



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

교육학 석사 학위 논문

유치원 교사의 『학교컨설팅』에  
대한 인식 및 요구조사



2012년 2월

부경대학교 교육대학원

유아교육전공

유덕임

교육학석사학위논문

유치원 교사의 『학교컨설팅』에  
대한 인식 및 요구조사



2012년 2월

부경대학교 교육대학원

유아교육전공

유덕임

유덕임의 교육학석사 학위논문을 인준함.



주 심      철학박사      이 희 영      (인)

위 원      문학박사      권 연 희      (인)

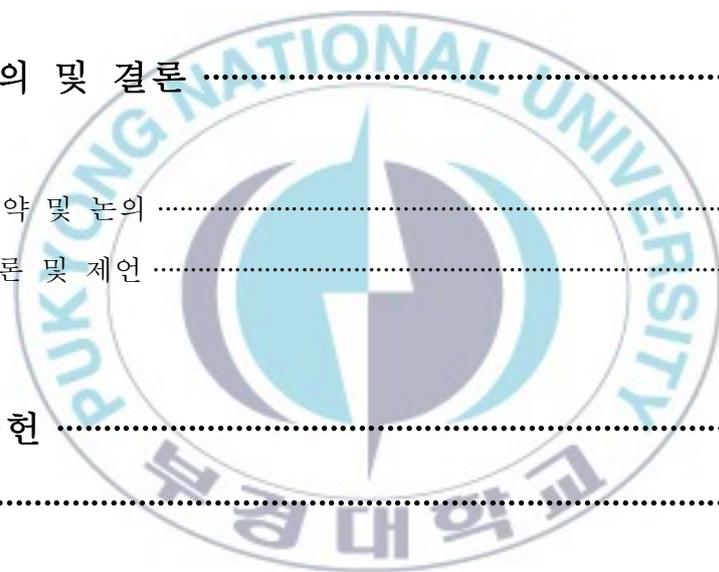
위 원      교육학박사      이 경 화      (인)

# 목 차

## Abstract

I. 서론 .....	1
1. 연구의 필요성 및 목적 .....	1
2. 연구문제 .....	5
II. 이론적 배경 .....	6
1. 『학교컨설팅』의 개념 .....	6
2. 『학교컨설팅』의 원리 .....	9
3. 『학교컨설팅』의 절차 .....	16
4. 『학교컨설팅』의 유형 .....	27
5. 유치원의 『학교컨설팅』 현황 .....	31
6. 선행연구 고찰 .....	35
III. 연구방법 .....	41
1. 연구대상 .....	41
2. 연구도구 .....	43

3. 자료 분석 .....	45
<b>IV. 연구결과 .....</b>	<b>46</b>
1. 「학교컨설팅」에 대한 유치원 교사의 인식 .....	46
2. 「학교컨설팅」에 대한 유치원 교사의 요구 .....	57
<b>V. 논의 및 결론 .....</b>	<b>65</b>
1. 요약 및 논의 .....	65
2. 결론 및 제언 .....	73
<b>참고문헌 .....</b>	<b>75</b>
<b>부 록 .....</b>	<b>80</b>



## 표 목차

<표 1> 학교컨설팅 단계별 일지 내용 .....	18
<표 2> 영역별 수집 자료의 예 .....	21
<표 3> 연구대상의 일반적 특성 .....	41
<표 4> 설문지의 문항 구성 .....	44
<표 5> 학교컨설팅 시행목적의 적절성 .....	46
<표 6> 학교컨설팅 내용영역의 적절성 .....	47
<표 7> 학교컨설팅 대상의 적절성 .....	49
<표 8> 학교컨설팅 시기의 적절성 .....	50
<표 9> 학교컨설팅 절차의 적절성 .....	51
<표 10> 학교컨설팅 유형의 적절성 .....	51
<표 11> 학교컨설팅 신청기준의 적절성 .....	52
<표 12> 학교컨설팅 지원의 적절성 .....	53
<표 13> 학교컨설팅 비용의 적절성 .....	54
<표 14> 학교컨설팅 컨설턴트 선택방법의 적절성 .....	55
<표 15> 학교컨설팅 컨설턴트의 적절성 .....	55
<표 16> 학교컨설팅 결과보고 방법의 적절성 .....	57
<표 17> 학교컨설팅 참여 요구 내용영역 .....	58
<표 18> 학교컨설팅 참여 요구 시기 .....	59
<표 19> 학교컨설팅 참여 희망 유형 .....	60
<표 20> 학교컨설팅 비용 부담 주체 .....	61
<표 21> 학교컨설팅 영역에 따른 희망 컨설턴트 .....	62
<표 22> 학교컨설팅의 희망 보고방법 .....	63

<표 23> 학교컨설팅 참여결정의 중요 고려사항 ..... 63  
<표 24> 학교컨설팅의 개선과제 ..... 64



## 그림 목차

<그림 1> 학교컨설팅의 개념 모형 .....	8
<그림 2> 자문성의 원리 .....	12
<그림 3> 학교컨설팅의 절차 .....	16
<그림 4> 컨설팅 준비 단계 .....	20
<그림 5> 온라인 학교컨설팅의 일반적 절차 .....	33



Teachers' Perspectives on the Kindergarten  
Consulting System and Their Needs for the System

Yu Duck Im

*Graduate School of Education  
Pukyong National University*

Abstract

The purpose of the study was to analyze the kindergarten teachers' perception and demands of 「school consulting」. The research problems were as follows.

1. How is the perception of kindergarten teachers about 「school consulting」 (purpose, scope of contents, target, time, procedure and type, application standard and supporting expense, consultant, and method of reporting the results)?

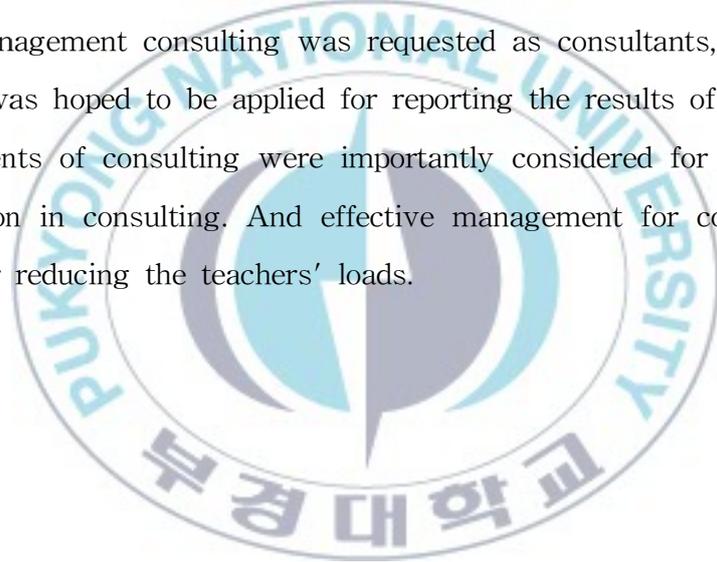
2. What is the demands (scope of contents, participation time, bearing of expense, consultant, reporting the results, considerations and problems to be improved) of kindergarten teachers for 「school consulting」 ?

The respondents were 244 teachers sampled from 36 kindergartens in Busan. The data was analyzed using the descriptive statistics by the SPSS 15.0 program.

The research results were as follows.

First, the perception of teachers about the propriety of 「school consulting」 tended to be generally positive.

Second, the demands of kindergarten teachers about 「school consulting」 showed generally high hope of participation in all scope of contents, and 1 time application and 1 time fulfillment was requested about participation time, and office of education was requested to paid all expenses. Experienced teacher for lesson consulting and guidance consulting, and school inspector for curriculum consulting, director for school management consulting was requested as consultants, and online program was hoped to be applied for reporting the results of consulting. And contents of consulting were importantly considered for decision of participation in consulting. And effective management for consulting is needed for reducing the teachers' loads.



# I. 서론

## 1. 연구의 필요성 및 목적

인간의 모든 발달의 기초를 이루는 유아기 교육의 중요성이 강조되면서 오늘날 유아 교사의 역할과 책무성이 더욱 부각되고 있다. 유아교육은 초·중등 교육과는 달리 교육내용 선정 및 조직에 관한 교사의 권한이 가장 많이 허용된다는 점에서 유아교사의 자질은 곧 교육의 결정적인 요인이 될 수 있다(강영철, 2008). 특히 유아기의 많은 시간을 담당하고 있는 유아 교육기관의 교사의 질 향상이 가장 최우선 조건으로 대두되고 있다.

교사의 질을 향상시키는 것이 유아교육의 질적 향상을 위해 무엇보다도 중요하며 자신의 전문성을 높이기 위한 노력은 교사의 중요한 책무라 할 수 있다. 이러한 교원의 전문성과 사명감을 강화하기 위한 제도적인 장치들로 교사양성교육과 직전 교육, 교원 임용제도, 현직 교육, 장학, 교원 평가 등을 들 수 있다. 이 중에서 교직 입문 이후에 이루어지는 과업으로서 교원의 역량 강화를 위한 직접적인 활동은 장학과 현직교육이다.

학교 교육활동을 지원하는 중요한 수단으로 교사의 교육 행위를 개선하고 교육과정을 개발, 수정 보완하며 교육 자료와 학습 환경의 개선으로 학생의 학업 성취를 촉진해 수업을 개선하는데 본질적인 목적을 둔 장학은 장학자의 전문성 부족, 교사가 수궁할 수 있는 평가 기준의 부재, 수업공개 의 심리적 부담감으로 인한 교사의 수업 공개 거부 및 장학 기피 등의 이유로 수업 지원에 실질적인 도움을 주지 못하고 형식에 치우쳐 귀찮은 존재로 인식되는 위기를 맞고 있는 것이 오늘의 현실이다(이화진, 오상철, 홍

선주, 2007).

이와 같이 ‘장학’이라는 용어가 교사들에게 위계적이고 관료적으로 받아들여지면서 최근 교수·학습의 효율성을 높이고 교사의 질을 확보하기 위한 교육 개혁의 새로운 접근 방식으로 제시되고 있는 것으로 「학교컨설팅」을 들 수 있다. ‘컨설팅’은 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 의뢰인의 요청에 따라 의뢰인의 문제를 진단하여 그 해결 방안을 제시하고, 필요한 경우 그 방안의 시행을 지원하는 활동으로서 의뢰인으로부터 독립적으로 이루어지는 전문적인 자문활동(진동섭, 2003)이다. 이러한 「학교컨설팅」은 의뢰인의 자발적인 요청에 의해 전문가인 컨설턴트의 자문·조언·지원 활동이 주요 특징이다(박상원, 2008).

‘컨설팅’은 학교가 주체적으로 사회의 변화 요구를 수용하고 이에 능동적으로 대응할 수 있도록 지원하는 기제의 하나이다. 때로는 침체 상태에 있는 장학의 기능을 되살릴 새로운 개념으로(김도기, 2005), 때로는 교육개혁의 관행을 하향식 접근으로 전환시키는 새로운 기제(진동섭, 2003)로 제안되고 있다. 학교의 역할과 기능변화를 요구하는 사회적 변화, 학교 개혁의 실패, 학교 지원을 위한 새로운 흐름의 태동 등은 학교 현장에서 「학교컨설팅」이 필요하게 된 또 다른 요인이다.

‘컨설팅’은 최근 교육기관을 지원하는 방법 중 일반적 장학보다 효과적인 방법으로 보고되고 있고(박하식, 2009; 서우석, 여태철, 류희수, 2007; 오미선, 2010; 이종미, 2010; 진동섭, 김효정, 한은정, 김연성, 김윤희, 윤세정, 2009b; 최선영, 노석구, 2008), 다양한 명칭으로 불리는 컨설팅 활동(예: 학교컨설팅, 수업컨설팅, 컨설팅장학 등)은 우리나라뿐만 아니라 세계적으로 교사의 전문성 발달을 지원하는 효과적인 접근으로 각광을 받는 추세이다(이화진, 오상철, 홍선주, 2007).

‘컨설팅’이라는 용어가 교육 현장에 확산되면서, 장학활동에 ‘컨설팅’이라

는 용어가 많이 활용되는 한편 ‘컨설팅’이라는 용어를 쓰지 않지만 그 개념과 원리를 적용하고 있는 경우도 있다(박효정, 정미경, 김민조, 김지민, 2009). 현재 국내에서 「학교컨설팅」은 다양한 기관에서 다양한 방식으로 「학교컨설팅」이 수행되고 있다. 일반적으로 수업과 학교경영 영역에서 ‘컨설팅’이 실행되고 있는데, 기관에 따라 그 수행하는 과제 영역에 차이가 있다. 16개 시·도 교육청의 경우 각 교육청마다 교육청, 교육과학연구원, 교육과학연구원 교수학습지원센터, 지역교육청 등에서 「학교컨설팅」이 이루어지고 있으며 교육청 내에서도 중등과 초등이 서로 다른 이름의 「학교컨설팅」단을 구성하여 운영하고 있다.

각 지역에서 실시되고 있는 「학교컨설팅」의 사례와 내용을 살펴보면, 경기도는 2008년 ‘명품교육컨설팅단’을 통한 ‘1교 1명품교육프로그램 창출 컨설팅’을 충청남도는 2008년 멘토링을 활용한 교육공동체컨설팅, 충청북도는 2008년 컨설팅 장학을 실시했으며, 전라북도는 2004년 컨설팅학교평가를 2008년에는 ‘수업컨설팅지원단’을 통한 수업컨설팅을 실시하였고, 전라남도는 2008년 수업장학요원제, 진학컨설팅팀 운영, ‘교실수업개선지원단’을 통한 수업컨설팅, 컨설팅위주의 맞춤형 장학을 경상남도는 2008년 ‘수업명사제’를 활용한 수업컨설팅을 경상북도는 2009년 장학의 일환으로 실시하는 교육과정 편성·운영 컨설팅을 하였고 강원도는 2008년 방과후학교컨설팅을 제주특별자치도는 2008년 사이버장학의 일환으로 학급경영컨설팅을 실시하였고 부산광역시 교육청 산하 남부교육청은 5개 교과영역별 컨설팅팀을 조직하고 각 팀당 3~4명의 컨설팅트를 구성하여 2007년 5월 말부터 6월 말까지 관내 중학교 12개교를 대상으로 학교당 1일씩 컨설팅을 실시했다. 이처럼 다양한 이름으로 컨설팅 활동이 진행되고 있지만 이는 초·중·고등학교를 대상으로 한 컨설팅 활동에 제한되어 있다.

유치원은 계속해서 학사운영 전반에 대한 확인·점검·감독위주의 행정

적 성격의 담임장학(학년초담임장학→ 수시장학→ 학년말 종합지원장학)제도를 적용하다가 「2010학년도 유치원 컨설팅 운영 계획」 하에 자체적으로 컨설팅을 요구한 각 지역 한 개의 교육청에서 시범 운영을 시작으로 2011년에 「2011학년도 학교컨설팅(장학) 계획 알림」을 기초로 모든 유치원을 대상으로 처음 실시되고 있다. 2010년 유치원을 대상으로 시범운영이 이루어졌지만 시범 운영을 통해 얻어진 장점·단점이나 「학교컨설팅」의 운영방법, 절차, 비용, 컨설팅 영역의 적합성이나 요구 등에 대해 아직 연구된 바가 없다.

유치원에서의 「학교컨설팅」은 이제 도입단계라 할 수 있다. 유치원에서의 컨설팅의 정착과 바람직한 활용을 위해서는 컨설팅의 일차적 수요자인 교사들의 인식과 요구를 조사하는 것이 절대적으로 필요하다. 따라서 유치원 교사는 과연 현행 정책에서 제안하고 있는 「학교컨설팅」의 운영방법 및 내용 등에 대해 얼마나 인식하고 있으며, 실시되고 있는 컨설팅에 대해 어떻게 인식하고 있는지, 교사들의 컨설팅에 대한 인식과 학교 컨설팅을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지, 학교 컨설팅 운영을 계획하고 실행함에 있어서 원하는 것은 어떤 것들이 있는지 파악하는 것이 급선무이다.

이에 본 연구는 2011년 전체유치원을 대상으로 시행하게 된 「학교컨설팅」에 대해 유치원 교사들이 현행 컨설팅 정책, 즉 「학교컨설팅」의 목적, 내용영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설턴트, 결과보고 방법에 대해 적절하다고 인식하고 있는지 조사해 보고자 한다. 그리고 「학교컨설팅」에 대해 어떠한 내용을 컨설팅 받고 싶은지, 언제 이루어지기를 원하는지, 비용은 어떻게 부담하였으면 하는지, 어떠한 컨설턴트에게 받고 싶은지, 등의 다양한 요구를 분석하고자 한다. 앞으로의 유치원 교사들을 대상으로 하는 「학교컨설팅」의 효과적인 운영방안을 모색하는데 기초자료를 제공하는 것이 본 연구의 궁극적인 목적이다.

## 2. 연구문제

본 연구의 목적을 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 『학교컨설팅』(목적, 내용영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설턴트, 결과보고 방법)의 적절성에 대한 유치원 교사의 인식은 어떠한가?

연구문제 2. 『학교컨설팅』에 대한 유치원 교사의 요구(내용영역, 참여 시기, 비용부담, 컨설턴트, 결과보고, 고려사항, 개선과제)는 어떠한가?



## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 『학교컨설팅』의 개념

컨설팅의 사전적 의미는 ‘자격 있는 자가 직업상의 자문과 서비스를 제공하는 행위’로 규정하고 있으며, 국제노동기구 ILO에 의하면 컨설팅이란 ‘조직목적을 달성하는 데 있어서 경영과 업무상의 문제점을 해결하고 새로운 기회를 발견·포착하고 학습을 촉진하고 변화를 실현하는 관리자와 조직을 지원하는 독립적인 전문 자문 서비스’라고 정의하고 있다(조민호, 설중웅, 2006).

컨설팅은 일반적으로 조언을 구하고 제공하는 행위 전반을 일컫는 것으로, 그 조언의 성격은 일상적인 것에서부터 아주 전문적인 것까지 광범위하다. 컨설팅은 의료, 건축, 법률 등 다양한 분야에서 이루어지고 있는데, 그 기본적 특징은 의뢰인의 자발적 요청에 따른 컨설턴트의 전문적 지원으로 요약할 수 있다. 컨설팅은 컨설턴트의 문제가 아니라 의뢰인의 문제를 해결하기 위한 것이다. 어느 분야의 컨설팅이든지 간에 컨설턴트는 의뢰인의 문제를 직접 해결해 주지 않고, 의뢰인으로 하여금 문제를 해결하도록 돕는 것을 원칙으로 한다(박호정, 2009). 즉, 컨설팅이란 어떤 분야에 일정한 전문적인 지식과 경험을 가진 사람이 도움을 필요로 하는 사람 즉, 의뢰인의 요청에 따라 문제를 진단하여 그 해결방안을 제시하고 도와주는 활동이라고 정의할 수 있다.

한편, 「학교컨설팅」은 컨설턴트가 의뢰인의 요청에 따라 의뢰인의 문제 해결을 도와준다는 점에서 기존의 컨설팅과 기본적으로 구조가 동일하

나 학교조직의 특성을 반영하기 때문에 여타의 컨설팅과 다른 점도 있다. 「학교컨설팅」의 개념에 대해 많은 정의들이 있으나, 연구자에 따라 조금씩 차이가 있다. 컨설팅을 학교의 상황을 진단하여 분석하고, 대안을 마련하며, 문제 해결 과정에 도움을 제공하는 등 다양한 형태의 자문 혹은 지원활동으로 자발성의 원리 등을 명확히 강조하는 학자가 있는 것에 반해, 학교컨설팅의 존재 유무 또는 역할이 명확히 드러나지 않는 특징을 보인 견해도 있다. 또한 「학교컨설팅」의뢰 주체가 학교운영책임자로 국한되어 있으며, 학교컨설팅트를 ‘특별한 훈련’을 받은 자들로 규정함으로써 「학교컨설팅」의뢰인과 학교컨설팅트의 범위를 제한하고 있는 학자도 있다. 구체적으로 살펴보면, 「학교컨설팅」에 관해 우리나라에서 가장 먼저 조직적으로 학문적·실천적 활동을 시작한 곳은 한국교육개발원이다. 학교평가의 일환으로 「학교컨설팅」에 관심을 갖기 시작한 한국교육개발원의 여러 학자들은 「학교컨설팅」을 다음과 같이 정의한다.

「학교컨설팅」이란 학교의 요청으로 특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교운영 책임자와의 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 강점과 문제점을 확인·분석하고, 문제에 대한 해결안을 추천해주며, 해결안의 실행에 대한 도움이 요청될 때 도움을 제공하는 활동이다(김정원, 2001).

진동섭(2003)은 「학교컨설팅」은 학교교육을 개선하기 위해서 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 학교와 학교 구성원들의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문활동으로서, 경영과 교육의 문제를 진단하고, 대안을 마련하며, 문제 해결과정을 지원하고, 교육·훈련을 실시하며, 문제 해결에 필요한 인적·물적 자원들을 발굴하여 조직화하는 일이라고 좀 더 구체적으로 정리하고 있다. Lloyd와 Packer(1994)는 「학교컨설팅」을 학교교육을 비롯하여 국가 교육체제 전반에 걸친 전문적, 기술적 조언과 의견 제공 활동으로

교육컨설팅(educational consulting)으로 표현하기도 하였다.

박상완(2008)은 기존의 「학교컨설팅」 개념이 의뢰인이 스스로 자력 갱신할 수 있도록 돕는 역할이 부각되지 않고 있다는 점을 지적하면서, ‘학교컨설팅의 개념을 의뢰인의 요청에 따라 학교공동체가 스스로 학교교육 개선을 추진할 역량, 동기, 헌신을 구축하도록 영향을 미치는 기술’이라고 재규정하였다.

정수현(2008)은 ‘특별한 훈련을 통해 전문적 자격을 갖춘 사람들이 학교 운영책임자와의 계약에 따라 독립적이고 간주관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동 상황을 진단하여 장점과 문제점을 분석하고, 문제에 대한 해결안을 추천해주며, 해결안의 실행을 위한 도움을 제공하는 활동’으로 정의하였다.

이상에서 제시된 학교컨설팅의 개념을 그림으로 종합해서 나타내보면 다음의 [그림 1]과 같다(진동섭, 홍창남, 김도기. 2009. p. 32).



[그림 1] 학교컨설팅의 개념 모형

본 연구에서는 한국교육개발원과 진동섭이 제시한 학교컨설팅의 개념을 바탕으로 ‘학교교육의 질 향상을 위하여, 단위학교와 학교체제 구성원들의

요청에 따라 전문성을 갖춘 교육체제 내외 전문가들이, 문제와 과제의 해결을 도와주는 활동'으로 규정하고자 한다.

## 2. 『학교컨설팅』의 원리

자율장학의 원리는 학교 중심성, 자율성, 협력성, 다양성, 계속성의 원리로 정의할 수 있는데 반해, 학교 컨설팅의 원리는 자발성의 원리, 전문성의 원리, 자문성의 원리, 한시성의 원리, 독립성의 원리, 학습성의 원리로 여섯 가지로 정리할 수 있다. 이를 중심으로 살펴보면 다음과 같다(김도기, 2005; 진동섭, 2003).

### 가. 자발성의 원리

자발성의 원리란 학교 컨설팅은 의뢰인의 자발적 신청에 의해 이루어져야 한다는 것을 의미한다. 대개의 경우 컨설팅 관계의 시작은 의뢰인 스스로 자신의 교육 활동에 문제가 있다고 느껴 이에 대한 객관적이고 전문적인 조언을 제공해 줄 누군가가 필요하다고 생각해서 의뢰인이 컨설턴트에게 먼저 연락을 취함으로써 이루어진다. 그러나 학교 컨설팅의 경우는 학교 교육의 공공재적 성격을 감안할 때 컨설턴트가 먼저 접근해야 하는 상황도 있다. 따라서 학교 컨설팅에 있어서 최초의 접촉은 여타 컨설팅에서와는 달리 컨설턴트와 의뢰인 어느 쪽에서도 시작될 수 있다.

공식적 컨설팅 관계는 컨설턴트와 의뢰인의 상호 합의와 계약에 의해 성립된다. 두 당사자는 컨설팅의 성립과 종료를 독자적으로 결정할 수 있다.

이것은 학교 컨설팅을 학교와 관련된 다른 모든 지원 활동, 예를 들면 장학이나 연수 등과 구분 짓는 핵심적 특성이다. 의뢰인이 자발적으로 컨설팅을 의뢰하고 컨설턴트가 그것을 수락하며, 두 당사자는 해결해야 할 문제가 무엇인지, 컨설팅을 통해서 달성하고자 하는 최종적 목적이 무엇인지, 그리고 그 목적을 이루기 위해서 컨설턴트와 의뢰인의 권한과 역할은 어떻게 설정할 것인지 등에 관한 협의를 진행한다. 계약 내용에 따라 컨설턴트는 학교의 교육 및 경영 영역에 개입할 수 있는 권위를 얻게 된다.

유치원 현장에서 교사가 스스로 「학교컨설팅」을 받아야겠다는 생각이 진정한 자발성이다. 자신에게 필요한 컨설팅 영역이 무엇인지 파악하여 원하는 시기, 방법, 받고 싶은 컨설턴트 등을 직접 선택하여 신청하도록 해야 한다.

#### 나. 전문성의 원리

전문성의 원리란 「학교컨설팅」은 전문성을 갖춘 학교 컨설턴트들에 의해 이루어지는 전문적 지도와 조언 활동이 되어야 함을 의미한다. 학교나 교원들을 지원하는 기존의 여러 활동들이 교원들로부터 불신을 받아온 주요 원인 중의 하나는 도움을 제공하는 측의 전문성 부족이었다. 즉, 학교나 교원들에게 도움을 주기 위한 활동이 있기는 하였으나 실제 문제 해결에는 도움이 되지 않는 경우들이 많았다. 이는 도움을 제공하는 측이 학교나 교원의 문제 해결을 위한 전문성을 갖추지 못했기 때문으로 보인다.

「학교컨설팅」의 핵심은 의뢰인이 의뢰한 문제를 해결할 수 있는 전문성이라고 할 수 있다. 여기서의 전문성은 실제로 문제를 해결할 수 있는 능력에 기반을 둔 실제적인 전문성이다. 따라서 컨설턴트는 연구와 실

제 경험을 통해서 다양한 학교 교육 또는 경영에 대한 지식(내용적 전문성)을 축적하고, 문제 해결에 필요한 기술 및 경험을 학교 구성원들과 공유하는 방법(방법적 전문성)을 구비해야 한다. 컨설턴트의 전문적인 지식과 기술은 다양한 상황 속에서 지속적으로 컨설팅을 하면서 신장된다.

학교컨설턴트의 전문성이 높아질수록 학교컨설턴트의 윤리의식이 중요한 문제로 부각된다. 학교컨설턴트라는 전문 직업세계에서 요구되는 여러 가지 윤리 규범을 지켜야만 한다. 즉, 학교컨설턴트는 의뢰인의 이익을 보호해야 하며 의뢰인이 컨설턴트의 성실성에 전적으로 의지할 수 있도록 행동해야 한다. 이러한 윤리 규범에는 의뢰인의 이익 존중, 공정성과 객관성, 기밀 유지, 보다 넓은 차원의 교육적 이익과 윤리 등이 포함된다(진동섭, 김효정, 2007).

유치원 현장에서는 컨설턴트가 실제로 과제를 해결할 수 있는 능력만 가지고 있다면 학력, 경력, 학교 조직 내 위치와 무관하게, 현장 교원, 장학사(관), 대학 교수, 원감, 원장, 다양한 직업에 종사하는 사람들 모두 컨설턴트가 될 수 있다. 이 때 교사는 컨설턴트의 전문성을 잘 파악하여 내가 필요한 영역의 전문가를 선택할 수 있도록 해야 한다.

#### 다. 자문성의 원리

자문성의 원리란 학교 컨설턴트가 의뢰인을 대신하여 교육 활동을 하거나 학교를 경영하지 않아야 하며, 따라서 컨설팅 결과에 대한 최종 책임은 의뢰인에게 있다는 것을 의미한다. 컨설팅은 본질적으로 직접 지도의 성격이 아닌 자문의 성격을 가지기 때문에 학교 컨설턴트는 의뢰인의 과제를 대신 해결해 줄 것이라는 인상을 주어서는 안 된다.

과제 해결을 위해 함께 노력하고 있는 컨설턴트가 있다는 것이 의뢰인에게는 정서적 위안이 될 수 있다. 그러나 컨설팅에 대한 의뢰인 자신의 결정과 그 결과에 대한 책임은 스스로에게 있다는 것을 주지시킬 필요가 있다. 해결해야 하는 과제를 가지고 있는 의뢰인과 그 과제에 관한 전문성을 가진 학교컨설턴트가 만날 때, 이들 간에 일방적인 지도 관계 혹은 지시 관계가 형성될 수 있다. 이는 의뢰 과제에 관해서 두 주체 사이에는 수준 차이가 존재하기 때문이다. 그런데, 「학교컨설팅」은 의뢰에서부터 해결방안의 수용 여부까지 주요 결정권은 의뢰인에게 있으며, 책임 역시 의뢰인에게 있다. 이러한 의뢰인과 학교 컨설턴트의 권한과 책임 관계는 다른 여타의 학교 지원 활동과 학교 컨설팅을 구별 짓는 중요한 특징이다.

자문성의 원리를 구조화하여 제시하면 다음의 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 자문성의 원리

유치원 현장에서 교사는 컨설턴트에게 나의 과제를 맡기지 말고 ‘내 문제’라는 주체의식을 가지고 컨설턴트의 지원을 받아 자기 주도적으로 학습하는 것이 필요하다.

#### 라. 한시성의 원리

한시성의 원리란 의뢰된 과제가 해결되면 학교 컨설팅 관계는 종료되어야 함을 의미한다. 학교 컨설팅의 목적은 의뢰인이 더 이상 컨설턴트의 도움을 필요로 하지 않도록 하는데 있으므로 과제가 해결되면 컨설팅 관계는 종료되어야 한다. 유의해야 할 점은 한시성이 컨설팅 기간의 단기성, 혹은 의뢰인과 컨설턴트 관계의 불안정성을 의미하는 것으로 오해해서는 안 된다는 사실이다. 여기서의 ‘한시’는 과제 해결 시간의 한시성을 뜻하는 것으로서, 일회 혹은 단기간을 뜻하는 것이 아니다. 의뢰 과제에 따라 해결에 걸리는 시간이 길어질 수도 있으며, 의뢰인과 학교컨설턴트가 새로운 과제를 가지고 반복하여 만날 수도 있다.

현행 유치원 컨설팅은 컨설팅 개시·종료 7일전 공문서를 통해 보고하도록 되어있다. 이는 컨설팅 시행 기간을 정한 것은 아니며 의뢰한 교사와 컨설턴트의 협의하여 기간을 선택하여 진행한 후 시작과 끝을 알리면 되는 한시적 형태이다.

#### 마. 독립성의 원리

독립성의 원리란 학교 컨설턴트, 의뢰인, 학교 컨설팅 관리자 간의 관계가 독립적이어야 함을 말한다. 이들의 관계가 종속 관계, 상하 관계가 될 때 실효성 있는 컨설팅은 이루어지기 어렵다. 따라서 독립성이란 학교 컨설팅에 관련된 당사자들과의 관계가 위계적 관계가 아닌, 전문성을 바탕으로 한 수평적 관계이어야 함을 뜻한다. 학교 컨설턴트는 자신의 전문성에 입각하여 객관적인 조언을 할 수 있도록, 그리고 의뢰인도 자신의 필요성 해결을 위한 자유로운 컨설팅 의뢰를 할 수 있도록 부당한 영향력에서 상

호 간에 자유로워야 함으로 강조한다는 것이다.

일반적인 컨설팅에서 독립성의 원리는 컨설턴트에 초점을 둔 원리라고 할 수 있다. 가령, 경영 컨설턴트들은 의뢰인과 고용 관계를 맺기 때문에 의뢰인의 영향력에 그대로 노출될 수밖에 없는데, 이 경우 컨설턴트가 의뢰인과의 관계에서 얼마나 독립성과 객관성을 유지할 수 있느냐에 따라 컨설팅의 성과가 좌우되기 때문에 독립성의 원리가 강조된다. 이와 달리, 학교 컨설팅에서는 학교 컨설턴트보다 의뢰인이 더 취약한 위치에 있을 가능성이 높고, 또한 일반 컨설팅과 달리, 학교 컨설팅에서는 학교 컨설팅 관리자라는 새로운 당사자가 등장하기 때문에 의뢰인, 컨설턴트, 학교 컨설팅 관리자라는 삼자 구도 속에서 독립성의 원리가 이해되어야 한다.

유치원 현장에서 컨설팅을 시행하면 컨설턴트가 될 수 있는 구성원은 매우 다양하지만 장학 지도를 담당해온 '선배교사'나 '관리자'가 컨설턴트가 될 가능성이 크다. 이 때 의뢰한 교사는 수평적 위치에서 컨설팅을 의뢰하는 주체가 아니라 지도를 받아야 하는 '후배교사' 혹은 '하급자'로 간주되지 않도록 해야 하며 '도움을 필요로 하는 전문가'로 규정되어야 한다.

## 바. 학습성의 원리

학습성의 원리란 컨설팅의 과정에서 의뢰인뿐만 아니라 컨설턴트 차원에서도 학습이 이루어짐을 의미한다. 즉 의뢰인과 컨설턴트가 일방적인 수혜 관계가 아니라 학습이 상호 교환적인 의미를 가진다는 것이다. 학습은 일방적인 현상이 아니라 상호 교환적이다. 따라서 컨설팅 과정에서 학습은 의뢰인과 학교 컨설턴트 차원에서도 모두 일어난다. 그 구체적인 내용을 의뢰인 차원과 학교 컨설턴트 차원으로 나누어 살펴보면 아래와 같다.

의뢰인은 학교 컨설팅을 받는 과정 중에 내용 측면에서는 의뢰 과제 해결에 필요한 지식, 기술, 경험을 습득하고, 방법 측면에서는 학교 컨설팅의 진행 절차와 방법, 학교 컨설턴트의 역할, 태도 및 윤리를 배운다. 내용 측면의 학습은 해결 방안을 모색·선택하고 이를 실행해 나가는 과정에서, 방법 측면의 학습은 컨설턴트와의 상호작용을 통해 이루어진다. 진정한 학교 컨설팅은 ‘의뢰인이 스스로 도울 수 있는 법을 배우도록 하는 것’이다. 의뢰인의 학습에 초점을 두는 것은 의뢰인이 컨설턴트로 성장할 수 있는 가능성을 인정한다는 점에서 큰 의의가 있다.

학교 컨설턴트는 의뢰인을 지원해 주는 과정에서 자신의 내용적 전문성과 방법적 전문성을 심화시킨다. 과제 해결 방안을 모색하고, 의뢰인과 함께 해결해 나가는 과정 자체가 학교컨설턴트에게 창의성을 요구하는 학습 과정이다. 의뢰 과제에 관하여 기존 지식이 있다 할지라도, 의뢰인의 상황에 적합한 해결안을 제시하기 위해서는 새로운 내용을 학습하고 창의적인 방법으로 적용해야 한다. 즉, 학교 컨설턴트는 학교 컨설팅 과정 중에 끊임 없이 내용적·방법적 측면에서 학습하게 되며, 기존의 경험을 심화시키게 된다. 따라서 의뢰인이 컨설팅을 의뢰하고 이를 해결해 나가는 경험을 통해 학습할 수 있도록 도와주는 것 자체가 학교컨설턴트 자신의 지식과 능력 향상에도 도움이 된다.

유치원 현장에서 교사가 컨설팅을 의뢰하고 이를 해결해 나가는 경험을 통해 학습할 수 있도록 도와주는 것 자체가 컨설턴트의 지식과 능력 향상에 도움을 주는 것이다. 학습성의 원리에서 강조되는 ‘학습’은 의도적인 ‘교육’이 아니라, 자연스럽게 일어나는 현상이다. 이와 같은 「학교컨설팅」을 통한 학습은 실제 경험을 통해 이루어지는 학습이기 때문에 그 효과가 오랫동안 유지될 수 있다. 의뢰한 교사와 컨설턴트 모두가 서로의 학습에 도움을 주고받는 학습성의 원리는 유치원에서의 「학교컨설팅」의 목표이자

궁극적인 방향이다.

### 3. 『학교컨설팅』의 절차

자율장학은 교육청의 주체로 교육청의 일정에 맞추어 일 년에 한번 이루어지는 것을 원칙으로 하지만 컨설팅을 어떤 절차를 거쳐 수행해야 하는지에 대한 하나의 정답은 없기 때문에, 학교 컨설팅은 의뢰된 문제의 성격에 따라 그리고 컨설팅이 이루어지는 상황에 따라 융통성 있게 다양한 절차로 수행할 수 있다.

기본적인 학교 컨설팅은 준비 단계, 진단 단계, 해결 방안 구안 및 선택 단계, 실행 단계, 종료 단계로 5단계로 제시되고 있는데, 이를 살펴보면 다음 [그림3]과 같다(김효정, 2010).



[그림 3] 학교컨설팅의 절차

출처 : 김효정. 2010. p. 23

## 가. 준비단계

준비 단계는 「학교컨설팅」이 의뢰되어 이를 접수하고, 예비 진단 과정을 통해 컨설팅 계약이 성립되는 단계로 컨설팅의 첫 단계라고 할 수 있으며, 일반적으로 착수(entry)단계라고도 하며(조영대, 2005; 진동섭, 2003), ‘컨설팅이 잘 실행되기 위하여 필요한 것들을 미리 마련하여 갖추는 단계’이다.

### (1) 의뢰

「학교컨설팅」은 의뢰인과 학교 컨설턴트의 만남에서 시작이 되는데, 「학교컨설팅」이 성공적으로 이루어지기 위해서는 컨설턴트와 의뢰인 간의 신뢰, 성공에 대한 낙관적인 마음의 공유 등이 필요하다. 컨설팅 의뢰는 홈페이지를 통해 이루어 질 수 있는데 첫 만남의 기회를 어느 쪽에서 하든지 의뢰 여부에 대한 결정권은 의뢰인이 가진다. 또한 의뢰인이 작성한 의뢰서가 「학교컨설팅」 진행의 기본 자료가 되므로, 구두보다는 서면을 통한 의뢰가 보다 바람직하다.

컨설턴트는 의뢰인과의 첫 만남부터 컨설팅 내용을 일지에 기록해야 하는데, 컨설팅 일지를 작성할 때 컨설턴트는 의뢰인과 관련된 내용을 기밀로 유지해야 한다. 컨설팅이 진행되는 과정에서 컨설턴트가 수행한 일, 의뢰인과의 상호작용 내용, 수집된 자료 등에 관한 것을 기록하는 컨설팅일지는 다음 <표 1>의 내용을 포함한다.

<표 1> 학교 컨설팅 단계별 일지 내용

컨설팅의 단계	일지 내용의 예
준비	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의뢰인을 만나게 된 계기나 상황</li> <li>· 예비 진단 결과</li> </ul>
진단	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의뢰인의 해결 과제에 관한 명확한 파악</li> <li>· 의뢰인 문제의 원인</li> <li>· 의뢰인 문제의 원인에 관하여 수집된 정보</li> <li>· 의뢰인 문제에 대한 진단 과정</li> </ul>
해결 방안 구안 및 선택	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 해결 방안 탐색의 기초가 된 자료 (자신의 경험, 동료의 경험, 참고한 연구회, 서적, 사이트 등)</li> <li>· 해결 방안에 관한 컨설턴트의 생각</li> <li>· 교수·학습 활동 참관록</li> </ul>
실행	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의뢰인의 변화된 모습과 변화하지 않는 모습에 관한 기술</li> <li>· 의뢰인과의 상호 작용에 관한 내용</li> </ul>
종료	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨설팅 과정 전반에 관한 종합적인 소견</li> </ul>

(2) 예비 진단

예비 진단의 목적은 문제 해결을 위한 방법을 제시하는 것이 아니라, 해당 컨설팅의 목적 및 문제를 명확히 규정하는 것에 있다. 김도기(2005)의 연구에서는 예비 진단을 ‘컨설팅 장학 관리팀 회의’라고 표현하였는데, 이 단계에서는 의뢰인이 처한 상황을 파악하고, 방법론을 검토하고, 컨설턴트의 역할을 점검함으로써 컨설팅 장학 수행의 적절성을 판단하였다.

예비 진단은 컨설팅이 의뢰되는 상황에 따라 수행의 주체가 달라질 수 있다. 교내에서 이루어지는 수업컨설팅의 경우, 적절한 컨설턴트를 의뢰인이 잘 알고 있는 경우가 많기 때문에 컨설턴트 선택이 예비 진단보다 앞서 이루어지고, 따라서 예비 진단 수행 주체는 컨설턴트가 된다. 그러나 의뢰인이 컨설턴트를 잘 알지 못 하는 경우에는 컨설팅 관리자가 예비 진단을 한 후, 그 결과를 기초로 하여 컨설턴트를 배정한다. 따라서 예비 진단과

컨설턴트 배정(선택) 단계는 순서에 차이가 있을 수 있다.

의뢰 과제에 따라 예비 진단에 필요한 자료가 달라질 수도 있는데, 활용 가능한 자료에는 의뢰인의 문제와 관련된 출판물이나 기록, 의뢰인을 대상으로 한 수업 컨설턴트의 관찰과 인터뷰, 의뢰인이 소속된 조직을 활동에 관한 관찰, 의뢰인이 소속된 조직의 주요 인문에 대한 인터뷰, 의뢰인과 관련 있는 다른 조직과의 접촉, 의뢰인의 상황 파악을 위한 설문지 등이 있다.

### (3) 컨설턴트 결정

교내 수업 컨설팅의 경우, 의뢰인의 문제를 가장 잘 해결해 줄 수 있는 교사, 즉 적절한 수업 컨설턴트를 의뢰인이 잘 알고 있는 경우가 많다. 이 경우, 의뢰인은 의뢰서의 '희망 컨설턴트' 부분에 해당 교사를 기입하고, 컨설팅 관리자는 기입된 희망 컨설턴트와의 조율을 통하여 의뢰인과 희망 컨설턴트를 연결시켜 주도록 한다. 그러나 의뢰인이 교내의 교사들에 관한 정보를 잘 모르는 경우 혹은 교내 컨설팅이 아닌 소지구 컨설팅이나 대지구 컨설팅의 경우에는 적절한 컨설턴트를 찾기 어렵다. 이 경우, 희망 컨설턴트 란에 '컨설턴트는 정해 주시면 협의하여 결정 하겠습니다'라는 식으로 기재하도록 한다. 이때는 의뢰인의 문제를 잘 해결해줄 수 있는 적당한 컨설턴트를 컨설팅 관리자가 알아보고 추천하다.

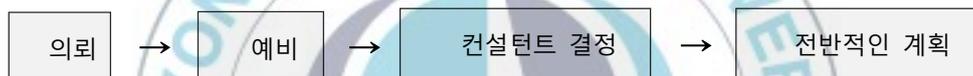
### (4) 전반적인 계획 수립

본격적인 수업 컨설팅이 시작되기 전에 수업 컨설팅의 전반적이 계획이 의뢰인에게 설명되어야 하는데, 의뢰되는 과제의 성격, 의뢰인의 상황과 선호 등에 따라 그 절차는 수정될 수 있다. 수업 컨설팅 계획서에는 컨설팅의 목표 및 종료 시점의 결과, 의뢰된 문제를 해결하기 위한 수업 컨설

팅의 절차, 수업 컨설턴트, 수업 컨설팅 관리자의 역할, 의뢰인에게 제출되는 중간보고서, 활용되는 컨설팅 기법, 추진 일정과 예상 종료 시점, 기대 효과 등의 내용이 포함 될 수 있다.

실행 단계에서 활용될 기법이나 구체적인 행사(세미나나 연수)에 관한 세부 사항은 본격적인 진단 단계를 거친 후 수정·확정된다. 따라서 전반적인 계획을 수립하는 단계에서 구체적인 내용을 제시할 필요는 없다. 다만, 의뢰인의 입장에서 볼 때 앞으로 어떤 단계를 거쳐서 어떤 일들이 진행될 것인지를 예측할 수 있도록 계획서가 작성되어야 한다.

컨설팅의 준비단계를 도식화하면 다음 [그림 4]와 같다.



[그림 4] 컨설팅 준비 단계

#### 나. 진단 단계

진단 단계는 의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 대해 정보를 수집하고, 이를 토대로 문제를 파악하고 원인을 규명하는 과정으로 ‘목표 분석 - 사실 발견 - 사실 분석과 종합 - 의뢰인에게의 피드백’이 포함된다. 이 단계에서 의뢰 과제의 원인, 의뢰 과제와 관련된 다른 중요한 관계들, 과제 해결에 대한 의뢰인의 잠재 능력, 바람직한 향후 행동 방향 등을 명확하게 할 수 있다(Kurb, 1996).

##### (1) 자료 수집 및 필요한 사실 규명

어떠한 종류의 사실들이 수집되어야 하는가는 수업 컨설팅이 의뢰된 영역, 문제에 대한 정의, 그리고 수업 컨설팅의 세부적인 목적에 따라 좌우될 것이다. 컨설턴트는 다양하고 객관적인 자료를 기초로 하여 문제를 진단하게 되는데, 이 단계에서 확보된 자료는 대안 설정 및 선택 단계와 실행 단계에서 중요한 의사 결정 자료가 된다. 수업 컨설턴트는 다양하고 객관적인 자료를 기초로 하여 문제를 진단하게 되는데, 이 때 확보한 자료는 해결 방안 구안 및 선택 단계, 실행 단계에서 중요한 의사 결정 자료가 된다. 의뢰 과제에 따라 필요한 자료는 달라질 수 있으나, 일반적으로 활용할 수 있는 자료로는 다음을 들 수 있다. 아래의 <표 2>는 영역별 수집 자료의 예를 표로 나타낸 것이다.

<표 2> 영역별 수집 자료의 예

영역	자료의 예
교수-학습 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수업컨설팅 의뢰서</li> <li>· 판서 자료</li> <li>· 수업 지도안</li> <li>· 자리 평가표</li> <li>· 수업 녹화(녹음 자료)</li> <li>· 수업 참관록</li> </ul>
생활 지도 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수업컨설팅 의뢰서</li> <li>· 가정환경 조사서</li> <li>· 학생 상담 일지</li> <li>· 자기 평가표</li> <li>· 학급 경영록</li> <li>· 요선도아 면담 일지</li> </ul>
학급 경영 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수업컨설팅 의뢰서</li> <li>· 교실 약식 방문기록</li> <li>· 학급 경영록</li> <li>· 학급규칙</li> <li>· 자기 평가표</li> </ul>
특별 활동 영역	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수업컨설팅 의뢰서</li> <li>· 학급 경영록</li> <li>· 특별 활동 수업 참관 자료</li> <li>· 학생들의 평가자료</li> <li>· 연간 계획</li> </ul>
학부모 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 수업컨설팅 의뢰서</li> <li>· 학부모 상담 일지</li> <li>· 가정환경 조사서</li> <li>· 학부모와의 의사소통 기록</li> <li>· 관련사건 기록</li> <li>(편지, 이메일 등)</li> </ul>

재량 활동 영역	· 수업컨설팅 의뢰서	· 재량 활동 참관 자료
	· 재량 활동 운영 계획서	· 자기 평가표
	· 재량 활동 요구 사항 조사 기초 자료	· 학생들의 평가 자료

자료 수집 방법으로는 의뢰인과 컨설턴트의 대화, 일상의 기록 분석, 사건이나 상황 및 교실 환경 관찰, 설문지 조사, 인터뷰 등의 방법이 있을 수 있다. 그리고 살펴보아야 하는 문서 자료는 의뢰되는 문제의 영역에 따라 달라질 수 있다(김도기, 2005).

#### (2) 자료 분석 및 향후 활동 방향 설정

수업 컨설팅을 의뢰한 목적과 의뢰인의 문제의식이 명확해지면, 수업 컨설턴트는 과제에 대한 최종 진단을 시도하게 된다. 자료를 분석하고 수업 컨설팅의 향후 활동 방향을 설정하는 방법으로는 수업 컨설턴트가 자신이 이해한 의뢰 과제를 그 자리에서 의뢰인에게 다시 확인하는 방법, 진단 결과를 정리하고 중요한 사실을 검토하기 위해 간단한 모임을 갖는 방법, 중간 보고서를 제출하는 방법 등이 있다.

이 때 컨설턴트와 의뢰인 사이의 신뢰를 형성하는 과정이 매우 중요하다. Weinberg는 컨설팅에서 신뢰의 반은 정직에 나머지 반은 능력에 바탕을 둔다고 하였으며(홍성완 역, 2004), Block 또한 완벽한 컨설팅을 위해서는 ‘진정성’(authenticity)이 핵심이라고 강조하고 있다. 여기서 진정성을 갖는 행동이란, 업무를 수행하면서 고객과 함께 경험하는 바를 정직하게 말로 표현하는 것을 의미한다. 이러한 정직한 행동은 더 많은 고객의 신뢰와 영향력, 더 높은 고객의 참여로 연결된다(홍성완 역, 2007). 진정성은 다른 말로 ‘신뢰’라고 할 수 있다. 이러한 신뢰는 어떤 컨설팅 기법보다 중요한 컨설팅의 기초가 된다.

자료를 분석하고 수업 컨설팅의 향후 활동 방향을 설정하는 과정에서 의뢰인을 적극적으로 참여시키는 것이 바람직하다. 컨설턴트가 자료를 분석하고 수업 컨설팅의 향후 활동 방향을 설정하는 과정에 의뢰인을 참여시키는 것은 그 문제에 대한 주인의식을 심어줄 뿐만 아니라 유용한 효과도 기대할 수 있기 때문이다.

이런 과정을 통해 의뢰인은 어떤 점에 초점을 두어 수업 컨설팅이 진행될 것인지를 알 수 있으며, 어떤 문제점과 기회 요인들이 진단 과정을 통해 확인되었는지를 알 수 있으며, 또 향후 해결 방안 구안 단계에서 어떤 방안들이 취해질 것인지를 예상할 수 있다.

#### 다. 해결 방안 구안 및 선택 단계

해결 방안 구안 및 선택 단계는 진단을 토대로 과제 해결 방안을 구안하고 선택하는 단계로 수업 컨설턴트는 자신의 전문성을 기초로 창의적인 해결 방안을 제시하게 되는데, 해결 방안에 대한 수용 여부를 결정하는 주체는 수업 컨설턴트가 아닌 의뢰인이라는 점이 가장 핵심이라고 할 수 있다.

##### (1) 해결 방안 구안 및 제안

해결 방안 구안은 기존의 해결안들에 기초하여 가능한 해결 방안을 찾아보는 방법과 백지 상태에서 새로운 방법을 찾아보는 방법이 있다. 어떤 방법으로 해결 방안을 간구하든 수업 컨설턴트는 기존 사례나 경험이 있는 문제라고 할지라도 진단 결과를 기초로 하여, 창의적으로 접근하는 태도가 요구되며, 해결 방안 구안 단계부터 의뢰인을 참여시켜 의뢰인의 헌신을 이끌어 내고 의뢰인에게 새로운 학습의 기회를 제공해 줄 필요가 있다.

## (2) 해결 방안 선택

해결 방안에 대한 수용 여부를 결정하는 주체는 수업 컨설턴트가 아닌 의뢰인이다. 따라서 구안된 해결 방안이 수업 컨설턴트에 의해 강요되고 있다는 느낌을 주어서는 안 된다. 수업 컨설턴트는 단일한 방안 혹은 여러 가지 선택 사항이 있는 방안을 제시할 수 있으며, 의뢰인이 최종 선택을 하는데 필요한 충분한 정보를 제공해야 한다. 특히, 제안된 해결 방안이 의뢰인에게 생소한 경우, 그 안내가 구체적으로 이루어질 필요가 있다. 해결 방안을 실행할 당사자가 의뢰인임을 고려할 때, 의뢰인이 충분한 안내를 기초로 해결 방안을 숙지하였느냐의 여부가 수업 컨설팅의 성패를 판가름할 수 있기 때문이다. 김도기(2005)의 연구에서는 선택된 해결 방안에 대한 안내 방법으로 수업 컨설턴트가 제작한 협동 학습 자료를 기초로 한 안내, 공동으로 수업 계획하기, 배경 지식 획득하기 등이 이루어졌다. 세 경우 모두 의뢰인 자신이 문제를 해결 할 수 있는 실마리를 찾게 되도록 수업 컨설턴트가 안내하였다는 공통점이 있다.

## 라. 실행 단계

해결 방안이 선택된 후에는 실제로 그 해결 방안을 실천하게 된다. 이 단계에서 가장 중요한 것은 의뢰인이 컨설턴트와 함께 선택할 해결 방안을 믿고, 이를 실천하기 위한 자발성을 가지는 것이다. 첫 만남, 진단 단계, 그리고 해결 방안 구안 및 선택 단계에서 순조로운 협조 관계와 신뢰 관계가 구축되어 있다면, 해결 방안 실행은 성공적으로 이루어질 수 있다. 실행 단계에서 컨설턴트는 의뢰인의 실행 과정에 대한 지원 및 관찰, 의뢰인이 필요로 하는 정보제공, 최종 보고서 작성과 자료 축적을 위한 중간 활동 상

활을 정리하는 역할을 할 수 있다.

의뢰인의 성공적인 실행을 위해서는 선택된 방안을 실행해 나갈 수 있도록 의뢰인을 준비시키는 단계가 필요 할 수도 있다. 수업에 관한 수업 컨설팅을 하는 경우를 예로 살펴보면, 수업 방법 및 수업 모형에 관한 세미나와 수업 컨설턴트의 시범 수업 등이 본격적인 실행 단계에서 이루어질 수 있다. 이러한 실행 준비 단계의 교육에서 다루어진 시범 수업 동영상이나 세미나 파일은 다른 수업 컨설팅 의뢰인이나 수업 컨설턴트들도 활용할 수 있기 때문에 홈페이지에 탑재하여 공유하는 것이 필요하다.

실행 단계에서 적절한 기법을 사용하여 모니터링 하고 코칭 하는 역할을 수행해야 한다. 교수 학습 영역에 관한 수업컨설팅의 경우, 해결 방안 실행 단계에서 수업 관찰이 많이 이루어질 것이다. 이 경우 양적 측면과 질적 측면에서 수업 관찰 기법을 활용할 필요가 있다. 수업 컨설턴트는 이러한 기법을 사용하여 의뢰인을 모니터링 하고 실행 과정을 코칭할 수 있다. 이와 같은 모니터링은 굳이 약속 회의를 거치지 않아도 커뮤니티나 메일 등을 통해 간단히 이루어질 수 있다. 이외에도 수업 컨설턴트는 의소 소통 기법, 상담 기법, 멘토링 기법 등을 숙지하여, 실행 과정에서 활용할 필요가 있다. 수업 컨설팅의 경우, 수업 참관의 형식으로 관찰이 이루어지는 경우가 많을 것이다.

#### 마. 종료 단계

종료 단계는 「학교컨설팅」의 최종 단계이다. 이 단계는 「학교컨설팅」이 시작될 때, 설정하였던 목적이 달성되어 의뢰인이 더 이상 컨설턴트의 도움을 필요로 하지 않는 단계이다. 이 단계에서는 컨설팅 평가, 최종

보고서 작성 등의 작업이 이루어지며, 보다 나은 컨설팅을 위한 질문지 조사 등이 함께 진행될 수 있다.

#### (1) 「학교컨설팅」 평가

평가는 양적 평가와 질적 평가로 나누어진다(김도기, 2005; Kurb, 1996). 수업 컨설팅 평가에 반영할 수 있는 양적 평가 자료에는 학생들의 학업 성취도, 수업컨설팅을 통해 변화된 학생의 수 등이 포함될 수 있다. 그리고 질적 평가 자료에는 의뢰인의 만족도, 변화된 자신감, 의뢰인이 새롭게 알게 된 지식이나 행동, 의뢰 과제를 해결하는 과정 중에 얻게 된 의뢰인의 새로운 역량 등이 포함된다. 중요한 것은 수업 컨설팅에서는 컨설팅 목표 달성 여부를 양적 결과로 평가하기 어려울 수 있기 때문에, 양적 평가 측면과 함께 질적 평가 측면이 함께 고려되는 것이 바람직하다는 점이다.

평가 내용은 수업 컨설팅 결과에 관한 평가, 의뢰인의 자기 평가, 수업 컨설턴트에 관한 평가로 나뉜다. 수업컨설팅 결과에 관한 평가는 컨설팅 결과에 대한 의뢰인의 만족도, 재의뢰 여부 등으로 평가할 수 있으며, 의뢰인의 자기 평가는 수업 컨설턴트를 선택하는 과정의 적절성, 수업 컨설팅이 진행되는 과정 중의 의뢰인 참여 수준, 수업 컨설팅 과정에서 배우려는 학습의지, 과제 해결을 위해 투입한 시간과 노력 등으로 평가할 수 있다. 그리고 수업 컨설턴트에 관한 평가는 과제 해결과 관련된 수업 컨설턴트의 전문성, 창의성, 의뢰인과의 관계, 과제 해결 의지, 의뢰인의 재의뢰 여부 등으로 평가할 수 있다. 평가방법은 비구조화된 면담, 질문지, 반성적 저널 쓰기 등이 있을 수 있다.

#### (2) 「학교컨설팅」 최종 보고서

의뢰인이 수업 컨설팅을 통해 의뢰 과제가 해결되어 컨설팅 종료를 요청

할 경우, 수업 컨설팅은 종료된다. 종료 후에는 수업 컨설팅의 전 과정과 결과에 관한 보고서가 작성된다. 보고서 작성은 수업 컨설팅이 이루어진 여건, 의뢰인과 수업 컨설턴트의 여건, 의뢰 과제의 성격에 따라 약식으로 이루어지거나 생략될 수도 있다. 그러나 의뢰인의 자기 성찰과 수업컨설팅 지식 기반 축적을 위해서는 보고서를 작성하는 것이 바람직하다. 수업 컨설턴트는 중간보고서의 제출 여부와 상관없이 컨설팅을 철수할 때 최종적인 수업 컨설팅 보고서를 작성하여 제출한다. 제출 대상은 의뢰인과 수업 컨설팅 관리자이다.

의뢰인에게 제출하는 최종 보고서에는 컨설팅의 전반적인 과정, 제안 사항, 실행 과정의 변화, 의뢰인에 대한 조언 등이 포함되며, 수업 컨설팅 관리자에게 제출하는 최종 보고서는 추후의 다른 컨설팅을 위한 지식 기반 마련의 성격이 강하다. 수업 컨설팅 관리자는 다른 수업 컨설턴트들에게 도움을 주기 위하여 보고서 제출을 요구할 수 있다. 이 보고서에는 의뢰 과제에 관한 세부 내용, 특기 사항, 컨설팅 수행 과정에서 참고한 자료, 수업 컨설팅 평가 결과 등이 포함된다. 수업 컨설팅 보고서를 작성하고 활용할 때는 반드시 의뢰인 개인과 관련된 사안에 관해서는 비밀이 보장되어야 하며, 더불어 후속 발전에 대한 방향 안내가 제시되어야 한다.

#### 4. 『학교컨설팅』의 유형

「학교컨설팅」의 유형은 「학교컨설팅」 과업, 「학교컨설팅」 운영 범위, 「학교컨설팅」 접촉방식에 따라 분류할 수 있다(최덕자, 2006).

## 가. 운영 범위에 따른 구분

### (1) 교내 「학교컨설팅」

교내 「학교컨설팅」은 주로 단위학교 안에서 동료 교사가 컨설턴트로 배정되어 의뢰교사에게 도움을 주는 형태이다. 이 유형의 컨설팅은 다른 어느 유형보다 쉽게 실행에 옮길 수 있는 장점을 지니지만, 컨설턴트를 확보하기 힘든 소규모 학교에서는 실행되기 어렵다는 단점을 지닌다.

### (2) 소지구 「학교컨설팅」

이것은 인근 학교들이 협정을 체결하여 공동으로 컨설팅을 실시하는 방식이다. 즉, 몇 개의 학교가 공동으로 컨설턴트를 확보하여 운영하는 것이 소지구 「학교컨설팅」이다. 이 유형의 컨설팅은 교내 「학교컨설팅」의 단점인 컨설턴트 확보의 한계와 독립성 확보의 어려움을 다소 극복할 수 있으나, 의뢰인이 필요한 때에 쉽게 활용하기가 어렵고, 컨설턴트가 확보되지 않는 현 상태에서 당장 실행되기 어렵다는 한계를 지닌다.

### (3) 대지구 「학교컨설팅」

이것은 지역교육청 단위 혹은 시·도교육청 단위로 학교 컨설턴트를 확보하여 실시하는 방식이다. 이 유형은 의뢰인의 자발성과 컨설턴트의 전문성을 가장 중시하는 「학교컨설팅」의 원리에 철저히 바탕을 두고 실시된다.

대지구 「학교컨설팅」은 컨설턴트를 충분히 확보할 수 있고, 우수 사례를 쉽게 발굴·보급할 수 있다는 장점을 지닌다. 그러나 이 유형은 「학교컨설팅」 관리 조직을 구축하고 이를 운영하는 데 있어서 교육청이 주도권을 행사할 가능성이 크고, 그로 인해 컨설팅을 의뢰할 교사들에게 부담감을

을 주어 자발성과 독립성의 원리를 훼손할 위험성을 안고 있다.

## 나. 운영 방법에 따른 구분

### (1) 진단형 「학교컨설팅」

이것은 의뢰 교사의 문제나 필요 등을 진단하고 확인하는 방식의 「학교컨설팅」이다. 진단의 목적은 의뢰인이 당면하고 있는 문제와 추구하는 목적을 깊이 있게 조사하고, 문제에 영향을 미치는 요인과 영향력을 확인하며, 문제 해결의 방향을 결정하는 데 필요한 모든 정보들을 수집하여 제시하는데 있다.

### (2) 대안 수립형 「학교컨설팅」

이것은 진단된 문제에 대한 해결 방안들을 개발하고 그 가운데 최적의 대안을 선택하여 의뢰인에게 제시하는 방식의 「학교컨설팅」이다. 대안 수립의 핵심은 해결해야 할 문제에 관한 자료를 수집하는데 있지 않고 새로운 무엇인가를 창출하는데 있기 때문에, 컨설턴트에게는 분석능력보다는 고도의 창의성이 요구된다(한중극, 정태연, 2000).

### (3) 해결 과정 지원형 「학교컨설팅」

이것은 수립된 대안을 중심으로 의뢰인의 문제를 해결하도록 돕는 방식의 「학교컨설팅」이다. 해결 방안을 완벽하게 구안하더라도 실행 과정에서 언제나 예상치 못한 문제와 장애물이 등장하기 때문에 컨설턴트는 실행을 위한 적절한 시나리오를 작성하여 절차를 구체화하고 의뢰인 스스로 문제를 해결할 수 있도록 적극 지원해야 한다.

#### (4) 교육·훈련형 「학교컨설팅」

강의, 세미나, 워크숍 등을 통해서 의뢰인들에게 문제 해결에 필요한 지식, 기술, 정보 등을 제공하는 방식의 「학교컨설팅」이다. 교육·훈련은 「학교컨설팅」을 수행하는 과정에서 의뢰인의 지식과 기술의 습득이 문제 해결에 중요한 요인이라고 판단될 경우에 시행되는 활동이지만, 의뢰인과의 협의에 의해 별도의 「학교컨설팅」으로 진행될 수도 있다.

### 다. 접촉방식에 따른 구분

#### (1) 온라인 「학교컨설팅」

이것은 인터넷을 포함한 통신 매체를 통해서 컨설팅이 이루어지는 경우를 말한다. 온라인형 컨설팅은 비대면적인 활동으로 접근성이 용이하다는 점과 문제 해결이 즉각적으로 이루어질 수 있다는 장점이 있다.

#### (2) 오프라인 「학교컨설팅」

이것은 의뢰인과 학교컨설턴트의 직접적인 대면 접촉을 통하여 컨설팅이 이루어지는 경우를 말하며, 가장 일반적인 컨설팅 형태라고 할 수 있다. 오프라인형 「학교컨설팅」이라고 해도 의뢰인과 컨설턴트의 접촉 과정이나 정보 교환과정에서 얼마든지 온라인형 「학교컨설팅」을 활용할 수 있다. 이 유형의 컨설팅은 상호 신뢰성, 문제 해결의 정확성, 책임성 등의 측면에서 온라인형 「학교컨설팅」에 비해 장점이 있으나 신속성이나 접근성에서 상대적으로 약하다.

## 5. 유치원의 『학교컨설팅』 현황

유치원에서의 「학교컨설팅」은 「2010년 교육과학기술부 학교선진화 사업」으로 시작하게 되었으며, 부산에서는 2010년 남부교육청에서 시범 사업을 시작으로 2011년 부산 전체 학교 대상으로 「학교컨설팅」 계획을 발표하였다. 2011학년도 「학교컨설팅」은 부산교육 기본 방향 구현을 통한 꿈과 보람과 만족을 주는 교육을 실현하고 학교 운영의 자율성과 책무성 신장을 지원하고 학습자 중심의 교육과정 운영 및 교수-학습 방법 개선을 통한 학력 신장 지원을 목적에 두고 있다. 「학교컨설팅」의 시행은 감독·점검위주의 장학에서 컨설팅 장학으로 전환을 뜻하는 것이며, 더불어 학사운영 전반에 대한 점검·감독 위주의 행정적 성격의 ‘담임 장학’은 폐지하였다.

교사와 학교가 요청하는 경우, 컨설팅을 직접 제공하거나 전문가를 연결해 주는 컨설팅 장학으로 전환하여 실시하며, 교육지원청 차원에서 컨설팅 장학을 지원하는 전문가를 육성하고, 향후 확대될 수석교사를 컨설팅 전문 요원으로 활용하도록 하였으며, 구체적인 사항을 부산광역시 교육청에서 발표한 「2011학년도 학교컨설팅 계획」에 근거하여 살펴보면 다음과 같다.

### 가. 「학교컨설팅」의 목적 및 영역

「2010년 교육과학기술부 학교선진화 사업」으로 시작된 「학교컨설팅」의 목적은 2011년 「학교컨설팅」 계획을 통해 밝힌 목적은 다음과 같다.

첫째, 단위학교의 당면 과제 해결 방안을 모색하고 현안 해결 지원을 통

한 신뢰받는 교육풍토 조성 한다. 둘째, 교사들의 수업 기술력 향상을 통해 수업전문성을 신장한다. 셋째, 각종 교육시책의 효율적 추진을 지원한다. 넷째, 학교평가 결과를 통하여 드러난 단위학교의 문제 해결을 지원하고자 한다.

「학교컨설팅」의 영역은 학교나 교사가 컨설팅을 요청한 영역으로서 구체적으로 살펴보면 교수학습계획안, 동기유발, 수업 아이디어 등 수업과 관련된 내용영역인 수업컨설팅, 유치원의 실정과 여건에 맞는 교육과정을 구성하기 위한 내용영역인 교육과정 컨설팅, 인사, 조직관리, 회계, 시설 및 환경 등 학교 경영 전 분야와 관련된 내용영역인 학교경영컨설팅, 기본생활습관 등 생활지도 관련내용영역인 생활지도컨설팅이 있다. 또한, 학력신장 프로젝트, 교원능력개발평가 등 교육시책 추진 상 필요한 영역과 학교평가 결과 중 개선사항으로 평정된 영역도 해당된다.

#### 나. 「학교컨설팅」의 대상 및 시기

「학교컨설팅」의 대상은 「학교컨설팅」을 요청한 학교나 교사를 기본으로 하며, 교육 시책의 효율적 추진을 위한 ‘찾아가는’ 맞춤형 「학교컨설팅」 지원 학교도 대상으로 한다.

「학교컨설팅」의 실시시기는 단위학교나 교사가 신청하는 경우는 수시로 실시하도록 하며 ‘찾아가는’ 맞춤형 「학교컨설팅」 지원 학교는 연중 교육청의 계획에 따라 시기가 결정되기도 한다.

#### 다. 「학교컨설팅」의 절차

「학교컨설팅」은 외뢰인과 컨설턴트의 합의하에 달라지기는 하지만 어느 정도 정형화된 절차에 의해 진행된다. 「학교컨설팅」은 온라인 지원 프로그램(부산광역시교육청 학교컨설팅지원센터(<http://consulting.pen.go.kr>), 남부교육지원청 학교컨설팅지원센터(<http://schoolg1.pen.go.kr>), 4개 지역교육지원청 학교컨설팅지원센터)을 구축·운영하여 「학교컨설팅」을 실시하고 있으며 온라인 「학교컨설팅」의 일반적인 절차는 다음 [그림 5]와 같다.



[그림 5] 온라인 학교컨설팅의 일반적 절차

#### 라. 컨설팅 유형 및 방법

학교 컨설팅 유형은 면대면, 메일, 전화 등 이용한 2회차 이상의 지도를 기본으로 사전협의 → 수업공개/관찰 → 사후협의로 이루어지는 수업관찰 컨설팅과 온라인을 통한 컨설팅으로 2회차 이상의 지도를 기본으로 하는 사이버 수업컨설팅, 컨설턴트가 찾아가서 주제에 맞는 컨설팅 제공하고 교

사 연수 형태로 이루어지는 교과주제 컨설팅으로 세 가지 유형으로 나뉜다. 각 학교당 「학교컨설팅」은 각 2회식 총 6회를 기본으로 한다. 이때 1회의 기준은 ‘컨설팅 신청’에서부터 ‘보고서 제출’까지의 전 과정으로 보며 「학교컨설팅」의 신청과 종료방법은 컨설팅 개시 및 종료 7일 이내에 공문서로(문서관리시스템)로 보고함을 원칙으로 한다.

예산 지원기준은 예산의 범위 안에서 지원을 원칙으로 하며 지원 금액은 수업관찰 컨설팅(면대면)은 회 당 100,000원, 사이버 수업컨설팅은 회 당 20,000원, 교과주제 컨설팅은 회 당 60,000원으로 유형별로 차이가 있다.

#### 마. 「학교컨설팅」의 컨설턴트

「학교컨설팅」의 컨설턴트는 기본적 자질을 갖춘 자가 온라인 지원프로그램의 해당되는 영역에 컨설턴트로 등록한 뒤 컨설턴트로 활동할 수 있다. 2011년 현재 컨설턴트로 등록할 수 있는 사람은 「학교컨설팅」의 기본 연수과정을 수료한 전문가와 「학교컨설팅」을 의뢰한 교사에게 문제를 해결하는 데 필요한 전문적인 지원을 해 줄 수 있는 사람으로 경력교사, 원감, 원장, 교육청 장학요원, 대학교수 등 희망자는 등록이 가능하다. 단, 2014년부터는 컨설턴트 기본연수과정과 심화과정을 수료하여야만 컨설턴트로 활동할 수 있다.

Gallessich는 컨설턴트는 동료나 다른 전문가들이 문제를 해결하도록 도와주는 과정에 특수한 지식 체계를 보유한 전문가로 규정하고 있다(진동섭, 2003, 재인용). 따라서 컨설턴트는 컨설팅을 의뢰한 내용영역에 대한 전문성을 가지고 교사의 문제점을 함께 해결하고 도와줌으로써 질적 향상을 도와주는 전문가여야 한다.

## 6. 선행연구의 고찰

현재 전국의 시·도 교육청에서는 명칭만 조금씩 다를 뿐 「학교컨설팅」을 실시하고 있다(홍창남, 김정현, 이재덕, 2009). 「학교컨설팅」은 2000년경부터 한국교육개발원과 서울대학교 진동섭 교수 등에 의해 학문적 논의가 시작되었다. 한국교육개발원은 학교평가의 일환으로 개발된 “상호정보제공형 평가” 모형에 근거하여 시범적으로 실시하고, 그 결과를 분석하는 등 3년간 단위학교 개선 지원 활동에 초점을 두고 연구를 수행하였다.

한편 진동섭(2003)은 “학교컨설팅-교육개혁의 새로운 접근방법”이라는 저서를 통해 학교컨설팅의 개념, 모형, 원리, 절차 등에 관한 이론적 기초를 체계화하여 제시하였으며, 이후 「학교컨설팅」 또는 수업컨설팅에 관한 다양한 논의들이 지속적으로 진행되고 있다(김정섭, 2009; 박상완, 2008; 이규녀, 박기문, 이병욱, 2008; 정수현, 2008; 정용우, 양성관, 2008; 진동섭, 김효정, 2007; 진동섭 외, 2009a; 진동섭, 홍창남, 2006; 진동섭 외 2009b; 천호성, 2008; 최선영, 노석구, 2008). 이상과 같은 선행연구는 크게 「학교컨설팅」에 관한 이론적 탐색 연구와 「학교컨설팅」 인식 및 현장 적용, 「학교컨설팅」의 다양한 활성화 방안 연구로 구분될 수 있다.

「학교컨설팅」에 관한 이론적 정립을 시도한 최초의 논문으로 진동섭, 김도기(2005)의 논문이 있다. 이 논문은 기존 장학의 한계를 지적하고 학교개혁에 대한 새로운 접근의 필요성을 강조하며 그 대안으로 컨설팅과 장학의 접목시킨 ‘컨설팅 장학’이란 개념을 제시하였으며 진동섭, 김효정(2007)은 「학교컨설팅」의 원리들을 타당성, 명료성, 현장 적합성을 기준으로 분석함으로써 원리로서의 완결성을 높이고 실천 지침으로서의 가치를 높이는

데 기여하였다.

「학교컨설팅」에 대한 인식 및 현장 적용 조사 연구로 김도기(2005)는 컨설팅의 원리와 방법이 적용된 컨설팅장학은 교사의 자율성과 전문성을 토대로 한 활동이기 때문에 컨설팅을 의뢰한 교사의 만족도가 매우 높게 나타났다고 하였다. 전호숙(2009)은 유치원 교사의 극활동 컨설팅 장학연구에서 극활동 컨설팅 장학의 절차 모형에 따른 컨설팅 장학의 효과를 분석한 결과 의뢰인의 컨설팅 장학의 과정과 결과에 대한 만족도가 매우 높게 나타났으며 컨설팅 장학 이후 교사의 자신감도 많이 향상된 것으로 나타났다. 김병주, 이임숙, 민병조(2008)는 컨설팅장학에 대한 초등 교사들의 인식과 요구분석에서 교사 300명을 대상으로 질문지 조사를 실시한 결과 컨설팅장학의 개념뿐만 아니라 방법, 절차 등에 관한 이해도를 높이고자 하는 노력과 함께 컨설팅장학 요원의 교과 전문성 확보가 필요함을 제언하고 있으며, 민병곤(2007)은 초등학교 국어교과 수업컨설팅에 대한 요구를 조사 분석한 결과 수업컨설팅의 필요성을 느끼고 있으며 학기 중이나 관련 연수 기간 중에 컨설팅을 받기를 가장 선호하였고, 횟수는 필요할 때 수시고 받겠다 와 진행 방식은 수업동영상과 수업자료를 바탕으로 한 대면 의견을 가장 선호한다고 나타났다.

진동섭 등(2009a)은 「학교컨설팅」에 대한 초등 예비교사의 인식 연구에서 「학교컨설팅」과 유사 개념과의 인식을 비교한 결과 장학이나 평가, 감사 등과 비교한 경우는 일방향성, 형식적 등의 용어를 설명하면서 장학에 대해서는 ‘감독적’, ‘통제적’, ‘형식적’, ‘한 바퀴 휩 둘러보는’, ‘규칙과 규정’ 등의 용어를 사용하고 교사가 주체가 되지 못하고 별로 효과적이지 않음을 지적하면서 기존의 개념들의 한계를 극복할 수 있는 대안으로 「학교컨설팅」을 제시하였다. 「학교컨설팅」은 ‘자율적’, ‘자발적’이란 용어를 사용하면서 ‘의뢰인의 역할과 책임이 강조’되며 ‘적시적소’에 ‘도움’을 줄 수

있다고 인식하고 있었다. 또한 최선영, 노석구(2008)는 초등과학 수업컨설팅에 대한 교사들의 인식을 연구한 결과, 많은 교사들은 컨설팅에 대해 확실하게 이해하지는 못하지만 조금 알고 있는 것으로 나타났으며, 컨설팅을 받을 기회가 주어진다면 컨설팅에 참여하고 싶다는 의지는 비교적 높은 것으로 보고하였다. 하지만 문제점으로 제기되는 점은 학교 구성원들이 「학교컨설팅」에 관한 정확한 정보나 이해가 부족한 상태에서 「학교컨설팅」에 참여하는 경우가 많았으며(진동섭 외, 2009b), 「학교컨설팅」을 수행했던 컨설턴트와 의뢰인조차 컨설팅이 무엇인지 잘 모르겠다거나 장학, 상담, 코칭 등과 유사하다는 반응을 보였음을 알 수 있다(변귀자, 2006; 김병주, 이임숙, 민병조, 2008). 이는 학교 구성원이 「학교컨설팅」에 대한 이해 정도가 낮을 경우 성공적인 컨설팅이 이루어지기 어려움을 진동섭 등(2009b)의 연구를 통해 알 수 있다.

「학교컨설팅」 모형 적용 사례에 관한 연구로 김태수(2006)는 수업컨설팅 장학 실천모형의 탐색에서 장학은 교사의 교수 행위에 영향을 주고, 교육과정을 개발·수정·보안하여 학생의 학습을 촉진시키는 수업개선에 목적이 있으며, 컨설팅 장학은 기존 장학의 한계를 극복하기 위해 컨설팅의 개념과 원리를 장학에 적용한 것으로 수업컨설팅 장학의 실천모형은 착수, 수업지원, 실행, 평가의 4단계로 구분해 볼 수 있다고 하였다.

서우석, 여태철, 류희수(2007)는 수업컨설팅 프로그램의 개발하였고, 개발된 프로그램을 현장에 적용하여 프로그램의 효과를 분석하였다. 분석한 결과 수업컨설팅 프로그램은 교사의 전문성을 신장함으로써 교육의 질을 개선하는 효과가 있는 것으로 나타났으며 컨설팅을 통해 자신의 취약한 부분에 대해서 집중적으로 전문가의 도움을 받을 수 있어 교육의 질을 높이는 데 상당부분 기여하였다. 그리고 동등한 관계를 유지하며 편안한 대화로 진행되는 점은 의뢰인이 보다 덜 긴장하고 개방적인 태도를 취하게 함으로

써 상호작용을 더 활발하게 한다는 이점이 있으며, 김혜련, 부경순(2007) 또한, 컨설팅 모형을 개발 및 적용을 한 결과 수업컨설팅을 통해 교사 각자가 수업의 질을 높일 수 있음은 물론이고 전문가로서의 능력을 신장할 수 있을 것이라고 보고하였다.

이경민, 최일선(2007)은 수업컨설팅 모형은 교원의 현장수업 활동의 질을 향상시킬 수 있으며 교원의 발달단계에 따라 각각 다르게 요구되는 교원의 필요에 따라 전문적 도움을 줌으로써 교사 스스로 그들의 전문적 성장과 발달을 이루어갈 수 있도록 지원할 것으로 기대하고 있음을 보고하였으며, 김인순(2006)은 유치원 평가인증을 위한 온라인 컨설팅 모형을 개발함으로써 이를 활용하여 자체점검을 강화하여 문제를 개선하고 문서의 간소화를 제공하여 업무경감, 인력부족, 비용절감 등 문제개선에 도움이 될 것을 기대하고 있음을 나타내었다.

정동권, 김수미(2007)는 수업컨설팅 매뉴얼을 개발함으로써 전문적인 수업 컨설턴트 요원을 양성하는 데 도움이 될 것이며, 교사 개개인이 자신의 수업을 스스로 장학하거나 동료 교사가 장학하는 경우에 매뉴얼의 역할을 수행할 것임을 기대하고 있으며, 노석구, 최선영(2007)은 수업컨설팅 모형에 따른 과학과 수업컨설팅 매뉴얼을 개발하고 현장에 시범 적용한 결과, 의뢰인은 수업컨설팅 전보다 수업컨설팅 진행 과정에서 수업에 대해 자신감을 갖게 되었고 만족한 수준이었으며, 개발한 매뉴얼을 활용한다면 수업의 질적 개선에 많은 도움을 줄 것이라고 기대하고 있음을 알 수 있다.

진동섭 등(2008)은 학교컨설턴트 교육 프로그램 개발을 위하여 학교 현장에서 컨설팅 활동을 하고 있는 교원을 대상으로 하여, 교육 요구 우선순위를 연구한 결과, 컨설턴트들은 공통영역에서는 대인 관계 기법을, 수업컨설팅 영역에서는 수업 분석 기법을, 학교경영컨설팅 영역에서는 조직 진단 기법에 대한 요구가 높은 것으로 나타났다. 이를 통해, 「학교컨설팅」을

수행 할 때 필요한 중요한 자질로 대인 관계나 수업 분석, 조직 진단 등을 인식하고 있음을 알 수 있다.

「학교컨설팅」이 활성화되기 위한 연구로 최덕자(2006)는 초등학교원들이 컨설팅 장학이 활성화되기 위해 무엇보다 교사들의 자발적인 참여가 중요하다고 인식하고 있었으며 변귀자(2006)는 효과적인 컨설팅 장학을 위해 긍정적이고 협조적인 여건이 조성되어야 하며 컨설팅 장학요원은 경력이나 지위에 의존하기 보다는 전문적 지식과 교수, 인간관계 기술, 의사소통 기술, 갈등관리 기술, 교과 및 각종 교수 자료에 대한 지식을 구비한 전문성이 확보되어야 함을 강조하고 있다.

김병주, 이임숙, 민병조(2008), 박효정 등(2009)은 「학교컨설팅」 활성화를 위한 「학교컨설팅」 체제 구축에 있어 전문적인 학교컨설턴트의 발굴과 확보 및 양성이 가장 시급하고 우선적인 과제로 제기하였다. 또한, 진동섭 외(2009a)도 학교컨설턴트의 전문성이 중요하며, 이를 검증하는 절차가 필요함을 언급하고 있다.

박상완(2008)은 학교컨설턴트의 전문성 확보를 위한 과제를 분석한 결과, 학교컨설턴트의 전문성은 컨설팅 내용에 대한 전문지식, 인간관계 기술, 컨설팅 기술, 신뢰와 진정성 등을 핵심요소로 하며, 학교컨설턴트의 전문성 확보를 위한 주요 과제로서 학교컨설턴트의 잠재적 풀 확충과 양성과정 개발, 컨설팅 팀으로서의 전문성 제고, 학교의 역량 강화, 학교 내부 컨설턴트의 활용 가능성 확대, 학교컨설턴트 간 네트워크의 구성을 제안하였다.

오미선(2011)과 이종미(2010)는 다른 교사의 수업을 관찰함으로써 교과 수업 내용의 전문성, 수업 기술, 수업 환경 등에 대한 정보를 습득하여 좋은 수업을 만들어 나가는데 도움을 줄 수 있는 수업을 분석하는 기준, 관점, 이론을 습득할 수 있는 프로그램 개발이 필요하다고 제안하였다.

이규너, 박기문, 이병욱(2009)은 학교컨설턴트 양성 연수의 교육 요구 조

사를 분석한 결과, 컨설팅 이론보다는 컨설팅 실무와 경험 분야의 교육내용과 「학교컨설팅」 참여 경험에 따라 다양한 사례 중심의 학교컨설턴트 양성 연수 프로그램이 개발되어야 함을 제시하였으며, 「학교컨설팅」에 참여한 교사들의 경험에 따른 차별화된 학교 컨설턴트 양성 연수 프로그램이 개발되어야 함을 제안하였다.

이상으로 선행연구들을 분석한 결과, 그 동안 다양한 집단을 대상으로 「학교컨설팅」에 관한 연구가 진행되어왔음을 알 수 있으며 컨설팅은 교사의 전문성을 신장함으로써 교육의 질을 개선하는 효과가 있고 교사들도 컨설팅의 필요성을 느끼고 있으므로 교사는 도움이 필요한 경우에는 자율적, 자발적으로 참여하는 주체가 되어야 함을 알 수 있다. 그러나 이들 선행연구들은 대체적으로 초등학교, 중학교, 전문계고, 예비 초등교사 등을 대상으로 하고 있으며 유아교사를 대상으로 하는 연구는 매우 부족함을 알 수 있다. 이에 유치원 컨설팅에 대한 연구가 다각적으로 이루어질 필요가 있음을 알 수 있다.

### Ⅲ. 연구방법

#### 1. 연구대상

본 연구는 부산지역 동래교육지원청 소속 7개, 해운대교육지원청 소속 8개, 북부교육지원청 소속 7개, 서부교육지원청 소속 7개, 남부교육지원청 소속 7개 총 36개 국공립·사립유치원에서 근무하고 있는 교사를 대상으로 하였다. 설문지는 방문과 우편으로 국공립 유치원 36부, 사립유치원 276부로 총 312부를 배부하였고, 그 중 국·공립 유치원 24부, 사립 유치원 220부의 총 244부(회수율 78%)를 회수하여 본 연구의 최종분석 자료로 사용하였다. 본 연구 대상 교사들의 일반적 특성은 <표 3>과 같다.

<표 3> 연구대상의 일반적 특성

N=244

구분	빈도(n)	백분율(%)	
연령	20~29세	163	66.8
	30~39세	57	23.4
	40~49세	14	5.7
	50세 이상	3	1.2
	무응답	7	2.9
성별	남	1	0.4
	여	243	99.6
경력	5년 미만	126	51.6
	5년~10년 미만	66	27.0
	10년~15년 미만	31	12.7
	15년 이상	21	8.6
학력	2-3년제대 졸업	135	55.3

	4년제대 졸업	64	26.2
	석사과정	31	12.7
	석사취득	12	4.9
	박사과정	2	0.8
소속기관	국공립 유치원	24	9.8
	사립유치원	220	90.2
소속 교육지원청	남부교육지원청	51	20.9
	동래교육지원청	48	19.7
	북부교육지원청	49	20.1
	서부교육지원청	36	14.8
	해운대교육지원청	60	24.6
유치원 규모	3학급 이하	23	9.4
	4~7학급	96	39.3
	8~12학급	84	34.4
	13학급 이상	41	16.8
담당학급 유아연령	3세	66	27.0
	4세	65	26.6
	5세	65	26.6
	혼합	4	1.6
	종일제	19	7.8
	담당하지 않음	22	9.0
	무응답	9	1.2
소지자격증	유2정	154	63.1
	유1정	68	27.9
	유원감	17	7.0
	유원장	5	2.0
현직위	교사	193	79.1
	부장교사	30	12.3
	원감	13	5.3
	원장	5	2.0
	기타	3	1.2
학교컨설팅 참여경험	참여한 적이 있다	65	26.6
	현재 참여 중이다	14	5.7
	참여한 적이 없다	165	67.6
학교컨설팅 연수경험	연수받은 적이 있다	73	29.9
	연수받은 적이 없다	171	70.1
	전체	244	100

본 연구 대상 교사들의 일반적 특성을 알아본 결과, 설문에 가장 많이 참여한 연령은 20대가 163명(66.8%)으로 가장 많았고, 성별은 243명(99.6%)이 여성이었다. 또한 경력은 5년 미만인 교사가 126명(51.6%)으로 가장 많았으며, 학력은 2-3년제 졸업이 135명(55.3%)으로 가장 많았다. 소속기관은 사립유치원이 220명으로 90.2%를 차지하였고, 소속교육청은 비슷한 비율을 보였지만 해운대 교육청이 60명(24.6%)로 가장 많았다. 유치원의 규모는 4~7학급에 근무하는 교사가 96명(39.3%)으로 가장 많았고 담당 학급은 3세, 4세, 5세가 각 27%, 26.6%, 26.6%로 비슷한 비율을 보였다. 소지자격증은 유치원 2급 정교사 자격증(유2정)을 가지고 있는 교사가 154명(63.1%)으로 가장 많았으며 현재 직위는 교사가 193명(79.1%)으로 가장 많았다. 또한, 설문에 참여한 교사 중 컨설팅에 참여한 적이 없는 교사가 165명(67.6%)로 참여한 적이 있는 교사 65명(26.6%)보다 많았으며 학교컨설팅의 연수경험 또한 연수를 받은 적이 없는 교사가 171명(70.1%)로 참여한 적이 있는 교사 73명(29.9%)보다 많은 것으로 나타났다.

## 2. 연구 도구

본 연구에서는 『학교컨설팅』에 대한 유치원 교사들의 인식과 요구를 알아보기 위하여 교사용 설문지를 제작하여 사용하였다. 설문지는 관련 문헌 및 논문(박효정, 정미경, 김민조, 김지민, 2010; 오미선, 2011; 이종미, 2010; 최덕자, 2006)을 분석하여 『학교컨설팅』에 대한 인식(28문항), 『학교컨설팅』에 대한 요구(32문항)로 총 60문항으로 구성하였으며 유아교육 전공교수의 자문과 일부 교사의 면담을 통해 수정·보안하였다. 그리고 일

부 교사를 대상으로 면담 및 예비조사에서 얻은 반응을 참고로 일부 문항을 다시 수정하여 『학교컨설팅』에 대한 인식 35문항, 『학교컨설팅』에 대한 요구 53문항으로 총 88문항으로 구성된 최종 설문문항을 제작 하였다. 본 연구에서 사용한 설문지의 구체적인 구성 내용은 <표 4>와 같다.

<표 4> 설문지의 문항 구성

구분	내용	문항 수	문항 번호	응답유형
『학교컨설팅』의 적절성에 대한 인식	『학교컨설팅』의 시행목적	4	1-4	평정형
	『학교컨설팅』의 영역	6	5-10	평정형
	『학교컨설팅』의 대상	3	11-13	평정형
	『학교컨설팅』의 시기	2	14-15	평정형
	『학교컨설팅』의 절차	1	16	평정형
	『학교컨설팅』의 유형	3	17-19	평정형
	『학교컨설팅』의 신청기준	1	20	평정형
	『학교컨설팅』의 지원	2	21-22	평정형
	『학교컨설팅』의 비용	3	23-25	평정형
	『학교컨설팅』의 컨설턴트 선택	1	26	평정형
	『학교컨설팅』의 컨설턴트	6	27-32	평정형
	『학교컨설팅』의 종료보고 방법	3	33-35	평정형
	소계	35	1-35	-
『학교컨설팅』에 대한 요구	『학교컨설팅』의 참여희망 내용	36	36-71	선다형
	『학교컨설팅』의 참여희망 시기	4	72-75	선다형
	『학교컨설팅』의 참여희망 유형	4	76-79	선다형
	『학교컨설팅』의 비용부담 주체	1	80	선다형
	『학교컨설팅』의 컨설턴트	4	81-84	선다형
	『학교컨설팅』의 보고 방법	1	85	선다형
	『학교컨설팅』 참여 중요고려사항	1	86	선다형
	『학교컨설팅』의 개선과제	1	87	순위형
	기타의견	1	88	개방진술형
	소계	53	36-88	-
	전체	88	1-88	-

### 3. 자료 분석

수집된 설문지들은 코딩 과정을 거친 후 SPSS 15.0 프로그램을 이용하여 다음과 같이 일괄 전산통계 처리하였다. 표본대상으로 선정된 유치원 교사들의 일반적 특성, 『학교컨설팅』에 대한 유치원 교사의 인식 및 요구의 전반적 응답경향을 알아보기 위해 빈도 및 백분율과 같은 기술 통계치를 산출하였다.



## IV. 연구결과

### 1. 『학교컨설팅』의 적절성에 대한 교사의 인식

『학교컨설팅』의 적절성에 대한 유치원 교사들의 인식, 즉 목적, 내용영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설팅트, 결과보고 방법에 대한 인식을 분석한 결과는 다음과 같다.

#### 가. 「학교컨설팅」의 시행목적

『학교컨설팅』의 시행목적이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 학교컨설팅 시행목적의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
단위유치원의 당면 과제 해결 방안 모색 및 현안 해결 지원을 통한 신뢰받는 교육 풍토 조성	0(0.0)	7(2.9)	121(49.6)	105(43.0)	11(4.5)
교사들의 수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장	0(0.0)	7(2.9)	81(33.2)	135(55.3)	21(8.6)
각종 교육시책의 효율적 추진 지원	0(0.0)	11(4.5)	126(51.6)	95(38.9)	12(4.9)
유치원평가 결과를 통하여 드러난 단위유치원의 문제 해결 지원	2(0.8)	16(6.6)	124(50.8)	89(36.5)	13(5.3)

「학교컨설팅」 시행목적에 대한 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 우세함을 알 수 있다.

각 문항별로 살펴보면, 첫 번째 목적인 「단위유치원의 당면 과제 해결 방안 모색 및 현안 해결 지원을 통한 신뢰받는 교육 풍토 조성」에 대해 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%), ‘적절하지 않다’ 7명(2.9%), ‘적절하다’ 105명(43.0%), ‘매우 적절하다’ 11명(4.5%)으로 나타났고, 두 번째 목적인 「교사들의 수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장」에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%), ‘적절하지 않다’ 7명(2.9%), ‘적절하다’ 135명(55.3%), ‘매우 적절하다’ 21명(8.6%)으로 나타났으며, 세 번째 목적인 「각종 교육시책의 효율적 추진 지원」에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%), ‘적절하지 않다’ 11명(4.5%), ‘적절하다’ 95명(38.9%), ‘매우 적절하다’ 12명(4.9%), 네 번째 목적인 「유치원평가 결과를 통하여 드러난 단위유치원의 문제 해결 지원」에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 2명(0.2%), ‘적절하지 않다’ 16명(6.6%), ‘적절하다’ 89명(36.5%), ‘매우 적절하다’ 13명(5.3%)으로 나타나 「학교컨설팅」 목적으로 「교사들의 수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장」을 상대적으로 긍정적으로 인식하고 있었다.

#### 나. 「학교컨설팅」의 내용영역

『학교컨설팅』의 내용영역이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 6>과 같다.

**<표 6> 학교컨설팅 내용영역의 적절성**

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
<b>수업 컨설팅</b> : 교수학습계획안, 동기유발, 수업 아이디어 등 수업과 관련된 내용	0(0.0)	4(1.6)	57(23.4)	149(61.1)	34(13.9)
<b>교육과정 컨설팅</b> : 유치원의 실정과 여건에 맞는 교육과정을 구성하기 위한 내용	1(0.4)	2(0.8)	74(30.3)	143(58.6)	24(9.8)
<b>학교경영 컨설팅</b> : 인사, 조직관리, 회계, 시설 및 환경 등 학교경영 전 분야와 관련된 내용	1(0.4)	6(2.5)	107(43.9)	113(46.3)	17(7.0)
<b>생활지도컨설팅</b> : 기본생활습관 등 생활지도 관련 내용	0(0.0)	2(0.8)	89(36.5)	122(50.0)	31(12.7)
교육시책 추진 상 필요한 영역	1(0.4)	5(2.0)	127(52.0)	99(40.6)	12(4.9)
평가 결과 중 개선사항으로 평정된 영역	0(0.0)	4(1.6)	120(49.2)	106(43.4)	14(5.7)

「학교컨설팅」의 내용영역의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 우세함을 알 수 있다.

각 문항별로 살펴보면, ‘수업 컨설팅’에 대해 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%), ‘적절하지 않다’ 4명(1.6%), ‘적절하다’ 149명(61.1%), ‘매우 적절하다’ 34명(13.9%)으로 나타났고, ‘교육과정 컨설팅’에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 1명(0.4%), ‘적절하지 않다’ 2명(0.8%), ‘적절하다’ 143명(58.6%), ‘매우 적절하다’ 24명(9.8%)으로 나타났으며, ‘학교 경영 컨설팅’에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 1명(0.4%), ‘적절하지 않다’ 6명(2.5%), ‘적절하다’ 113명(46.3%), ‘매우 적절하다’ 17명(7.0%), ‘생활지도 컨설팅’에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%), ‘적절하지 않다’ 2명(0.8%), ‘적절하다’ 122명

(50.0%), ‘매우 적절하다’ 31명(12.7%), ‘교육시책 추진 상 필요한 영역’은 ‘전혀 적절하지 않다’ 1명(0.4%), ‘적절하지 않다’ 5명(2.0%), ‘적절하다’ 99명(40.6%), ‘매우 적절하다’ 12명(4.9%), ‘평가 결과 중 개선사항으로 평정된 영역’에 대해서는 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%), ‘적절하지 않다’ 4명(1.6%), ‘적절하다’ 106명(43.4%), ‘매우 적절하다’ 14명(5.7%)로 나타나 「학교컨설팅」의 모든 내용 영역 중에 ‘수업 컨설팅’이 183명(75%)이 적절하다고 답해 내용 영역으로 수업컨설팅을 긍정적으로 인식하고 있었다.

#### 다. 「학교컨설팅」의 대상

『학교컨설팅』대상이 적절성한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 학교컨설팅 대상의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
학교 컨설팅을 요청한 유치원 단위(유치원 전체를 대상으로)	0(0.0)	4(1.6)	120(49.2)	106(43.4)	14(5.7)
학교 컨설팅을 요청한 교사 단위(개별 교사를 대상으로)	0(0.0)	14(5.7)	93(38.1)	119(48.8)	18(7.4)
찾아가는 맞춤형 학교컨설팅 지원 유치원 (컨설팅이 필요하다고 판단될 때 교육청에서 원으로 요청하는 경우)	3(1.2)	18(7.4)	102(41.8)	107(43.9)	14(5.7)

「학교컨설팅」의 대상의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’

와 ‘매우 적절하다’는 의견이 우세함을 알 수 있다.

각 문항별로 살펴보면 ‘학교 컨설팅을 요청한 교사 단위’가 ‘적절하다’고 응답한 교사가 137명(56.2%)으로 가장 높았고, 다음은 ‘찾아가는 맞춤형 「학교컨설팅」 지원 유치원’ 121명(49.6%), ‘학교 컨설팅을 요청한 유치원’ 120명(49.31%) 순으로 나타나 긍정적으로 인식하고 있었다.

#### 라. 「학교컨설팅」의 시기

『학교컨설팅』 시기가 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 학교컨설팅 시기의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
수시로 실시	9(3.7)	65(26.6)	108(44.3)	56(23.0)	6(2.5)
문제발생시(찾아가는 맞춤형 학교컨설팅 지원 유치원) 실시	3(1.2)	21(8.6)	102(41.8)	103(42.2)	15(6.1)

「학교컨설팅」의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, <표 7>과 같이 ‘수시로 실시하는 것’이 ‘적절하다’는 의견이 62명(25.5%), ‘문제발생시 실시하는 것’이 ‘적절하다’는 의견이 118명(48.3)으로 인식하여 ‘문제발생시 실시하는 것’은 ‘적절하다’고 인식하는 반면, ‘수시로 실시하는 하는 것’은 ‘적절하지 않다’고 인식하였다.

마. 「학교컨설팅」의 절차

『학교컨설팅』 절차가 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 9>과 같다.

<표 9> 학교컨설팅 절차의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
온라인 지원 프로그램을 활용한 학교컨설팅 실시 (홈페이지 접속→ 학교컨설팅 신청하기→ 컨설턴트에게 문자전송→ 컨설팅 진행→ 후기 및 결과등록)	1(0.4)	15(6.1)	101(41.4)	114(46.7)	13(5.3)

「학교컨설팅」 절차의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 현재 진행하고 있는 ‘온라인 지원 프로그램을 활용하는 것’이 ‘적절하다’고 인식하는 교사가 114명(46.7%)으로 가장 많아 학교 컨설팅의 절차에 대해 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

바. 「학교컨설팅」의 유형

『학교컨설팅』 유형이 적절성한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 학교컨설팅 유형의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다

수업관찰 컨설팅(사전협의 →수업공개/관찰→사후협의): 면대면, 2회차 이상의 지도를 기본으로 함	0(0.0)	12(4.9)	114(46.7)	109(44.7)	9(3.7)
사이버 수업컨설팅 : 온라 인을 통한 컨설팅, 2회차 이 상의 지도를 기본으로 함	2(0.8)	23(9.4)	123(50.4)	88(36.1)	8(3.3)
교과주제 컨설팅 : 교사 연 수 형태(컨설팅트가 찾아가서 주제에 맞는 컨설팅 제공)	1(0.4)	5(2.0)	93(38.1)	129(52.9)	16(6.6)

「학교컨설팅」 유형의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 우세함을 알 수 있다.

각 문항별로 살펴보면 ‘수업관찰컨설팅’ 118명 (48.4%), ‘사이버 수업컨설팅’ 96명(39.4%), ‘교과주제 컨설팅’ 145명(59.5%)이 ‘적절하다’는 인식을 보여 「학교컨설팅」의 적절한 유형으로는 교사들은 ‘교과주제 컨설팅’을 상대적으로 긍정적으로 인식하고 있음을 보였다.

#### 사. 「학교컨설팅」의 신청기준

『학교컨설팅』 신청기준이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 11>과 같다.

<표 11> 학교컨설팅 신청기준의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다

유치원 당 1회(면대면, 사이버(온라인), 교과주제 컨설팅)이상 신청가능	0(0.0)	11(4.5)	125(51.2)	100(41.0)	8(3.3)
--	--------	---------	-----------	-----------	--------

「학교컨설팅」 신청기준의 적절성에 대한 교사인식을 살펴본 결과 ‘적절하지 않다’ 11명(4.5%), ‘적절하다’ 108명(44.3%)으로 나타나 ‘적절하다’고 보는 교사 인식이 우세함을 알 수 있었다.

#### 아. 「학교컨설팅」의 비용 지원방법

『학교컨설팅』 비용 지원방법이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 12>과 같다.

<표 12> 학교컨설팅 비용 지원방법의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
컨설팅 수당은 교육청에서 지급함	1(0.4)	69(28.3)	124(50.8)	49(20.1)	1(0.4)
예산의 범위 안에서 교육청에서 선착순 지원	3(1.2)	38(15.6)	121(49.6)	75(30.7)	7(2.9)

「학교컨설팅」 비용 지원방법의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’ 와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 높게 나타남으로서 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

#### 자. 「학교컨설팅」의 비용

『학교컨설팅』 비용이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 13>과 같다.

<표 13> 학교컨설팅 비용의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
면대면 컨설팅 : 회 당 100,000원	2(0.8)	29(11.9)	137(56.1)	73(29.9)	3(1.2)
사이버 컨설팅 : 회 당 20,000원	1(0.4)	16(6.6)	156(63.9)	71(29.1)	0(0.0)
교과주제 컨설팅 : 회 당 60,000원	0(0.0)	21(8.6)	153(62.7)	68(27.9)	2(0.8)

「학교컨설팅」 비용의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 높게 나타남으로서 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

#### 차. 「학교컨설팅」의 컨설턴트 선택방법

『학교컨설팅』 컨설턴트 선택방법이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 14>와 같다.

<표 14> 학교컨설팅 컨설턴트 선택방법의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
온라인 지원 프로그램에 등록된 컨설턴트 중 의뢰자가 희망 전문가를 1순위, 2순위로 선택함. (전문가 선택을 하지 않는 경우 교육청 관리자가 추천)	0(0.0)	4(1.6)	92(37.7)	135(55.3)	13(5.3)

「학교컨설팅」 컨설턴트 선택방법의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’ 0명(0%)과 ‘적절하지 않다’ 4명(1.6%) 라는 의견에 비해 ‘적절하다’ 135명(55.3%)과 ‘매우 적절하다’ 13명(5.3%)으로 「학교컨설팅」 컨설턴트의 선택에 대해 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

#### 카. 「학교컨설팅」의 컨설턴트

『학교컨설팅』 컨설턴트가 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 15>와 같다.

<표 15> 학교컨설팅 컨설턴트의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
교육청 장학요원 (장학사, 장학관)	0(0.0)	8(3.3)	87(35.7)	124(50.8)	25(10.2)

대학교수	2(0.8)	17(7.0)	116(47.5)	99(40.6)	10(4.1)
원장, 원감	0(0.0)	9(3.7)	80(32.8)	125(51.2)	30(12.3)
경력 교사	0(0.0)	18(7.4)	76(31.1)	117(48.0)	33(13.5)
학교 컨설팅의 기본 연수를 이수한 자	4(1.6)	34(13.9)	113(46.3)	84(34.4)	9(3.7)
희망교원	9(3.7)	42(17.2)	142(58.2)	47(19.3)	4(1.6)

「학교컨설팅」 컨설턴트 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 우세함을 알 수 있다.

각 문항별로 살펴보면, ‘교육청 장학요원’이 ‘적절하지 않다’는 의견 8명(3.3%), ‘적절하다’는 의견 149명(61%)이었고 ‘대학교수’는 ‘적절하지 않다’는 의견 19명(7.8%), ‘적절하다’는 의견 109명(44.7%), ‘원장·원감’은 ‘적절하지 않다’는 의견 9명(3.7%), ‘적절하다’는 의견 155명(63.5%), ‘경력교사’는 ‘적절하지 않다’는 의견 18명(7.4%), ‘적절하다’는 의견 150명(61.5%), ‘학교 컨설팅의 기본 연수를 이수한 자’는 ‘적절하지 않다’는 의견 38명(15.5%), ‘적절하다’는 의견 93명(38.1%), ‘희망교원’은 ‘적절하지 않다’는 의견 51명(20.9%), ‘적절하다’는 의견 51명(20.9%)으로 교사는 컨설턴트로 가장 적절한 사람으로는 ‘원장·원감’으로 인식하였다.

#### 타. 「학교컨설팅」의 결과보고 방법

『학교컨설팅』의 결과보고 방법이 적절한지 교사들의 인식을 분석한 결과는 <표 16>과 같다.

<표 16> 학교컨설팅 결과보고 방법의 적절성

문항	n(%)				
	전혀 적절하지 않다	적절하지 않다	보통이다	적절하다	매우 적절하다
컨설팅 종료 후 7일 이내 공 문서로 보고	2(0.8)	18(7.4)	133(54.5)	84(34.4)	7(2.9)
면대면 및 사이버 컨설팅 종료 보고 시 공문과 함께 컨 설팅터트 보고서, 신청교사 소 감문 첨부	1(0.4)	16(6.6)	133(54.5)	91(37.3)	3(1.2)
교과주제 컨설팅 종료 보고 시에는 공문과 함께 교과주제 컨설팅 결과 보고서 첨부	2(0.8)	17(7.0)	136(55.7)	83(34.0)	6(2.4)

「학교컨설팅」 결과보고 방법의 적절성에 대한 교사 인식을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘전혀 적절하지 않다’와 ‘적절하지 않다’라는 의견에 비해 ‘적절하다’와 ‘매우 적절하다’는 의견이 높게 나타남으로서 긍정적으로 인식하고 있음을 알 수 있었다.

## 2. 『학교컨설팅』에 대한 유치원 교사의 요구

『학교컨설팅』에 대한 요구 즉 내용영역, 시기, 참여유형, 비용부담, 컨설팅터트, 결과보고, 고려사항, 개선과제에 대해 분석한 결과는 다음과 같다.

### 가. 컨설팅 참여 내용영역

『학교컨설팅』의 각 영역에 대해 교사들은 어떠한 영역에 참여하고 싶은지에 대한 요구를 분석한 결과는 <표 17>과 같다.

<표 17> 학교컨설팅 참여 요구 내용영역

영역	내용	n(%)		
		참여하고 싶다	참여하고 싶지 않다	잘모르겠다
수업 컨설팅	교수-학습지도계획안 작성방법	169(69.3)	31(12.7)	44(18.0)
	수업방법 및 기술	190(77.9)	23(9.4)	31(12.7)
	기본 교수법(발문, 주의집중 등)	197(80.7)	18(7.4)	29(11.9)
	교수매체 제작 및 활용방안	154(63.1)	48(19.7)	42(17.2)
	수업목표 기술 방법	191(78.3)	22(9.0)	31(12.7)
	수업관찰과 분석의 방법	173(70.9)	29(11.9)	42(17.2)
	수업 평가계획 및 활용방안	169(69.3)	30(12.3)	45(18.4)
교육과정 컨설팅	국가수준 교육과정의 이해	126(51.6)	54(22.1)	64(26.2)
	학교수준(유치원) 교육과정 편성 및 운영	143(58.6)	49(20.1)	52(21.3)
	다양한 유아교육 프로그램	195(79.9)	21(8.6)	28(11.5)
	유치원 행사의 계획 및 운영	168(68.9)	34(13.9)	42(17.2)
	학습 환경구성(흥미영역 등)	170(69.7)	38(15.6)	36(14.8)
	교육과정 평가 및 질 관리 방안	151(61.9)	36(14.8)	57(23.4)
	통합교육과정 구성 및 운영	158(64.8)	37(15.2)	49(20.1)
학교경영 컨설팅	장애아 통합교육	137(56.1)	43(17.6)	64(26.2)
	인사 및 조직 관리	106(43.4)	66(27.0)	72(29.5)
	교사의 리더십	177(72.5)	25(10.2)	42(17.2)
	유아교육 관련법규의 이해	120(49.2)	55(22.5)	69(28.3)
	공문서 관리 및 유아교육 행정	124(50.8)	57(23.4)	63(25.8)
	회계 및 재정 관리	90(36.9)	66(27.0)	88(36.1)
	시설 및 설비 관리	91(37.3)	6(27.0)	87(35.7)
생활지도 컨설팅	유아의 기본생활 습관 교육	193(79.1)	22(9.0)	29(11.9)
	유아기 안전교육 방안	174(71.3)	30(12.3)	40(16.4)
	유아기 건강교육 방안	178(73.0)	30(12.3)	36(14.8)
	유아기 발달 단계 이해	193(79.1)	19(7.8)	32(13.1)
	문제 행동 교정에 관한 정보	208(85.2)	14(5.7)	22(9.0)
	응급처치법과 안전사고 예방	185(75.8)	18(7.4)	41(16.8)
	학부모 교육 및 상담기법	200(82.0)	16(6.6)	28(11.5)

『학교컨설팅』 참여 요구 내용영역을 살펴본 결과, 전체적으로 ‘참여하고 싶지 않다’는 의견에 비해 ‘참여하고 싶다’는 의견이 우세함을 알 수 있다.

각 문항별로 살펴보면, 학교 컨설팅에 참여하고 싶은 ‘수업 컨설팅 영역’에서는 ‘기본교수법’ 197명(80.7%), ‘수업목표 기술 방법’ 191명(78.3%) 으로 63.1% 요구율을 보인 ‘교수매체 제작 및 활용방안’에 비해 상대적으로 높게 나타났고, ‘교육과정 컨설팅 영역’은 ‘다양한 유아교육 프로그램’ 195명(79.9%)로 51.6%의 요구율을 보인 ‘국가수준의 교육과정의 이해’에 비해 상대적으로 높게 나타났으며 ‘학교경영 컨설팅 영역’은 ‘교사의 리더십’ 177명(72.5%)이 36.9%요구율을 보인 ‘회계 및 재정 관리’에 비해 상대적으로 높은 참여의향을 보였다. 마지막으로 ‘생활지도 컨설팅영역’에서는 ‘문제 행동 교정에 관한 정보’ 208명(85.2%), ‘학부모 교육 및 상담기법’ 200명(82.0%), 으로 71.3% 요구율을 보인 ‘유아기 안전교육 방안’보다 상대적으로 높게 나왔음을 알 수 있다.

#### 나. 컨설팅 참여 시기

『학교컨설팅』을 받는다면 언제 신청하여 언제 참여하고 싶은지에 대한 교사들의 요구를 분석한 결과는 <표 18>과 같다.

<표 18> 학교컨설팅 참여 시기

영역	n(%)			
	수시로	학기당신청+ 학기당실시	분기당신청+ 분기당 실시	기타
수업 컨설팅	55(22.5)	138(56.6)	50(20.5)	1(0.4)
교육과정 컨설팅	35(14.3)	141(57.8)	62(25.4)	6(2.5)
학교경영 컨설팅	34(13.9)	138(56.6)	67(27.5)	5(2.0)

생활지도 컨설팅	56(23.0)	122(50.0)	63(25.8)	3(1.2)
----------	----------	-----------	----------	--------

『학교컨설팅』의 참여 요구 시기를 살펴본 결과, ‘수업컨설팅’ 138명(56.6%), ‘교육과정 컨설팅’ 141명(57.8%), ‘학교경영 컨설팅’ 138명(56.6%), ‘생활지도 컨설팅’ 122명(50.0%)이 ‘학기당 신청하여 학기당 실시하는 것’을 선택하여 학교컨설팅 참여 시기는 모든 영역에서 ‘수시로 실시’하거나 ‘분기당 신청하여 분기당 실시하는 것’에 비해 ‘학기당 신청하여 학기당 실시하는 것’에 대한 요구가 높은 것으로 나타났다.

#### 다. 컨설팅 참여 유형

『학교컨설팅』을 받을 때 각 내용영역에 대해 어떠한 형태로 참여하고 싶은지에 대해 교사들의 요구를 분석한 결과는 <표 19>와 같다.

<표 19> 학교컨설팅 참여 희망 유형

영역	n(%)							
	면대면	온라인	교사집합 연수	면대면+ 온라인	온라인+ 교사집합 연수	면대면+ 교사집합 연수	면대면+ 온라인+ 교사집합 연수	기타
수업 컨설팅	78(32.0)	37(15.2)	41(16.8)	18(7.4)	16(6.6)	37(15.2)	16(6.6)	1(0.4)
교육과정 컨설팅	27(11.1)	60(24.6)	75(30.7)	16(6.6)	30(12.3)	21(8.6)	14(5.7)	1(0.4)
학교경영 컨설팅	29(11.9)	66(27.0)	70(28.7)	14(5.7)	28(11.5)	23(9.4)	13(5.3)	1(0.4)
생활지도 컨설팅	36(14.8)	48(19.7)	67(27.5)	13(5.3)	33(13.5)	30(12.3)	16(6.6)	1(0.4)

『학교컨설팅』의 참여 희망 유형을 살펴본 결과 컨설팅의 영역에 따라

참여 희망 유형에 대한 요구가 다르게 나타남을 알 수 있는데 영역별로 살펴보면 ‘수업컨설팅 영역’은 ‘면대면’이 78명(32.0%)로 가장 높게 나타났으며 ‘교육과정 컨설팅’은 ‘온라인’이 60명(24.6%), ‘학교경영 컨설팅’ 70명(28.7%), ‘생활지도 컨설팅’은 67명(27.5%)로 ‘교사집합연수 형태’를 희망함을 알 수 있다.

#### 라. 컨설팅 비용 부담 주체

『학교컨설팅』의 비용은 누가 부담해야 하는지에 대해 교사들의 요구를 분석한 결과는 <표 20>과 같다.

<표 20> 학교컨설팅 비용부담 주체

문항	n(%)
유치원 전액부담	5(2.0)
교사 전액부담	2(0.8)
교육청 전액부담	184(75.4)
유치원+교사	2(0.8)
유치원+교육청	44(18.0)
교사+교육청	4(1.6)
유치원+교사+교육청	3(1.2)
기타	0(0.0)

『학교컨설팅』의 비용 부담 주체를 살펴본 결과 응답한 교사 184명(75.4%)이 ‘교육청 전액부담’을 요구하고 있음을 나타내어 「학교컨설팅」 비용부담의 주체는 ‘교육청’이 전액 부담해 주기를 요구함을 알 수 있다.

## 마. 컨설턴트

『학교컨설팅』을 받는다면 교사는 영역에 따라 어떠한 컨설턴트에게 받고 싶어 하는지에 대해 분석한 결과는 <표 21>과 같다.

<표 21> 학교컨설팅 영역에 따른 희망 컨설턴트

영역	n(%)					
	장학사(관)	대학교수	원장	원감	경력교사	기타
수업 컨설팅	62(25.4)	35(14.3)	27(11.1)	23(9.4)	93(38.1)	4(1.6)
교육과정 컨설팅	94(38.5)	85(34.8)	21(8.6)	11(4.5)	32(13.1)	1(0.4)
학교경영 컨설팅	67(27.5)	35(14.3)	96(39.3)	12(4.9)	32(13.1)	2(0.8)
생활지도 컨설팅	29(11.9)	24(9.8)	35(14.3)	43(17.6)	112(45.9)	1(0.4)

『학교컨설팅』의 영역에 따라 요구하는 ‘컨설턴트’를 살펴본 결과 ‘수업 컨설팅’은 93명(38.1%)으로 ‘경력교사’를 상대적으로 많이 요구하였고, ‘교육과정 컨설팅’은 94명(38.5)로 ‘장학사(관)’을 ‘학교경영 컨설팅’은 96명(39.3%)이 ‘원장’을 요구하였으며 ‘생활지도 컨설팅’은 112명(45.9%)이 ‘경력교사’를 상대적으로 많이 요구함을 알 수 있다.

## 바. 결과 보고방법

『학교컨설팅』이 끝난 후 교사는 어떠한 방법으로 결과를 보고하기를 원하는지에 대해 분석한 결과는 <표 22>와 같다.

<표 22> 학교컨설팅의 희망 보고방법

문항	n(%)
온라인 전자문서시스템으로 보고	81(33.2)
교육청으로 보고서 제출	27(11.1)
온라인 지원 프로그램에 결과 입력	102(41.8)
보고 안 함	33(13.5)
기타	1(0.4)

「학교컨설팅」의 결과 보고방법에 대한 요구를 분석한 결과 ‘온라인 지원 프로그램에 결과 입력’이 102명(41.8%)로 가장 많은 교사가 요구함을 나타내었다.

#### 사. 참여결정의 중요 고려사항

『학교컨설팅』을 받으려고 할 때 교사가 가장 중요하게 고려하는 것이 무엇인지에 대해 분석한 결과는 <표 23>과 같다.

<표 23> 학교컨설팅 참여결정의 중요 고려사항

문항	n(%)
컨설팅의 방법	44(18.0)
비용	2(0.8)
시간	33(13.5)
컨설팅 내용	126(51.6)
컨설턴트	14(5.7)
먼저 받아본 사람의 경험	23(9.4)
기타	2(0.8)

「학교컨설팅」 참여결정의 중요 고려사항을 살펴본 결과 ‘컨설팅 내용’이 126명(51.6%)으로 가장 높았으며 ‘컨설팅의 방법’이 44명(18.0%), ‘시간’ 33

명(13.5%), ‘먼저 받아본 사람의 경험’ 23명(9.4%), ‘컨설턴트’ 14명(5.7%), ‘비용’ 2명(0.8%)순으로 「학교컨설팅」 참여결정의 중요 고려사항으로 나타났다.

#### 아. 「학교컨설팅」의 개선과제

『학교컨설팅』의 효과적인 운영 및 정착을 위해 교사가 가장 중요하게 생각하는 요소가 무엇인지에 대해 분석한 결과는 <표 24>과 같다.

<표 24> 학교컨설팅의 개선과제

문항	n(%)			
	1순위	2순위	3순위	전체
학교 컨설팅에 대한 교사 인식	61(25.0)	9(3.7)	27(11.1)	97(13.3)
효과적인 컨설팅의 홍보	9(3.7)	12(4.9)	4(1.6)	25(3.4)
적절한 컨설팅 시기	11(4.5)	22(9.0)	25(10.2)	58(8.0)
컨설팅의 내용	35(14.3)	46(18.9)	24(9.8)	105(14.3)
효율적인 컨설팅 운영방법	29(11.9)	38(15.6)	30(12.3)	97(13.3)
교사들의 올바른 이해	18(7.4)	24(9.8)	20(8.2)	62(8.5)
교사의 부담감 해소	43(17.6)	35(14.3)	38(15.6)	116(15.8)
교사의 업무 경감	29(11.9)	37(15.2)	26(10.7)	92(12.5)
종료 보고의 간소화	0(0.0)	5(2.0)	30(12.3)	35(4.8)
컨설턴트의 자질 함양	9(3.7)	16(6.5)	20(8.2)	45(6.1)
전체				732(100)

「학교컨설팅」의 개선과제를 살펴본 결과 ‘교사의 부담감 해소’ 116명(15.8%), ‘컨설팅의 내용’ 105명(14.3%)이 3.4%를 보인 ‘효과적인 컨설팅의 홍보’, 4.8%를 ‘종료 보고의 간소화’에 비해 상대적으로 높은 개선과제로 나타났음을 알 수 있다.

## V. 논의 및 결론

### 1. 요약 및 논의

「학교컨설팅」은 교수·학습의 효율성을 높이고 교사의 질을 확보하기 위한 교육 개혁의 새로운 접근 방법으로 제시되고 있다. 이에 본 연구는 2011년 전체유치원을 대상으로 시행하게 된 「학교컨설팅」에 대한 유치원 교사들의 인식 및 요구를 조사 분석하고, 이를 토대로 앞으로의 유치원 교사들을 대상으로 하는 「학교컨설팅」의 효과적인 운영방안을 모색하는데 연구의 목적을 두었다.

연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구 문제는 첫째, 유치원 교사들이 「학교컨설팅」의 목적, 내용영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설턴트, 결과보고 방법의 적절성에 대해 어떻게 인식하고 있는지 알아보고 둘째, 「학교컨설팅」에 대해 어떠한 내용을 컨설팅 받고 싶은지, 언제 이루지기를 원하는지, 비용은 어떻게 부담하였으면 하는지, 어떠한 컨설턴트에게 받고 싶은지, 등의 다양한 요구를 알아보는 것이었다.

본 연구는 부산지역 5개 교육청 소속 36개 국공립·사립유치원에 근무하고 있는 교사를 대상으로 설문지를 제작·배부하여 국공립 유치원 24부, 사립 유치원 220부의 총 244부를 회수하여 본 연구의 최종분석 자료로 사용하였다. 자료의 처리는 코딩 과정을 거친 후 SPSS 15.0 프로그램을 이용하여 일괄 전산통계 처리하였고 표본대상으로 선정된 유치원 교사들의 일반적 특성, 「학교컨설팅」에 대한 유치원 교사의 인식 및 요구의 전반적 응답경향을 알아보기 위해 빈도 및 백분율과 같은 기술 통계치를 산출

하였다. 이 과정에서 얻어진 연구 결과를 요약하고 선행연구 및 실천적 시사점과 관련하여 논의를 기술하면 다음과 같다.

### 가. 『학교컨설팅』의 적절성에 대한 인식

「학교컨설팅」의 적절성에 대한 유치원 교사들의 인식, 즉 목적, 내용 영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설턴트, 결과보고 방법에 대한 인식을 분석한 결과 전체적으로 적합하다고 인식하고 있음을 나타내었다.

첫째, 「학교컨설팅」의 시행목적과 내용영역이 적절한지에 대한 교사들의 인식은 전체적으로 적절하다는 인식을 보였다. 현행 정책에서 제시한 「학교컨설팅」의 목적에 대해 전반적으로 적절하다고 하였으며 그중에서 ‘교사들의 수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장’이 「학교컨설팅」의 시행목적으로 적절하다고 인식하고 있는 교사가 상대적으로 많이 나타났다. 이러한 결과는 장학의 본질을 구현하기 위한 방법으로 장학에 컨설팅의 원리와 방법을 도입한 교원 전문성 개발 활동이 학교 컨설팅이라고 정의한 진동섭과 김도기(2005)의 연구 결과와 유사하다. 이러한 결과는 유치원 현장의 교사들이 「학교컨설팅」을 통해 수업전문성을 신장하고 싶은 요구가 반영되었음을 알 수 있으며 교사의 질 향상을 위해 가장 최우선 되는 것 또한 수업전문성 신장으로 인식하고 있음이 나타났다고 할 수 있다.

「학교컨설팅」의 내용영역(수업컨설팅영역, 교육과정 컨설팅영역, 학교경영 컨설팅영역, 생활지도 컨설팅영역, 교육시책 추진 상 필요한 영역, 평가 결과 중 개선사항으로 평정된 영역)에 대해서도 전체적으로 적절하다는 의견이 우세하였으며 그 중 ‘수업컨설팅 영역’에 대해 가장 긍정적인 인식을 보였다. 이러한 결과는 「학교컨설팅」을 통해 신장시키고 싶은 영역으

로 교과별 교수·학습 방법으로 인식한 변귀자(2006)의 연구결과와도 유사하다. 이를 통해 유치원 교사들이 현장에서 유아들을 교육하며 부족하다고 느끼는 부분이나 신장하고 싶은 가장 큰 부분을 차지하는 것이 수업적인 부분이라는 것을 알 수 있으며 ‘수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장’이 가장 적합한 시행목적으로 인식한 것과 일맥상통한 것으로 나타난다.

둘째, 「학교컨설팅」의 대상과 시기, 절차 및 유형이 적절한지에 대한 교사들의 인식을 분석한 결과 전체적으로 적절하다는 인식을 보였다. 「학교컨설팅」의 대상으로는 ‘학교컨설팅을 요청한 유치원 단위’, ‘교사 단위’, ‘찾아가는 맞춤형 학교컨설팅 지원유치원’ 모두 적절하다는 인식을 보였고 그 중 개별 교사를 대상으로 한 교사 단위가 요청하는 것이 적절하다는 인식이 가장 높게 나타났다. 이는 「학교컨설팅」은 의뢰인의 자발적 신청에 의해 이루어져야 한다는 자발성의 원리에 부합하며 교사 스스로 신청하여 컨설턴트와 1:1로 문제를 해결 하고자는 교사의 요구를 짐작할 수 있다.

「학교컨설팅」의 적절한 시기에 대해서는 ‘수시로 실시하는 것’에 비해 ‘문제발생시 실시하는 것’이 적절하다는 인식이 높게 나왔다. 여기서 ‘문제발생시’의 의미가 주체자인 교사가 느끼는 ‘문제발생시’인지 유치원 및 교육청에서 보았을 때 ‘문제발생 시’인지는 재고해야 할 사안이다. 「학교컨설팅」의 절차는 ‘온라인 지원 프로그램을 활용한 방법’이 적절하다고 인식하여 이는 유치원 교사가 「학교컨설팅」의 절차가 간소화된 것에 대해 만족하고 있음을 나타내고 있는 것으로 보이며 「학교컨설팅」의 유형에 대해 ‘수업관찰 컨설팅’, ‘사이버 수업컨설팅’, ‘교과주제 컨설팅’의 방법에 대해 모두 긍정적인 인식을 나타내었으며 그 중 ‘교과주제 컨설팅’ 즉 교사연수 형태로 컨설턴트가 직접 찾아가서 주제에 맞는 컨설팅을 제공해주는 것에 대해 적절하다고 인식하는 교사가 많았다. 이는 개별 교사단위로 「학교컨설팅」을 신청하는 것이 적절하다는 인식과는 조금의 차이를 보이지만

교사가 컨설턴트와 1:1로 문제를 해결하고 싶은 요구를 가지고 있는 반면, 1:1의 학교 컨설팅에 대해 부담을 함께 느끼고 있음을 보여주는 결과로 해석할 수 있다.

셋째, 「학교컨설팅」의 신청기준 및 지원비용이 적절한지에 대한 교사들의 인식을 분석한 결과, 전체적으로 적절하다고 나타났다. 「학교컨설팅」 신청기준에 있어서는 ‘유치원당 1회 이상 신청’하는 것에 대해 적절하다는 인식을 보였으며 「학교컨설팅」 지원에 대해서는 ‘교육청에서 지급’하며 예산의 범위 안에서 선착순으로 지원하는 것에 대해 긍정적인 인식을 나타내었다. 「학교컨설팅」의 비용의 적절성에 대해서도 면대면 컨설팅 회당 100,000원, 사이버 컨설팅 회당 20,000원, 교과주제 컨설팅 회당 60,000원이 적절하다고 인식하는 것으로 나타났으나 현행 교육청에서 전액 지급하도록 되어있으므로 금액에 대해서는 교사들은 크게 생각하지 않는 것으로 보이며 컨설팅 비용을 교사가 부담하게 될 때는 다소 다른 응답의 양상을 나타낼 수 있을 것으로 사료된다.

넷째, 「학교컨설팅」의 컨설턴트와 결과보고 방법이 적절한지에 대한 교사들의 인식을 분석한 결과 전체적으로 적절하다는 인식을 보였다. 학교 컨설팅의 컨설턴트를 선택하는 방법에 대해서는 ‘온라인 지원 프로그램에 등록된 컨설턴트 중 의뢰자가 희망 전문가를 1순위, 2순위로 선택하는 것’이 적절하다는 인식을 보였으며, 컨설턴트로는 ‘교육청 장학요원(장학사, 장학관), ‘대학교수’, ‘원장’, ‘원감’, ‘경력교사’, ‘학교 컨설팅의 기본 연수를 이수한 자’가 적합하다는 인식을 보였으며, ‘희망교원’은 적절하지 않다는 인식을 나타내었다. 그 중에서도 ‘원장·원감’이 적절하다는 의견이 63.5%로 가장 높게 나타났으며 ‘경력교사’가 61.5% 높게 나타나 유치원 현장의 교사들은 공무원이나 이론가보다는 유치원 현장에 대해 잘 알고 교사의 상황을 이해·공감해 줄 수 있는 현장 전문가를 컨설턴트로 적절하다고 인식

하고 있음을 알 수 있으며, 이는 조력자는 현장경험이 풍부한 전문가이어야 한다는 박은혜, 이기숙(2002)의 연구결과와 컨설팅 장학요원은 경력이나 지위에 의존하기 보다는 전문적 지식과 교수, 인간관계 기술, 의사소통 기술, 갈등관리 기술, 교사 및 각종 교수 자료에 대한 지식을 구비한 전문성이 확보되어야 함을 강조한 변귀자(2006)의 연구결과와 유사하다.

「학교컨설팅」의 결과보고 방법은 ‘컨설팅 종료 후 7일 내에 공문서로 보고하며 면대면 및 사이버 컨설팅 종료 보고 시 공문과 함께 컨설턴트 보고서, 신청교사 소감문을 첨부하고, 교과주제 컨설팅 종료 보고 시에는 공문과 함께 교과주제 컨설팅 결과 보고서를 첨부하는 것’이 적절하다는 인식을 보였다. 이는 온라인으로 진행되는 것을 기본으로 하는 것이며 유치원 현장의 교사들은 교육청으로 직접 찾아가는 등의 복잡한 절차보다 온라인을 통한 간소화된 방법이 적절하다고 인식하고 있음을 나타낸다.

앞에서 살펴본 바와 같이 유치원 교사들은 「학교컨설팅」에 대한 현행 컨설팅 정책, 즉 「학교컨설팅」의 목적, 내용영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설턴트, 결과보고 방법에 대해 적절하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

#### 나. 「학교컨설팅」에 대한 요구

「학교컨설팅」에 대한 교사들의 요구, 즉 내용 영역, 참여시기, 비용부담, 컨설턴트, 결과보고, 고려사항, 개선과제에 대해 교사들이 요구하는 것을 살펴보면 다음과 같다.

참여 요구 내용영역을 살펴본 결과 「학교컨설팅」의 내용영역 즉 ‘수업 컨설팅’, ‘교육과정 컨설팅’, ‘학교경영 컨설팅’, ‘생활지도 컨설팅’에 대해 전

체적으로 ‘참여하고 싶다’는 의견이 높게 나타났다. 이는 유치원 현장의 교사들은 하나의 영역뿐만 아니라 전반적인 내용영역에 대해 컨설팅 받고 싶다는 요구가 절실히 나타남을 알 수 있다.

이러한 결과는 ‘수업컨설팅 영역’에서는 ‘기본교수법’(발문, 주의집중 등)으로 컨설팅 장학을 의뢰하고 싶은 교수·학습지도 영역으로 ‘수업기술 아이디어 제공’을 가장 우선적으로 원한다는 전호숙(2009)의 연구결과와 일치하며 「학교컨설팅」의 목적과 내용영역에서 가장 적절하다고 인식하는 목적 ‘교사들의 수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장’과 영역 ‘수업컨설팅 영역’과도 일치한다.

‘교육과정 컨설팅’에서는 ‘다양한 유아교육프로그램’에 대해 컨설팅 받고자 하는 요구가 높게 나타나 유치원 현장의 교사들은 현재 유치원에서 이루어지고 있는 국가수준의 교육과정뿐만 아니라 세계적으로 이루어진 교육 프로그램과 현재 이루어지고 있는 다양한 유아교육프로그램에 대한 관심이 높은 것으로 보인다. 이를 위해서는 교사 연수 및 다양한 기회를 통해 다양한 유아교육프로그램에 대한 안내가 필요하다고 판단된다.

‘학교경영 컨설팅’에서는 인사 및 조직관리, 관련법규, 회계 및 재정 관리에 대한 요구가 낮은 반면 ‘교사의 리더십’에 대한 요구가 높게 나타나 현장의 유치원 교사들은 문서관리 및 운영에 대한 전반적인 영역보다 유치원 생활에서 원장, 원감, 동료교사간의 인간관계에 대한 요구도가 높은 것으로 보인다.

‘생활지도 컨설팅’에서는 ‘문제 행동 교정’, ‘학부모 교육 및 상담기법’, ‘유아기 기본생활 습관 교육’이 상대적으로 높게 나타나 현장의 유치원 교사들이 유아들의 기본습관지도와 학부모 교육 및 상담, 유아의 문제행동 교정에 대해 어려움을 느끼고 있음을 보여주며 이러한 영역을 전문가를 통해 도움을 받고자 하는 것을 알 수 있다. 이는 유치원 교사가 자신의 전문성

향상을 위해 필요로 하는 영역이 어떤 영역인지 잘 보여주는 문항이며, 컨설팅의 내용영역으로 의뢰하고 싶은 교수학습 영역으로 수업기술 관련 아이디어, 학습자료 개발, 지도안 작성과 의뢰하고 싶은 교수학습 이외 영역으로 문제행동 교정에 대한 상담정보라는 최덕자(2006)의 연구결과와 맥을 함께 한다.

「학교컨설팅」의 참여 요구 시기에 대해서는 각 내용영역별로 조금의 차이를 보였지만 수시로 실시하거나 분기당 실시하는 것에 비해 학기당 신청하여 학기당 실시하는 것에 대해 요구가 높은 것으로 나타났다. 이는 컨설팅을 받고 싶은 영역은 많지만 실질적으로 많은 유치원 업무로 컨설팅에 시간을 많이 할애할 수 없고 컨설팅에 대한 이해부족과 부정적 인식으로 컨설팅도 유치원 업무의 하나로 인식하고 있음을 알 수 있다.

「학교컨설팅」의 참여 희망 유형은 수업컨설팅은 ‘면대면’이 가장 높았고, 교육과정 컨설팅, 학교경영 컨설팅, 생활지도 컨설팅은 ‘교사집합 연수 유형’을 가장 많이 희망하였다. 이는 현장의 유치원 교사들은 자신의 수업에 대해서는 공개하기를 꺼려하고 자신의 수업에 대한 기술 및 방법에 대해서 일대일로 피드백 받고자 원하는 것을 알 수 있으며, 교육과정, 학교경영, 생활지도 영역에 대해서는 교사들과 함께 연수를 통해 의견을 공유하고자 함을 알 수 있다.

「학교 컨설팅」의 비용은 교육청에서 전액 부담해주기를 희망하였다. 이는 현행 컨설팅 정책으로 이루어지는 방법으로 교육청이 전액 지원하는 것이 ‘적절하다’고 교사들이 인식한 것과 결과가 일치한다.

「학교컨설팅」의 각 영역에 따라 가장 희망하는 컨설턴트는 수업 컨설팅은 경력교사, 교육과정 컨설턴트는 장학사(관), 학교경영 컨설턴트는 원장, 생활지도 컨설턴트는 경력교사로 나타났다. 이러한 연구결과는 영역별 컨설턴트 선정에 대해 현장의 경험이 요구되는 영역은 경력교원을, 전문적

인 지식이 요구되는 영역은 전공교수를, 교직원이나 문서관리와 같은 체계가 필요한 영역은 장학사를 원한다는 김인순(2006)의 연구결과와 컨설팅 장학요원에 대한 유치원 교사의 요구가 '전문성이 뛰어난 동료교사', '원장·원감'이 높게 나타난 전호숙(2009)의 연구결과와 유사하며, 선호하는 장학유형이 동료장학이라는 문현경(2001)의 연구 결과와 효율적인 장학 활동의 필요요건이 전문적인 지식과 기술이라는 이경숙(2007)의 연구결과와도 부분적으로 일치하는 것으로 나타났다. 교육의 질이 우수한 교사의 확보에 달려 있듯이 「학교컨설팅」의 성공 여부는 우수한 학교컨설턴트의 확보에 달려 있으므로(박효정 외, 2009) 체계적인 지식과 기술을 구비하고 다양한 경험과 능력을 갖춘 전문적인 컨설턴트를 양성할 수 있는 다양한 교육과 프로그램 개발이 이루어져야 하며 우수한 컨설턴트의 인력풀이 확보될 수 있도록 정부의 재정적 지원이 필요하리라 본다.

「학교 컨설팅」의 희망 보고방법으로는 온라인 지원 프로그램에 결과를 입력하는 것으로 나타나 유치원 현장의 교사들은 복잡한 절차로 인한 업무 과중을 걱정하며 간소화된 보고방법을 요구하고 있음을 알 수 있다.

「학교컨설팅」 참여 결정에 중요한 고려사항으로는 컨설팅의 내용이 51.6%로 가장 높게 나타났다. 이러한 연구결과는 컨설팅을 받고자 하는 유치원 교사는 많은 요소 중에서도 컨설팅의 내용을 무엇보다 가장 중요한 요소라고 생각하고 있음을 알 수 있다. 이는 「학교컨설팅」의 활성화를 위해서는 무엇보다 컨설팅 내용을 알차게 구성하고 교사가 필요로 하는 컨설팅의 내용에 대해 지속적인 연구가 필요하며 효율적인 컨설팅을 위해 내용에 따른 효과적인 모형개발에 관한 후속연구가 필요하다고 생각된다.

「학교컨설팅」의 개선과제로는 교사의 부담감 해소 15.8%로 가장 높게 나타나 소극적인 자율장학의 원인이 과도한 업무량이라는 임호성(2002)의 연구결과와 컨설팅 장학의 문제가 과중한 업무 및 수업 부담이라는 변귀자

(2006)의 연구결과와 유사한 것으로 나타났으며 교사는 스스로 「학교컨설팅」의 필요성을 느끼고 요구하고 있는 반면 과중한 업무량과 부담감으로 인해 컨설팅의 참여를 부담스러워 하고 「학교컨설팅」 또한 하나의 업무 증가로 생각하고 있으므로 「학교컨설팅」의 활성화를 위해서는 다양한 연수를 통해 교사들이 「학교컨설팅」에 대해 올바르게 인식할 수 있도록 돕고, 교사들의 업무를 경감하고 효과적인 컨설팅 운영방법을 제시하여 교사의 부담감을 해소하는 것이 시급하다고 볼 수 있다.

## 2. 결론 및 제언

본 연구의 결과와 논의에 기초하여 내린 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 「학교컨설팅」(목적, 내용영역, 대상, 시기, 절차 및 유형, 신청기준 및 지원비용, 컨설턴트, 결과보고 방법)의 적절성에 대한 교사의 인식은 전반적으로 긍정적이다.

둘째, 「학교컨설팅」에 대한 유치원 교사의 요구(내용영역, 참여시기, 비용부담, 컨설턴트, 결과보고, 고려사항, 개선과제)는 대체적으로 모든 내용영역에 높은 참여 희망을 보였으며 참여시기는 학기당 1회 신청 및 1회 실시를 요구하였고, 비용부담은 교육청에서 모두 부담하기를 요구하고 있다. 컨설턴트는 수업컨설팅과 생활지도 컨설팅은 경력교사, 교육과정 컨설팅은 장학사(관), 학교경영 컨설팅은 원장을 요구하며 컨설팅의 결과보고는 온라인 프로그램을 활용하기를 희망한다. 또한, 컨설팅 참여 결정에는 컨설팅의 내용을 중요하게 고려하고 있다. 효과적인 컨설팅의 운영을 위한 개선과제로는 교사의 부담감 해소가 선결 과제일 것이다.

본 연구의 제한점을 기초로 후속 연구 및 실천과 관련하여 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 유치원 교사를 대상으로 이루어지는 「학교컨설팅」이 도입 초기 단계인 만큼 「학교컨설팅」에 대한 정확한 인식이 부족하다. 이에 「학교컨설팅」에 대한 적극적이고 체계적인 홍보가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 유치원 「학교컨설팅」에 대한 요구와 인식이 교사의 경력이나 학력, 참여유무에 따른 유치원 컨설팅 요구를 조사하여 교사의 요구에 부합하는 컨설팅 모형을 개발할 필요가 있다.

셋째, 현장 적용을 통해 「학교컨설팅」의 효과성에 대한 연구가 이루어져야 한다. 현장 교원들은 「학교컨설팅」을 통해 어떻게 문제를 해결해 가는지, 문제 해결 과정에서 어떤 요인이 영향을 주는지, 「학교컨설팅」을 통해 교원들이 어떻게 변화 되어 가는지, 「학교컨설팅」의 효과는 무엇인지 등에 대한 종합적인 검토가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강영철(2008). 사립유치원 교원의 원내자율장학에 대한 인식연구. 연세대학교 교육대학교 석사학위논문.
- 김도기(2005). 컨설팅 장학에 관한 질적 실행 연구. 서울대학교대학원 박사학위논문.
- 김병주, 이임숙, 민병조(2008). 컨설팅장학에 대한 초등학교교사들의 인식과 요구분석. **초등교육연구**, 21(1), 347~369.
- 김인순(2006). 유치원 평가인증을 위한 온라인 컨설팅 모형 개발. 부산대학교대학원 박사학위논문.
- 김정섭(2009). 학습컨설팅의 중요성과 학습컨설턴트의 역할. **학교심리와 학습컨설팅**, 1(1), 29~33.
- 김태수(2006). 수업컨설팅 장학 실천모형의 탐색. 대구교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김혜련, 부경순(2007). 초등영어 수업컨설팅 모형 개발 및 적용. **경인교육대학교 교육논총**, 27(특집호), 395~421.
- 김효정(2010). 수업컨설팅의 절차와 사례. 2010 학교 컨설팅 지원을 위한 제2기 학교 컨설턴트 양성과정 연수자료, (부산광역시 남부교육청), 22~38.
- 남부교육지원청 학교컨설팅지원센터. <http://schoolg1.pen.go.kr>
- 노석구, 최선영(2007). 초등학교 과학 수업컨설팅 매뉴얼 개발에 관한 연구. **경인교육대학교 교육논총**, 27(특집호), 145~167.
- 문현경(2001). 초등학교 교사의 자기장학에 관한 인식 조사. 인천교육대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 민병곤(2007). 초등학교 국어 수업컨설팅에 대한 수요자 요구 분석. **한국초등국어교육**, 33, 33~89.
- 박상완(2008). 학교컨설팅의 전문성 확보를 위한 과제. **교육행정학연구**, 26(2), 343~362.
- 박하식(2009). 학교컨설팅에 대한 컨설팅에 관하여. **한국교육개발원 연구자료 2009-3**, 143~149
- 박효정(2009). 학교컨설팅의 이해. **한국교육개발원 연구자료 RRM 2009-3**, 13~23.
- 박효정, 정미경, 김민조, 김지민(2009). 학교컨설팅 체제 구축을 위한 기초연구. **한국교육개발원 연구보고 RR 2009-32**.
- 박은혜, 이기숙(2002). 한국의 유아교육기관 인정기준 및 체제의 개발. SEED 2002년 제10회 국제학술대회 자료집. **교육과학연구**, 59~89.
- 변귀자(2006). 중학교에서의 컨설팅장학 적용에 관한 연구. **교원대학교 석사학위논문**.
- 부산광역시 교육청(2011). **2011학년도 유치원 컨설팅 운영계획**.
- 부산광역시교육청 학교컨설팅지원센터. <http://consulting.pen.go.kr>
- 서우석, 여태철, 류희수(2007). 수업컨설팅 프로그램 개발 및 운영방안. **경인교육대학교 교육논총**, 27(특집호), 3~24.
- 오미선(2011). 학교컨설팅에 대한 초등교사의 인식연구. **전주교육대학교 교육대학원 석사학위논문**.
- 이경민, 최일선(2007). 통합교과 수업컨설팅 프로그램 개발: 우리들은 1학년을 중심으로. **경인교육대학교 교육논총**, 27(특집호), 367~393.
- 이경숙(2007). 초등학교 교내 자율장학 운영 실태 및 교사의 인식. **수원대학교 교육대학원 석사학위논문**.

- 이규녀, 박기문, 이병욱(2008). 전문계고 교사들의 학교컨설팅에 대한 인식과 학교컨설팅트 양성에 대한 교육요구분석. **대한공업교육**, 3(1), 1~18.
- 이종미(2010). 초등학교 교사의 컨설팅장학에 대한 인식 분석. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
- 이화진(2006). 교원의 수업 전문성 발달 지원 프로그램 개발연구. 한국교육과정 평가원 연구 보고서.
- 이화진, 오상철, 홍선주(2007). 수업컨설팅 지원 및 활성화 방안. **열린교육 실행연구**, 10, 33~63.
- 임호성(2002). 중학교의 교내 자율장학에 대한 교사들의 인식 및 개선 방안 연구. 경희대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 전호숙(2009). 유치원 교사의 극 활동 컨설팅 장학연구. 공주대학교대학원 박사학위논문.
- 정동권, 김수미(2007). 수학 교과 수업컨설팅 매뉴얼 개발 연구. **경인교육대학교 교육논총**, 27(특집호), 111~143.
- 정수현(2008). 대화개념에 근거한 학교컨설팅 방법론 탐색. **교육행정학연구**, 26(2), 391~414.
- 정용우, 양성관(2008). 수업컨설팅이 교사의 수업효율성과 학생의 자기주도적 학습 및 문제해결 능력에 미치는 영향, **교육행정학연구**, 26(1), 315~341.
- 조민호, 설증응(2006). **컨설팅 프로세스. 새로운 제안**. 서울: 학지사.
- 조영대(2005). **비즈니스 컨설팅 서비스**. 서울: 남두 도서.
- 진동섭(2003). **학교 컨설팅**. 서울: 학지사.
- 진동섭, 김도기(2005). 컨설팅 장학의 개념 탐색. **교육행정학연구**, 23(1), 1~25.

- 진동섭, 김정현, 신철균, 이해나, 이주희, 민윤경(2009a). 학교컨설팅에 대한 초등 예비교사의 인식연구. **초등교육연구**, 22(3), 245~269.
- 진동섭, 김효정, 한은정, 김연성, 김윤희, 윤세정(2009b). 학교컨설팅의 개념 및 주요 관련자에 관한 인식 연구. **교육행정학연구**, 27(4), 379~409.
- 진동섭, 김효정(2007). 학교컨설팅의 원리 분석. **교육행정학연구**, 25(1), 25~50.
- 진동섭, 이재덕, 허은정, 이승호, 김시영, 임아란, 위은주(2008). 학교컨설팅트 교육내용의 요구분석. **한국교육**, 35(3), 125~143.
- 진동섭, 홍창남(2006). 학교 조직의 특성에 비추어 본 학교 컨설팅의 가능성 탐색. **한국교원교육연구**, 23(1), 373~396.
- 진동섭, 홍창남, 김도기(2009). **학교경영컨설팅과 수업컨설팅**. 서울: 교육과학사.
- 천호성(2008). 수업컨설팅을 통한 교실수업 지원 방안에 관한 연구. **사회과교육**, 47(3), 109~134.
- 최덕자(2006). 컨설팅 장학에 대한 초등교원의 요구분석. 부산교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최선영, 노석구(2008). 초등과학 수업 컨설팅에 대한 교사들의 인식조사. **초등 과학교육**, 27(1), 23~30.
- 한종극, 정태인 역(2000). **컨설턴트의 선정과 활용**. 서울: 도서출판 새로운 제안.
- 홍창남, 김정현, 이재덕(2009). 교육개혁의 새로운 접근 '학교컨설팅'의 현황과 전망. **교육개발**, 36(1), 34~47.
- Block, P.(1999). *Flawless Consulting: A Guide to Getting Your ExpertiseUsed*(2nd Ed). Jossey-Bass. 홍성완 역(2007). **완벽한 컨**

설텡. 서울: 인사이트.

Kurb, M.(1996). Management consulting: A guide to the profession(3rd ed.) Geneva: International Labor Office; 한종극 역(1999). **경영 컨설텡-전문 직업 세계로의 안내**. 서울: Guru Consulting.

Lloyd, M. & Packer, S.(1994). ***Educational Consultancy in Small States: A Source Book***. London: Commonwealth Secretariat.

Weinberg, G. M.(1986). The Secrets of Consulting.: A Guide to Giving Getting Advice Susses. Dorset House Publishing CO., Inc. 홍성완 역(2004). **컨설텡의 비밀**. 서울: 인사이트.



# 부 록

## 유치원 교사의 『학교컨설팅』에 대한 인식 및 요구 조사 설문지

선생님 안녕하십니까?

바쁘신 중에도 귀중한 시간을 내어 주셔서 진심으로 감사드립니다.

이 설문지는 『학교컨설팅』에 관한 유아교사의 인식 및 요구를 조사하여 향후 바람직한 학교컨설팅의 방향을 모색하고자 제작한 것입니다.

바쁘시더라도 격려와 도움을 주시는 뜻에서 설문내용을 자세히 읽어보신 후 **한 문항도 빠짐없이** 해당란에 솔직하고 성심껏 답해주시기를 부탁드립니다.

응답해 주신 내용은 학문적인 연구를 위한 매우 중요한 자료로 사용될 것이며 본 연구목적 이외에는 절대 사용하지 않을 것임을 약속드립니다.

본 연구에 협조해 주시는 선생님께 다시 한 번 감사드립니다.

2011년 6월

부경대학교 교육대학원 유아교육 전공

지도교수 : 이경화

연구자 : 유덕임

※ 응답자의 일반적인 사항을 묻는 내용입니다. 질문을 읽으신 후 빈 칸에 알맞은 내용을 쓰거나 해당되는 항목에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

연 령	만 ( )세 (응답일 기준)
성 별	여 ( ) 남( )
교직경력	( )년 ( )개월 (응답일 기준)
학 력	① 2-3년제 대졸 ② 4년제 대졸 ③ 석사과정 ④ 석사취득 ⑤ 박사과정 ⑥ 박사취득
소속기관	① 국·공립유치원 ② 사립유치원
소속 교육지원청	① 남부 교육지원청 ② 동래 교육지원청 ③ 북부 교육지원청 ④ 서부 교육지원청 ⑤ 해운대 교육지원청
소속유치원 규모	총 ( )학급
담당학급 유아연령	① 기본 과정 (만3세 _____ 만4세 _____ 만5세 _____ 혼합연령 _____) ② 종일제 과정 (만3세 _____ 만4세 _____ 만5세 _____ 혼합연령 _____) ③ 담당하지 않음(_____)
소지자격증	① 유2정 ② 유1정 ③ 유원감 ④ 유원장
현직위	① 교사 ② 부장교사 ③ 원감 ④ 원장 ⑤기타(_____)
학교컨설팅 참여경험	참여한 적이 있다(____) 현재 참여 중이다(____) 참여한 적이 없다(____)
학교컨설팅 연수경험	연수받은 적이 있다(____) 현재 연수중이다(____) 연수받은 적이 없다(____)

\* 설문에 응답하시기 전에 읽어보시기 바랍니다.

◆ 「학교 컨설팅」의 개념 및 일반적 운영 방법 ◆

1. 「학교 컨설팅」이란?

- 2010년 교육과학기술부 학교선진화 사업으로 시작함.
- 2010년 부산에서는 남부교육청에서 「학교컨설팅」을 시범사업으로 추진함.
- 2011년 부산광역시 교육청에서 전체 학교대상 2011학년도 「학교컨설팅」계획을 발표함.

2. 「학교 컨설팅」의 개념

- 학교와 학교 구성원들의 자발적인 요청에 따라 제공되는 전문적이고 체계적인 지원활동.
- 「감독·점검 위주의 장학」에서 단위학교의 필요에 기반을 둔 「컨설팅 장학」으로 전환.

3. 「학교 컨설팅」의 과정



- 부산광역시교육청 학교컨설팅지원센터(<http://consulting.pen.go.kr>)
- 지역교육청 학교컨설팅지원센터(각청별 홈페이지 참고)

4. 「학교 컨설팅」의 신청 영역

- ① 수업 컨설팅    ② 교육과정 컨설팅    ③ 생활지도 컨설팅    ④ 학교경영 컨설팅

5. 「학교 컨설팅」의 컨설턴트란?

- 컨설팅을 의뢰한 교사에게 문제를 해결하는 데 필요한 전문적인 지원을 해 주는 사람.
- 동료교사, 부장교사, 원감, 원장, 교육청 장학요원 등으로 2014년부터는 컨설턴트 기본 연수과정과 심화과정을 수료하여야 컨설턴트로 활동할 수 있음.

**1. 『학교 컨설팅』에 대한 인식**

- 다음은 『학교 컨설팅』에 대한 귀하의 인식을 물어보는 내용입니다.

현행 실시되고 있는 『학교 컨설팅』의 목적, 영역, 시기 등이 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』사업의 목적입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 목적으로서 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

항목	『학교 컨설팅』의 시행목적	① 전 적 적 하 지 않 다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
1	단위유치원의 당면 과제 해결 방안 모색 및 현안 해결 지원을 통한 신뢰받는 교육 풍토 조성					
2	교사들의 수업 기술력 향상을 통한 수업전문성 신장					
3	각종 교육시책의 효율적 추진 지원					
4	유치원평가 결과를 통하여 드러난 단위유치원의 문제 해결 지원					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』의 사업에 포함된 컨설팅 영역의 내용입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 내용영역으로 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

항목	『학교 컨설팅』 영역	① 전 적 적 하 지 않 다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
5	<b>수업 컨설팅</b> : 교수학습계획안, 동기유발, 수업 아이디어 등 수업과 관련된 내용					
6	<b>교육과정 컨설팅</b> : 유치원의 실정과 여건에 맞는 교육과정을 구성하기 위한 내용					
7	<b>학교경영 컨설팅</b> : 인사, 조직관리, 회계, 시설 및 환경 등 학교경영 전 분야와 관련된 내용					
8	<b>생활지도컨설팅</b> : 기본생활습관 등 생활지도 관련 내용					
9	교육시책 추진 상 필요한 영역					
10	평가 결과 중 개선사항으로 평정된 영역					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』 사업의 대상입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 대상으로 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

연번	『학교 컨설팅』의 대상	① 전혀 적절 하지 않다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
11	학교 컨설팅을 요청한 유치원 단위(유치원 전체를 대상으로)					
12	학교 컨설팅을 요청한 교사 단위(개별 교사를 대상으로)					
13	찾아가는 맞춤형 학교컨설팅 지원 유치원 (컨설팅이 필요하다고 판단될 때 교육청에서 원으로 요청하는 경우)					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』 사업의 시기입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 시기가 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

연번	『학교 컨설팅』의 시기	① 전혀 적절 하지 않다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
14	수시로 실시					
15	문제발생시(찾아가는 맞춤형 학교컨설팅 지원 유치원) 실시					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』 사업의 방법 중 절차와 유형에 관한 내용입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 절차와 유형이 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

구분	연번	『학교 컨설팅』의 절차 및 유형	① 전혀 적절 하지 않다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
유 형	16	온라인 지원 프로그램을 활용한 학교컨설팅 실시 (홈페이지 접속→ 학교컨설팅 신청하기→ 컨설턴트에게 문자전송 → 컨설팅 진행→ 후기 및 결과등록)					
	17	수업관찰 컨설팅(사전협의→수업공개/관찰→사후협의) : 면대면, 2회차 이상의 지도를 기본으로 함					
	18	사이버 수업컨설팅 : 온라인을 통한 컨설팅, 2회차 이상의 지도를 기본으로 함					
	19	교과주제 컨설팅 : 교사 연수 형태(컨설턴트가 찾아가서 주제에 맞는 컨설팅 제공)					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』 사업의 방법 중 신청기준과 비용에 대한 내용입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 신청기준과 비용이 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

구분	영항	『학교 컨설팅』의 신청기준 및 지원 비용	① 전혀 적절 하지 않다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
신청 기준	20	유치원 당 1회(면대면, 사이버(온라인), 교과주제 컨설팅)이상 신청가능					
지 원	21	컨설팅 수당은 교육청에서 지급함					
	22	예산의 범위 안에서 교육청에서 선착순지원					
비 용	23	면대면 컨설팅 : 회 당 100,000원					
	24	사이버 컨설팅 : 회 당 20,000원					
	25	교과주제 컨설팅 : 회 당 60,000원					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』 사업의 컨설턴트 선택 방법입니다. 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 컨설턴트 선택방법이 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시 기 바랍니다.

영항	『학교 컨설팅』의 컨설턴트 선택	① 전혀 적절 하지 않다	② 적 절 하 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 절 하 다	⑤ 매 우 적 절 하 다
26	온라인 지원 프로그램에 등록된 컨설턴트 중 의뢰자가 희망 전문 가를 1순위, 2순위로 선택함. (전문가 선택을 하지 않는 경우 교육청 관리자가 추천)					

\* 다음은 『학교 컨설팅』 사업의 컨설턴트입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 컨설턴트로 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

항목	『학교 컨설팅』의 컨설턴트	① 전혀 적합 하지 않다	② 적 합 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 합 하 다	⑤ 매 우 적 합 하 다
27	교육청 장학요원(장학사, 장학관)					
28	대학교수					
29	원장, 원감					
30	경력 교사					
31	학교 컨설팅의 기본 연수를 이수한 자					
32	희망교원					

\* 다음은 현행 시행중인 『학교 컨설팅』 사업의 종료 후 보고방법입니다. 각 문항을 잘 읽어보시고 『학교 컨설팅』의 종료 후 보고방법으로 적절한지 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

항목	『학교 컨설팅』의 컨설팅 종료보고 방법	① 전 혀 적 합 하 지 않 다	② 적 합 지 않 다	③ 보 통 이 다	④ 적 합 하 다	⑤ 매 우 적 합 하 다
33	컨설팅 종료 후 7일 이내 공문서(문서관리시스템)로 보고					
34	면대면 및 사이버 컨설팅 종료 보고 시 공문과 함께 컨설턴트 보고서, 신청교사 소감문 첨부					
35	교과주제 컨설팅 종료 보고 시에는 공문과 함께 교과주제 컨설팅 결과 보고서 첨부					

**II. 『학교컨설팅』에 대한 요구**

다음은 『학교 컨설팅』에 대한 귀하의 요구를 묻는 질문입니다.

각 문항을 잘 읽어보시고 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

\* 『학교컨설팅』의 각 영역에 대해 컨설팅에 귀하는 참여하고 싶으십니까? 각 문항에 대해 귀하의 의견을 해당되는 칸에 표시(V)해 주시기 바랍니다.

문 항	영역	컨설팅 받을 내용	컨설팅 참여 희망유무		
			참여하고 싶다	참여하고 싶지 않다	잘 모르겠다
36	수업컨설팅	교수-학습지도계획안 작성방법			
37		수업방법 및 기술			
38		기본 교수법(발문, 주의집중 등)			
39		교수매체 제작 및 활용방안			
40		수업목표 기술 방법			
41		수업관찰과 분석의 방법			
42		수업 평가계획 및 활용방안			
43		기타( )			
44		기타( )			
45		교육과정 컨설팅	국가수준 교육과정의 이해		
46	학교수준(유치원) 교육과정 편성 및 운영				
47	다양한 유아교육 프로그램				
48	유치원 행사의 계획 및 운영				
49	학습 환경구성(흥미영역 등)				
50	교육과정 평가 및 질 관리 방안				
51	통합교육과정 구성 및 운영				

52		장애아 통합교육			
53		기타( )			
54		기타( )			
55	학교경영 컨설팅	인사 및 조직 관리			
56		교사의 리더십			
57		유아교육 관련법규의 이해			
58		공문서 관리 및 유아교육 행정			
59		회계 및 재정 관리			
60		시설 및 설비 관리			
61		기타( )			
62		기타( )			
63	생활지도 컨설팅	유아의 기본생활 습관 교육			
64		유아기 안전교육 방안			
65		유아기 건강교육 방안			
66		유아기 발달 단계 이해			
67		문제 행동 교정에 관한 정보			
68		응급처치법과 안전사고 예방			
69		학부모 교육 및 상담기법			
70		기타( )			
71	기타( )				



⑦ 유치원+교사+교육청 공동부담 ⑧ 기타(\_\_\_\_\_)

\* 만약, 귀하가 다음의 내용을 컨설팅 받는다면 어떤 컨설턴트에게 받고 싶습니까?

각 영역에 따라 컨설팅을 가장 받고 싶은 컨설턴트에게 표시(V)해 주십시오.

문 항	영역	컨설턴트					
		장학사(관)	대학교수	원장	원감	경력교사	기타 (직접기록)
81	수업컨설팅						
82	교육과정 컨설팅						
83	학교경영 컨설팅						
84	생활지도 컨설팅						

85. 『학교컨설팅』을 끝낸 후 어떠한 방법으로 보고하고 싶으십니까?

- ① 온라인 전자문서시스템으로 보고      ② 교육청으로 보고서 제출  
 ③ 온라인 지원 프로그램에 결과 입력      ④ 보고 안 함  
 ⑤ 기타(\_\_\_\_\_)

86. 『학교 컨설팅』을 받으려고 할 때 귀하는 무엇을 가장 중요하게 고려하시겠습니까?

- ① 컨설팅의 방법      ② 비용      ③ 시간      ④ 컨설팅 내용  
 ⑤ 컨설턴트      ⑥ 먼저 받아본 사람의 경험      ⑦ 기타(\_\_\_\_\_)

87. 『학교 컨설팅』의 효과적인 운영 및 정착을 위해 가장 중요한 요소를 무엇이라고 생각하십니까?

1순위 ~ 3순위를 적어주시기 바랍니다. 1순위(\_\_\_\_), 2순위(\_\_\_\_), 3순위(\_\_\_\_)

- ① 학교 컨설팅에 대한 교사 인식      ② 효과적인 컨설팅의 홍보      ③ 적절한 컨설팅 시기  
 ④ 컨설팅의 내용      ⑤ 효율적인 컨설팅 운영방법      ⑥ 교사들의 올바른 이해  
 ⑦ 교사의 부담감 해소      ⑧ 교사의 업무 경감      ⑨ 종료 보고의 간소화  
 ⑩ 컨설턴트의 자질 함양      ⑪ 기타(\_\_\_\_\_)

88. 『학교 컨설팅』에 대해 궁금한 점과 하고 싶은 말을 자유롭게 서술해 주시기 바랍니다.

---



---



---



대단히 감사합니다.