



## 농촌현장포럼에서 퍼실리테이터들이 경험하는 어려움에 대한 탐색

### Exploring the Difficulties Experienced by the Facilitators in the Rural Field Forum

정상숙<sup>a</sup> · 리신호<sup>b, †</sup>

Jeong, Sangsook · Rhee, Shinho

#### Abstract

The purpose of this study was to explore the extent of difficulties experienced by facilitators in the rural field forum and to derive a theoretical model for improving the satisfaction of facilitators in the rural field forum. Based on grounded theory, qualitative analysis used data collected through individual in-depth interviews with 10 facilitators who are working at the rural field forum. This collected data was analyzed using the Nvivo 11 program. Using a derived theoretical model, the result of analyzing the difficulties experienced by facilitators in the rural field forum showed the core phenomenon identified as difficulties on-site the forum. There was a clarification of the issues regarding improvement of their labour conditions in order to solve the difficulties on-site the forum. The issues towards improving labour conditions were low allowance, equal assignment, guaranteed four major insurances and so on. The facilitators have been trying to activate the rural field forum by promoting their own capacity through the cooperation between colleagues, post training, seminars, and conferences.

**Keywords:** Facilitator; grounded theory; rural field forum; theoretical model

#### 1. 서 론

낙후된 농촌 지역을 활성화하기 위한 다양한 전략들이 중앙정부에 의해 시행되었지만, 중앙정부의 하향식 농촌개발정책은 주민의 역량을 약화시키는 결과를 초래하였다(Kwon and Jang, 2017). 농촌 지역의 지역민 스스로 지역의 경제적, 사회문화적, 및 환경적 자원을 발견하고 지역발전을 위해 관심을 가지고 참여하는 주민주도형 상향식 개발 패러다임의 필요성이 제기되고 있다(Kwon and Jang, 2017; 농림축산식품부, 2016). 따라서 정부의 하향식 농촌개발정책에 대한 반성과 시대적 변화의 흐름을 반영한 새로운 농촌정책개발과 보급의 중요성이 시사되고 있다(Kwon and Jang, 2017; Bang, 2008).

이러한 농촌지역개발에 대한 새로운 패러다임의 요구에 따라 2013년부터 정부와 지자체에서는 농촌활성화센터 및 퍼실리테이터 등 전문가의 지원을 통해 주민의 역량, 지역의 역량, 사업의 추진력 등을 강화하기 위해 농촌현장포럼을 지원하고 있다(The Korean Society Agriculture, Food and Rural Affairs, 2016).

농촌현장포럼은 주민 스스로 지역의 유·무형의 자원을 발굴하고 사업화하는 과정에서 전문가의 도움을 받아 다수의 주민이 참여하도록 격려하고 다양한 의견 수렴과 합의에 이르도록 돕는 주민참여형 공동체 역량 강화 프로그램이다(Kwon and Jang, 2017; Shin and Cho, 2016). 즉 농촌현장포럼은 주민이 마을사업에 대한 아이디어를 제시하고 구체화하기 위해 퍼실리테이션 기법을 적용하여 지원하고 있다(Ministry for Food, Agriculture, Forestry and Fisheries, 2016). 퍼실리테이션은 마을발전을 위한 주제를 발굴하고 토론함으로써 주민 주도형 마을 가꾸기에 대한 지속성을 강조한다. 이러한 주민 협의의 과정에 전문 퍼실리테이터를 투입하여 현실적이고 진취적인 지역발전 사업을 추진하도록 돕고 있다. 일반 퍼실리테이터와 달리 농촌 퍼실리테이터는 농촌에 대한 이론적 이해와 전문적인 기술을 바탕으로 농촌 지역사회의 발전을 위해 지역주민들이 주체적으로 지역발전 과제를 스스로 고민하고 협의할 수 있도록 토론의 장을 이끌어 가는 중요한 역할을 담당하고 있다(Lee and Lee, 2014).

이러한 주민주도형 농촌 지역개발에서 퍼실리테이터의 역할은 매우 중요하고 필수불가결한 요인임에도 불구하고 이에 관한 연구는 전혀 이루어지고 있지 않은 실정이다. 대부분의 선행연구는 농촌현장포럼과 관련된 주민참여형 마을개발사업(Kim, 2009; Kim et al., 2007; Song and Sung, 2004; Jeong, 2007)과 농촌현장포럼의 효과에 대한 연구(Kim, Eom · Jeong, Hwang, Choi and Rhee, 2014; Lee, Jeong and Jang, 2014)등으로 한정되어 연구되었다. 이에 농촌현장포럼의 지속적인 발

<sup>a</sup> Researcher, Chungbuk Rural Invigoration Support Center.

<sup>b</sup> Professor, Dept. of Agricultural and Rural Engineering, Chungbuk National Univ.

† Corresponding author

Tel: +82-43-261-2574 Fax: +82-43-271-5922

E-mail: rhee2574@cbnu.ac.kr

Received: July 9, 2018

Revised: August 28, 2018

Accepted: August 28, 2018

전을 위해 농촌 퍼실리테이터의 직무수행, 역할 및 실제 현장에서 경험하는 어려움 등에 대한 연구의 필요성이 제기되고 있다.

따라서 본 연구에서 도출된 연구결과 실제 농촌현장포럼에서 발생하는 농촌 퍼실리테이터의 어려움을 탐색하여 문제해결을 위한 교육프로그램개발의 기초자료로서 퍼실리테이터들의 직무역량을 강화하고 전문가로서 농촌현장포럼 발달에 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

## II. 연구사 및 이론적 배경

### 1. 농촌현장포럼

#### 가. 농촌현장포럼의 개념과 역할

농촌현장포럼은 마을의 다양한 자원과 역량을 진단하여 색깔 있는 마을발전을 위한 과제를 주민과 함께 발굴하고 계획하는 활동을 지원하는 것이다(농림축산식품부, 2013). 농촌현장포럼은 또한 퍼실리테이션 기법을 사용하여 전문가가 마을 주민 간의 갈등관리, 발전계획에 대한 지도, 환경조성, 문화, 예술, 중앙과 지방정부 정책 등에 대한 설명과 교육을 통해 주민들이 사업에 참여할 수 있도록 도움을 주는 것이다(The Korean Society Agriculture, Food and Rural Affairs, 2013). 농촌현장포럼은 2011년 중앙정부와 지방자치단체가 주관하여 우리 농촌의 사회, 경제, 문화, 환경 등 삶의 질 향상을 위한 사업을 추진하고 있다. 이 사업은 퍼실리테이터나 현장활동가와 같은 전문가의 도움을 받아 주민이 마을이나 권역의 다양한 유·무형의 자원과 주민들의 역량을 분석·진단하여 마을발전 과제를 도출하고 계획하는 것을 목표로 하고 있다(Choi, Choi, Kim and Kim, 2015). 농촌현장포럼은 2012년 시범 사업으로 시작하여 2013년 234개 마을, 2014년 350개 마을, 2015년 418개 마을, 2016년 418개 마을, 2017년 418개 마을이 선정되어 농촌현장포럼이 이루어지고 있다(Kwon and Jang, 2018).

또한, 농촌지역개발 활성화를 위한 농촌현장포럼의 역할은 퍼실리테이션 워크숍을 통해 농촌주민들의 협의 문화를 조성하고 자긍심을 고취하여 마을사업에 주민참여를 유도하고, 주민역량 강화와 동기 부여 교육을 통해 주민들이 마을사업에 대한 공감대를 형성할 수 있도록 하는데 중추적 역할을 하고 있다(Lefore, 2015).

농촌현장포럼은 일반적으로 1차부터 4차까지 진행되고 있으며, 농촌현장포럼의 진행 과정은 다음과 같이 진행되고 있다.

첫째, 1회차는 마을의 전 주민을 대상으로 농촌 정책과 색깔 있는 마을에 대한 이해, 마을 자원에 대한 이해. 농촌포럼

에 대한 이해를 위해 전문가가 주민역량 강화 교육을 실시한다.

둘째, 2회차 워크숍은 농촌 퍼실리테이터가 진행하는 워크숍으로 마을 주민들이 모두 함께 참여하여 자원지도 그리기를 통해 마을의 다양한 자원을 찾고, 분류평가 한 후 대표자원을 찾는다. 마을의 대표자원을 선정한 후 대표자원에 대해 연상된 아이디어와 마을의 특징 등을 활용하여 자신의 마을에 대한 테마를 선정하는 순서로 진행된다.

셋째, 3회차 농촌현장포럼은 선진지 견학으로 마을 주민들이 2회차에서 선택한 마을 테마와 비슷한 우수마을을 선정하여 현장견학(벤치마킹)을 하고 주민역량을 강화한다.

넷째, 4회차 현장포럼은 마을발전과제를 보완하기 위한 워크숍으로 진행한다. 이 과정은 마을 운영위원과 주민들이 마을 발전과제를 발굴하고 전문가들의 의견을 수렴해 주민들이 발굴한 마을발전과제를 구체적으로 실행할 수 있도록 사업과제, 목적, 테마를 보완하고, 마을의 미래 비전을 찾는 과정이다(Korea Rural Community Corporation's Business, 2014).

선행연구를 살펴보면 Choi, Choi, Kim and Kim(2015)은 색깔 있는 마을의 유형과 농촌 어메니티 자원에 따른 농촌현장포럼의 효과를 분석하였다. 마을 유형과 자원의 보유 정도를 분석하여 기초인프라와 주민역량 강화형, 체험 관광형, 산업화형, 체험 관광과 6차 산업형 등으로 마을을 재분류하여 각 마을의 발전 방향을 제시하였다. 대부분의 농촌현장포럼에 대한 선행연구는 농촌현장포럼 운영의 효율성에 대한 연구(Kim et al., 2016; An et al., 2015)와 특정 마을의 현안문제에 대한 해결방안을 제시하는 연구들이 주로 이루어지고 있다(Choi, 2015; Choi et al., 2015; Gwon and Jang, 2017). 이와 같이 농촌현장포럼에 대한 선행연구는 특정 마을의 현안이나 효과성에 대한 연구로서 연구결과를 일반화하기에는 무리가 있으므로 농촌현장포럼에 대한 전반적인 현황에 대한 연구의 필요성을 시사하고 있다.

### 2. 퍼실리테이터

#### 가. 퍼실리테이터의 개념과 역할

퍼실리테이터는 그룹과 조직을 위해 효과적으로 협력하고 시너지를 만드는 사람으로서, 커뮤니케이션, 협력적 문제해결, 기획, 합의 형성, 갈등현안들을 해결하는 사람들이다(Doyle, 1996; Koutscuris, 2012). 퍼실리테이터는 회의 진행시에 '중립적' 입장과 조직구성원들을 촉진하는 역할을 염두에 두고 일해야 한다. 또한, 어느 한쪽의 편을 들거나 어떤 특정한 것에 자신의 의견을 반영하지 않아야 하고, 공정한 절차를 통해 조직구성원들이 원하는 가치를 실현하는 동시에 조직의 비전과 목표를 달성할 수 있도록 조직구성원들의 능

동적 참여를 이끌어내고, 조직구성원 스스로 재능을 충분히 활용할 수 있도록 돕는 역할을 한다(Doyle, 1996). 퍼실리테이터는 그룹의 리더십이라는 폭넓은 개념으로서 회의의 주재자, 회의 진행자, 관리자라는 의미이며 그룹이 기능할 수 있도록 하는 모든 활동을 의미한다(Koo, 2014), 즉 퍼실리테이터는 농촌현장포럼의 프로세스를 잘 이해하고 목적하는 바를 성공적으로 이끌어가는 사람이다(Cae, 2018).

농촌현장포럼에서의 퍼실리테이터의 역할은 조직구성원들이 각자 가지고 있는 지식, 전문성 및 경험 등을 통해 아이디어를 도출하고, 목적 달성을 위해 의사결정을 내릴 수 있도록 도와주는 역할을 수행하는 사람이다(Cae, 2018). 농촌현장포럼에서 퍼실리테이터는 본격적인 토론이 시작되기 전에 과제를 명확화하기 위해 토론의 목적과 달성해야 할 목표를 구성원들에게 분명히 전달한다. 두 번째는 구성원들의 의견을 적극적으로 경청하고 창의적이고 독특한 아이디어가 나올 수 있도록 상황에 따라 적절한 질문을 하고 적극적으로 참여할 수 있는 환경을 조성한다. 세 번째는 합의 도출된 아이디어를 의사결정 방식에 따라 구성원들이 합의를 도출할 수 있도록 효율적 의사결정을 한다. 네 번째는 구성원들의 갈등관리 및 문제점들을 도출하고, 해결하기 위해 긍정적 퍼실리테이션 기법을 적절하게 사용한다. 마지막으로 퍼실리테이터는 구성원들이 목표를 달성할 수 있도록 분위기를 조성하며 중립적 입장에서 포럼을 진행해야 한다(The Korean Society Agriculture, Food and Rural Affairs, 2013). 그러므로 농촌현장포럼에서 퍼실리테이터의 역할은 참석자 선정, 그룹회의 진행, 테마 선정 등 농촌현장포럼을 중립자적 입장에서 진행하는 활동으로 이를 위해 관련 기술과 프로세스를 잘 이해하고 실제 수행하는 프로젝트나 회합 등을 성공적으로 이끌어가는 사람이다(Korea Rural Community Corporation's Business, 2014).

농촌현장포럼은 농촌의 미래 지향적인 발전을 위하여 현장활동가, 전문가, 마을 주민들이 함께 모여 마을의 자원을 찾고 지속 가능한 발전 방향 설정 등 주민주도로 만들어 가는 마을공동체 활성화 프로그램이다. 주민역량 강화 및 마을사업의 효과성을 높이고 지역개발 사업의 성공적 추진기반을 마련하기 위한 주민주도 마을사업을 추진할 때 농촌 퍼실리테이터들의 역할이 매우 중요하다고 볼 수 있다(Rural Areas Information Service, 2014).

퍼실리테이터에 대한 선행연구는 일반 퍼실리테이터의 역할과 퍼실리테이션 기법의 현장 적용과 활용에 대한 사례연구(Kim and Yoo, 2003; Koo and Park, 2016; Paek and Lee, 2012; Park, Kim and Hong, 2012)와 농촌현장포럼에서의 농촌 퍼실리테이터의 역할에 대한 연구(Shin and Cho, 2016) 등이

있다. 선행연구를 살펴보면 Shin and Cho(2016)은 주민주도형 농촌체험마을 만들기에서 활용하고 있는 퍼실리테이션 기법의 개념과 농촌 현장포럼 추진유형별 퍼실리테이터의 역할에 대해 분석하였다. 농림축산식품부의 농어촌개발사업의 정책 추진 방향에 따른 성과와 운영상의 문제점 및 프로그램 프레임과 실제 현장에서 운영되고 있는 프로그램 프레임과의 상호 비교분석을 통하여 농림축산식품부에서 제시하고 있는 매뉴얼에 대한 적용을 검토하여 개선 방안을 제시하였다. 퍼실리테이터에 대한 선행연구는 일반 퍼실리테이터에 대한 연구가 주로 이루어진 반면 농촌 퍼실리테이터와 농촌현장포럼에 대한 연구는 거의 없는 실정으로 연구의 필요성이 대두된다.

### 3. 질적연구방법

#### 가. 근거이론

근거이론은 독자에게 특정 현상에 대한 직관력과 이해력을 제공하여 기존의 사회현상이나 새로운 사실로부터 이해를 얻기 위해 실제 분야를 탐색하는 연구방법이다. 또한, 다른 연구 방법으로는 포착하기 어려운 인간과 조직의 사회적, 심리적 및 구조적 현상을 파악하고 이해하는데 유용한 질적 연구 방법론으로(Lee and Kim, 2012; Strauss and Corbin, 1988), 실제 사회현상에 대한 실제적 이론뿐만 아니라 형식적 이론을 도출하는데 유용한 질적 연구방법론이다. Strauss and Corbin (1998)의 근거이론 분석방법은 개방코딩(Open Coding), 축 코딩(Axial Coding) 그리고 선택적 코딩(Selective Coding)으로 나누어 코딩한 후에 각각의 3단계를 순차적, 누적적으로 각 단계가 서로 상호작용적인 관계를 가지도록 분석하는 과정이다.

#### 1) 근거이론의 부호화

근거이론의 부호화 과정은 개방코딩(Open Coding), 축코딩(Axial Coding) 및 선택적 코딩(Selective Coding)으로 각각의 단계가 서로 순차적, 누적적으로 상호 유기적인 관계를 형성하는 과정이다.

#### 가) 개방코딩(Open Coding)

개방코딩은 원자료를 특정 현상에 적합하도록 범주화하는 과정으로 같은 속성을 일정한 차원으로 코드화하는 과정이다. 즉, 사건 대 사건, 대상 대 대상을 비교 분석하여 하위범주를 생성하는 과정이다.

#### 나) 축코딩(Axial Coding)

축코딩은 패러다임 모형에 적합하도록 범주나 하위범주를 생성하는 과정이다. 생성된 범주들은 인과적 조건(Casual Condition), 중심현상(Core Phenomenon), 맥락적 조건

(Contextual Condition), 중재적 조건(Intervening Condition), 작용/상호작용 전략(Action/ Interaction Strategy), 결과(Consequence)를 범주에 의해 연결하는 과정이다. 중심현상은 작용/상호작용 전략에 의해 조절되는 중심 생각이나 사건이다. 인과적 과정은 어떤 사건이 발생하게 하는 사건이고, 맥락적 조건은 어떤 현상이 치해 있는 속성들이며, 중재적 조건은 특정한 맥락에서 행해지는 사건으로 작용·상호작용 전략을 촉진하거나 억제하는 조건이다. 마지막으로 결과는 작용·상호작용 전략에 따른 결과이다. 축코딩은 언제, 어디서, 어떻게, 왜, 등을 개념적 형태의 코딩을 통해 특정 현상과 역동성을 파악하는 과정이다.

**다) 선택적 코딩(Selective Coding)**

선택적 코딩은 생성된 모든 범주를 하나의 핵심범주로 통합하고 정교화하는 과정이다. 이 과정은 새로운 이론을 개발하는 과정이다. 이 과정은 이야기 구성을 통해 핵심범주를 찾아내고 중심범주와의 관계를 분석하고 가설을 도출하여 근거이론을 제시한 후에 상황 이론을 도출한다.

**나. Nvivo 프로그램**

Nvivo 11 프로그램은 비 구조화된 자료들을 분석하기 위해 개발된 질적 연구방법 프로그램이다(QSR International Manual, 2016). Edlund(2011)은 분석과정을 기술(Descriptive), 주제(Topic), 분석(Analytic), 결론(Conclusion) 등의 단계와 절차를 통해 자료를 분석한다고 주장하였다. 이 프로그램은 기존의 매뉴얼 분석의 신뢰도 문제를 보완하기 위해 개발되었다<Table 1>.

**Table 1** The stages and processes of Nvivo 11 program

Analysis Stages	Analysis Processes
Descriptive	1. Project details and research design
	2. Inputting sources
	3. Assigning attributes
	4. Creating values
	5. Creating classifications
Topic	1. Finding the obvious topics
	2. Creating initial nodes
Analytic	1. Merging nodes into hierarchies
	2. Sets
	3. Models and relationships
	4. Using Queries
	5. Running queries
	6. Matrix coding queries
	7. Cross case queries analysis
Conclusions	1. Verification
	2. Developing theories

**III. 연구방법**

**1. 연구 참여자**

본 연구는 농촌 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움을 탐색하고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위해 연구 참여자는 Strauss and Corbin(1998)의 근거이론을 바탕으로 이론적 표본 추출을 사용하여 유의 표집하였다. 연구 참여자는 현재 농촌현장포럼 농촌 퍼실리테이터로서 활동 중인 10명의 퍼실리테이터들을 선정하였다. 연구자가 각각의 퍼실리테이터를 직접 만나 연구목적을 설명한 후 면담을 실시하였다. 본 연구는 연구 참여자들의 비밀보장을 위해 본명 대신 숫자를 사용하였다. 본 연구의 참여자의 일반적 배경은 다음과 같다<Table 2>.

**Table 2** General background of the interviewers (N=10)

No.	Gender	Age	Education	Field Experiences (years)
1	Male	63	Master degree	6
2	Male	63	Bachelor degree	4
3	Male	61	Bachelor degree	2
4	Male	47	Master degree	4
5	Female	63	Bachelor degree	4
6	Female	46	Bachelor's degree	2
7	Female	53	Bachelor degree	2
8	Female	56	Doctorate degree	3
9	Female	42	Bachelor degree	2
10	Female	46	Bachelor degree	2

**2. 연구절차**

**가. 개별심층면담**

본 연구는 개별심층면담을 통한 질적연구를 실시하였다. 개별심층면담은 예비조사와 농촌현장포럼 전문가 3인의 자문을 통해 작성된 반 구조화된 질문지를 사용하여 실시되었다.

**나. 질문지 구성**

본 연구는 선행연구를 바탕으로 농촌현장포럼에서 퍼실리테이터들 경험하는 어려움을 파악하기 위해 Chae(2018), Koo(2014), Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs(2013) 등의 선행연구를 고찰하여 각각의 설문 변수를 참조하여 면담내용을 구성하였다.

다. 자료수집

본 연구는 2018년 3월 1일부터 2018년 5월 31일까지 약 3개월에 동안 개별면담을 실시하였다. 각 면담시간은 1시간에서 1시간 30분 정도 소요되었다. 면담일정과 장소는 면담 대상자의 상황을 고려하여 선정하였다. 면담자가 편안하게 생각할 수 있는 사무실이나 커피숍 등에서 면담을 실시하였다. 면담은 반 구조화된 질문지를 사용하여 면담자가 자신의 생각과 의견을 자유롭게 표현할 수 있도록 하였다.

라. 자료분석

본 연구는 질적 연구의 도구인 연구자가 개별 면담으로 수집된 자료를 모두 전사하여 분석에 사용하였다. 연구절차는 Strauss and Corbin(1998)의 근거이론을 바탕으로 개방코딩(Open Coding), 축코딩(Axial Coding), 선택코딩(Selective Coding) 등 3단계로 나누어 분석하였다. 코딩 과정은 각각의 노드(Nodes)들을 순차적이고 누적적으로 코딩하여 각 단계가 서로 상호 유기적인 관계를 갖도록 분석하였다. 개방코딩은 원 데이터를 해체, 비교 분석한 후 개념화하여 하위범주와 중심범주를 생성하였다. 축코딩(Axial Coding)은 개방코딩에서 도출된 하위범주를 서로 유기적으로 재 범주화하여 패러다임 모델을 생성하였다. 선택적 코딩(Selective Coding)은 지속적인 비교과정을 통해 범주들을 최대화·정교화하여 더 이상의 새로운 범주가 생성되지 않도록 하는 과정을 통해 핵심범주를 생성하여 상황 모델을 도출하였다.

본 연구는 타당도를 확보하기 위해 연구결과가 연구 참여자들의 생각과 실재를 반영하였는지(진실성), 다양한 범주를 도출하기 위해 본 연구에 적합한 연구 참여자들을 표집하여 조사하였다(적합성). 연구의 일관성을 유지하기 위해 3인 전문가에게 연구결과를 확인받았다. 마지막으로 연구의 중립성을 유지하고자 연구자의 편견, 몰이해, 사전 지식 등을 배제하기 위해 면담내용을 연구일지에 기술하였다(Lincoln and Guba, 1995).

IV. 연구결과 및 고찰

1. 개방코딩

본 연구는 참여자들과의 면담을 통해 수집된 자료를 바탕으로 지속적인 비교분석의 절차를 통해 개방 코딩(Open Coding)을 실시하여 6개의 Nodes, 36개의 하위노드(Subnodes), 192개의 개념을 생성하였다. 이를 구체적으로 살펴보면 첫째, 농촌 퍼실리테이터가 농촌현장포럼 나가기 전에 경험하는 어려움은 배정된 마을에 대한 정보의 부족, 동료와의 협력문제, 배정된 마을의 위치, 팀 구성 문제, 주민의

관심 부족, 배정된 주민들에 대한 두려움, 어려움이 전혀 없다, 퍼실리테이터의 품위 유지, 컨설팅회사의 관여 순으로 9개의 노드가 생성되었다. 둘째, 포럼 진행 중에 경험하는 어려움은 문제해결 능력의 차이, 포럼 시간의 부족, 주민과의 대화 문제, 주민의 낮은 반응, 포럼 주제에 대한 이해 부족, 퍼실리테이터의 역할 경계의 모호성, 돌발상황에 대한 대처 능력, 퍼실리테이터에 대한 부정적 시각, 포럼 시간의 부족, 결과만 중시하는 주민, 새로운 것을 받아들이지 않는 주민 순으로 나타났다. 셋째, 포럼의 종료 후 경험하는 어려움은 피드백의 문제, 보고서 작성에 대한 문제, 포럼의 종료 시기 순으로 나타났다. 넷째, 일반적 이슈는 동료간 정보 교류, 개인의 능력문제, 농촌과 컨설팅 회사간의 의견 차이, 포럼 시간에 대한 불만, 퍼실리테이터간의 대화 부족, 퍼실리테이터를 위한 교육과 훈련이 필요, 포럼 횟수의 문제 순으로 보고하였다. 다섯째, 처우 개선의 문제는 보조 퍼실리테이터들에 대한 낮은 수당, 균등한 배정 기회의 필요, 현재 지위에 대한 만족, 4대 보험 순으로 나타났다. 마지막으로 퍼실리테이터의 만족도를 향상시키기 위한 전략이었다. 구체적인 내용은 <Table 3>와 같다.

Table 3 The Categories and Nodes extracted in the Participants' Answers (N=10)

Nodes	Sources	References
<b>Difficulties before the on-site forum begins</b>	9	44
1) Lack of data on assigned villages	7	15
2) Problems with coordination with colleagues	7	9
3) Problem of distance of assigned villages	5	7
4) A matter of composition in the team	3	4
5) Lack of interest of residents	3	5
6) Fear of assigned villagers	1	1
7) No difficulties	1	1
8) Maintaining the dignity of facilitators	1	2
9) Interference of the consulting company	1	1
<b>Difficulties in on-site forum</b>	10	49
1) Difference of ability in problem solving	6	9
2) Lack of forum time	5	6

Nodes	Sources	References
3) Problems in communication with residents	4	8
4) Low responses of residents	4	6
5) Problems with forum places	4	6
6) Lack of understanding of forum topics	3	5
7) Uncertainty about role boundaries	3	3
8) Coping with unexpected situations	3	3
9) Negative view for facilitators	2	2
10) Lack of forum time	1	1
11) Residents who focus only on results	1	2
12) Residents who deny to do something new	1	1
<b>Difficulties after the forum is over</b>	9	26
1) Problems of feedback	9	14
2) Difficulties in writing reports	4	10
3) Termination of Forum	2	2
<b>Common Issues</b>	10	40
1) Exchange of information	7	9
2) Problems of individual ability	6	11
3) Gap between the rural sites and consulting companies	5	5
4) Complaints about the forum time	3	4
5) Lack of communication between the facilitators	3	5
6) Need for training and seminars	3	4
7) Increase in the number of forums	1	2
<b>The issues of improvement of labor conditions</b>	9	25
1) Low allowance	9	10
2) Equal assignment	5	9
3) Satisfaction with current status	3	4
4) Insurance	2	2
<b>Strategies to increase the facilitators' satisfaction</b>	7	8

## 2. 축코딩(Axial Coding): 패러다임에 의한 노드 (Nodes) 분석

본 연구의 패러다임모델은 Strauss와 Corbin(1998)의 근거

이론을 바탕으로 중심현상, 인과조건, 맥락조건, 작용/상호작용, 결과로 구성되었다. 본 연구에서는 중재적 조건은 도출되지 않았다.

중심현상(Core Phenomenon)은 연구의 주제나 현상에 대한 방안 제시로서 무엇이 진행되고 있는가를 나타내는 것이다. 본 연구에서는 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼을 진행하면서 경험하는 어려움에 직면하게 된다.

인과적 조건(Casual Condition)은 사건을 발생시키거나 발전하도록 하는 요인으로 구성된다. 본 연구의 분석 결과 인과적 조건은 퍼실리테이터들의 일반적인 문제로 나타났다, 퍼실리테이터들은 동료간 정보 교류와 대화 부족, 농촌주민들의 사업 욕구에 대한 충족과 컨설팅 회사간의 의견 차이, 퍼실리테이터 개인의 능력문제를 보완하기 위한 퍼실리테이터를 위한 교육과 훈련의 필요함을 강조하고 있었다.

맥락적 조건(Contextual Condition)은 현상에 영향을 미치는 문제를 만드는 특별한 상황이나 조건이다(Do, 2012). 본 연구의 맥락적 조건은 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼을 나가기 전후에 경험하는 어려움으로 나타났다.

작용/상호작용(Action/Interaction)은 중심현상이나 맥락적 조건의 조건을 대처하기 위한 의도적인 행위이다(Strauss & Corbin, 1998), 본 연구에서 농촌현장포럼 진행 중에 경험하는 어려움의 중심현상에 대처하기 위한 전략으로 퍼실리테

**Table 4** Axial Coding based on a Property and Dimension (N=10)

Devison	Categories	Property	Dimension
Casual Condition	Common Issues	Degree	Much-Little
		Continuity	Persistent-Temporary
Core Phenomenon	Difficulties in on-site forum	Degree	Much-Little
		Continuity	Persistent-Temporary
Contextual Condition	Difficulties before the on-site forum begins	Degree	Much-Little
		Continuity	Persistent-Temporary
Action/Interaction	The issues of improvement of labor conditions	Degree	Much-Little
		Continuity	Persistent-Temporary
Result	Strategies to increase the facilitators' satisfaction	Degree	Much-Little
		Continuity	Persistent-Temporary

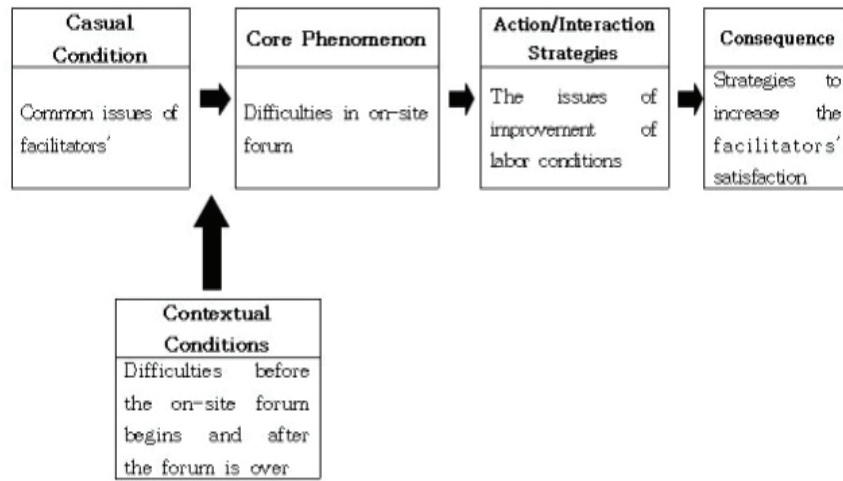


Fig. 1 The Paradigm Model extracted in the Open Coding

이터들의 처우 개선 문제로 분석되었다. 결과(Result)는 발생된 현상에 대처하거나 해결하기 위해 취해진 작용/상호작용의 전략으로 인해 나타나는 것이다. 본 연구에서는 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움이라는 중심현상에 대처하고 해결하기 위한 작용/상호작용 전략을 선택하였고 결과는 퍼실리테이터의 만족도를 높이기 위한 전략으로 도출되었다. 이를 속성과 차원으로 살펴보면 다음과 같다 <Table 4>.

위와 같이 축코딩(Axial Coding) 분석과정을 통해 농촌현장포럼에서 퍼실리테이터가 경험하는 어려움에 대한 패러다임 모델을 도출하였다[Fig. 1].

### 3. 핵심범주(Core Category)와 선택적 코딩(Selective Coding)

#### 가. 핵심범주(Core Category)

본 연구의 핵심범주는 퍼실리테이터의 만족도를 높이기 위한 전략으로 사전교육과 사후교육을 통해 전문가로서 지녀야 할 자질을 양성하고 퍼실리테이터간의 정보 교류를 통해 동료 간의 신뢰뿐만 아니라 전문가로서의 역량을 강화하기 위해 강사수당과 4 대보험 가입 등의 처우를 개선함으로써 퍼실리테이터들의 만족도를 높이는 전략을 선택하였다<Table 5>.

Table 5 Property and Dimension of Core Category

Category	Property	Dimension
Strategies to increase the facilitators' satisfaction	Degree	Much-Little
	Continuity	Persistent-Temporary

#### 나. 서술적 이야기 구성(Story Line)

본 연구는 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움을 탐색하였다. 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움의 중심현상은 농촌현장포럼 진행 중에 경험하는 어려움으로 확인되었다. 농촌현장포럼 진행 중의 어려움은 문제해결 능력, 포럼 시간에 대한 문제, 지역민과의 의사소통, 지역민의 낮은 반응도, 포럼 장소에 대한 문제, 퍼실리테이터에 대한 부정적 시각, 결과에만 치중하는 지역민의 태도, 돌발적인 상황에 대한 대처 등으로 나타났다. 인과적 조건은 일반적인 어려움으로 퍼실리테이터 동료간의 정보 교류 및 대화의 부재, 퍼실리테이터의 능력의 문제, 컨설팅회사와 주민간의 의견 차이 등이었고, 퍼실리테이터의 어려움을 가중시키는 조건인 맥락적 조건은 농촌현장포럼 나가기 전과 종료 후에 경험하는 어려움으로 제시되었다. 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼을 나가기 전에 경험하는 어려움은 배정된 마을에 대한 정보 부족, 동료 간의 협조 부족, 배정된 마을이 먼 곳에 있는 경우, 팀 구성의 문제, 배정된 마을 주민에 대한 두려움, 전문가가 지녀야 할 품위 유지, 컨설팅회사의 관여 등으로 제시되었고, 농촌현장포럼 종료 후에 경험하는 어려움은 피드백의 문제, 보고서 작성, 포럼의 종료 시점에 대한 불 명확성으로 제시되었다. 작용/상호작용 전략은 낮은 수당, 균등한 배정, 4대 보험 가입 등에 대한 보다 나은 처우 개선을 통해 퍼실리테이터들이 경험하는 어려움을 극복하고자 하였다. 결과는 농촌현장포럼 전에 퍼실리테이터의 처우 개선을 위한 정부의 예산 증가 필요, 퍼실리테이터간의 협의, 연구모임이나 세미나의 활성화, 전문가가 지녀야 할 자질 향상 등 핵심범주와 서술적 이야기 등을 통해 상황 모델을 도출하였다[Fig. 2].

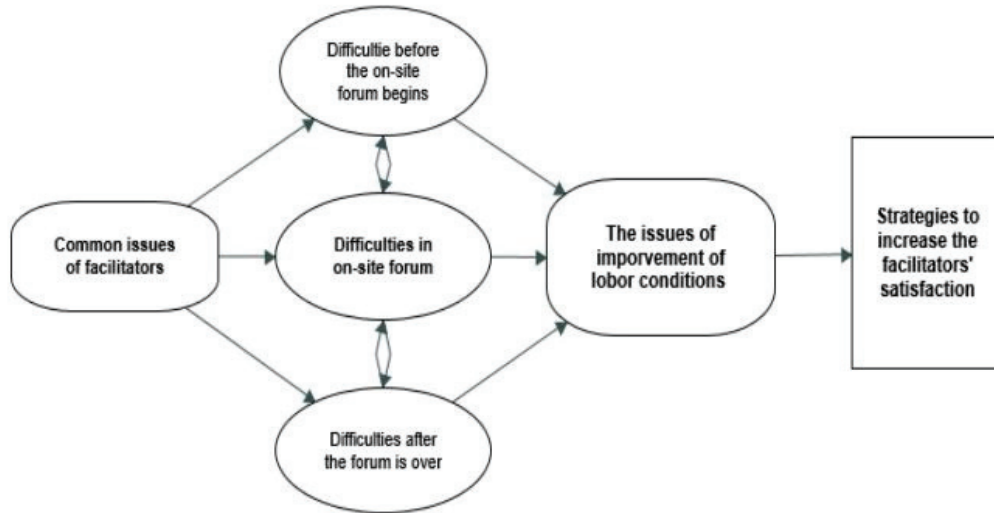


Fig. 2 The Conditional Model

## V. 논의 및 결론

본 연구에서는 농촌현장포럼을 진행하는 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움을 조사하고자 하였다. 퍼실리테이터들이 경험하는 일반적인 어려움과 실제 현장에서 경험하는 어려움을 분석함으로써 퍼실리테이터들의 전문성을 향상하고 농촌현장포럼을 성공적으로 운영하기 위한 기초자료를 제공하고자 하였다. 이러한 목적을 달성하기 위하여 농촌현장포럼을 진행하는 퍼실리테이터를 대상으로 개별 심층 면담을 통해 자료를 수집하여 근거이론을 바탕으로 Nvivo 11를 사용하여 분석하였다. 분석결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움에 대한 개방코딩(Open coding)에서 6개의 노드(Node),와 36개의 하위노드(Sub-nodes)를 통해 총 192개의 개념을 생성하였다. 6개의 노드는 퍼실리테이터가 농촌현장포럼 나가기 전에 경험하는 어려움, 포럼 진행 중에 경험하는 어려움, 포럼의 종료 후 경험하는 어려움, 일반적인 문제, 처우 개선에 대한 문제 및 퍼실리테이터의 만족도를 증가시키기 위한 전략 등으로 나타났다. 이러한 결과는 중앙정부와 지방정부가 2013년부터 공동체 활성화를 위한 선진형 주민협의 프로그램인 농촌현장포럼을 시행하면서 퍼실리테이터가 농촌을 잘 이해하지 못한다는 지적에 대해 퍼실리테이터들의 역량 강화 교육을 실시하고 있다. 농어촌퍼실리테이터 대상으로는 보수 교육, 고도화 교육을 제공하고, 일반 퍼실리테이터들에게는 농어촌의 현황 및 농식품부 정책 방향 등에 대한 교육을 실시

하고 있으나(농림축산식품부, 2013) 농촌에 대한 지식이 부족할 것이라는 농촌 지역민들의 우려를 종식하지는 못하고 있다. 따라서 다수의 퍼실리테이터들을 양성하기보다는 철저한 사전교육과 사후교육을 통해 우수한 전문가 양성이 필요하다고 볼 수 있다.

둘째, 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼으로부터 경험하는 어려움의 중심현상은 포럼 진행 중에 경험하는 어려움으로 확인되었고, 인과적 조건은 일반적인 문제였고 맥락적 조건은 농촌현장포럼 나가기 전에 경험하는 어려움과 포럼의 종료 후 경험하는 어려움으로 나타났다. 작용/상호작용전략은 처우 개선에 대한 문제였고, 결과는 퍼실리테이터의 만족도를 향상시키기 위한 전략 등으로 패러다임모형을 생성하였다. 생성된 패러다임모형에 따르면 전문가로서 농촌퍼실리테이터들은 마을 자원과 마을 주민의 요구사항을 바탕으로 수요자 요구에 맞춰 포럼을 운영하면서 다양한 어려움을 경험하고 있는 것으로 나타났다. 특히 실제 현장에 나가기 전과 후의 다양한 어려움이 현장포럼 진행에 영향을 미칠 수 있음을 알 수 있다. 따라서 퍼실리테이터의 실제 현장에서의 전문적 역량을 발휘할 수 있도록 컨설팅회사나 정부의 노력이 필요하다.

셋째, 핵심범주와 서술적 이야기를 중심으로 도출한 이론적 모델인 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움의 상황 모델은 퍼실리테이터가 경험하는 일반적인 문제가 농촌현장포럼 나가기 전, 진행 중, 종료 후에 경험하는 어려움을 가중시키는 요인으로 확인되었다. 이러한 퍼실리테이터들의 어려움을 제거하기 위한 작용/상호작용으로 퍼실리테이터들의 처우 개선을 함으로써 퍼실리테이터들이 농촌현장포럼에서 경험하는 어려움을 제거하고 퍼실리테이터로서의



만족도를 증가시킬 수 있는 전략을 제시하고 있다. 연구결과에 따르면 퍼실리테이터들은 자신들의 전문성을 강화하고 농촌 공동체에 도움이 되고자 다양한 노력을 하고 있었다.

본 연구를 바탕으로 후속연구를 위한 시사점은 다음과 같다.

첫째, 농촌 퍼실리테이터들이 경험하는 어려움은 전문가로서의 역량에 관한 문제와 함께 처우 개선의 문제가 심각한 것으로 확인되었다. 수당의 삭감, 현장포럼 배정문제, 교통비 및 4대 보험 가입과 같은 처우의 문제는 퍼실리테이터들이 경험하는 실질적인 문제로 볼 수 있다. 농촌현장포럼의 지속적인 발전과 성장을 위해 퍼실리테이터들의 처우가 개선되어야 할 필요성을 시사하고 있다.

둘째, 농촌현장포럼에서 퍼실리테이터들이 경험하는 어려움은 현장포럼 진행 중에 발생하는 어려움을 알 수 있다. 경험이 많은 메인 퍼실리테이터들이 느끼는 어려움보다 경험이 부족한 보조 퍼실리테이터들이 느끼는 어려움은 더 클 것으로 예상된다. 따라서 메인과 보조 퍼실리테이터간의 모임이나 간담회를 통해 정보를 교류하고, 토론된 내용이 탁상공론에 그치지 않고 이행되기 위한 정부의 정책적 지원이 필요하다. 특히 정부에서는 보조 퍼실리테이터들에 대한 배려와 처우 개선에 대한 지원이 요구된다.

셋째, 본 연구에서 도출된 상황 모델은 퍼실리테이터들이 자신들이 경험하는 어려움을 극복하고 전문가로서의 역량을 강화하고자 스스로 전략을 제시하고 있다. 전문가로서 역량 강화 전략은 세미나, 교육, 동료간의 간담회, 컨퍼런스 등을 통해 이론과 실재를 강화하고자 하였다. 특히 동료와의 간담회를 통해 정보 교류와 유대감 형성의 필요성을 시사하고 있다.

## REFERENCES

- An, D. S., A. S. Jeong, and S. H. Ki, 2015. A study on relative important factor and priority of rural on site-forum: applying SWOT-AHP Technique. *Journal of Industrial Economics and Business* 26(6): 2345-2366. doi:10.22558/jieb.2016.12.29.6.2345.
- Baek, S. J., and H. S. Lee, 2012. Difference analysis of current level and necessary level for development on competency of adult education facilitator. *Journal of Lifelong Learning Society* 8(3): 59-85.
- Bang, G. H., 2008. A study on the promoting methods to build resident-oriented village project. Mokpo National University.
- Choi, H. M., and H. H. Cho, 2018. *Facilitator*. Seoul: INU.
- Choi, M. H., Y. W. Choi, K. H. Kim, and Y. J. Kim, 2015. Effectiveness analysis of rural on-site forum based on rural amenity resources and the types of distinct village. *Journal of Agricultural & Life Science* 49(5): 311-319.
- Chung, K. W., 2006. A study on the relationship between social capital and rural development in Korea. *Korea Economic Research Institute*.
- Doyle, M., 1996. *The role of facilitations*. CA: California.
- Edhlund, B., 2011. *Nvivo 10 essentials*. MI: Grand Rapids.
- Guba, E. G., and Y. S. Lincoln, 1994. *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds), *Handbook of qualitative research* (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, E. Y., S. J. Eom, D. Y. Jeong, S. K. Hwang, S. H. Choi, and S. H. Rhee, 2014. Development plan of rural village based on rural forum -Cases Bong-whang region-. *Journal of the Korean Society of Rural Planning* 20(4): 209-220. doi:10.7851/ksrp.2014.20.4.209.
- Kim, J. S., 2009. A case study on the capacity building process in rural development project in Korea. *Korea Regional Development Association* 21(3): 103-211.
- Kim, M. J., and Y. A. Yoo, 2003. *Action Learning*. Seoul: Educational Science Publisher. doi:10.12719/KSIA.2013.25.3.217.
- Kim, T. G., J. S. Kim, J. N. Ha, and C. Y. Yang, 2007. *Promotion strategy for community business (Year 3 of 3)*. Korea Economic Research Institute.
- Kim, Y. L., and H. L. Kang, 2016. *Rural industrial revitalization on-site forum talk book*. Korea Rural Economics Institute.
- Koo, K. U., 2014. Program proposal: Facilitation. KOO Facilitate. on Group.
- Koutscuris, A., 2012. Exploring the emerging facilitation and brokerage roles for agricultural extension education. *Professional Journal* 2: 1-34.
- Kwon, D. G., and W. W. Jang, 2017. The Analysis of policy effectiveness on rural field forum. *Northeast Asia Tourism Research* 13(3): 123-142. doi:10.7851/ksrp.2015.21.4.013.
- Lee, Y. J., and H. S. Lee, 2014. Measuring effective o facilitation program: Focusing on agricultural facilitators. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development* 46(1): 27-47.
- Lee, H. J., and H. S. Lee, 2015. The influence of reflective learning on critically reflective work behavior with

- meditation effect of positive psychological capital. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development* 47(2): 123-147. doi.org/10.21220/W4DT0B.
20. Lefore, N., 2015. Case study Strengthening facilitation competencies in development: processes, challenges and lessons of a learning alliance to develop facilitators for local community engagement. *Knowledge Management for Development Journal* 11(1): 118-135.
21. Ministry of Agriculture, Food and Rural Affairs, 2016. *Educational materials for cultivation farmer's village facilitator.*
22. Park, S. H., C. G. Kim, and S. H. Oh, 2014. Open innovation model using problem solving process and facilitator for SMEs. *Asia-Pacific Journal of Business Venturing and Entrepreneurship* 9(5): 43-52.
23. QSR International Manual, 2016. *Nvivo 11 program for window.*
24. Shin, Y. G., and J. J. Cho, 2016. Status and improvements of facilitation techniques in development resident-directed gree villages. *International Journal of Tourism and Hospitality Research* 30(11): 49-61.
25. Song, M. R., and J. I. Seong, 2004. *Evaluation of rural village development program and suggestions for participatory village development model.* KREI, R482, 1-129.
26. Strauss, A. L., and J. M. Corbin, 1998. *Basics of action.* Hawthorne, NY: Aldinede Gruyter.