어떤 역할을 하는가?

3. 개인적 취향

- 방과 후 주로 어떤 활동을 하며 시간을 보내는가?
- 아르바이트를 한다면, 어디서, 어떤 일을 하는가?
- 특별히 좋아하는 취미가 있는가?(음악/책/영화/게임/운동 등)
- 휴일이나 공휴일에는 어떻게 시간을 보내는가?

4. 가정생활

- 가족구성원과 가족분위기는 어떠한가?
- 부모님의 관계는 어떠하며, 멘티에게 어떠한 영향을 미치는가?
- 형제관계는 어떠하며, 그것이 멘티에게 어떠한 영향을 미치는가?
- 부모님의 직업과 경제사정은 어떠한가? 혹시 멘티가 가족 생활비를 벌어야 하는가?
- 멘티의 용돈은 어느 정도인가?
- 멘티와 특별한 관계를 갖고 있는 가족구성원은 누구인가?
- 멘티는 누구와 함께 방을 쓰는가?

출처. KYC좋은친구만들기운동, 2003: 143.

(5) 활동전략

멘토는 멘티의 연령, 가정환경, 성격, 현재 상황 등 개별적인 특성에 따라 활동의 전략을 세울 수 있다. <표IV-7>는 멘티의 연령에 따른 멘토의 활동 전략을 예로 제시한 것이며 이러한 활동은 멘토, 멘토의 지속적인 피드백을 통해 얼마든지 협의하고 조정할 수 있다.

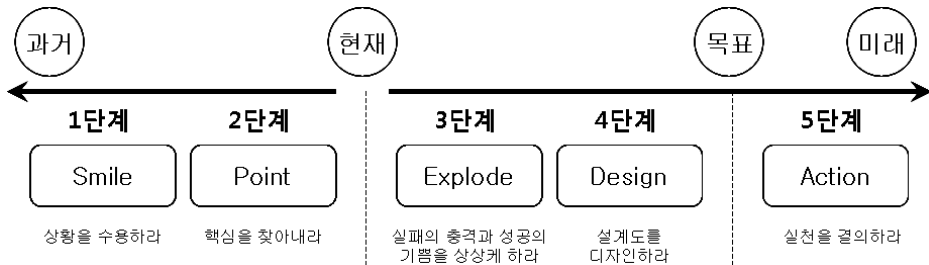
<표IV-7> 연령에 따른 멘토링 전략

연령	멘토전략	활동내용
12-15세	<ul style="list-style-type: none"> · 강요하지 않고 대안을 제시합니다. · 신체적 및 정서적 변화를 수용합니다. · 질문에 솔직한 대답을 합니다. · 삶과 일에서의 성취가 주는 보답이 어떠한 것인지 공유합니다. · 외모, 옷, 이성친구, 섹슈얼리티에 대해 놀리지 않습니다. · 긍정과 확신을 줍니다. · 선택이나 의사결정의 기회를 제공합니다. · 부적절한 행동에 직면하는 것을 두려워하지 않습니다. · 화가 나는 상황을 완화시키기 위해 유머를 사용합니다. · 긍정적 피드백을 사용해야 합니다. · 멘티가 사랑이 그들 자신에 대한 것이지 그들이 보여주는 성취 때문이 아니라는 것을 알려 주어야 합니다. · 멘티가 필요하면 언제든지 시간을 냅니다. · 멘토의 장단점과 감정을 있는 그대로 나타냅니다. · 신뢰형성을 위해 적절한 개인정보를 드러내고 정직하게 대합니다. · 토론이 논쟁이 되지 않도록 합니다. · 분명하고 명확하지만 융통성이 있는 한계를 설정합니다. 	<p>자전거여행/ 창의적 글쓰기/스케이팅, 롤러 블레이딩/보드게임/ 영화보기/음악듣기/아무말 없이 걷기와 말하기/집안 일 돕기/박물관 가기</p>
16-19세	<ul style="list-style-type: none"> · 신체적 성숙을 인지하고 축하합니다. · 선택이나 의사결정의 기회를 제공합니다. · 적성검사를 받도록 도와줍니다. · 부적절한 행동에 직면하는 것을 두려워하지 않습니다. · 화가 나는 상황을 완화시키기 위해 유머를 사용합니다. · 긍정적 피드백을 사용해야 합니다. · 멘티가 사랑이 그들 자신에 대한 것이지 그들이 보여주는 성취 때문이 아니라는 것을 알려 주어야 합니다. · 언제든지 대화하고 들어줄 시간을 냅니다. · 멘토의 장단점과 감정에 있어서 있는 그대로 나타냅니다. · 신뢰형성을 위해 적절한 개인정보를 드러내고 정직하게 대합니다. · 미래에 대해 이야기하고 계획하는 것을 격려합니다. · 번덕스러운 행동을 비웃지 않습니다. 	<p>같이 운동하기/다른 나라의 음식 맛보기/아무말 없이 걷기와 말하기/요리하기/영화보기/지역사회 서비스 프로젝트 공유하기/콘서트가기/직업박람회 가기</p>

출처. 이혜연 외, 2005: 235-237.

(6) 멘토링 대화법

아래는 효과적인 의사소통을 위한 대화 모델을 예로 소개한 것이다. 멘토의 질문은 과거보다는 현재와 미래 지향적인 것이 바람직하며, 멘티가 스스로 문제해결능력을 키우고 잠재력을 개발하는데 도움이 되도록 한다.



[그림IV-4] 대화모델

출처: 나병선 외(2006).

① 1단계: Smile(수용) ‘상황을 수용하라’

멘티가 멘토에게 편안한 마음으로 자신의 상황과 고민을 말할 수 있도록 한다. 멘토는 멘티의 편에서 도움을 줄 준비가 되어 있음을 부드러운 눈빛과 미소를 통해 알려주고 멘티가 이야기를 시작하면 경청과 수용의 자세로 이야기를 끌어낸다. 이때 멘토는 자신의 가치판단을 배제하며 “그 문제에 대해 조금 더 자세히 말해줄 수 있니?”, “아, 그랬구나. 많이 속상했겠다.”, “힘들지는 않았어?” 등의 질문을 활용할 수 있다.

② 2단계: Point(핵심) ‘핵심을 찾아라’

멘티의 심리·정서적 문제, 행동상의 문제, 장애요인, 희망과 바람 등을 발견하고 멘토링의 목표를 찾는다. 멘토는 경청과 공감을 통해 멘티가 적극적으로 표현할 수 있도록 돕는다. “요즘 가장 고민이 되는 것은 무엇이니?”, “그 문제의 원인은 어디에 있다고 생각하니?”, “나(멘토)와 어떤 이야기를 해보고 싶니?”, “친구가 또 그런 제의를 하면 어떻게 반응하면 좋을까?” 등의 질문을 사용하여 문제의 우선순위, 원인, 욕구, 대응방법 등을 파악한다.

③ 3단계: **Explode**(상상) ‘실패의 충격과 성공의 기쁨을 상상케 하라’

성공했을 때의 기쁨과 환희, 또는 실패했을 때의 충격과 좌절을 멘티가 상상해 볼 수 있도록 하는 것은 성취동기를 형성하는데 도움이 될 수 있다. 앞으로 문제를 해결했을 때의 느낌을 상상할 경우 좋은 인간관계, 인정받기, 칭찬하기, 자아실현과 연결하여 설명할 수 있다. “더 이상 폭력을 사용하지 않으면 어떤 좋은 일이 생길까?”, “또 재범하게 되면 어떤 상황이 벌어질까?”, “검정고시에 합격하면 어떤 점이 가장 좋을까?” 등의 질문을 한다.

④ 4단계: **Design**(디자인) ‘설계도를 디자인하라’

문제해결을 위한 실천방안을 스스로 생각해 내고 실천계획을 수립할 수 있도록 돕는 과정이다. 멘토는 멘티에게 적합한 다양한 정보를 제공하고 함께 논의하여 계획을 수립하도록 한다. 목표는 구체적이며 측정 가능해야 하고 무엇보다도 달성이 가능한 목표이어야 한다. “이 문제를 해결하기 위해 어떤 과정이 필요할까?”, “뭐 좋은 아이디어가 없을까?”, “구체적으로 언제부터 시작하면 좋을까?”, “시간표를 함께 짜 보고 가능한지 얘기해 보면 어떨까?”, “그 친구들이 계속 연락오고 놀자고 할 때 어떻게 말하면 좋을까?” 등의 질문을 활용할 수 있다.

⑤ 5단계: **Action**(실천) ‘실천을 결의하라’

수립한 계획을 기필코 하겠다는 약속을 받아내고 도전정신으로 책임지고 실천하겠다는 결의를 다지는 단계이다. 이러한 예로는, 히딩크의 어퍼컷 동작, 하이파이버 등과 같은 앵커링 액션(Anchoring Action)을 응용하여 멘토와 멘티가 실천계획을 다시 한 번 확인하고 서로를 격려하는 등의 독특한 결의 행동도 도움이 될 수 있다. 특히, “이 계획이 실천 가능할까?”, “실천가능성은 대략 몇 퍼센트라고 생각해?”, “계획이 잘 진행되려면 어떤 각오가 필요할까?”, “성공했을 때 받고 싶은 선물이 있니?” 등의 질문을 활용할 수 있다.

(7) 멘토의 함정 10가지(서울특별시 외, 2002: 2 참조)

① 멘티가 눈물을 흘리며 속마음을 터놓고 이야기한 것은 단번에 해결될 것이다.

멘티가 이 정도로 마음을 열어 주고, 여기에 적절하게 잘 대응한다면 멘토와 멘티는 신뢰관계로 진전될 수 있다. 그러나 이것이 멘티의 문제가 즉시 해결된 것은 의미하지는 않으며 어려움이 오래 습관화되어 있을수록, 다양한 사람과 환경이 연관되어 있는 복잡한 문제일수록 해결이 쉽지 않은 경우가 많다.

② 멘토는 멘티에게 좋은 모습만 보여주는 완벽한 모델이 되어야 한다.

이러한 생각을 가지고 있는 멘토는 스스로를 꾸밀 수밖에 없다. 그러나 멘티에게 필요한 역할 모델은 완벽한 사람이 아니다. 실수도 하고 아픔도 있고, 단점도 있지만 이를 보완해 가면서 자신의 꿈을 가지고 열심히 살아가는 성인의 모습이다. 꾸미려 한다면 멘티와의 관계는 오히려 피상적인 선에서 멈추게 될 가능성이 크다.

③ 훌륭한 멘토는 멘티의 인생을 드라마틱하게 바꿀 수 있다.

멘토의 역할에 대해서 위와 같은 생각을 갖고 있다면 멘토를 마술사로 여기고 있다. 멘토와 멘티는 멘토링 프로그램을 통해서 서로가 서로에게 영향을 미칠 수 있다. 그러나 누군가가 일방적으로 한 사람의 인생을 드라마틱하게 바꾸는 것은 결코 쉽지 않으며 현실에서 잘 찾아보기 어려운 것이다.

④ 멘티와 같은 경험을 가지고 있는 멘토만이 진정한 도움을 줄 수 있다.

유사한 경험을 갖고 있다면 멘티를 이해하는 데 도움이 될 것이다. 그러나 반드시 같은 경험을 가져야만 도움을 줄 수 있는 것은 아니다. 서로 간에 차이가 많더라도 멘토가 멘티의 환경이나 마음을 깊이 이해하려는 노력이 있다면 극복할 수 있습니다. 과거 보호관찰을 받아본 사람만이 보호관찰 처분을 받은 청소년의 마음을 이해할 수 있는 것은 아니다.

⑤ 멘티가 나에게 이야기하는 것은 모두 진실일 것이다.

관계를 기초로 이루어지는 멘토링에서 멘티를 무조건 믿을 수 없다는 사실이 멘토에게 놀랍고 당황스러운 것일 수도 있다. 그러나, 때로는 청소년 멘티와 함께 할 때 멘티가 보여주는 것, 말하는 것만을 믿지 말고 가족, 친구, 교사 등 환경과의 관계에서 일어나는 일들을 통해 멘티를 이해하는 것이 도움이 되는 경우도 있다. 즉, 멘티의 말과 행동을 그의 환경과 관련지어 생각해 보는 과정도 필요하다.

⑥ 멘티는 연약하고 도움이 필요한 청소년이므로 무조건 잘해주어야 한다.

멘티의 어려운 환경이나 문제를 알게 된 멘토는 멘티를 깨지기 쉬운 유리처럼 다룰 수도 있다. 그러나 감정은 모두 받아줄 수 있어도 잘못된 행동은 수정이 필요하다. 내 동생 대하듯, 내 자녀에게 대하듯 때로는 반대 의견도 이야기할 수 있고 때로는 야단도 칠 수 있다. 다만, 멘토가 멘티를 믿고 있고 사랑하고 존중하고 있다는 믿음이 전제가 된다면 멘티는 그러한 말에 상처 받지 않는다.

⑦ 멘토는 만능 해결사가 되어야 한다.

멘토는 마술사와 같은 만능 해결사가 아니다. 멘티의 모든 일에 앞장서서 해결해 주는 것도 불가능하며, 이것이 멘티의 성장에 도움이 되는지를 반문해 볼 필요가 있다. 오히려 멘티의 잠재력을 발견해 내고 멘티가 스스로 노력할 수 있도록 가능한 방법을 알려주고 기다려주고 격려해주는 것이 효과적이다.

⑧ 멘토링은 능력 있는 멘토가 멘티에게 무언가 많이 주는 것이다.

멘토링은 일방적인 것이 아니다. 멘토는 상호적 관계 안에서 신뢰와 긍정적인 보호와 같은 경험을 제공할 수 있다. 이것은 쌍방적인 관계를 바탕으로 하는 것이다. 멘토가 반드시 많은 능력을 가지고 멘티에게 계속해서 가르침을 주고 무엇을 제공해야만 하는 것은 아니다.

⑨ 멘토는 활동한 만큼 반드시 보람을 느끼게 될 것이다.

멘토가 노력한 만큼 보람을 느끼지 못할 수도 있다. 멘토링은 주는 것이 있으면 받는 것이 있는(give and take) 활동이라 보기 어렵다. 때로는 기대 이상으로 멘티에게 도움이 될 때도 있지만, 때로는 노력했음에도 관계조차 잘 형성되지 않고 만남조차 어려울 때도 있다. 일단, 멘토는 멘티가 어려움에 처했을 때 믿고 요청할 수 있는 사람이 되는 것을 목표로 하고, 신뢰로운 관계 자체에 의미를 부여하는 것이 바람직하다.

⑩ 멘티는 스스로 바른 결정을 할 능력이 없어 멘토가 해주어야 한다.

멘티의 의견을 존중하고 의사결정을 독려하는 것이 도움이 된다. 멘티가 현재 처해있는 상황만으로 멘티의 능력을 의심하는 것은 금물이다. 결정하고 판단하는 것은 하나의 훈련인 만큼 멘티에게 이러한 기회를 자주 부여하는 것은 사회기술을 습득하는 연습의 과정이 된다. 또한, 이 과정에서 멘티는 자신감과 자존감을 갖게 된다. 멘티는 나의 파트너라는 생각을 잊지 않도록 한다.

(8) 집단활동

집단활동은 여러 팀과 함께 진행하는 활동을 통해 멘토링 관계에 도움을 받을 수 있으므로 활동 초기에 배치하는 것이 도움이 되며, 반드시 멘티와 멘토가 함께 참여하도록 한다. 그러나, 멘티들의 공통된 문제나 욕구를 반영하여 중간에 활동을 기획하고 배치할 수 있고 경우에 따라 전문강사 및 외부 전문가를 활용하는 것이 도움이 되기도 한다. 대표적인 활동 프로그램의 예를 소개하면 다음과 같다.

① 미술치료프로그램

물감, 석고, 찰흙 등 다양한 미술도구를 이용하여 멘티의 심리상태와 가치관, 가족관계, 가정 및 학교에서의 생활, 대인관계의 정도를 이해하는데 도움이 될 수 있다. 결연 이전에 실시하여 매칭 과정에서 이를 반영하는 것이

효과적이며, 결연이 된 이후라면 멘토와 멘티가 각자와 서로를 이해하는 사정(assessment) 과정으로 활용할 수 있도록 한다.

② 치료레크리에이션

놀이는 효과적인 매개체일 뿐만 아니라 건전한 문화 형성에도 도움이 되는 경우가 많다. 멘토와 함께 하는 레크리에이션을 통해 여러 가지 건전한 놀이의 체험의 기회를 제공하고 몸을 움직이는 속에서 멘토와 자연스러운 신체접촉이 가능하여 친밀감을 형성할 수 있다. 또한 치료적 요소가 가미된 레크리에이션은 멘티의 분노와 스트레스 해소에 도움을 주며 환기를 통해 정화를 경험하는데 도움이 된다.

③ 음식 만들기

음식을 만들고 함께 나눠 먹는 과정은 매우 일상적이면서도 멘티들이 쉽게 경험하지 못하는 활동이기도 하다. 음식을 만드는 과정에서 멘토와 멘티는 자연스러운 대화가 가능하고 완성된 음식은 성취감을 맛보게 하며 음식을 나눠 먹는 과정은 타인에 대한 배려를 경험할 수 있게 한다. 특히, 소년원과 같은 보호시설의 경우 멘토들이 반 조리된 재료를 사전에 준비해 가야 하므로 시간이 많이 소요되는 활동이다. 멘티와 함께 만든 음식은 다른 팀 혹은 멘토링에 참여하지 않는 친구들, 시설 직원들과 나눌 수 있는 것도 장점이다. 멘티가 보호관찰 중이거나 지역 내에 있는 경우 생일 등에 간단한 케이크 만들기과 같은 강습 프로그램에 참여하는 것도 좋은 활동의 소재이다.

④ 레프팅 활동

계절과 거리를 고려하여 야외활동에 적극적으로 참여하는 것이 도움이 된다. 특히, 레프팅은 자연 속에서 신체활동을 통해 스트레스를 해소하고 멘티, 멘토의 서로간의 협력과 도움을 전제로 하는 좋은 활동거리가 될 수 있다. 여자 멘티의 경우 옷을 버리거나 화장이 지워진다는 이유 등으로 거부하기도 하지만 일단 활동에 참여하게 되면 대다수는 즐거운 추억으로 그 시

간을 기억하는 것을 볼 수 있다.

⑤ 기타 활동으로는 자전거 타기, 미니체육대회, 웃음치료, 사찰체험, 도자기 체험 등이 있다. 이와 같은 집단활동은 멘티의 특성과 욕구, 그리고 기관의 상황을 고려하여 기획할 수 있으며 기획 과정에 멘토와 멘티를 적극 참여시키고 멘티에게 프로그램 진행의 기회를 맡기는 등 적극적인 참여를 유도하도록 한다.

4) 종결

멘토링 종결(Match Closure)은 프로그램의 형식으로 시작된 공식적인 만남(formal match)이 자연스럽게 소멸되는 것을 의미한다(Garringer and MacRae, 2008). 따라서 종결은 두 사람과의 영원한 이별과 단절을 의미하는 것은 아니다.

종결은 여러 가지 상황으로 발생하게 된다. 먼저, 정해진 기간을 마친 경우, 멘티나 멘토 둘 중 한 명의 이사나 이민, 건강상 문제 등 부득이한 상황이 발생한 경우, 활동 중에 멘티가 거부감을 표하는 경우로 인한 일방적인 종결 등이 일반적이다. 만약 정해진 기간이 다 되어서 종결을 하는 경우에는 멘티의 아쉬움과 앞으로의 계획에 초점을 맞추는 것이 필요하다. ‘우리가 만난 지 벌써 1년이 되었네. 그 동안 만나면서 어땠어?’, ‘나는 너가 성장해가는 모습을 보면서 즐거웠고 나도 도움을 받았단다’, ‘정기적으로 만나지는 못해도 가끔 만나고 연락도 했으면 좋겠다’, ‘혹시 무슨 일이 생기면 언제든 지 연락해도 되’와 같은 앞으로의 가능성을 열어두는 것도 필요하다. 그러나 멘티가 서운해 한다고 해서 종결을 해도 매주 전화를 한다거나 한 달에 한 번은 만나자와 같이 비현실적인 약속은 하지 않도록 한다. 종결 이후의 약속은 현실적이고 지킬 수 있는 것이어야 한다는 것을 기억할 필요가 있다.

다음으로, 부득이한 상황으로 인한 종결과 멘티의 거부로 인한 일방적인 종결의 경우 지금까지 멘티를 만나면서 좋았던 점, 멘토가 배웠던 점, 미처

하지 못했던 칭찬과 격려를 전달하는 것이 필요하다. 또한, 부득이한 사정
으로 종결하게 되었지만 지금까지 멘티에게 했던 말과 행동이 모두 진심이었
으며 좋은 감정을 가지고 있다는 것을 전해 주고 다른 멘토를 연결해 주는
것까지 이루어진다면 더욱 이상적이다. 특히, 멘토가 멘토링의 기본원칙을
지키지 않아 일방적으로 종결된 경우라면, 새로운 멘티를 즉각 결연하기 보
다는 멘토 교육과 수퍼비전을 통해 자기성찰의 시간을 충분히 가질 수 있도
록 하는 것이 필요하다.

만약, 종결보다 지속적인 관계유지가 도움이 된다고 판단된다면 멘토가
일방적으로 정할 것이 아니라 결연관리자와 충분히 상의한 후, 새로운 멘티
와 결연을 미루더라도 멘토링 관계를 유지하는 것이 도움이 되는가를 함께
판단하도록 한다.

5) 결연관리자의 역할

결연관리자의 역할과 직무는 멘토링의 진행과정에 따라 강조되는 부분이
달라질 수 있다. 먼저, 초기에는 멘토, 멘티의 성공적인 결연을 위한 준비,
멘티의 상황과 욕구를 멘토에게 전달하기, 멘토 교육, 멘토링 활동을 위해
관련 기관과 협조하기 등의 직무가 특히 중요하다. 본격적인 멘토링 활동
단계에서는 멘티에 대한 직접 개입 대신 멘토를 통해 멘티의 상황과 어려움,
도움이 필요한 사항을 이해하고 필요한 자원을 적시에 연결해 줄 수 있도록
직·간접적으로 지원해야 한다. 또한, 활동일지와 상담통보서를 관리하고 취
합하여 해당 기관에 기한 내 제출하도록 한다. 결연관리자는 멘토링의 전
과정을 이해하고 있으므로 변화와 어려움에 대한 피드백이 가능하다. 멘토
와 멘티의 욕구를 확인하고 전반적인 도움을 줄 수 있으며 수퍼비전이 필요
한 부분을 발견하고 이를 의뢰할 수 있다.

종결 단계에서는 그 동안의 멘토링 관계를 종합하여 평가하고 결연식을
준비하며 멘토가 지속적인 활동을 할 수 있는지를 확인하고 보고한다. 또한,
멘토링에 참여한 멘티의 변화 정도를 정리하여 해당 기관에 보고하는 것이
포함된다.

〈표Ⅳ-8〉 결연관리자의 역할

결연관리자 활동	세부내용
의뢰 (refer)	- 보호관찰대상 청소년 신청 의뢰 - 청소년 및 부모에게 참여 공지 - 멘토 모집 공지
초기면접 (intake)	- 보호관찰소가 의뢰한 청소년 및 부모 대상으로 초기면접 실시 - 멘토 신청자 대상의 멘토 교육 및 초기면접(개별, 집단) 실시
사정 (assessment)	- 멘티, 부모, 학교교사(필요시) 등 초기상담 실시 후 사례회의를 통해 참여자 결정 - 멘티 및 부모와 상담을 실시: 계약서 작성, 동의서 작성, 목표 및 규칙표 작성, 사전설문조사 실시 - 지속적인 활동 참여를 통해 동 의지 확인 후 멘토 선정 - 멘토 서약서 작성
활동 (intervention)	- 매칭 프로그램 - 멘티의 특성과 욕구에 맞는 개별활동 실시 - 분기별 집단활동 실시(야외활동, 문화활동, 캠프 등) - 정기적인 멘토 교육 및 사례회의 - 긴급구호가 필요한 멘티 지원 - 실무진 월례회의 - 종결교육: 연계활동, 심리적 종결 지원, 지속여부 판단 - 연계활동: 학습욕구-대안학교 및 학교 복학 연계/취미기능에 대한 욕구- 복지관 사회교육 프로그램 연계/심리 상담에 대한 욕구-정신건강 및 상담기관 연계/가족 관계-가족지원센터 연계/기타자원에 대한 욕구-지역 사회복지관의 다양한 자원연계 - 종결 후에는 사례평가회의를 실시하여 보호관찰 잔여기간에 대한 사례관리 지속여부를 판단
사후관리 (follow up)	- 본 사업 대상자의 종결여부를 보호관찰소에 통지 - 사례관리 지속하는 멘티의 경우 보호관찰소와 협의 조정 - 활동 후 1개월 이내 사후관리 진행. - 개별상담(필요시 멘티 및 부모상담)

6) 자원연계

결연관리자는 멘티의 문제와 욕구에 따라 필요한 자원을 적시에 활용할

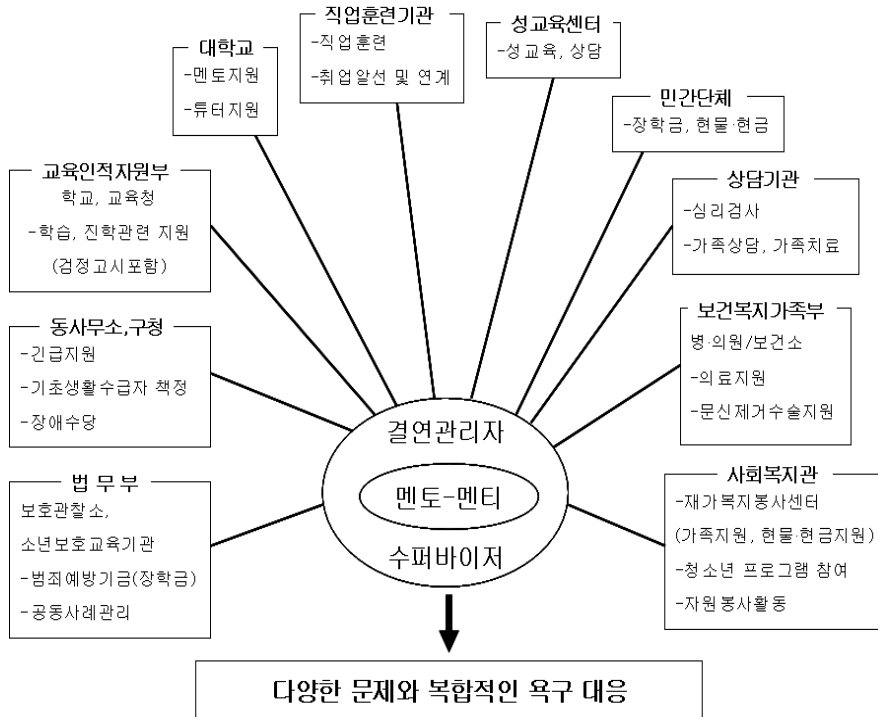
수 있는 자원망을 구성하고 이에 대한 정보를 멘토 교육 시 제공하도록 한다. 우선적인 연계가 필요한 기관은 상담관련 기관으로 청소년 상담지원센터, 건강가정지원센터, 학교 내 진로진학상담실(단위 학교의 Wee class, 교육청의 Wee center 포함)가출청소년쉼터, 성교육기관, 민간 상담소 등이 해당된다. 학습지원기관은 학교, 보호관찰소 내 검정고시 공부방, 검정고시관련 기관(야학, 배움터 등), 지역아동센터 등이 있다. 자립지원기관으로 자립생활관, 중장기쉼터 등의 생활시설과 사회복지 기관, 직업훈련 및 취업알선 기관 등이 있다. 사회복지기관은 정부지원 프로그램이나 지역 내 복지서비스를 중심으로 동사무소(기초생활수급자 지정, 소년·소녀가정 관리 등), 쉼터, 사회복지관, 사회복지시설 등이 있다.

이와 함께 병원, 보건소 등의 의료기관과 지역 내 자원봉사단체, 지역공동체(어머니회, 후원회, 청년회 등)을 발굴하고 의뢰·연계한다.

Tip

멘티를 ‘환경속의 인간(person-in-environment)’으로 보게 되면 상담을 포함한 개인에 대한 개입 뿐 아니라 자원과의 연계가 매우 중요해진다. 즉, 범죄소년의 범죄행위는 그 자신의 문제로 인한 것이라기보다는 그 자신과 그를 둘러싼 환경과의 상호작용 과정에서 문제가 발생했다고 본다면 환경을 조정하는 것을 통해 개인의 잘못된 행위의 교정이 가능한 것이다.

비행청소년 멘토링의 멘티의 경우 복합적인 문제와 욕구를 가진 경우가 많으므로 멘토링에는 멘티와 멘티의 가족에 대한 다양한 자원의 연결과 이 자원을 실제로 활용할 수 있도록 돕는 역할이 강조될 수밖에 없다.



[그림IV-5] 자원연계

4. 평가

1) 운영 평가기준

미국 법무부 내 멘토링 지원부서인 JUMP(Juvenile Mentoring Grant Program)는 예산지원이 이루어진 멘토링 운영기관의 결과 평가 기준으로 멘토링 운영을 통해 새로운 멘토가 얼마나 증가했는지, 교육을 성공적으로 마친 멘토의 수와 현재 활동하고 있는 멘토의 비율은 얼마인지, 그리고 멘토링을 성공적으로 마친 비율이 어느 정도인지를 중요한 요소로 평가하고 있다(부록 참조). 이와 함께, 계획했던 프로그램의 실시 여부와 멘토링 과정 혹

은 종결 후 재범에 연루된 멘티의 비율은 어떠한지와 같은 요소가 함께 고려될 수 있다.

구 분	내 용
1. 새로운 멘토 수의 증가	A. 보고기간 중 프로그램에 투입된 멘토 수의 증가
2. 교육을 성공적으로 마친 멘토의 수와 비율	A. 보고기간 중 멘토 교육을 성공적으로 마친 멘토의 수 B. 보고기간 중 프로그램에 참가한 전체 멘토의 수 C. 비율(A/B)
3. 프로그램 시작 후 청소년의 등록률 증가비율	A. 프로그램 시작 시 등록 B. 현재 전체 등록 C. 비율(A/B)

출처: www.ojjdp-dctat.org/help/MentoringGrid.doc 중 일부 발췌

2) 멘토링 관계 평가

멘토링의 종결 이후에는 멘토의 자기 평가와 멘토, 멘티가 함께 하는 성과 평가, 만족도 평가가 요구된다. 이러한 과정은 멘토와 멘티의 성취를 확인할 뿐만 아니라 다음의 새로운 관계를 위한 주요한 학습자료가 될 수 있다. 그러나 멘토링 관계 평가는 활동 과정에서도 이루어질 수 있으며, 멘토의 자가진단(부록 참조) 및 자아 성찰을 통해 멘토링 관계가 발전할 수 있도록 한다. 멘티에게는 멘토링이 도움이 되었는지, 관계에 대해 만족하는지, 특히, 어떤 점에 만족하는지 혹은 어떤 점에 만족하지 않는지, 앞으로 멘토링을 계속 희망하는지, 그 이유는 무엇인지 등을 질문에 포함할 수 있다.

Tip

멘토로서 취해야 할 평가의 단계(활동 중간)

1단계: 멘토는 먼저 자기 자신에 대해 평가한다.

- 관심이 부족하지는 않았는가?
- 나에게 도전과 배움의 기회가 되었나?
- 흥미가 감소되지는 않았나?
- 관계를 재조정해야 할 필요가 있는가?

2단계: 멘토 스스로 성찰하고 개선한다.

3단계: 멘토의 생각과 느낌을 멘티가 함께 평가하고 토론한다.

4단계: 상호 의견 교환을 통하여 서로의 기대를 재조정하거나 수정한다.

이와 함께 멘토, 멘티의 활동 평가서는 처음 시작하는 멘토, 멘티에게 좋은 학습자료가 될 수 있다. 또한, 활동에 대한 후기와 공식적·비공식적인 평가는 다음 활동을 위해 환류(feedback)하고 반영하여 활동내용과 프로그램의 수준을 지속적으로 보완해 가도록 한다.

V. 결론 및 제언

1. 요약 및 결론
2. 제언

V. 결론 및 제언

1. 요약 및 결론

이 연구는 보호관찰소 및 소년보호기관(소년원, 분류심사원, 대안교육센터)의 청소년을 대상으로 하는 멘토링 프로그램이 민간을 중심으로 활발하게 시도되고 있음에도 불구하고, 운영을 위한 지침과 안내서가 마련되어 있지 않다는 점에서 기초연구로 시도된 것이다.

미국을 포함한 주요국의 경우 소년사범영역에서 멘토링은 다른 처분의 효과를 극대화하고 성인 범죄자로서의 이행을 차단하는 예방 전략으로 이미 폭넓게 활용되고 있다. 또한, 정부주관의 지원기관에서 운영지침과 예산을 포함한 멘토링 운영을 위한 다양한 지원이 이루어지고 있다는 점에서 민간단체 주도의 한시적 시범사업의 형태로 이루어지고 있는 우리나라의 현실에 시사하는 바가 크다. 이는 멘토링의 강력한 재범억제 효과에 대한 확신과 함께 무엇보다 멘토링이 지지체계와 보호요인이 취약한 위기청소년에게 위험요인을 차단하고 건강한 성장과 개인적 발전을 도모하는 유용하고 의미 있는 방법이자 과정이라는 인식과 합의에서 비롯된 것이다.

이 연구는 국내·외 멘토링 사례와 관련 자료를 참고하였을 뿐 아니라 비행청소년 멘토링 시범사업의 효과를 분석하고 사업에 참여한 전문가, 멘토, 멘티를 대상으로 면담을 실시하여 성공요인과 장애요인을 도출하여 그 결과를 반영하였다. 또한, 보호관찰소, 소년보호기관의 담당자를 대상으로 멘토링 운영 현황과 문제점을 조사하고 이를 반영하였다.

이 연구의 내용은 크게 두 가지이다. 첫째, 멘토링의 이론적 배경과 구성요소로 멘토링의 개념과 인적 구성요소, 그리고 내용적인 구성요소를 제시하였다. 인적 구성요소는 멘티, 멘토, 결연관리자, 수퍼바이저, 그리고 멘토 펠로우를, 내용적 구성요소는 개별활동, 집단활동, 자원 연계를 중심으로 기술하였다. 두 번째는 멘토링의 실제에 관한 것으로 멘토링의 운영 과정에 따라 멘토와 멘티의 모집 및 교육, 결연, 활동, 그리고 평가의 순으로 기술하

고 실무자가 손쉽게 활용할 수 있도록 활동 서식을 부록에 배치하였다. 특히, 멘토링의 대상은 다양할 수 있으나 기본원칙과 방법에는 큰 차이가 없다는 점에서 다양한 국내·외 자료를 요약·발췌하여 제시하였으며, 각각의 부분에 대한 보다 자세한 내용은 출처를 참고하는 것이 바람직할 것이다.

이 보고서는 비행청소년 멘토링 운영을 위한 기초자료이자 멘토 양성을 위한 교육 자료로 일부 사용할 수 있도록 구성하였다는 점에서 의미가 있다. 그러나, 비행청소년 멘토링이 제도적으로 운영되지 않고 있어 운영기관의 여건에 따라 각기 다른 수준에서 활용할 수밖에 없다는 점에서 일반화에 다소 한계가 있다. 그러나 지금까지 국내에서 운영되고 있는 비행청소년 멘토링은 민간단체 중심의 한시적인 시범사업의 성격이 강하고, 이로 인해 프로그램의 주요 대상(중·고등학생, 보호관찰 대상소년, 보호소년)과 목적(자존감 향상, 개인적 성장, 반사회적 행동 감소), 그리고 프로그램의 구조(일대일, 집단, 단기 혹은 장기)가 매우 상이할 뿐만 아니라 이로 인해 효과의 일반화와 프로그램의 보급에는 한계가 있는 것이 사실이다. 이로 인해 비행청소년 멘토링의 제도적 운영과 운영지침의 개발 및 보급의 필요성에 대한 논의가 여러 차례 제기된 바 있다(김성언, 2004; 변순희, 2006; 이명숙, 2008). 따라서, 우리나라의 소년사범영역에서 공공과 민간의 협력을 기반으로 하는 비행청소년 멘토링이 활성화 될 수 있도록 정부차원의 지원 및 관심이 요구되며, 현장에서의 적극적인 적용을 통해 이 보고서에서 제안한 내용이 지속적으로 수정과 보완될 필요가 있다.

2. 제언

1) 정책적 제언

(1) 멘토링 전담부서 신설

먼저, 이 연구에서 제시하고 있는 멘토링 운영 관련 지침은 비행청소년 멘토링 운영에 대한 합의와 공공과 민간의 원활한 협조체계를 기반으로 하는 것이다. 멘토링은 처벌이 아닌 처우와 재활을 목적으로 하는 사회복지를

지원하는 대표적인 서비스인 만큼 법무부(범죄예방정책국) 내에 이를 전담하고 지원하는 허브기관으로서의 담당 부서가 반드시 필요하다. 전담 부서는 소년보호기관(소년과)과 보호관찰소(보호관찰과)가 멘티의 문제와 욕구에 따른 지역 내 자원을 연계하고 이를 활용할 수 있도록 지원하고, 민간기관의 자원을 발굴·연계·조정하는 역할을 담당할 뿐만 아니라, 멘토링의 운영 전반에 대한 관리 역할을 담당한다. 즉, 비행 및 범죄소년에 대한 처우는 일반 위기청소년에 대한 지원과는 별도로 이루어진다는 점에서 법무부 중심의 전달체계가 요구되며, 보호처분이 종결된 청소년에 대해서는 기존 사회복지 서비스를 이용할 수 있는 원스톱 서비스(one-stop services) 체계가 마련될 필요가 있다. 이와 같은 전달체계와 서비스 제공을 위해서는 실질적인 전담 부서가 요구될 수밖에 없다.

(2) 비행청소년 멘토링 운영을 위한 관·민 협의체 구성

공공과 민간이 함께 참여하는 (가칭)비행청소년 멘토링 운영협의체를 구성하여 지역 내 자원의 협조를 꾀하고 운영지침 및 멘토 활동지침 개발, 멘토 모집 및 양성, 멘티 선정 기준, 활동 평가와 같은 공공-민간차원의 공동 사업을 함께 추진해 나갈 수 있도록 한다. 이와 같은 관·민 협의체는 비행청소년 멘토링을 운영하는 민간단체의 의견과 욕구를 수렴하고 조정하기에 용이할 뿐만 아니라 정보와 자원을 제공하는 통로가 되며 민간에서 이루어지고 있는 멘토링 프로그램의 질 관리에도 적지 않은 도움이 될 수 있다. 이와 같은 민·관 협의체는 법무부 내 전담부서의 산하단체로 위치하는 것이 바람직하다.

(3) 소년사법체계 내 자원봉사자 통합 관리

법원이 위촉하는 ‘자원보호자’는 보호자를 대신하는 후견인의 성격이 강하나 역할 면에서 법무부가 위촉하는 ‘(특별)범죄예방위원’과 유사하며 멘토의 역할을 요구받는다는 공통점이 있다. 따라서 이들을 하나의 체계 내에서 관리·양성한다면 보호처분의 단계별로 멘토링 효과를 기대할 수 있다. 이와

함께, 자원보호자와 범죄예방위원 뿐 아니라 지역 내에서 선의와 역량을 지닌 일반인, 대학생, 전문가를 발굴하고 체계적인 멘토 교육과 수퍼비전을 제공하여 멘토 인력 풀을 확보해 나가야 할 것이다. 특히, 보호관찰소와 민간단체간의 업무협약(MOU)을 통해 실시하고 있거나 청소년상담센터 및 지역사회복지관 관련기관에서 보호관찰 중인 청소년을 대상으로 제공하고 있는 멘토링 프로그램과 여기에 참여하는 멘토의 현황을 파악하고 이를 체계적으로 관리할 필요가 있다. 이는 프로그램의 공유뿐 아니라 멘티가 전국 어디를 가더라도 멘토링을 받을 수 있는 기반이 될 수 있다.

(4) 멘토링 예산 편성

주요국의 사례를 참고할 때 멘토링을 병행하면 다른 처우의 효과를 극대화할 뿐만 아니라 안정적인 멘토링 관계는 강력한 재범억제 효과가 있다는 것이 확인되었다. 이와 함께 멘토링은 발달적 관점에서 볼 때도 대상 청소년을 위한 보호요인을 보다 강화한다는 측면에서 예방적 전략으로 충분한 활용가치가 있다. 따라서 비행청소년 멘토링을 제도적인 차원에서 공식적인 서비스의 일환으로 제공하는 것이 바람직하며 이를 위해 별도의 예산이 편성되어야 한다.

미국의 경우 The Second Chance Act(P.L. 110-199)에 의하여 사법체계 하에 있는 성인 및 청소년 범죄자가 지역사회에 성공적으로 정착할 수 있도록 민간기관에서 멘토링을 포함한 다양한 서비스를 적극적으로 제공하도록 하고 이에 소요되는 예산을 정부가 지원하도록 규정하고 있다.¹⁰⁾ 따라서 멘토링 예산 편성을 위한 관련 규정이 우선 마련되어야 하며 이를 기반으로 운영 예산에 대지원이 요구된다. 특히, 사회 내 처우를 강조하면서도 현재와 같은

10) Second Chance Juvenile Mentoring Initiative에 대한 법적 근거는 the Juvenile Justice and Delinquency Prevention Act of 2002와 the Department of Justice Appropriations Act, 2009(P.L. 111-8)에도 명시되어 있으며 이를 근거로 OJJDP는 청소년 범죄자를 대상으로 멘토링을 처우의 일환으로 제공하고 있다. 따라서, 민간단체서 멘토링 보조금을 신청할 수 있고, 운영 예산은 정부지원과 자부담이 매칭펀드 방식으로 마련되며 매칭 비율은 75%(정부지원):25%(자부담) 정도로 구성된다. 특히, 자부담에는 운영예산 뿐 아니라 인력 및 기타 현물 기여를 포함할 수 있다.

www.ojjdp.ncjrs.gov/grants/solicitations/FY2009/SecondChanceMentoring.pdf

수용시설 운영 위주의 예산 편성은 반드시 재고되어야 할 부분이다. 이와 같은 정부 지원과 함께 민간기관의 자부담이 혼합된 매칭펀드 방식이 적절하며 매칭 비율은 규모 및 프로그램의 내용에 따라 달라질 수 있을 것이다.

(5) 공식적 업무로 편성

일부 보호관찰소와 소년원에서 멘토링 프로그램을 운영하고 있으나 이와 같은 업무가 공식적인 업무로 인정받지 못하는 상황에서 담당자의 잦은 교체는 연속적인 운영을 어렵게 하는 주요 요인이 되고 있다. 이러한 상황은 민간단체의 업무 추진에도 큰 장애요인으로 작용하고 있다. 따라서 멘티 선정과 관리, 멘토링 활동, 회의, 평가 등 일련의 업무가 ‘선도’, ‘원호’와 같은 위상에서 본연의 업무로 수행되어야 할 것이다.

(6) 전달체계 구축

소년원생의 경우 대다수가 소년원 출원 후 보호관찰을 받아야 하는 임시 퇴원자임을 고려할 때 보호관찰과 연계된 멘토링이 효과적이다. 이들의 경우 자립과 사회적응을 위하여 복합적인 서비스 욕구를 가진다는 점에서 청소년상담지원센터(CYS-net)에 의뢰하여 지속적이며 포괄적인 사회복지 서비스를 받을 수 있도록 전달체계가 구축될 필요가 있다.

학생 보호관찰 대상소년의 경우 교육청의 Wee center, 단위학교의 Wee class 등 학교기반 멘토링 프로그램과 연계할 수 있다. 즉, 보호관찰 대상소년이 해당 교육청의 Wee center에서 확보하고 있는 멘토를 연계 받고, 멘토는 특별범죄예방위원으로 위촉되어 학교기반 멘토링을 제공한다면 대상소년의 중도탈락 예방에 실제적인 도움이 될 수 있다. 이를 위하여 법무부와 교육과학기술부의 업무 협약과 연계가 요구된다.

2) 실천적 제언

(1) 멘토 교육 및 수퍼비전의 내실화

멘토링은 멘토와 멘티의 일대일 관계가 기반이 된다는 점에서 멘토의 자

질이 안정적인 관계형성과 멘토링 효과에 결정적인 영향을 미칠 수밖에 없다. 비행청소년 멘토링에 참여하는 일부 멘티는 비자발적인 참여자이며 복잡적이고 다양한 문제와 욕구를 가진다는 점에서 멘토는 책임감, 사명감을 포함한 일반적인 자질과 상담자로서의 전문성이 요구된다. 자질과 전문성 있는 멘토를 발굴하는 노력도 필요하지만 선의의 뜻을 지닌 지역 내의 자원 봉사자들이 자질과 전문성을 함양할 수 있도록 양성하는 과정에 보다 초점을 둘 필요가 있다. 따라서 기초교육 뿐 아니라 정기적으로 실시되는 멘토 교육과 슈퍼비전은 철저히 ‘사례(case)’ 중심의 체계적이고 내실 있는 운영이 요구된다.

(2) 멘티 선정시 우선순위 개발

멘티 수에 따른 멘토 수급 문제와 멘토링의 의미 및 효과를 감안할 때 소년사법체계 하에 있는 모든 청소년을 멘티로 할 수 없다면 멘티를 선정하여야 하는 과제가 남아 있다. 따라서 위험과 욕구의 정도를 고려하여 고위험과 고욕구를 동반한 경우 일차적으로 멘티로 선정하되, 다른 부가 처우와 병과하거나 멘토링의 특성상 자발성과 욕구를 근거로 하는 등 멘티 선정 과정에서의 우선순위에 대한 논의와 합의가 요구된다.

(3) 만족도 및 효과측정 도구 개발

멘토링은 관계를 기반으로 하는 활동이라는 점에서 멘토, 멘티의 만족도에 대한 지속적인 점검이 요구된다. 또한, 멘토링은 멘티의 성장과 발전을 최종 목표로 하지만 중간적 산물로 교정 즉, 행동과 태도의 개선 정도를 측정하여 다음 활동에 환류(feedback)하는 과정이 요구된다. 멘토링 만족도에 영향을 미치는 요소로는 긍정적인 애정(positive affect), 소속감, 존중받는 느낌, 성장에 대한 확신 등이 지적된다(Brechtel, 2003). 따라서 향후 이와 같은 요인에 대한 추가적인 분석과 함께 멘토링의 만족도 및 효과측정을 위한 도구의 개발이 요구된다.

(4) 멘티에 대한 보상 및 보호체계 개발

현재 비행청소년 멘토링에 참여하고 있는 멘토에 대한 보상과 보호 장치는 따로 마련되어 있지 않다. 즉, 멘토는 자발성을 전제로 참여하고 있는 만큼 현재 행정안전부 주관의 자원봉사점수제 및 마일리지제도와 연계할 수 있는 방안이 검토되어야 한다. 또한, 활동 중 상해와 사고에 대비한 보험가입과 이에 대한 지원이 요구된다. 이와 같은 최소한의 보상과 보호체계는 멘토 확보와 만족도, 지속적인 활동에 긍정적인 영향을 미치게 되므로 효과적인 멘토링을 담보하는 요인으로 작용할 수 있을 것이라 판단된다.

참 고 문 헌

- 김순규·이재경(2007). 빈곤청소년의 심리·사회적 적응을 위한 멘토링 프로그램의 효과성 연구. 청소년학연구, 제14권 제5호, pp. 75-98.
- 김영희(2006). 저소득층 청소년을 위한 대학생 멘토링 프로그램 활성화 방안. 서울: 명지대학교 사회복지대학원 석사학위논문.
- 김예성·배정현(2007). 청소년 e-멘토링 프로그램에 관한연구 : 또띠 e-멘토링 프로그램 참여자들의 변화를 대상으로. 한국청소년연구, 제18권 제2호, pp. 133-158.
- 김재은(2002). 성인교육 교사론: 멘토링을 중심으로. 신학과 세계, 제45권, pp. 284-304.
- 김지선(2002). 비행청소년을 위한 멘토링에 관한 연구: 미국의 프로그램을 중심으로. 서울: 한국형사정책연구원.
- 김지혜(2004). 논리모델을 이용한 프로그램 이론 구축: 브릿지 프로젝트를 중심으로. 한국아동복지학, 제 18권, pp. 7-33.
- 김현수·김현실(2001). 재범 비행 청소년의 예측인자 분석. 신경정신의학. 제40권 제2호, pp. 279-291.
- 나병선·황동조·유수정(2006). 멘토가 신바람을 일으킨다. 21세기 북스..
- 대전중합사회복지관(2006). 청소년보호관찰지원사업-사례집.
<http://www.childfund-daejeon.or.kr>(2009.8.19).
- 박경민(2008). 대학생 멘토링 프로그램 사례연구. 사회복지실천, 제7권, pp. 167-183.
- 박현선(2000). 실직가정 자녀의 적응유연성 증진을 위한 멘토링 프로그램 효과: 멘터(mentor)와 멘티(mentee)에게 미친 상호적 발달 효과를 중심으로. 한국사회복지학, 제41권 제1호, pp.147-172.
- 방진희(2004). 저소득 한부모 가정 청소년의 심리·사회 적응 향상을 위한 멘토링 프로그램 효과성 연구. 사회복지실천, 제4권 제1호, pp.113-142.
- 변순희(2006). 보호관찰 대상소년 대상의 멘토 활동실태 분석 및 활성화 방안에 관한 연구. 대구: 계명대학교 석사학위논문.
- 손세현(2007). 청소년폭력예방 지원활동 전문가 연수- 소년범의 법적 처리절차 및 처우. 서울: 국가청소년위원회.
- 신인령(2008). 고른기회 멘토링 이렇게 합니다. 삼성고른기회장학재단.
- 이수정(2008). 최신범죄심리학. 서울: 북카페
- 이재현·이상철(2008). 청소년비행보호요인 및 환경요인간 상호작용이 청소년비행위

- 힘도에 미치는 효과. 청소년학연구, 제15권 제1호, pp. 407-430.
- 이혜연·조아미·박현선(2005). 특별지원청소년을 위한 멘토링프로그램 운영지침서 개발연구. 서울: 한국청소년개발원.
- 정무성·남석훈(2005). 청소년 멘토링 프로그램 선호와 참여의지에 관한 연구. 청소년학연구, 제12권 제2호, pp. 26-50.
- 조아미(2009). 비행청소년 멘토링 운영을 위한 지침 개발. 비행청소년 멘토링 운영지침 및 운영지침 개발 워크숍 자료집. 서울: 한국청소년정책연구원.
- 조은영·최소영·박정오(2006). 비행청소년 멘토링 효과와 수퍼비전 사례연구. 보호관찰, 제6권, pp.131-173.
- 채형일(2000). 보호관찰청소년을 위한 멘토링 프로그램의 효과성 연구. 서울대학교 석사학위논문.
- 청소년보호관찰전문위원회(2004). 청소년보호관찰지원사업 사례연구집 3차년도. 서울: 사회복지공동모금회.
- 최경일(2008). 한부모 가정의 청소년과 교사간 멘토링 프로그램의 효과성 연구. 청소년복지연구, 제10권 제1호, pp.47-67.
- 하성민(2001). 비행청소년을 위한 멘토링 프로그램 효과성 연구: 보호관찰대상 청소년을 중심으로. 한림대학교 석사학위논문.
- 한국청소년개발원(2000). 저소득층 청소년문화의 실태와 문화적 권리신장 방안 연구. 서울: 한국청소년개발원
- 한국YMCA전국연맹(2001). 희망의 친구되기: 멘토링의 이론과 실제. 서울: 한국YMCA.
- 한국YMCA전국연맹(2006). 사각지대 10대를 돕는 멘토교육. 서울: 한국YMCA.
- 한동주(2007). 멘토링을 활용한 비행예방집단 프로그램 효과성 분석: 비행경험이 있는 중학생을 중심으로. 성균관대학교 석사학위논문.
- KYC좋은친구만들기운동(2006). 십대와 친구하기(청소년 멘토링 가이드북). 서울: 시금치.
- Akos, P.(2000). *Mentoring in the middle: The effectiveness of a school based peer mentoring program*. Doctoral dissertation in University of Virginia.
- Ballasy, L., Fullop, M. and Garringer, M.(2008). *Generic mentoring program policy and procedure manual*. Portland: National Mentoring Center
- Bauldry, S.(2006). *Positive support: Mentoring and depression among high-risk youth*. Philadelphia: Public/Private Ventures.
- Bettina, S. and Embrey, M. L.(2000). *Mentoring initiatives : An overview of youth*

- mentoring. Fairfax: CSAP.
- Bilchik, S.(1998). *Juvenile Mentoring Program : 1998 Report to congress*. Washington, DC: Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.
- Blechman, E. A., Maurice, A., Buecker, B. and Helberg, C.(2000). Can mentoring or skill training reduce recidivism? observational study with propensity analysis. *Prevention Science, Vol. 1, No. 3*, pp. 139-155.
- Brechtel, M. F.(2003). *The effective coprrrelates of a good mentoring relationship*. Doctoral dissertation in University of Florida.
- Buckingham, G. A.(2002). *An evaluation of face-to fact mentoring vs. electronic mentoring*. Doctoral dissertation in University of Central Florida.
- Cannata, A., Garringer, M., Rummell, C., Arevalo, E., and Jucovy, L.(2007). *Training New Mentors*. Portland: National Mentoring Center.
- Colaprete, F. A.(2009). *Mentoring in the Criminal Justice Professions : Conveyance of the Craft*. Springfield : Charles C Thomas Publisher.
- Connor, M. P., Bynoe, A. G., Redfern, N., Pokora, J., and Clarke, J.(2000). Developing senior doctors as mentors: A form of continuing professeional development: Report of an initiative to develop a network of senior doctors as mentors 1994-99. *Medical Education, Vol. 34*, pp. 747-753.
- Daloz, L. A.(1986). *Effective Teaching and Mentorship: Realizing the transformational power of adult learning experience*. San Francisco: Jossey-Bass.
- DuBois, D. L. and Neville, H. A.(1997). Youth mentoring: Investigation of relationship characteristics and perceived benefits. *Journal of Community Psycholgy, Vol. 25*, pp. 227-234.
- Garringer, M.(2003). *Foundation of successssful youth mentoring: a guidebook for program development*. National Mentoring Center.
- Garringer, M. and Jucovy, L.(2008). *Building relationships: A guide for new mentors*. Portland: National Mentoring Center.
- Garringer, M. and MacRae, P.(2008). *Foundations of successful youth mentoring*. Portland: National Mentoring Center.
- Greene, R. R. and Cohen, H. L.(2005). Social work with older adults and their families: changing practice paradigms. *Families in society, Vol. 86 No. 3*, pp. 367-373.
- Hiatt, M. D.(2001). *The influence of volunteer attitudes and personality characteristics on mentoring outcomes*. Doctoral dissertation in University of Virginia.

- Keating, L. M., Tomishima, M. A., Foster, S., and Alessandri, M.(2002). The effects of mentoring program on at-risk youth. *Adolescence, Vol. 37 No. 148*, pp. 717-735.
- Ramani, Gruppen, and Kachur(2006). Twelve tips for developing effective mentors. *Medical Teacher, Vol. 28 No. 5*, pp. 404-408.
- Riley, R. W., and Smith, M.(1998). Yes, you can : a guide for establishing mentoring programs to prepare youth for college. U.S. Department Education.
<http://www.ed.gov>
- Schmidt, M. E., Marks, J. L., and Derrico, L.(2004). What a difference mentoring makes: Service learning and engagement for college students. *Mentoring and Tutoring, Vol. 12 No. 2*, pp. 206-217.
- Sloan, R. E. G. and McMillan, J.(2003). Developing mentoring skills for general practitioners using a simulated docotr. *Medical Education, Vol. 37*, pp. 1044-1045.
- Splane, J. D.(2003). *School-based mentor programs: An examination of youth-centered mentoring and relationship satisfaction*. Doctoral dissertation in University of California, Berkeley.
- Taylor, J. S.(2003). *Training New Mentees*. Portland: National Mentoring Center.
- Thomas, Carol, Mark Fulop, Linda Jucovy et al.,(2002). *Measuring the quality of mentor-youth relationships*. USA: National Mentoring Center.
- Weingartner, C. J.(2009). *Principal Mentoring : A Safe, Simple, and Supportive Approach*. California : Corwin Press.
- Zachary, L. J.(2000). *The Mentor's Guide: Facilitating Effective Learning Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Zachary, L. J.(2009). *The Mentee's Guide : Making Mentoring Work for you*. San Francisco : Jossey-Bass.
- www.ojjdp-dctat.org/help/MentoringGrid.doc.
- www.ojjdp.ncjrs.gov/grants/solicitations/FY2009/SecondChanceMentoring.pdf.

부 록

1. 멘티 의뢰서
2. 멘토 신청서
3. 멘토 사전질문지
4. 멘티 사전질문지
5. 멘토 교육자료-멘티특성이해
6. 멘티 교육자료-좋은 멘티란?
7. 나는 어떤 멘토가 될 수 있을까요?
8. 멘토링 Do&Don't
9. 결연증서
10. 멘토/멘티 경칭하기
11. 활동일지
12. 상담통보서
13. 목표달성척도
14. 멘토링 단계별 tip
15. 튜터링 공부방 멘토/멘티 출석부
16. 튜터링 멘티서약서
17. 활동Q&A
18. 실무자 회의록
19. 특별지원신청서
20. 멘토링 운영 평가기준
21. 멘토/멘티 상호간 만족도 설문조사
22. 멘토활동 자가진단표
23. 멘토 자아평가서
24. 멘토링 관계평가

부록 1. 멘티 의뢰서(모집)

멘티 의뢰서

멘티이름: _____ 나이: _____ 소속: _____

의뢰인: _____ 직위: _____ 연락처: _____

멘티에게 지원이 필요하다고 생각되는 곳에 V표 해 주세요.

- | | | | |
|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 학업문제 | <input type="checkbox"/> 행동상의 문제 | <input type="checkbox"/> 건강 | <input type="checkbox"/> 직업훈련 |
| <input type="checkbox"/> 자존감 | <input type="checkbox"/> 학습 습관 | <input type="checkbox"/> 사회기술 | <input type="checkbox"/> 또래관계 |
| <input type="checkbox"/> 가족문제 | <input type="checkbox"/> 특별한 욕구 | <input type="checkbox"/> 문화 및 여가 | <input type="checkbox"/> 진로 |
| <input type="checkbox"/> 기타, 상세 서술: | | | |

1-10점(10점이 가장 높음) 사이에서 이 청소년의 각 영역을 평가한다면:

- _____ 학업성적
- _____ 사회기술
- _____ 자존감
- _____ 가족의 지원
- _____ 의사소통능력
- _____ 학업과 교육에 대한 태도
- _____ 또래관계

가족관련 사항 중 해당하는 곳에 V표 해주세요.

- | | | | |
|---|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 소년소녀가정 | <input type="checkbox"/> 시설거주 | <input type="checkbox"/> 한부모 가정 | <input type="checkbox"/> 일반가정 |
| <input type="checkbox"/> 빈곤가정 (국민기초생활보호대상자 여부 : 예 <input type="checkbox"/> 아니오 <input type="checkbox"/>) | | | |

멘토링 참여 의향

- | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> 매우 희망 | <input type="checkbox"/> 희망 | <input type="checkbox"/> 보통 | <input type="checkbox"/> 비자발적(권유) |
|--------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|

보충 의견:

출처: Ballasy, L., Fullop, M. and Garringer, M., 2007: 92

부록 2. 멘토신청서(모집)

멘토 신청서			
	성 명		주민번호
	생년월일		
	주 소		
	직 업		
	e-mail		
	휴 대 폰		전 화
취미	취 미	특 기 (관심분야)	비 고
특기			
활동 · 교육	내 용	활동 및 교육기간	비 고

상기 본인은 아래 사항을 철저히 이행할 것을 서약합니다.

- 아 래 -

1. 본인은 멘티와의 1대1 결연식 이후 해단식까지 멘토링 프로그램을 성실히 수행하겠습니다.
2. 본인은 멘토링 프로그램이 진행되는 동안 활동일지와 상담통보서를 기한 내 작성하여 제출하겠습니다.
3. 본인은 모든 교육 및 수퍼비전에 참가하여 의견을 나누고 나와 동료의 성장을 돕겠습니다.
4. 공공기관의개인정보보호에관한법률 제10조 제3항 제1호에 의하여 개인정보를 제공하는 것에 대하여 동의합니다.

2009년 월 일

멘토 (인)

○ ○ ○ (멘토기관명)

부록 3. 멘토 사전질문지(모집)

멘토 면접			
지원자		면접자	날짜
멘티와 당신을 매칭 하는데 참고할 될 몇 가지 질문을 하겠습니다. 사적인 질문은 비밀이 보장되나, 기관과 멘티가 사전에 알아야 할 사항은 공유될 수 있습니다. 괜찮습니까?			
1. 왜 멘토가 되길 원하십니까?			
2. 당신의 장점과 약점은 무엇입니까?			
3. 멘토링에 거는 기대가 있는지? 멘토링 관계로부터 무엇을 얻기를 희망하나요?			
4. 특별히 매칭을 원하거나 꺼리는 유형이 있습니까?			
5. 주 1회를 기준으로 2시간씩 한 달에 8시간 정도의 활동과 멘토 교육에 시간을 투자하실 수 있습니까?			
6. 당신의 아동기와 청소년기는 어떠하였습니까?			
7. 당신의 청소년기는 어떠했습니까?			
8. 멘티와 함께 어떤 활동을 해 보고 싶습니까?			
9. 아래 가운데 해당하는 것이 있습니까? - 아동청소년 성학대, 체포나 구속, 음주, 약물, 흡연, 정신과적 문제로 치료를 받거나 입원을 한 경험			
10. 청소년과 함께 할 수 있는(진행이 가능한) 특기나 활동이 있습니까?			
11. 프로그램에 관한 질문이 있습니까?			
면접자 의견:			

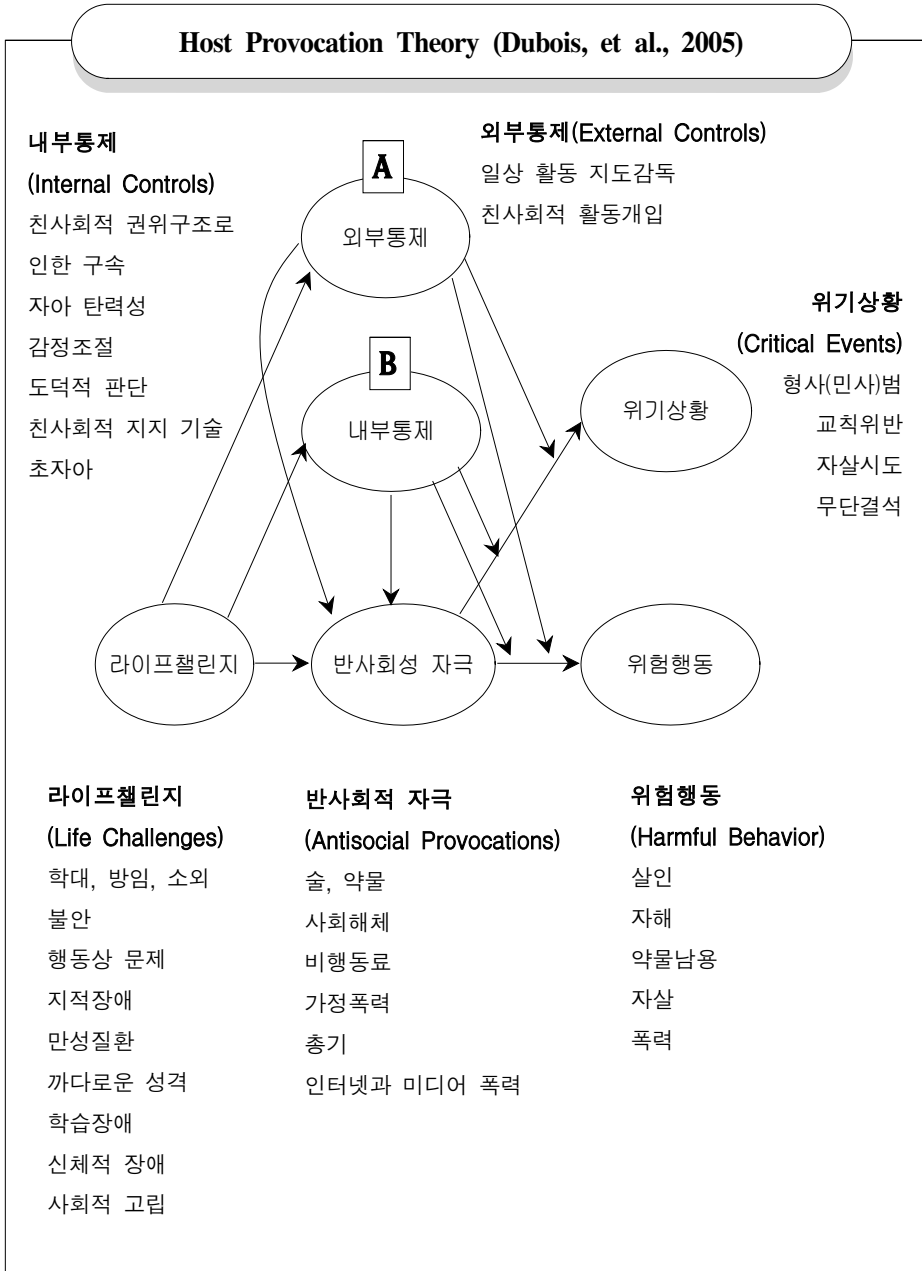
출처: Garringer, M. and MacRae, P.. 2007: 37-38 참조.

부록 4. 멘티 사전질문지(모집)

멘티 면접			
지원자		면접자	날짜
<p>멘토와 당신을 결연하기 위해 참고할 몇 가지 질문을 하겠습니다. 몇 개는 개인적인 질문으로 비밀보장이 되며, 당신이 허락하지 않으면 부모님에게도 말하지 않을 것입니다. 그러나 당신 자신과 타인에게 해를 입힐 수 있는 사안에 대해서는 보고의 의무가 있습니다. 괜찮겠습니까?</p>			
1. 멘토가 필요한 이유는 무엇인가요?			
2. 특별히 꺼리거나 원하는 유형이 있나요? (성별, 나이, 성격, 특기 등)			
3. 첫 멘티 훈련과 이후 주 1회 2시간(월 8시간 정도) 정도의 멘토링 활동에 시간을 투자할 수 있습니까?			
4. 멘토링에 거는 기대는 무엇인가요?			
5. 특별히 하고 싶은 활동이 있나요?			
6. 자신, 가족, 친구에 대해 소개를 한다면?			
7. 현재 술, 담배, 약물을 하고 있나요?			
8. 정신과적 문제로 입원하거나 치료를 받은 경험이 있나요? 만약 있다면, 이유는 무엇인가요?			
9. 프로그램에 관한 질문이 있습니까?			
면접자 의견			

출처: Ballasy, L., Fullop, M. and Garringer, M., 2007: 99

부록 5. 멘토 교육자료-멘티특성이해(교육)



♠ 소년범의 특성을 이해하는 자극통제이론(Host Provocation Theory)

비행청소년 멘토링은 멘티와의 자연스런 만남을 통해 내·외부 통제활동에 개입함으로써 멘티를 반사회적 자극으로부터 보호하고 멘티에게 일어나는 위기상황과 위험행동을 줄인다.

A 내부통제 (Internal Controls)는 멘티와의 소통 과정 속에서 나타난다. 간접적인 개입으로 멘티가 멘토와의 대화 혹은 활동 속에서 스스로 인식하고 판단하게 된다.

B 외부통제(External Controls)는 비행청소년 멘토링에서 중요성이 큰 활동으로 직접적인 개입에 해당한다. 그러나 멘티와의 관계형성 및 사전 협의가 기반이 되어야 한다.

부록 6. 멘티 교육자료-좋은 멘티란?(교육)

1. 사랑받는 멘티의 조건

- 믿을 만한 사람

: 어떠한 관계든지 기본적으로 관계는 신뢰가 전제가 되어야 한다. 이러한 신뢰는 상대의 믿음으로부터 오기 때문에 믿을 만한 사람이 되어야 한다, 멘토는 멘티에게, 멘티는 멘토에게 활동을 시작하면서 서로에게 신뢰를 주는 행동이 있어야 한다.

- 누구나 쉽게 좋아할 수 있고, 자연스럽게 시간을 나눌 수 있는 사람

: 누구나 좋아하는 사람은 비슷한 면이 있다 쉽게 좋아하기 위해서는 쉽게 먼저 좋아하는 행동이 필요하다.

- 계속 도와주고 싶은 사람

: 늘 감사합니다. 고맙습니다. 감사할 줄 아는 사람은 같이 활동을 하면 자연스럽게 더욱 도와주고 싶어진다.

- 가족 같은 사람

: 사랑과 관심을 부어 줄 만큼 친분관계를 가지며, 허물없이 지내야 한다. 가족같은 사람의 핵심인 이기심 없이 서로 나누는 정일 것이다.

- 배울 자세가 되어 있는 사람

: 배우기 위해 노력해야 하며, 모르면 계속 질문하고 스스로 해결하려는 자세를 가져야 한다. 모든 것을 멘토에게 의탁하면 안된다. 멘토는 해결사가 아니라 지원자임을 알아야 한다.

- 멘토를 존경하고 사모하는 사람

: 멘토가 느끼기에 멘티가 자신을 존경하고 있다는 느낌을 받게 하라. 이것은 단시간에 이루어 질 수 있는 것이 아니기 때문에 지속적인 활동을 통해 이루어질 수 있다. 하지만 기본적으로 활동을 시작할 때 서로를 존중하는 것에서 시작하면 존경하고 좋아할 수 있다.

- 자기 동기화가 되어 있는 사람

: 솔선하여 멘토를 따르는 사람이 되어야 한다. 스스로 찾아가고, 성장하

기를 원하며 끊임없이 자기 계발을 해야 한다.

- 도움이 필요한 사람

: 스스로의 길을 개척할 수 있으며, 성공할 수 있다고 믿는 사람은 멘토링 관계를 맺을 수 없다. 자시의 부족함을 깨닫고 도움을 받아들일 준비를 항상 갖추고 있어야 한다.

2. 좋은 멘티가 되려면 이렇게 해봐요.

- 멘토에게 적절한 질문을 준비하라.

: 멘토와 만나기 전에 무슨 질문을 할 것인지를 생각해두라. 그리고 그것들을 자신의 성장을 위한 전략으로 사용해야 한다.

- 멘토가 당신에게 기대하는 수준을 분명히 하라

: 일반적으로 멘토링의 목표는 완전해지는데 있기 보다는 발전하는데 있다. 두 사람이 이 목표에 대해 분명히 해야 활동을 하는 것이 상호적인 것이 될 수 있다.

- 낮아져서 배우는 자의 위치를 받아들여라. 멘티는 도움을 받는 위치에 있다는 것을 부끄럽거나 소극적으로 생각하지 않도록 해야 한다.

- 멘토를 존경하되 이상화하지마라.

: 멘토를 존경한다는 것은 그가 가르치는 것을 받아들인다는 의미이다. 하지만 멘토를 이상으로 받들다 보면 그의 지식과 경험이 가져다주는 강점들을 객관적인 입장에서 자신의 것으로 받아들이지 못하게 된다.

- 배운 것을 즉시 실천하라.

: 가장 이상적인 멘토링 관계를 무엇인가 새로운 것을 배운다는데 그 초점이 모아진다.

- 멘토에게 행동을 주의하라.

: 어떤 것을 함께 할 것인지를 정하고 만나는 시간이 가장 유익한 시간이 되도록 미리 준비하자. 정기적으로 만나고 충분한 시간을 함께 보낼 수 있도록 시간을 잡아라.

- 성장하는 것을 보여줌으로써 멘토에게 보답하라.

- : 당신이 말로는 감사하다고 하면서 전혀 나아지는 게 없다면, 멘토는 당신을 보면서 실패했다고 느낄 것이다. 성장하고 있음을 보여주는 것이 멘토에 대한 가장 좋은 보답이다. 더 나아지도록 노력하라. 그리고 그 결과를 멘토에게 보여주라.
- 멘토에게 그만두겠다는 말을 조심하라.

3. 멘티 에티켓

- 멘토를 존경하라.
 - : 멘토를 통하여 얻었던 사실들에 대한 기쁜 마음을 감정 그대로 멘토에게 전하라. 그러면 멘토는 당신의 멘토로서 자신감과 보람을 느끼게 되며 당신에게 더 많은 것을 나누기 원하게 된다. 아무런 조건 없이 멘티에게 다가와주고 좋은 관계를 맺고 아름다운 경험을 하고자 나타난 멘토를 존경하는 마음이 기반이 될 때 멘토와 멘티의 관계가 형성된다.
- 멘토에게 감사하라.
 - : 감사하는 마음만큼 서로의 관계를 견고하게 하는 힘은 없을 것이다. 작은 일 하나에도 감사를 표현하라. “오늘 시간 내주셔서 감사해요.”, “저에게 좋은 말을 해주셔서 고맙습니다.”, “저를 칭찬해주는 말을 들으니 참 기뻐요.”..... 이런 감사의 표현들은 멘토를 격려하고 결국 멘티에게 사랑과 격려로 되돌아오게 된다. 마음속에만 가지고 있지 말고, 말로 글로 문자메세지로 표현하기를 주저하지 말자.
- 멘토와 서로 사랑하라.
 - : 사랑은 모든 것을 참고 믿으며 기다린다고 한다. 또한 비판하지 않으며 장점을 발견하고 격려해주는 것이라고도 한다. 멘티는 멘토로부터 사랑을 받기만 하는 존재가 아니며 멘티도 멘토를 사랑할 때 훌륭한 멘토링이 될 수 있다.

출처: 한국사회복지사협회, 2009: 21-23.

부록 7. 나는 어떤 멘토가 될 수 있을까요?(교육)

정말 중요한 것은 “내가 성공적으로 멘토링을 할 수 있을까?”가 아니라 “기꺼이 하고자 하는가?”이다.

문	항	○	×	△
멘토링이 나와 멘티 간에 서로를 풍요롭게 해주는 것이라 생각한다.				
멘토링이 나에게 가져다 줄 이익과 함께 개인 생활에 나타날 수 있는 손실에 대해 함께 생각하고 있다.				
멘토링의 목표와 과정을 분명히 인식하고 있다.				
멘토로서 충분히 준비되어 있지 않다는 생각과 두려움을 갖는다.				
멘토링 과정에서 나타날 수 있는 나의 실수를 멘티에게 기꺼이 인정할 준비가 되어 있다.				
진정으로 멘티에게 잠재된 능력이 있다고 믿고 그것에 초점을 맞춘다. 멘티가 지금 어떤 상황이라도.				
나의 노력이 실패할 수도 있다는 사실을 잘 알고 있고, 때로는 내가 상처받을 수도 있다고 생각한다. 그러나 도전할 용기도 함께 가지고 있다.				
멘티도 나와 같은 인간으로서의 존엄성과 욕구를 가지고 있으며, 인권을 존중해야 한다고 생각한다.				
멘토링 과정에서 알게 된 멘티의 사생활에 대해 비밀을 지켜야 한다고 생각한다.(단, 학대나 범죄는 예외)				
멘티에게 어떤 제안을 하기 전에 그것이 멘티에게 미치는 영향을 고려한다.				
멘티들에게 도움이 된다면 나 자신의 약점을 기꺼이 드러내겠다.				
내 생각보다는 멘티의 생각에서부터 시작한다.				
나는 멘티와 함께 멘토링에 대한 기대치와 한계를 공감하려고 노력한다.				
멘토링 과정에서 멘티가 나보다 더 많이 말하도록 할 한다.				
인내와 끈기 그리고 지속성을 통해 멘티의 신뢰를 얻고자 노력할 것이다. 멘티에게 모든 걸 다 말해주기보다는, 멘티 스스로 질문과 토의를 통해 최대한 배워 나가도록 노력한다.				
함께 만나서 시간을 가능한 재미있게 꾸려나가되, 멘티가 그다지 신나거나 재미있어 하지 않더라도 놀라거나 낙심하지 않는다.				
멘티와 지킬 수 없는 약속은 하지 않고 일단 한 약속은 지키도록 한다.				
멘티의 즉각적 혹은 비현실적인 변화를 기대하지 않는다.				
총 점				

그렇다 ○: 2점, 모르겠다 △: 1점, 그렇지 않다 ×: 0점

결과	10-14점: 멘토로서의 잠재력이 있습니다.	21-30점: 당신은 훌륭한 멘토가 될 수 있습니다.
	15-20점: 멘티와 함께 성장해갈 당신은 우리의 희망입니다.	31-38점: 너무나 훌륭한 멘토이십니다. 지금 멘티를 만나러 가세요.

출처; 신인령, 2008: 39.

부록 8. 멘토링 Do & Don't(교육)

멘토 Do!	
경청하기	멘티의 말을 방해하려 하지 말고 적극적으로 들어준다.
융통성 발휘하기	멘티의 방식대로 한 번 하고, 다음에는 멘토의 방식대로 한다.
일관성을 가지기	지금까지 멘티가 많은 실망을 해왔다면 일관성이 멘토가 줄 수 있는 가장 중요한 것이다.
이유를 설명하기	왜 어떤 것은 적절하고 어떤 것은 그렇지 않은지를 설명해 준다면 신뢰감을 증가시킬 수 있다.
애정 표현하기	멘티는 사랑을 받고 싶어하고 필요로 한다. 멘토가 멘티를 생각하고 있다는 것을 멘티가 알도록 한다.
적절한 행동을 보여주기	멘토는 자신의 행동을 의식하고 어떻게 반영되는지를 주시한다.
잘 한 것을 칭찬하기	일상적인 행동에서 멘티가 노력하거나 성공한 것에 주목한다. 예를 들어 어려운 단어의 뜻을 알거나 노약자를 도와주는 등의 행동에 대해 칭찬한다.
격려하기	어려운 일이 닥치면 멘티가 전에 잘 했던 일을 상기시킨다. 그리고 할 수 있다고 말한다.
멘티를 인격체로 대해주기	멘티의 특별한 점을 찾아서 인정해준다.
예상되는 감정이입 연습하기	멘토는 멘티만큼 상실감을 경험해보지 않았을 수도 있지만, 멘티의 입장이 되어서 내 인생에서 소중한 것을 잃어버렸을 때의 느낌을 가져보도록 한다.
거리두기	멘토가 질문한 것이 멘티의 상처를 건드렸을 때는 뒤로 물러서서 기다릴 줄 안다.
저금 해두기	관계를 형성하는 것은 은행에 저금을 하는 것과 같다. 멘토가 멘티와 재미있게 지내고 격려해 주는 것은 나중에 인출할 수 있는 자원을 저금해두는 것이다.
개인적인 시간 가지기	멘티와 일대일의 신뢰관계를 가짐으로써 멘티는 자신을 소중하게 생각하는 사람이 있다는 것을 알게 된다.
자세한 내용까지 기억하기	누군가가 내 이야기를 진지하게 듣고 있는 것은 기분좋은 일이다. 서로가 나눈 이야기는 모두 기억할 만한 가치가 있는 것임을 안다.
멘티에 대해 알아보기	멘티와 처음 만나서 멘티에게 중요한 사람, 장소 등에 관해서 20개를 발견한다. 예를 들어 멘티의 선생님, 친한 친구의 이름, 좋아하는 음식 등이 있다. 단 꼬치꼬치 캐묻지는 않도록 한다.

멘토 Don't!	
과거를 비판하기	과거의 실수를 언급하지 않도록 한다. 예로, “너는 지난번에도 늦었으니 내 또 이럴 줄 알았어.”
부정적인 행동을 일반화하기	“너는 항상.....” 혹은 “너는 절대로.....”와 같은 말을 하지 않아야 한다.
멘토의 개인적인 고민 나누기	멘토는 멘티를 위해 존재하는 것이다. 교훈이 될 만한 내용이 있을 때만 멘토의 개인적인 문제를 이야기해 줄 수 있다.
꼬치꼬치 캐묻기	너무 많거나 위협적인 질문이 아닌지 고민해 본다.
끊임없이 혼계하기	혼계하지 않고 “...에 대해서 어떻게 생각하니?”와 같은 접근을 통해 교훈을 줄만한 순간을 포착한다.
불필요한 인출하기	부정적인 반응을 했을 때 멘토는 일종의 “관계은행(relationship bank)”에서 인출은 한 것이다. 멘토는 이와 같은 인출을 할 때마다 4번은 더 저금을 해야 한다는 것을 이해한다.
방해하기	멘티가 이야기를 끝내도록 기다려주고 멘티에 대한 정보를 멘토에게 나눠 주도록 격려한다.
판단하기	의견을 제시하기 전에 멘티가 질문하기를 기다린다.
가족, 친구 비판하기	비록 멘티의 가족이나 친구들을 이해할 수 없다고 해도 비판하지 않는다. 멘티 스스로 표현하고 해결할 수 있도록 격려하고 돕는다.
“해야만 한다”는 말을 많이 사용하기	“해야만 한다”한다는 당위적 표현은 저항감을 불러일으킬 수 있다. “이렇게 하면 어떨까?” 등의 권유의 표현이 적합하다.
차이를 인정하지 않기	멘토와 다르더라도 멘티가 다양한 방식으로 사고와 행동을 탐색하는 자유를 준다.
차별하기	멘티가 말하는 행동이나 지각하는 방식이 마음에 들지 않거나 인정하기 어려워도 멘티가 어떤 일이 일어났고 어떻게 느끼는지에 대한 솔직한 표현에 비난하지 않는다.
비현실적 기대하기	멘토는 멘티의 인생에서 영향을 주는 많은 사람 중 하나이다. 그러나 멘티의 드라마틱한 변화는 비현실적이다. 인내심을 가지고 멘티의 작은 변화에 주목한다.
돈을 많이 쓰기	관계는 서로에 대해 알아가고 나누는 것이라는 점을 기억해야 한다. 관계는 돈을 쓰거나 선물을 사주는 것이 아니다. 저예산으로도 얼마든지 즐거운 활동이 많이 있음을 기억한다.
멘티의 문제를 해결하기	모든 문제에 대한 해결책을 제시하는 것을 삼간다. 멘티 스스로 비판적으로 생각하고 스스로 결정할 수 있도록 격려한다. 지지와 도전의 균형을 유지하는 것이 중요하다.

부록 9. 결연증서(결연)

결 연 증 서

■ Mentor : 안 ○○

■ Mentee : 최 ○○

위 멘토와 멘티는 서로 존중하는 마음으로 결연을 맺습니다. 멘토는 멘티의 정신적인 지도자로써 상담과 만남을 통해 멘티를 지도하며 멘티는 멘토를 존경하는 마음과 감사하는 마음으로 대하며 관계를 유지합니다. 지속적인 사랑과 관심으로 결연기간 동안 서로에게 성실할 것을 약속합니다.

2009년 ○월 ○일

○○○ (멘토기관명)

위원장 ○ ○ ○

○○보호관찰소(멘티기관명)

소장 ○ ○ ○

부록10. 멘토/멘티 경청하기(활동)

경청하기	5	4	3	2	1	
1. 나는 보통 다른 사람이 말할 때 주의 깊게 듣는다.						1. 나는 다른 사람이 말할 때 주의 깊게 듣지 않는다.
2. 나는 심지어 말하는 사람의 말투가 마음에 내키지 않을 때도 끝까지 듣는다.						2. 나는 말하는 사람의 말투가 마음에 내키지 않을 때 바로 흥미와 의지를 잃는다.
3. 나는 들을 때 계속 시선을 맞춘다.(eye-contact)						3. 나는 들을 때 시선이 마주치는 것을 피하거나 먼 곳을 본다.
4. 나는 들을 때 방해하지 않는다.						4. 나는 사람들을 방해하는 경향이 있다.
집중하기						
5. 나는 들을 때 충분히 집중한다.						5. 나는 산만하고 쉽게 흐트러져 집중하기가 어렵다.
6. 나는 머릿속에서 듣고 있는 것에 대한 핵심을 요약한다.						6. 나는 들을 때 머릿속에서 핵심을 요약하거나 재고하지 못한다.
7. 나는 타인과 의사소통하는 동안 그 사람이 말하는 것에 집중하도록 초점을 맞춘다.						7. 나는 타인과의 의사소통에 있어서, 내가 들을 때 주로 다음에 말할 것을 생각한다.
8. 말하는 사람의 의견에 대한 증거에 귀 기울인다.						8. 나는 들을 때 증거에 귀 기울이지 않는다.
9. 나는 말하는 사람이 다음에 이야기할 것을 예상한다.						9. 나는 말하는 사람의 다음 말에 대해 예상하지 않으며 대화를 유지하는 것도 힘들다.
10. 나는 들을 때 나의 감정을 조절한다.						10. 나는 충분히 듣고 이해하기 전에 반발하고 논쟁한다.
11. 나는 들을 때 판단을 보류한다.						11. 나는 들을 때 즉각적으로 평가하고 속단한다.
12. 나는 나의 감정을 자극하는 특정단어에 대해 즉각적으로 말하지 않는다.						12. 나는 특정 단어를 들었을 때 강하고 즉각적으로 반항한다.

이해한 것 확인하기	5	4	3	2	1	
13. 나는 들은 후에 말한 사람에게 확인하지도 않고 짐작하지 않는다.						13. 나는 들은 후에 말한 사람에게 확인하지도 않고 자주 짐작한다.
14. 나는 상대에게 들은 것에 대해 그가 무엇을 의미했는지 확인하고 나의 단어를 사용하여 이해한 바를 전달한다.						14. 나는 상대가 말한 것에 대해 내가 이해한 바를 전달하지 않는다.
15. 나는 상대가 표현한 느낌에 대해 내가 이해한 바를 전달한다.						15. 나는 상대가 표현한 느낌에 대해 내가 이해한 바를 전달하지 않는다.
16. 나는 다른 사람의 관점을 이해하려고 듣는다.						16. 나는 다른 사람의 관점을 이해하기 위해 듣는 것은 아니다.
17. 나는 들을 때 제한 없이 질문한다.						17. 나는 들은 후에 질문이 있어도 침묵하는 경향이 있다.
기억을 돕는 것 활용하기						
18. 나는 들을 때 기억을 도울 수 있는 것을 사용한다.						18. 나는 대체로 들을 때 기억하지 못한다.
19. 나는 모든 사실보다는 주로 주요 생각에 귀 기울인다.						19. 나는 주요 생각들 보다는 모든 사실에 귀 기울인다.
20. 나는 들을 때 필기기술을 사용한다.						20. 나는 들을 때 필기하지 않는다.
총계						

총 점	해 석
90-100	효과적인 경청자
80-90	좋은 경청자
70-80	평균 경청자
60-70	부족한 경청자
60	많은 노력이 필요한 경청자
62-70	이 평가를 처음 해보았다면, 대부분의 사람은 이 점수에 해당함

출처. Zachary, L. J., 2009: 118-119.

부록11. 활동일지(활동)

멘토링 활동 일지 (멘토 소속 : _____ 팀 _____ 조)

활동일시		멘 토 명	
활동방법		멘 티 명	
활동장소		소요시간	
비 용		비 고	
멘티의 현재상태 (생활면/ 심리면)			
활동내용			
멘티의 변화 (생활면/심리면)			
해결되어야할 문제 및 앞으로의 계획			
멘티와 약속한 사항			
수퍼마이저의 지도가 필요한 내용			
수퍼비전			

부록12. 상담통보서(활동)

보호관찰 멘티 상담 통보서

멘티 인적 사항	성명		전화번호	자택:
	주소	휴대전화:		
신상 변동	주거이전() 전학() 직장이동() 기타()			
	(구체적으로 기술)			
상 담 내 용	구분	일시	장소	
	1차			
	2차			
	3차			
	4차			
(내용)				
작성 일자			멘토 성명	

부록13. 목표달성척도(활동)

_____의 변신 도전! 공약 실천!!

"변화를 시도하는 당신이야말로 진정한 챔피언!!"

이름 :	_____의 대표공약 나는_____이 되겠습니다!	날짜 : 월 일 ~ 월 일 (일간의 도전)
성과의 수준	공약1 : (가중치 :)	공약2: (가중치 :)
최적의 향상	(1.0)	
기대이상 향상	(0.75)	
기대한 정도의 향상	(0.5)	
기대이하의 성과	(0.25)	
전혀 성과가 없음	(0.0)	

※ 공약달성정도=(목표1의 가중치×성과수준)+(목표2의 가중치×성과수준)

_____가 어떻게 표시 하느냐면?

월	화	수	목	금	토	일

☺ 위의 표에 다음과 같이 표시를 합니다.

※ : 오늘하루 100% 완벽!!!하게 지켰어요.

☹ : 50% 정도 힘빠지게 했답니다. 다시 힘냅시다.

⚡ : 잉.잉. 왜 그러지? 잘 안되네요.

☛ 과 ♣ 가 3 개 이상이면.... _____

☛ 과 ♣ 가 2 개 이하이면.... _____

년 월 일

(멘티) (서명)

(멘토) (서명)

-
- 멘티의 이름과 공약(멘티의 약속 사항, 예, 검정고시 합격, 재범 안하기 등)을 적습니다.
 - 공약을 실천하기 위한 구체적인 약속을 2개 정합니다. 예로, 아침 8시 이전에 기상하기, 컴퓨터는 밤 11시 이전까지만 하기, 하루에 문제 5개씩 풀기 등..
 - 2개의 공약 중 1번 중요도에 따라 총 합이 1이 되도록 가중치를 줍니다. 예로, 1번에는 0.6점, 2번에는 0.4점, 두 개가 같은 비중으로 중요하다면 각각 0.5, 0.5로 줄 수도 있습니다.
 - 약속 이행기간은 2주를 넘지 않도록 합니다. 2주를 넘기면 멘티는 지루해 하고 약속의 성공이 어렵게 될 수 있습니다.
 - 매일 매일 체크하도록 합니다.
 - ☛, ♣ 의 개수가 개 이하, 이상에 따라 멘티, 멘토가 약속 후 선물을 정합니다. 비싼 선물이 아닌 멘티와 함께 할 수 있는 활동이나 마음을 전할 수 있는 선물이 좋습니다.
 - 약속한 날씨가 지난 후 ☼의 개수에 따라 성공하면 선물을 실패하면 원인을 찾아보고 다시 약속할 수 있습니다.
 - 이 프로그램의 목적은 멘티에게 작은 성공의 경험을 주자는데 있습니다. 따라서 멘티가 가능한 성공할 수 있도록 쉬운 것부터 시작하도록 합니다.

부록14. 멘토링 단계별 tip(활동)

단계	특성	효과적 의사소통
1단계 매칭의 시작	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 서로 알기 ▪ 첫인상 ▪ 긍정적인 면 찾기 ▪ 긴밀한 유대 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 개방형 질문하기 ■ 개방적이고 방어적이지 않은 신체 언어를 사용하기 ■ 적극적으로 듣기 ■ 공감하는 것 보여주기 ■ 지시적인 대화 피하기 ■ 격려하기 ■ 쉬운 표현 사용하기 ■ 침묵을 두려워하지 말기
2단계 도전과 시험	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 멘티 도전 ▪ 시험단계 ▪ 첫인상 재고 ▪ 어려운 감정과 정서들에 직면 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 어렵더라도 일관성 있는 대화하기 ■ 존중한다는 것을 보여주기 ■ 제한 없는 질문을 통해 멘티가 스스로 문제 해결기술 찾도록 돕기 ■ 상호작용이 시작될 때 민감한 문제 등장 ■ 감정은 수용하되 행동은 교정해 주기 ■ 적절한 때에 개인적인 감정과 경험 노출
3단계 실질적인 멘토링	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관계는 다시 괜찮은 감정을 느끼기 시작 ▪ 신뢰감 확립 ▪ 멘티의 성장 관찰 ▪ 더 깊은 유대와 관계 형성 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 적절한 때에 지속적으로 노출 ■ 조언을 피하고 멘티가 활발히 문제 해결할 수 있도록 돕기 ■ 더 깊이 있는 토론을 촉진하기 위해 멘티의 힘과 멘토의 지식을 분리해놓기 ■ 긍정적인 조언을 주고 멘티에게 멘토가 언제 상처를 받는지 알도록 하기
4단계 종결	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 종결 준비 ▪ 종결 ▪ 재계약 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 멘토의 감정을 요약하기 위한 공통의 언어를 찾기 ■ 관찰한 멘티의 성장에 대해 설명하고 조언을 제공하기 ■ 멘티가 가지고 있을지도 모르는 공포에 대해 듣고 지지할 준비하기 ■ 앞으로의 계획과 재계약 여부 결정하기

출처: Cannata, Garringer, Rummell, Arevalo, and Jucovy, 2007: 50-51.

부록15. 튜터링-공부방 멘토/멘티 출석부(활동)

학생 출석부
(OO반)

결 재	담당	주무	팀장	소장
			진결	

연 번	이름	교육일시 / 서명					비고
		월	화	수	목	금	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
출석		명	명	명	명	명	
결석		명	명	명	명	명	

출처: 안산보호관찰소 사과나무공부방 내부자료(2009).

부록16. 튜터링-멘티 서약서(활동)

검정고시 “사과나무 공부방” 참가자 서약서

성 명 :

생년월일 :

본인은 검정고시 대비 공부방에 참가함에 있어 보호관찰관의 집행에 관한 지시에 순응하며 성실하게 이행할 것을 약속하면서 아래 사항을 서약합니다.

1. 보호관찰 등에 관한 법률 제32조의 준수사항을 성실히 이행하겠습니다.
2. 보호관찰관과 담당직원 및 강사의 지시에 따르겠습니다.
3. 교육기간동안 어떠한 비행행위도 하지 않겠습니다.
4. 정당한 사유 없이 교육시간 불참, 지각 및 교육 장소에서 이탈하는 일이 없도록 하겠습니다.
5. 강사가 부과하는 과제를 성실히 수행하겠습니다.
6. 강의 중 취침·잡담·음주·약물사용·불손한 언행·폭력·핸드폰 사용·금전거래 등의 불성실한 행위를 절대로 하지 않겠습니다.
7. 공부방 참여 중 알게 된 다른 참가자의 비밀을 외부에 누설하지 않겠으며, 교육장소외에는 어떠한 형태로도 회합하지 않겠습니다.
8. 검정고시 공부방에서 배워서 갖고 닦은 실력으로 검정고시 합격에 최선을 다하겠습니다.

교육기간 중 위 사항을 철저히 준수할 것을 서약하며 이를 위반할 경우에는 긴급 구인·구인·유치 및 보호처분변경 등의 제재조치도 감수하겠습니다.

2009년 월 일

서약인 : 대상자 (서명)

서약인 : 보호자 (서명)

OO보호관찰소OO지소장 귀하

출처: 안산보호관찰소 사과나무공부방 내부자료(2009).

부록17. 활동 Q&A

1. 정해진 날에 만나면 멘티가 멘토를 사무적으로 대하게 되지 않을까요?

: 멘토와 멘티가 함께 정한 날이기 때문에 사무적으로 대하지 않습니다. 그래서 만나는 날짜를 같이 정하고, 약속을 지키도록 하는 것이 중요한 것입니다. 만나서 무엇을 할 것인지도 함께 정하도록 합니다.

2. 친근하게 대하다 보면 멘티가 선을 지키지 않을 수도 있을 것 같은데... 어느 정도의 선을 유지하는 게 좋을까요? 혹은 멘티가 너무 적극적이어서 상처를 줄까봐 부담스러워요.

: 사람마다 성향이 다릅니다. 외향적인 멘티는 처음부터 쉽게 친해지지만 내향적인 멘티는 말을 주고받는 것조차 어렵기도 합니다. 멘티의 개별적인 특성을 파악하여 상대에 맞게 대응하는 멘토의 준비가 필요하다고 봅니다. 멘토의 사생활을 지키는 범위(전화하는 시간, 도움을 요청하는 시간 등), 만날 때 사용해야 하는 비용 등의 적당한 선은 있어야 할 것입니다.

3. 멘티가 급한 사정을 얘기하면서 약속을 핑크 냈는데 거짓말인지, 정말인지 알 수가 없어요.

: 먼저 믿어주는 것이 필요합니다. 그러한 행동이 지속된다면 왜 그러는지 이유를 물어봐도 좋겠습니다. 약속을 지키지 않을 때의 섭섭함 등을 솔직히 이야기 나누도록 합니다.

4. 멘티가 문신을 하려고 하는데 바람직하지 않다고 말해야 좋은지... 수용하는 것이 좋은지... 어떻게 하는 것이 좋을까요?

: 하고 싶은 이유를 들어보고, 멘토가 직접 문신에 대한 자료를 찾아서 여러 관점으로 생각한 후, 후회하고 지우고 싶어 하는 사례에 대해 이야기 나눌 수 있습니다. 즉, 멘티들의 행동을 지적할 때는 구체적인 자료가 있어야 합니다. 멘토의 생각에 그 행동이 ‘나빠서’, ‘좋지 않아서’라는 막연한 이야기보다 구체적인 사례나 자료 등을 가지고 이야기 하는 것이 좋습니다.

5. 멘티가 어떤 일로 보호관찰을 받게 되었는지 물어보는 것이 도움이 될까요?

: 필요하다면 물어 볼 수 있습니다. 어느 정도 관계 형성이 된 후라면 멘티가 이야기를 꺼내는 경우도 있을 것입니다. 멘티를 돕기 위해서 필요하다면 물어볼 수 있습니다.

6. 멘토, 멘티의 사정으로 저녁 늦게 만나게 되면 부모님께 미리 알려드려야 하나요?

: 멘티가 직접 연락할 수 있도록 합니다. 만약 너무 늦은 시간이라면 약속을 다음으로 미루는 것이 좋습니다.

7. 부모님과의 관계가 좋지 않아 멘티가 많이 힘들어하는데 제가 부모님을 만나봐도 되나요?

: 멘티와의 관계 형성이 우선입니다. 또한 부모님을 만나는 것에 대해 멘티의 사전 동의가 필요합니다. 만약 멘토가 멘티의 동의 없이 부모님을 만나게 되면 멘티와의 관계형성이 어려워질 수 있습니다.

8. 멘티가 담배를 하루에 2갑정도 피우는데 그냥 뒀야 할까요? 금연을 강조하면 멘티가 싫어할 것 같아서...

: 필요하다면 멘토의 생각을 이야기 할 수 있습니다. 막연한 멘토의 생각이 아니라 구체적인 지식을 가지고 멘티와 의견을 나누어야 합니다. ‘나쁘니까 하면 안 된다.’는 강요보다는 담배에 대한 서로의 생각을 나누는 시간을 만드는 것이 좋습니다.

9. 멘티가 계속 PC방에 같이 가기를 원해요. 멘티의 요구를 한번쯤 들어주는 것도 괜찮지 않을까요?

: 필요하다면 함께 갈 수 있습니다. PC방에서 무엇을 함께 할 것인지를 먼저 정하는 것도 방법입니다. 함께 하는 활동에는 목적이 있어야 합니다. 멘티의 의견을 한 번 들어주는 것이 아니라 이 활동을 통해서 무엇을 얻을 수 있는 것인가를 생각하도록 합니다.

10. 멘티가 생활면에서 큰 어려움을 없고 스스로 생활도 잘하고 있습니다. 멘토링이 굳이 필요할까요?

: 멘티에 대해 얼마만큼 알고 있는지 묻고 싶습니다. 어떤 생활을 어떻게 잘하고 있다고 생각하시는지요? 멘토는 문제 있는 사람에게만 필요한 것이 아닙니다. 좋은 멘토를 만날 수 있다면 그 사람의 인생에 커다란 선물이 될 것입니다, 우리 주변의 많은 훌륭한 사람들 곁에는 그를 지지해주고 방향을 이끌어 준 좋은 멘토를 만난 사람들이 많이 있습니다.

11. 멘티가 아무 의욕이 없고 소극적입니다. 의견을 내보라고 해도 반응이 없고, 그렇다고 제가 원하는 대로 할 수도 없고, 어떻게 해야 할까요?

: 작은 것이라도 멘티가 함께 할 수 있는 것을 찾아보도록 합니다. 멘티가 크게 거부하는 것이 아니라면 보통의 청소년들이 좋아하는 것을 해 봅니다. 자신을 표현하거나, 의견을 이야기 해본 경우가 없었거나, 내향성이 강한 성향의 청소년이라면 자신의 이야기를 하는 것이 쉽지 않을 것입니다. 그것을 먼저 알아주는 것이 필요할 것 같습니다.

12. 활동비용 대비 실속있는 활동 노하우를 알려주세요.

: 요즘은 주변에 청소년들을 위한 다양한 프로그램을 지원하는 곳들이 많이 있습니다. 예를 들어 ‘하자센터’나 각 자치구의 청소년수련관 등의 프로그램에 함께 참여해 보는 것도 좋습니다. 고궁이나 경치 좋은 공원에서 간식을 먹고 이야기를 나누며 산책하는 방법도 있습니다. 또 래들이 해 보지 못하는 다른 문화체험을 멘토가 함께 할 수 있다면 멘티에게 다른 세계를 보여주는 큰 의미가 있다고 봅니다.

13. 남자멘토와 여자멘티, 여자멘토와 남자멘티 등 크로스매칭(cross matching)시 유의할 점은 무엇인가요?

: 일단 나이차가 있어야 합니다. 또 멘티에게 아버지나 어머니에 대한 상처가 많다면 이점을 고려해서 멘토를 정해주어야 하며, 가능하다면 동성의 멘토가 좋지만 어쩔 수 없는 경우, 남자와 여자의 심리적 차이점에 대한 기본적인 지식이 필요할 것입니다.

14. 학습과 진로에는 전혀 관심이 없는 멘티인데 이 부분에 대해서는 전혀 언급하지 않는 것은 좋은가요?

: 먼저 왜 관심이 없어졌는지 알아야 합니다. 공부하는 방법을 몰라서 재미를 못 붙인 경우도 있고, 공부보다는 다른 것이 더 맞는 멘티들도 있습니다.

15. 아무것에도 흥미가 없고 소극적인 멘티는 어떻게 친해질 수 있나요?

: 아무리 소극적인 멘티라도 관심 있는 것들이 분명히 있습니다. 그것을 찾아주어야 하며, 그러기 위해 주의력 있는 관찰이 필요합니다. 멘티가 필요로 하는 것을 작은 것이라도 챙겨주는 마음이 느껴진다면 멘티들은 금방 반응할 것입니다. 생일에 마음 담아 축하해 준다거나 작은 것이라도 칭찬과 용기를 주는 것 등 섬세한 멘토의 마음이 멘티에게 전달된다면 둘의 관계는 발전할 것입니다.

16. 딱거리를 정하거나 활동을 할 때 멘티가 기선제압 하듯이 자기 마음대로 고집을 부립니다. 멘토는 계속 멘티에게 맞춰주어야 하나요?

: 멘토링은 멘토와 멘티에게 ‘나와 다른 세대, 문화, 환경의 상대와 좋은 관계를 유지해가는 훈련’을 하는 것입니다. 서로 맞지 않는 부분에 대해서는 솔직함과 조정능력이 필요합니다. 단, 이 경우 멘티가 오해하지 않도록 ‘나 전달법(I-message)’을 활용합니다. 솔직하게 감정을 표현한 후에는 서로에게 속상했거나 이것만은 지켜주었으면 하는 부분에 대해 이야기 나눕니다. 서로의 합의에 의해 몇 가지 규칙을 정해두는 것도 좋습니다.

17. 멘티가 저를 만나는 동안 담배를 자주 피웁니다. 평소에 술도 많이 먹는 듯하고요. 아이를 변화시키고 싶은데 어떻게 말을 꺼내야 할지 모르겠어요.

: 멘토링의 목적이 멘티를 변화시키기 위한 활동은 아닙니다. 멘토와 멘티 서로가 지지자가 되어 주는 것입니다. 초기단계에서 멘티를 교정하려 한다면 멘티는 항상 그래왔듯이 멘토를 일반 성인으로 볼 것입니다. 청소년과 친구가 되기 위해 당신의 기대치를 낮추고 기다려주십시오.

18. 멘티와 공원에서 많은 이야기를 나누고 싶은데 자꾸 노래방에 가자고 해요. 어떻게 말해야 할까요?

: 멘토링 활동은 멘토와 멘티가 친밀한 관계를 통해 신뢰를 키워나가는 것도 중요하지만 사회적 기술이 서툰 멘티들에게 여러 가지 사회기술을 가르쳐 주는 것도 중요합니다. 먼저 대인관계에 있어 서로 조정하고 협의하는 방법을 가르쳐주십시오. 만남을 계획하고 실행해보는 것도 좋은 교육이 될 것입니다. 멘토링 활동을 한 달 단위로 계획하고 이러한 과정 속에서 서로 하고 싶은 활동을 공유하고 조정하도록 합니다.

부록18. 실무자 회의록(운영)

일 시		2009년 월 일 (시간: ~)	장 소		
참석자 (성명기재 및 날인)	이름	소속	이름	소속	
회의 내용	활동 상황 공유				
	논의 사례				
	안건 토의				
지출금액	회의비 : 일금 원 (₩) 기 타 : 일금 원 (₩)				

출처: 삼성고른기회장학재단(2009).

2. 자기소개서

멘티명		생년월일	년	월	일
특별지원금 신청동기(꼭 지원이 필요한 이유)					
향후 자립 계획					

3. 멘토 추천서

멘티	성명		지원내역	<input type="checkbox"/> 대학장학금 <input type="checkbox"/> 자립정착금 <input type="checkbox"/> 진로지원금 <input type="checkbox"/> 기타
멘토	성명		소속	
	휴대전화		이메일	
	주소			
<input type="checkbox"/> 멘티와의 멘토링 진행상황과 멘티의 진로 계획에 따른 개인 역량(소양), 특별지원금을 받아야 하는 이유 등을 중심으로, 작성해주십시오.				

출처: 삼성고른기회장학재단(2009).

부록20. 멘토링 운영 평가기준(평가)

결과측정	보고형식
1. 새로운 멘토 수의 증가	A. 보고기간 중 프로그램에 투입된 멘토 수의 증가
2. 교육을 성공적으로 마친 멘토의 수와 비율	A. 보고기간 중 멘토교육을 성공적으로 마친 멘토의 수 B. 보고기간 중 프로그램에 참가한 전체 멘토의 수 C. 비율(A/B)
3. 프로그램 시작 후 청소년의 등록률 증가비율	A. 프로그램 시작이 등록 B. 현재 전체 등록 C. 비율(A/B)
4. 청소년이 프로그램의 요구사항을 성공적으로 마친 프로그램의 수와 비율	A. 청소년이 프로그램에서 요구하는 것을 성공적으로 마친 프로그램의 수 B. 보고기간 중 프로그램을 마친(성공적이거나 비성공적이거나) 전체 청소년의 수 C. 비율(A/B)
5. 반사회적 행동	A. 보고기간 중 청소년의 행동변화(반사회적 행동)가 나타난 프로그램의 수 B. 보고기간 중 프로그램에 참가한 청소년의 수 C. 비율(A/B)
6. 가족관계	A. 보고기간 중 청소년이 행동변화(가족관계)를 보인 프로그램의 수 B. 보고기간 중 프로그램에 참가한 청소년의 수 C. 비율(A/B)
7. 사회적 유능감	A. 보고기간 중 청소년이 행동변화(사회적 유능감)를 보인 프로그램의 수 B. 보고기간 중 프로그램에 참가한 청소년의 수 C. 비율(A/B)

출처: www.ojjdp-dctat.org.

부록21. 멘토/멘티 상호간 만족도 설문조사(평가)

모니터가 주관하여 멘토링 활동기간에 수시로 멘토/멘티에게 아래와 같은 동일 양식의 설문지를 주고 상호간 작성하도록 한다.

멘토 성명:

멘티 성명:

작성 일자:

※ 다음 문항을 읽고 질문에 대한 대답으로 적당한 점수(숫자)나 번호를 위에 쓰세요.

_____ 1. 멘토/멘티 상호간 많은 도움을 받았습니까?

5 4 3 2 1

_____ 2. 멘토/멘티 상호간 도움에 만족하십니까?

5 4 3 2 1

_____ 3. 멘토/멘티 상호간 어떤 면에 만족하십니까?

1)성실도 2)교수능력 3)친절함 4)응답의 신속성
5)인간적 매력 6)풍부한 지식 7)기타

_____ 4. 부족한 것이 있다면 어떤 것이라고 생각하십니까?

1)성실도 2)교수능력 3)친절함 4)응답의 신속성
5)인간적 매력 6)풍부한 지식 7)기타

_____ 5. 멘토/멘티 상호간 도움을 앞으로도 계속 받고 싶습니까?

5 4 3 2 1

출처: 한국학교사회복지사협회, 2009: 89.

부록22. 멘토활동 자가진단표(평가)

구분	자기진단 설문 항목	평가				
		5	4	3	2	1
소명의식	1. 멘티를 위하여 관심을 갖고 주1회 정도 이메일을 보낸다.					
	2. 멘티와 함께 어떤 모임에 참석하면 궁금해 하는 점을 적극적으로 설명해 준다.					
	3. 멘티가 학칙에 대해 불만스러워 하는 점이 무엇인지 알고 있다.					
	4. 종종 멘티와 학교생활에 대한 체험담을 나눈다.					
	5. 멘토링에 만족하고 다른 사람에게 권할 의향이 있다.					
	6. 멘토가 된 것에 감사하고 멘토로서의 소명의식이 있다.					
사명의식	7. 멘티와 함께 봉사활동에 참여할 의향이 있다.					
	8. 가족을 멘티에게 소개하거나 식사를 함께 한 적이 있다.					
	9. 멘티가 현재의 학교에 진학한 과정을 알고 있다.					
	10. 멘티의 일상에 관심을 가지고 참여한다.					
	11. 나는 멘티에게 어려운 일이 생겼을 때, 언제든지 찾을 수 있는 편안한 사람이라고 생각한다.					
	12. 멘티를 많이 두는 것보다 한 사람을 잘 돌보는 것이 더 중요하다고 생각한다.					
창조의식	13. 멘티가 관심을 보이는 자선단체나 봉사활동에 대해 조언을 해줄 수 있을 정도의 지식을 가지고 있다.					
	14. 멘티가 최근에 했던 고민을 알고 있다.					
	15. 멘티의 가족의 이름을 알고 있다.					
	16. 멘티가 존경하는 인물에 대해 알고 있다.					
	17. 멘티에게 참고서나 읽을 만한 서적을 권한다.					
	18. 멘티와 함께 수련회나 야외행사에 참여했거나 계획 중이다.					
	19. 멘티와 얘기할 때 내 주장을 내세우기보다는 그의 의견을 경청하는 편이다.					
	20. 가끔 밖으로 나가서 다양한 활동을 경험한다.					
계 ()점						

종합평가	100-81	80-61	60-41	40-21	20이하
	리더 멘토	모범 멘토	잠재 멘토	문제 멘토	결격 멘토

출처: 한국학교사회복지사협회, 2009: 82 수정·재구성.

부록23. 멘토 자아 평가서(평가)

번호	항목	전혀 그렇 지 않다	거의 그렇 지 않다	가끔 그렇 다	매우 그렇 다
1	나는 멘토링 프로그램을 즐기고 있는가?				
2	나는 멘티를 만나기 위해 미리 계획을 세우는가?				
3	나는 동료 멘토, 결연관리자 혹은 슈퍼바이저와 효과적으로 대화를 나누고 있는가?				
4	나는 멘티 스스로 행동을 결정하도록 하는가?				
5	나는 성심껏 멘티를 돌보고 있는가?				
6	나는 멘티에게 도움이 되고 있는가?				
7	나는 멘토링을 성공적으로 이끌고 있는가?				
8	나는 다른 사람의 비판과 충고를 잘 받아들이는가?				
9	멘티로부터 배우고 있는가?				
10	나는 발전적인 방향으로 변해가고 있는가?				

출처: 한국학교사회복지사협회, 2009: 90.

부록24. 멘토링 관계 평가(평가)

구분	문항	전혀 그렇지 않다	별로 그렇지 않다	다소 그렇다	매우 그렇다
1	나의 멘토는 내가 좋아하지 않는 방법으로 나를 웃기려고 한다	1	2	3	4
2	나의 멘토는 언제나 내가 하고 싶은 것이 무엇인지 물어본다	1	2	3	4
3	나는 멘토와 함께 있을 때 내 자신이 특별하다는 느낌을 받는다	1	2	3	4
4	때때로 멘토는 우리가 뭔가를 하자고 약속해 놓고 하지 않을 때가 있다	1	2	3	4
5	나의 멘토는 내가 하고 싶어하는 것에 관심을 갖는다	1	2	3	4
6	나는 멘토와 함께 있으면 재미있다	1	2	3	4
7	멘토가 나에게 충고를 할 때 나는 내 자신이 바보같다는 느낌을 받는다	1	2	3	4
8	멘토와 나는 같이 하고 싶은 것이 많다	1	2	3	4
9	나는 멘토와 함께 있을 때 기분이 좋지 않다	1	2	3	4
10	나는 멘토에게 비밀을 말하기 어렵다(부모님이나 보호관찰관에서 말할 것 같아서)	1	2	3	4
11	멘토는 즐겁고 재미있는 꺼리들을 알고 있다	1	2	3	4
12	나는 멘토와 함께 하는 것이 중요하다고 여긴다	1	2	3	4
13	나는 멘토와 함께 있으면 지겹다	1	2	3	4
14	나는 멘토가 내 생각을 좀 더 물어봤으면 한다	1	2	3	4
15	멘토와 내가 하는 것은 내가 정말 원하던 것이다	1	2	3	4
16	나는 멘토와 함께 있으면 화가 난다	1	2	3	4
17	멘토는 나에게 대해 잘 모르는 것 같다	1	2	3	4
18	나는 멘토와 함께 있으면 실망스럽다	1	2	3	4
19	나는 멘토와 함께 있으면 행복하다	1	2	3	4

	구분	해당 문항	(개인)평균점수
1	멘티중심관계 (Youth-centered relationship, YC)	2, 5, 8, 11, 15	4.0-매우 그렇다 3.0-3.99 보통 1.0-2.99-별로 그렇지 않음
2	멘티와의 정서적 관여 (Youth's Emotional Engagement, EE)	3, 6, (9), 12, (13), (16), (18), 19	4.0-매우 그렇다 3.0-3.99 보통 1.0-2.9-별로 그렇지 않음
3	멘티의 불만족 (Youth's Dissatisfaction, YD)	1, 4, 7, 10, 14, 17	1.0-1.49-매우 만족 1.5-2.49 2.5이상-매우 불만족

■ 세 영역의 해당 문항 점수를 합산한 후 평균을 낸다.

■ ()는 역문항임(1→4, 2→3, 3→2, 4→1로 계산)

출처: Thomas, Fulop, jucovy et al.,(2002).

연구에 도움을 주신 분들

◆ 자 문 진 ◆

가나다순

국지환 안산보호관찰소 주임

박경현 한국학교사회복지사협회 부설 교육복지연구소 소장

박현선 세종대학교 교수

안미란 천주교사회교정사목위원회 사무국장

이수민 천주교사회교정사목위원회 간사

◆ 집 필 진 ◆

조아미 명지대학교 교수

◆ 감 수 ◆

이순래 원광대학교 교수

이영호 법무부 소년과 사무관

◆ 은 문 ◆

이현주 성균관대학교 사회복지학과 박사과정

연구보고 09-R

비행청소년 멘토링 운영지침 개발 연구

인 쇄 2009년 12월 일

발 행 2009년 12월 28일

발행처 **한국청소년정책연구원**

서울특별시 서초구 우면동 142

발행인 이 명 숙

등 록 1993. 10. 23 제 21-500호

인쇄처 경성문화사

사전 승인 없이 보고서 내용의 무단전제·복제를 금함.

구독문의 : (02) 2188-8844(연구정보지원팀)

ISBN 978-89-7816-811-3

ISBN 978-89-7816-809-0 (세트)

