

경상남도교육연구정보원 2016-49

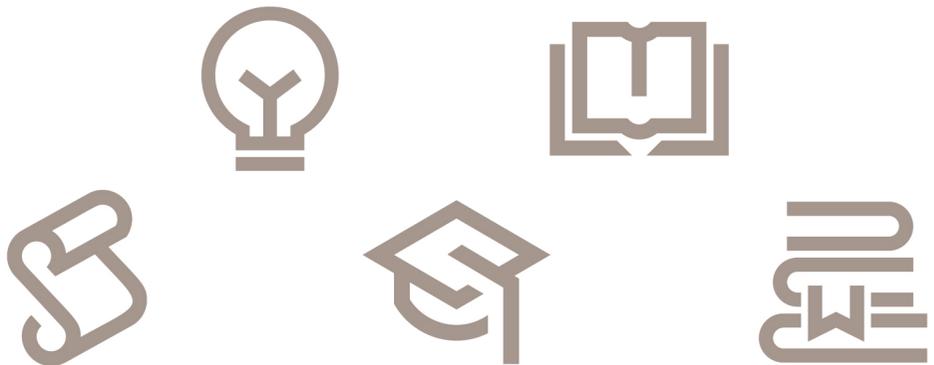


2016년

교육정책현장연구회 연구보고서

현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안

GYEONGSANGNAMDO EDUCATION
RESEARCH & INFORMATION INSTITUTE



경상남도교육연구정보원
GYEONGSANGNAMDO EDUCATION RESEARCH & INFORMATION INSTITUTE

현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안

- 열정 연구회 -

연구진

책임 연구자	천세창	부곡초등학교
공동 연구자	김태운	영산초등학교
	강유선	창원초등학교
	김동숙	성주초등학교
	류주완	도천초등학교
	이민영	가야초등학교
	이병민	용호초등학교

- 목 차 -

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 연구의 문제	2
3. 연구의 범위	2
4. 연구의 방법	2
5. 연구의 방향	5

II. 이론적 배경

1. 연구의 기초	6
2. 컨설팅 장학의 구성 요소	8
3. 선행 연구자료 분석	9

III. 실태 분석

1. 경상남도 장학활동 기본 계획 분석	12
2. 타 시·도 컨설팅 장학 계획 분석	13
3. 현장 교원 실태 분석	16

IV. 연구 결과

1. 교원의 자발적이고 능동적인 컨설팅 장학을 위한 방법	34
2. 양질의 컨설팅 장학을 위해 갖추어야 하는 기반	38

V. 정책 제언

1. 자발성과 전문성을 바탕으로 컨설팅 장학을 내실 있게 운영한다.	41
2. 컨설팅 장학으로 민주성과 공공성의 공동체 학교 문화를 만들어 나간다.	43

* 참고 문헌	45
---------------	----

* 부록	i
------------	---

- 표 목차 -

<표 I-1> 연구 방법	3
<표 I-2> 경남교육정책 현장연구회 구성 및 역할	3
<표 I-3> 연구 추진 절차	4
<표 I-4> 월별 연구 활동 내용	4
<표 I-5> 협의회 일시 및 장소	5
<표 II-1> 2016. 경남 장학활동 기본 계획과 경남교육연구정보원 운영 방향 ...	6
<표 II-2> 컨설팅 장학의 개념	6
<표 III-1> 컨설팅 장학에 대한 인식 조사 결과 분석 요약	20
<표 III-2> 컨설팅 장학에 대한 요구 조사 결과 분석 요약	24
<표 III-3> 2차 심층면담 결과 분석 요약	33

- 그림 목차 -

[그림 III-1] 설문조사 응답자 성별	16
[그림 III-2] 설문조사 응답자 교육경력	16
[그림 III-3] 설문조사 응답자 학교 소재지	16
[그림 III-4] 설문조사 응답자 컨설팅 의뢰 경험	16
[그림 III-5] 설문조사 응답자 컨설턴트 활동 경험	16
[그림 III-6] 컨설팅 장학의 필요성	17
[그림 III-7] 컨설팅 장학의 목표	17
[그림 III-8] 컨설팅 장학의 자발성 현황	18
[그림 III-9] 상향식 컨설팅 장학의 필요성에 대한 생각	18
[그림 III-10] 컨설팅 장학의 의뢰에 대한 이해도	19
[그림 III-11] 컨설팅 장학의 효과	19
[그림 III-12] 컨설팅 장학 활성화를 위한 컨설턴트 질 제고	19
[그림 III-13] 컨설팅 장학 활성화를 위한 예산 확보의 필요성	20
[그림 III-14] 컨설팅 장학 영역	21
[그림 III-15] 컨설팅 장학 활성화 조건	21
[그림 III-16] 컨설팅 장학 컨설턴트 구성	22
[그림 III-17] 컨설팅 장학 인적체제 구성	22
[그림 III-18] 컨설팅 장학 컨설턴트 양성 방법	23
[그림 III-19] 컨설팅 장학 신청 방법	23

<현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안>

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적¹⁾

급변하는 사회의 변화와 시대적 요구에 따라 교육과학기술부에서는 2010년 9월 1일부로 전국의 모든 지역교육청을 교육지원청으로 개편하였다. 이는 지역교육청이 현장의 학교시스템을 지도·감독하는 기관이 아니라, 지원 중심의 역할을 해야 한다는 의미에서 추진된 것이다. 변화된 지역교육지원청의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 그동안 지역교육청에서 주관하던 초등학교와 중학교에 대한 종합감사를 시·도교육청으로 이관하거나 축소하였다. 다만, 사안 중심의 감사는 지역교육지원청에서 계속 할 수 있다. 둘째, 학교에 대한 평가 업무도 시·도교육정보원으로 이관하였다. 이에 따라 평가를 해야 하는 교육지원청과 교육지원청으로부터 방문 평가를 받아야 하는 학교의 부담을 경감시켰다. 셋째, 점검 위주의 장학이 요청에 의한 지원 위주의 컨설팅 장학으로 바뀌었다. 그동안은 교육청에서 정기적으로 장학의 범위를 설정하여 장학을 실시하였으나, 이제는 요청에 따른 컨설팅 중심의 장학으로 바뀌게 된 것이다. 넷째, 학교와 교원 개인을 지원하는 교육지원청으로의 개편이다. 학생을 대상으로 하는 진학이나 상담, 그리고 기초·심화과정을 개설하고, 학부모들에게 필요한 정보를 제공하며, 학교에서 요구하는 강사를 확보하여 현장을 지원하는 것 등이다.

여기에 최근의 교육 경향은 학생들이 지식을 습득하는 것에서 벗어나 새로운 맥락이나 의미 있는 상황에서 지식을 활용하고 실제적인 과제를 수행하는 능력, 즉 핵심역량을 길러주는 것을 목표로 한다. 이를 위해 교육내용을 핵심 개념을 중심으로 감축하고 학생참여 중심으로 교수·학습을 펼치며 과정중심으로 학습을 평가하는 교육과정 재구성의 중요성이 점차 커지고 있다. 그리고 이와 관련한 교육현장의 요구 또한 급증하고 있다.

이에 본 연구회는 교육정책에 대한 전반적인 이해를 돕고 시대적·사회적 흐름, 현장

1) 허선미(2013). 수업 전문성 신장을 위한 수업 컨설팅 연구 보고서. 전라북도교육연구정보원 교육정책연구소.

교원들의 희망과 요구를 반영한 컨설팅 장학 활성화를 위해 컨설팅 장학의 의미를 명확히 하고, 컨설팅 장학의 방향과 원리, 내용과 방법에 대한 연구를 진행하고자 한다.

이를 위해 컨설팅 장학 활성화를 위한 방안을 현장교원을 대상으로 하는 설문조사와 면담을 통해 구체적으로 파악하고, 컨설팅 장학에 대한 선행 연구 분석과 타 지역 우수사례에 대한 연구를 통한 내용을 바탕으로 전문가 협의 등을 실시하여 우리의 현실에 맞는 컨설팅 장학 활성화 방안을 모색하고 이를 정책으로 제안하고자 한다.

2. 연구의 문제

본 연구에서 연구 목적을 달성하기 위하여 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 교원의 자발적이고 능동적인 컨설팅 장학이 이루어지기 위한 방법은 무엇인가?

둘째, 양질의 컨설팅 장학을 위해 어떤 기반이 갖추어져야 할 것인가?

3. 연구의 범위

본 연구에서의 컨설팅 장학은 경남교육청 및 각 교육지원청에서 주관하는 교원을 대상으로 하는 컨설팅 장학(2016년 컨설팅으로 명칭 변경)을 지칭하며, 교원 전문성 강화를 위한 장학 시스템을 개선하고 컨설팅 장학의 활성화를 위한 일반적인 방안을 제시하는 것으로 연구의 범위를 제한한다.

4. 연구의 방법

가. 연구 기간 : 2016년 3월~10월

나. 연구 방법

- 1) 컨설팅 장학의 이론적 배경 및 선행 연구 자료 분석을 위한 문헌 연구
- 2) 경상남도 및 타 시·도 컨설팅 장학 기본 계획 분석을 통한 실태 파악
- 3) 컨설팅 장학 제도에 대한 교원들의 인식과 요구 사항에 관한 설문 조사를 통한 양적 연구로 현장의 실태 분석
- 4) 컨설팅 장학 담당 교원 및 요청 교원을 대상으로 실시하는 심층 면담 조사를 통한 질적 연구로 현장의 실태 분석

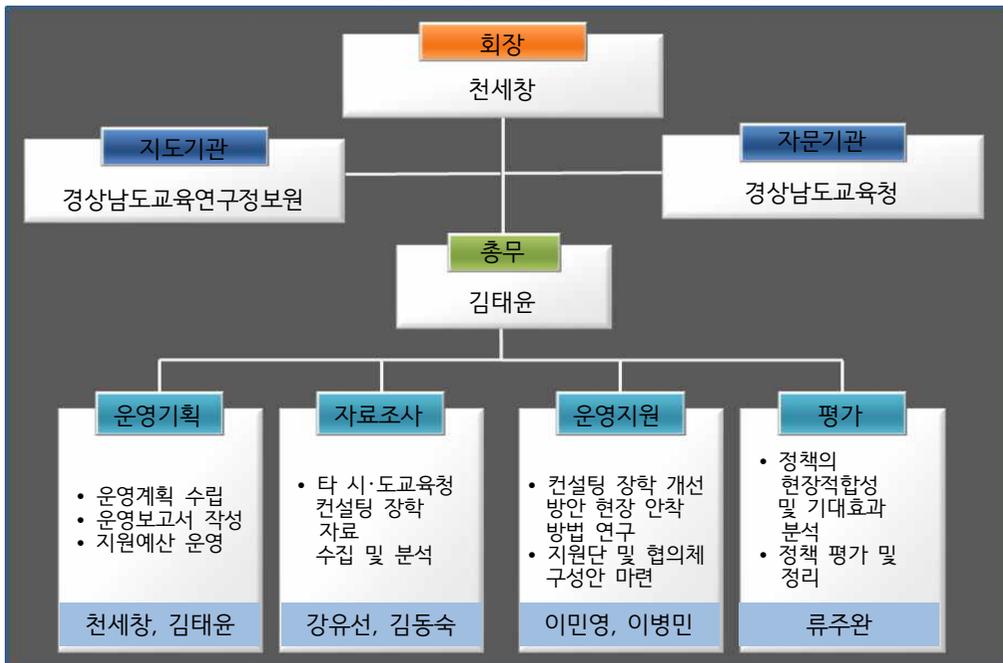
<표 1-1> 연구 방법

구체적인 자료 수집 (컨설팅 장학 이해)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 이론적 배경, 선행 연구 자료 분석 ○ 경상남도 컨설팅 장학 계획 및 성과 분석 ○ 타 시·도 컨설팅 장학 기본 계획 분석
경남 컨설팅 장학 실태 파악 (문제점 진단)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 1차 설문조사 문항 작성 및 설문조사 ○ 1차 설문조사 결과 분석 ○ 교원 대상 컨설팅 장학 심층 면담 조사 ○ 심층 면담 조사 결과 분석
경남 컨설팅 장학 활성화 방안 모색 (개선 방안)	<ul style="list-style-type: none"> ○ 교원의 자발적이고 능동적인 컨설팅 장학 방안 모색 ○ 양질의 컨설팅 장학을 위한 필요 기반 모색

다. 세부 내용

1) 연구회 조직 및 역할 분담

<표 1-2> 경남교육정책 현장연구회 구성 및 역할



2) 연구 추진 절차

<표 I-3> 연구 추진 절차

추진사항 \ 시기	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	
• 연구 계획 수립	■								
• 현장연구회 조직 구성 및 운영	■								
• 현장연구회 연수		■		■		■			
• 자료 수집 및 분석	■								
• 자료 정리					■				
• 경남교육정책 컨설팅				■		■			
• 현장연구회 워크숍						■			
• 결과보고서 작성						■			
• 연구보고서 발표 및 정산서 제출								■	

3) 월별 연구 활동 내용

<표 I-4> 월별 연구 활동 내용

시기	주요 연구 활동 내용
3월	○ 연구 활동 계획 수립 및 신청서 제출
4-6월	○ 연구회 운영 연수 ○ 컨설팅 장학 선행 연구 자료 분석 ○ 경상남도 컨설팅 장학 계획 및 성과 분석 ○ 타 시·도 컨설팅 장학 계획 분석 ○ 연구회 1차 컨설팅
7월	○ 컨설팅 장학 설문조사를 위한 자료 수집 ○ 각 분과별 연구 내용 종합 검토 ○ 1차 설문지 완성 ○ 1차 설문 조사 실시 및 설문 조사 결과 분석
8월	○ 중간 보고서 작성 및 점검 ○ 연구회 중간 점검 워크숍
9월	○ 중간 보고서 수정 보완 ○ 연구회 2차 컨설팅 ○ 심층 면담을 위한 협의 ○ 심층 면담 질문지 작성 ○ 심층 면담 실시 및 조사 결과 분석 ○ 최종 보고서 초안 작성 ○ 최종 연구 보고서 작성 및 점검 ○ 최종 연구 보고서 제출 및 정책 제안
10월	○ 연구결과 발표회 ○ 연구 내용 공유 및 확산

5. 연구의 방향

가. 자체 협의회 주요 내용

1) 참여의 자발성 측면

- 컨설팅 장학 의뢰 자발성이 지켜지지 않고 있다.
 - 학교 평가와 연계한 컨설팅 장학 실시로 의무적 참여(2015년 학교자체평가로의 전환으로 학교 평가 항목이라 보기 어려워졌지만 계속해서 학교 차원에서 컨설팅 장학 의뢰)
 - 당위적 사명감에 해야만 하는 분위기 조성
- 교사가 자발적으로 참여를 하지 않고 있다.
 - 교직 사회의 폐쇄적 분위기로 진짜 컨설팅이 필요한 사안에 대한 컨설팅 장학은 이루어지지 않음
 - 컨설팅 장학 의뢰 영역과 컨설턴트에 대한 매력이 높지 않음

2) 컨설턴트의 전문성 측면

- 맞춤형 컨설팅 장학이 이루어지지 않음(컨설턴트 풀의 다양성이 부족)
- 현재 교육전문직, 교감, 수석교사로 이루어져 있는 컨설턴트가 너무 바빠서 컨설팅에 집중할 수 없는 상황임(온라인 컨설팅 지원센터 활동, 컨설턴트 연수, 컨설턴트 협의회 등)

3) 컨설팅 장학 홍보 측면

- 컨설턴트 정보 제공이 불충분함
- 효과에 대한 안내가 부족하여 자발적 참여를 이끌어 내기 힘들(컨설팅의 특성상 내밀한 이야기와 생생한 사례 공개가 어려워 일반적, 형식적 우수사례집 제작이 주가 됨)

나. 현장연구회 협의회 운영 일정

<표 I-5> 협의회 일시 및 장소

순	일시	장소	순	일시	장소
1	4.15(금) 15:00 현장연구회 연수	교육연구정보원	8	7.20(수) 18:00 5차 협의회	창원초등학교
2	4.22(월) 18:00 1차 협의회	용호초등학교	9	7.27(수) 18:00 6차 협의회	창원초등학교
3	5.18(수) 18:00 2차 협의회	창원초등학교	10	8.10(수) 16:00 7차 협의회	상남동 카페
4	6.13(월) 14:00 1차 컨설팅	교육연구정보원	11	8.23(화) 09:00 연구회 워크숍	교육연구정보원
5	6.13(월) 18:00 3차 협의회	창원초등학교	12	9.8(목) 18:00 8차 협의회	창원초등학교

6	6.30(목) 18:00 4차 협의회	용호동 카페	13	9.19(월) 16:00 2차 컨설팅	영산초등학교
7	7.8(금) 18:00 자체 워크숍	창원초등학교	14	9.23(금) 18:00 9차 협의회	창원초등학교

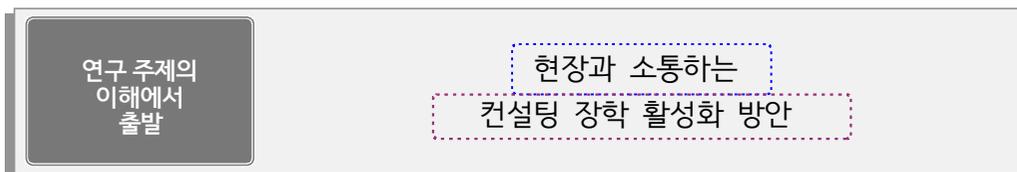
다. 현장연구회 컨설팅 주요 내용

- 1) 1차 연구회 컨설턴트 컨설팅(2016.6.13.) : 컨설팅 장학의 필요성, 컨설팅 장학의 범주와 영역 확대에 대한 교사의 실제적 요구(컨설턴트 풀과 연관), 자발적, 의무적 컨설팅 장학의 효과 및 효율성, 추진을 위한 예산 문제 등의 연구 진행을 위한 설문 조사 방향 수립
- 2) 2차 연구회 중간 점검 워크숍(2016.8.23.) : 2016. 경상남도 장학 계획에서 컨설팅 장학이 컨설팅으로 변화되었는데 실질적으로 무엇이 변하였는가? 실감은 되는가? 그리고 컨설팅 의뢰자와 컨설팅 장학 요원, 컨설팅 담당자와의 관계에 있어 수평적 관계로의 개선 효과가 있는가? 주관적 생각과 판단에 의한 정책 제안이 아닌 객관적이고 타당한 근거 자료 확보 및 분석이 중요하다.
- 3) 3차 컨설팅 장학 전문가 컨설팅(2016.9.19.) : 컨설팅 장학 담당자와 컨설턴트, 컨설팅 요청 교원의 입장차와 상호간 관계 정립에 대한 고민, 컨설턴트와 컨설팅 장학 요청 교원간의 소통 방안 및 네트워크 형성을 통한 지속적 관계 유지에 대한 고민이 필요하다.

II. 이론적 배경

1. 연구의 기초

현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안을 개발하기 위해 다음과 같이 연구의 기초를 도출하고자 한다.



본 연구회 연구 주제의 정확한 이해로부터 출발한다. 「현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안」에서 ‘현장과 소통’, ‘컨설팅 장학 활성화’를 키워드로 잡아 이를 개념 짓고 연구를 추진하도록 한다. 먼저 ‘컨설팅 장학 활성화’의 올바른 방향 정립을 위해 경상남도교육청의 2016. 장학활동 기본 계획과 경남교육연구정보원 운영 방향(2016)을 살펴보았다.

〈표 II-1〉 2016. 경남 장학활동 기본 계획과 경남교육연구정보원 운영 방향

2016. 경상남도 장학활동 기본 계획	2016. 경남교육연구정보원 운영 방향
<ul style="list-style-type: none"> ★ 장학은 교육과정 편성·운영, 특별장학, 자율장학, 컨설팅으로 구분 ★ 컨설팅은 교육과정, 수업, 평가, 학교 경영 등을 종합적이고 체계적으로 진단하여 문제 해결을 지원 	<ul style="list-style-type: none"> ★ 운영목표 : 비판적 사고를 가진 인재 육성을 위한 교육 현장 지원 ★ 운영방향 4. 현장과 소통하는 실천적 교육 정책 연구

다음으로 ‘현장과 소통’에 따른 컨설팅 장학의 내용과 방법을 선정하기 위해 선행 연구 자료 분석을 통한 컨설팅 장학의 의미를 명확히 하고자 하였다.

〈표 II-2〉 컨설팅 장학의 개념

컨설팅 장학의 개념 ²⁾		
자율 장학	항목	컨설팅 장학
지도활동+조언활동의 혼재	핵심 개념	의뢰인의 자발성과 컨설팅 장학요원의 전문성에 바탕을 둔 조언 활동
자율적 존재	교사관	활동의 주제, 자발적 참여자
수평적, 수직적 관계 혼재	참여 관계	수평적 관계
전문성, 개인, 조직의 3영역	대상 영역	교실 수업 개선
학교중심성, 자율성, 협력성, 다양성, 계속성	핵심 원리	자발성, 전문성 등
학교장	책임 소재	의뢰인
교장, 교감, 동료 교사	장학요원	주로 교내
-	컨설턴트	주로 동료 교사

현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안을 위한 시사점

- ▶ 점검 위주의 장학에서 지원 위주의 컨설팅 장학으로의 전환에 따른 교사들의 인식 제고 및 공감대 형성
- ▶ 교육정책 및 장학 활동 기본 방향에 부합하는 컨설팅 장학 활성화 방안 개발·보급
- ▶ 컨설팅 장학 활성화 방안 사례를 제공하여 현장의 전문적 학습공동체 차원에서의 실천 장려

2) 진동섭, 김도기(2005). 컨설팅 장학의 개념 탐색. 교육행정학연구.

2. 컨설팅 장학의 구성 요소³⁾

가. 목적

컨설팅 장학의 일반적인 목적은 교원의 전문성 계발을 통해 학교 교육의 질을 높이는 데 있다. 교사들에게는 교육 전반에 걸친 종합적 안목과 생활지도, 교과교육, 교실수업에 관한 이해 등 다양한 전문성이 요구된다. 컨설팅 장학은 교사들의 교수·학습 활동과 관련된 전문성 계발에 일차적인 목적이 있으며, 이를 통해 학교 교육의 질을 개선하는 데에 목적이 있다.

나. 컨설팅 장학의 대상

컨설팅 장학을 교원의 전문성 계발을 위해 교원들의 자발적인 요청과 의뢰에 의해 전문성을 갖춘 사람들이 도움을 주는 활동으로 규정한다면, 이와 직·간접적으로 관련된 문제나 과제가 컨설팅 장학의 대상이 될 수 있다. 즉, 교실수업, 생활지도, 학급경영, 창의적 체험활동 지도 등이 컨설팅 장학의 대상이 되는 것이다.

다. 컨설팅 장학의 과업

컨설팅 장학의 가장 중요한 과업은 교원이 필요로 하는 전문적인 도움을 통해 그들의 성장과 발달을 돕는 것이다. 교원의 성장과 발달을 돕기 위한 구체적인 과업으로는 첫째, 의뢰한 교사의 문제에 대한 정확한 진단, 둘째, 의뢰 교사의 문제를 해결할 수 있는 방안 제시 및 지원, 셋째, 컨설팅 장학 우수 사례의 발굴 및 정보 제공 등이 있다.

라. 컨설팅 장학의 구성원

컨설팅 장학을 실행하기 위해서 컨설팅 장학을 의뢰하는 교원과 의뢰인에게 전문적인 도움과 지원을 해줄 컨설턴트, 그리고 의뢰인과 컨설턴트를 연결시켜주는 컨설팅 장학 관리자가 필요하다. 컨설팅 장학이 성공적으로 이루어지기 위해서는 컨설턴트의 전문성이 가장 중요하며 이를 위해서 질 높은 컨설턴트의 선발과 관리가 필수적이며 지속적인 질적 관리를 위한 제도적 기반이 마련되어야 할 것이다.

3) 민연옥(2014). 컨설팅 장학 운영 실태 및 활성화 방안 연구. 순천대학교 교육대학원 석사학위논문.

3. 선행 연구자료 분석

○김영신(2012). 컨설팅 장학의 원리에 관한 비판적 논의. 전남대학교 대학원 석사학위논문.

- ⇒ 학교는 학교가 가진 **자율성**을 최대한 발휘하여 기존의 장학이든 컨설팅 장학이든 장학 결과에 대하여 교원이 만족을 느낄 수 있는 그 학교만의 장학을 개발할 필요가 있다.
- ⇒ 교원은 컨설팅 장학의 실행에서 의뢰인의 문제를 해결하는 1차적인 목적뿐만 아니라 학습 의욕 제고나 수업을 보는 안목 신장 등 컨설팅 실행 과정과 결과에서 나타나는 2차적인 가치를 인정하고 **자발적 의뢰**를 촉진할 필요가 있다.

○민연옥(2014). 컨설팅장학 운영 실태 및 활성화 방안 연구. 순천대학교 교육대학원 석사학위논문.

- ⇒ 물리적 보상이 아닌 다른 방법으로 **자발성**이 확보되어야 한다.
- ⇒ **행정업무 경감**과 **컨설턴트의 전문적 자질 향상**이 필요하다.
- ⇒ 컨설팅 장학의 인식 변화가 중요하다(전문성 개발 필요성에 대한 교사들의 자각 중요성, 소통하는 학교문화 정착을 통해 지원하는 장학에 대한 인식).

○박지현(2014). 컨설팅장학 운영 실태에 대한 교원의 인식. 부산대학교 교육대학원 석사학위논문.

- ⇒ **자발성**의 원리가 잘 지켜지지 않는다.
- ⇒ 컨설팅 장학이 시행된 이후 **컨설턴트의 전문성**에 많은 개선이 있어 왔다.
- ⇒ 컨설팅 장학이 시행된 이후 **과정의 충실성**에 많은 개선이 있어 왔다.
- ⇒ 컨설팅장학으로 전문성은 향상되지만 활용성이 떨어져 자발적으로 신청하지 않는다.

○서석호(2012). 교육지원청 컨설팅장학 실제 사례 분석. 경인교육대학교 교육대학원 석사학위논문.

- ⇒ 컨설팅장학에 대한 홍보와 교사들의 **자발적인 신청**을 이끌어낼 수 있는 제도적인 보완 및 지원이 필요하다.
- ⇒ 체계적인 **컨설턴트 양성** 교육이 필요하다.
- ⇒ 컨설팅 기간 및 방법의 변화가 효과가 있다.
- ⇒ 교사들 스스로 자신의 수업을 다른 사람에게 공개하는 것을 두려워하거나 부담스러워 하고, 직무수행과정에서 문제가 발생하면 남에게 도움을 요청하기 보다는 개인적으로 해결하려는 잘못된 인식을 변화시키기 위한 노력이 필요하다.

○ 손희순(2015). 컨설팅장학 활성화에 대한 교원인식 연구. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.

- ⇒ 체계적인 컨설팅장학 모형 제시, 자율적인 장학 프로그램 개발과 같은 **자발적인 참여**를 높이기 위한 제도적, 행정적 지원을 높여야 한다.
- ⇒ **장학 업무를 간소화**하고 연수 학점 인정이나 포상, 가산점 부여와 같은 컨설팅 참여자의 성취 제고를 위한 보상체제를 마련한다.
- ⇒ **컨설턴트의 전문성** 제고를 위한 컨설턴트 양성 시스템을 체계화한다. 특히 컨설턴트로 가장 선호하는 동료교사를 컨설턴트로서 양성하기 위한 방법을 강구해야 한다.
- ⇒ 컨설팅장학에 대한 긍정적 인식 제고를 위한 홍보 전략이 필요하다.

○ 오민호(2015). 컨설팅 장학에 대한 초등 저경력 교사의 인식. 경인교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.

- ⇒ 동료교사 중심의 컨설팅 장학을 실시한다.
- ⇒ 전문적 지식과 공감능력을 갖춘 **컨설턴트 선발**이 필요하다.
- ⇒ 진단형이나 교육훈련형 컨설팅 장학이 아니라 쌍방향적인 해결과정진행형 컨설팅 장학을 실시해야 한다.
- ⇒ 컨설팅 장학 활성화를 위한 보상이 필요하다.

○ 유양승(2014). 2000년 이후 장학의 변화 동향. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.

- ⇒ 교사들의 내부로부터의 자극인 **자발성과** 책무성을 강조하며, 지시·감독이 아닌 지원·조언하는 형태의 장학으로 목적이 변화하고 있다.
- ⇒ 교육행정기관 중심의 감독·지시 위주의 일방적인 장학에서 단위학교, 교사를 중심으로 하는 지원·조언 위주의 장학으로 기능이 변화하고 있다.
- ⇒ 장학의 주관기관이 교육부, 교육청중심의 행정적인 장학에서 단위학교, 교사 중심의 장학으로 변화하고 있다.
- ⇒ 장학의 방향과 방법 변화하고 있다. 2010년 9월을 기점으로 하여 교육현장의 장학은 크게 컨설팅 장학과 자율장학, 특별장학으로 나누어져 운영되고 있다.

○이정민(2013). 컨설팅장학 컨설턴트 역량의 우선순위 분석. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.

- ⇒ **컨설턴트의 역량**(대인역량)을 강화할 수 있는 양성 프로그램을 개발해야 한다.
- ⇒ 컨설턴트 역량에 기준한 컨설턴트의 선발, 성과관리, 교육훈련 및 개발, 보상 등의 **인적자원시스템**을 마련해야 한다.
- ⇒ 컨설턴트들이 컨설팅 기술을 습득하고 강화할 수 있도록 하는 방안이 필요하다.
- ⇒ 교육현장에서 컨설턴트의 역량을 강화할 수 있는 환경 조성이 필요하다.
- ⇒ 장학사와 컨설턴트, 의뢰인의 관계 정립이 필요하다.

○이지형(2015). 컨설팅장학에 대한 담당 장학사와 현장 교사의 인식 비교 연구. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.

- ⇒ **자발성**의 원리를 구현할 수 있는 노력이 수반되어야 한다.
- ⇒ 컨설팅 장학 홍보 및 **컨설턴트 교육**을 강화해야 한다.
- ⇒ 컨설팅 네트워크를 구축해야 한다.
- ⇒ 교육지원청의 **업무를 경감하고 행정적 절차를 간소화**한다.

○홍혜인(2013). 컨설팅장학 효과 관련 변인 간 구조적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

- ⇒ **의뢰 자발성, 컨설턴트 전문성, 절차 충실성**은 모두 컨설팅장학의 효과에 긍정적 영향을 미친다. 이는 컨설팅장학이 명시하는 장학 방식의 변화가 실제 교사 전문성 향상으로 이어질 수 있다는 점을 시사한다.
- ⇒ 컨설팅장학 시행 과정에 있어서 단위학교 내 업무담당자의 지원(연수)이 중요하다.
- ⇒ 컨설팅장학은 구체적인 활동의 성격에 따라 효과가 달라질 수 있기 때문에 획일적이고 일률적인 제도적 접근이 아니라 구체적이고 개별적인 접근이 필요하다.

컨설팅 장학 선행 연구자료 분석을 통한 시사점

- ▶ 학교 현장의 필요에 의해 자발적으로 컨설팅 장학을 의뢰해야 한다.
- ▶ 컨설턴트의 자질 향상을 통해 문제 해결을 위한 전문성이 확보되어야 한다.
- ▶ 컨설팅 장학의 행정 업무 간소화로 본질에 충실해야 한다.

Ⅲ. 실태 분석

컨설팅 장학의 현황을 살펴보기 위해 2014~2016년 경상남도교육청 컨설팅 장학 기본 계획, 타시도 컨설팅 장학 기본 계획을 분석하고, 현장의 교원을 대상으로 설문 조사와 심층 면담을 실시하고 그 결과 자료를 정리하였다.

1. 경상남도 장학활동 기본 계획 분석

가. 목적

- 1) 학생의 전인적 성장을 위한 단위 학교 교육과정 편성·운영 지원
- 2) 학교현장 지원 중심의 장학활동 활성화를 통한 학교 역량 강화

나. 추진 방향

- 1) 장학은 교육과정 편성·운영, 특별장학, 자율장학, 컨설팅으로 구분
- 2) 컨설팅은 교육과정, 수업, 평가, 학교(급) 경영 등을 종합적이고 체계적으로 진단하고 문제 해결을 지원

다. 컨설팅 추진 개요

- 1) '컨설팅'은 의뢰인이 의사결정의 주체가 되어 단위학교 문제를 진단하고 자발성에 기인한 요청이 있는 경우에만 컨설팅 전문가에 의해 시행
- 2) 컨설팅을 주도할 수 있는 장학지원단을 구성하여 단위학교의 당면 과제 해결 방안 모색 및 현안 문제해결 지원
- 3) 실적 지향적 컨설팅 요구 및 운영 금지
- 4) 컨설팅 영역 : 교육과정, 수업전문성, 평가, 인성교육, 진로 진학지도, 학교(급) 경영 등

나아지고 있는 점

장학의 영역을 교육과정 편성·운영, 특별장학, 자율장학, 컨설팅으로 설정하고 '실적지향적 컨설팅 요구 및 운영 금지'를 추진 방침으로 정하여 컨설팅 장학의 본질에 집중함

개선이 필요한 점

컨설팅 지원단 조직을 교(원)장, 교(원)감, 수석교사, 교육전문직 등으로 한정하고 수업명사, 수업연구교사, 교육과정 전문가 교사는 교내 자율장학요원으로 학교단위 활동만 지원하게 함으로써 **전체적인 컨설팅 장학의 컨설턴트 풀이 좁아짐**

2. 타 시·도 컨설팅 장학 계획 분석

지역	운영 사례	시사점
서울특별시 교육청	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 지원 영역을 4개로 나누고 세부 영역을 구체적으로 자세하게 나눔 - 영역별 전문성이 뛰어난 초·중등 교원을 대상으로 교육지원청 단위로 컨설팅 장학지원단을 구성함 - 컨설팅장학지원단 중에서 학교교육력 제고 연구교원제를 희망하는 교원에 한하여 2월에 선정하여 운영함 - 2016년에 타교 컨설팅장학위원으로 위촉되어 컨설팅장학 2회 이상 지원 및 교원학습공동체(학습동아리, 수업동아리, 교과교육연구회 등) 활동을 한 교원에 대하여 유공가산점 부여 대상자로 추천함 	<ul style="list-style-type: none"> - 교육청 핵심교육정책 추진 방향을 컨설팅 장학 영역에 반영 - 사전, 본, 사후 컨설팅(온라인 포함)으로 수당 3회 지급 내용 명시 - 초·중등 교원으로 컨설팅장학지원단 운영 - 적극적으로 활동한 컨설팅장학지원단원에 대한 인센티브 부여
경기도 교육청	<ul style="list-style-type: none"> - 장학을 학교의 자율적인 변화를 지원하고 학교 간 협력과 연대를 촉진하는 활동으로 재개념화하여 컨설팅 장학 개념이 없어지고 장학 활동을 교육지원청 자율장학과 지구 자율장학, 단위 학교 자율장학으로 진행함 - 컨설팅단 및 지원단 운영을 지양하고 교육지원청의 장학 기능을 회복하고자 하여 학교별 담임장학사를 지정하여 지속적인 관찰과 소통으로 학교 지원 장학을 실시함 - 교육지원청 내 장학 관련 실무 능력 함양을 위한 전문적 학습공동체를 운영하고 역량 강화 운영비를 교육지원청당 3백만원 지원함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅과 장학의 개념을 명확히 구분하고 본질에 알맞은 활동 실시 - 교육지원청 장학 활동의 책무성 강화 - 컨설턴트 역량 강화를 위한 전문적 학습공동체 운영 방안 강구

<p style="text-align: center;">세종특별 자치시 교육청</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 찾아가는 소통장학 : 장학관 및 장학사로 구성된 소통장학팀이 담당 단위학교별로 찾아가서 교육청과의 소통 및 학교 현안 해결, 교육청이 학교 현안 해결 지원의 창구 역할을 수행함으로써 교육청에 대한 단위 학교의 신뢰를 강화함 - 학교단위 자율장학 : 내실있는 교육과정 운영, 학생들의 수업만족도 향상을 위해 단위학교에서 자율적으로 운영, 교내의 다양한 형태의 자율장학 활동을 통한 자발적 수업개선 분위기를 조성함 - 맞춤형 수업(컨설팅) 장학 : 교원의 수업개선 요구에 부응하는 맞춤형 장학, 교사가 주도하고 교육청이 지원하는 시스템으로 온라인 시스템을 통해 컨설팅트와 함께하는 장학을 실시함 - 교육감 인정 가산점 연구대회(배움중심수업실천사례대회)와 연계하여 운영함 	<ul style="list-style-type: none"> - 학교별 담당 장학사(장학관)의 지정으로 교육청의 장학 기능을 위한 책임감 강화, 교육청과 단위학교와의 소통 기능 제고 - 학교단위의 자발적 변화 유도, 학교별 특성에 맞는 다양한 형태의 자율 장학 활동으로 교사의 전문성 신장 및 역량 강화 - 교원의 자발적인 의뢰에 의거, 컨설팅 요청에 따라 운영 형태와 기간을 다르게 적용
<p style="text-align: center;">광주광역시 교육청</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2016. 컨설팅장학의 목표를 '단위 학교 자율장학 활성화'에 두고 위로부터가 아닌 단위학교에서 배움공동체 및 컨설팅 장학지원단을 구성하여 자율적인 컨설팅 장학이 이루어지도록 지원하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅장학의 방향을 자발성에 맞추기 위해 단위학교 내에서의 활발한 자체 컨설팅 유도
<p style="text-align: center;">전라남도 교육청</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 교수·학습 개선, 교육과정 운영, 창의적 체험활동, 진로진학, 독서·토론 수업, 생활지도, 학급·학교경영, 기초학력(학력향상), 학부모 지원, 교원 전문성 신장, 교육시책, 학교평가, 유치원환경(자료실)으로 컨설팅 분야를 세분화하여 제시하고 있음 	<ul style="list-style-type: none"> - 수요자의 요구에 맞추어 컨설팅 장학의 영역을 조금 더 세분화하여 제시

<p>전라북도 교육청</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 경남교육청의 '상시수업공개교사 제도'와 마찬가지로 컨설팅장학-수업컨설팅 방법의 하나로 '수업초청'이라는 시스템을 운영하고 있음 이는 교사의 자발성과 책무성을 바탕으로 스스로 수업을 열고 함께 나누는 방식임 - '수업초청'의 경우 공문을 통해 참석자를 보고하는 것이 아니라 메시지를 통해 참석자를 취합함 	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 장학 진행 방법에 있어 공문 대신 경남교육청 꿈나르미 메신저 활용에 대하여 고려
<p>부산광역시 교육청</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 교육지원청별로 학교컨설팅 지원 센터를 운영하며 컨설팅 제반 사항과 컨설턴트 인력풀 관리 등을 효율적으로 운영하려 노력함 	<ul style="list-style-type: none"> - 행정이 아닌 컨설팅 장학의 본질적 수행을 위한 실질적 지원센터 운영 방안 강구
<p>제주특별 자치도 교육청</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 수업컨설팅, 지구별 수업컨설팅, 학교 교육 컨설팅으로 영역을 분류함 - 교원의 요청에 의한 수업 관련 문제 해결, 지원으로 교원의 수업전문성 신장을 꾀하는 수업컨설팅은 학교컨설팅지원센터에 신청하여 진행함. 이때 컨설팅 팀이 우수교사로 추천한 교사는 교실수업개선 실천사례 연구발표대회 자동 추천됨 	<ul style="list-style-type: none"> - 동일 지역 내의 학교 간, 교원 간 협의를 거쳐 자율적으로 교사 동아리나 전문적 학습 공동체와 연계하여 각 동아리별 컨설턴트 연결과 지원 방안 강구 - 컨설팅 장학 활성화를 위한 인센티브 방안 강구

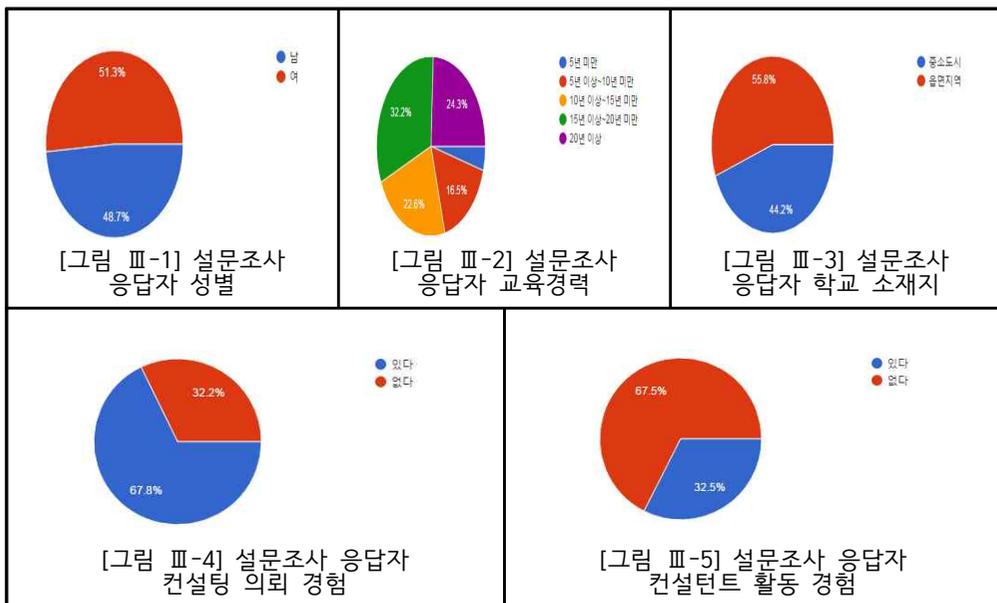
3. 현장 교원 실태 분석

가. 1차 설문 조사 실시

- 1) 설문 기간 : 2016년 7월 15일~8월 7일
- 2) 설문 대상 : 경남 도내 교원
- 3) 설문 방법 : 1차 설문조사는 경남도내 115명의 교원을 대상으로 설문지를 활용한 온라인 형태로 실시하였다(붙임 1의 1차 설문조사지). 1차 설문 조사의 목적은 경남의 컨설팅 장학 제도에 대한 교원들의 인식과 요구 사항을 알아보기 위한 것으로 컨설팅 장학의 문제점과 개선 방안에 대한 기초 정보를 수집하기 위하여 실시하였다.

나. 1차 설문 조사 결과 분석(응답 115명, 단위 %)

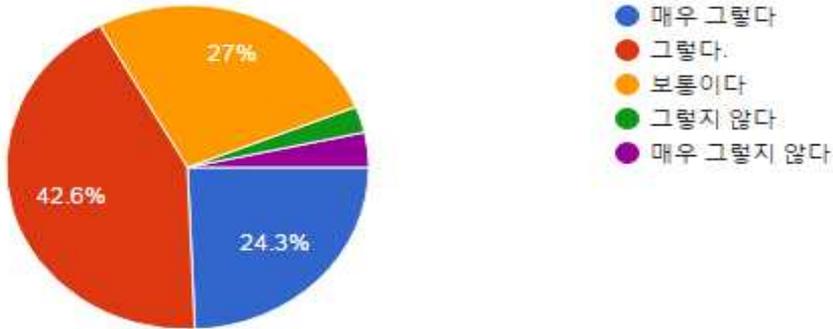
1) 응답자 기초 정보



2) 컨설팅 장학에 대한 인식 조사 결과 분석

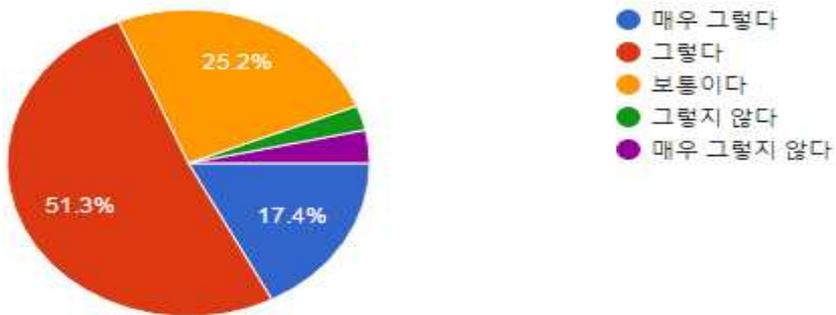
- 설문에 응답한 교원의 66.9%가 '컨설팅 장학은 학교교육의 질 제고에 필요하다'라고 생각하고 있으며 6.1%의 교원은 '필요하지 않다'라는 것으로

보아 컨설팅 장학의 필요성에 대해서는 대체적으로 공감하고 있음을 알 수 있다.



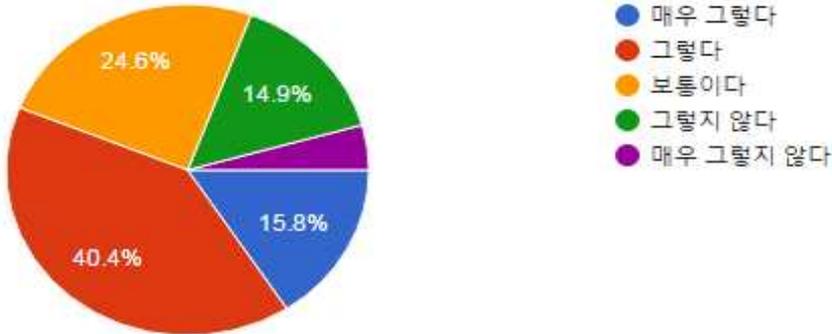
[그림 Ⅲ-6] 컨설팅 장학의 필요성

- 응답자 중 68.7%가 학교구성원들이 당면한 문제를 해결하는데 컨설팅 장학의 목적이 있다고 응답하였고 6.1%의 교원은 '그렇지 않다'라고 응답하여 컨설팅 장학의 취지와 목적에 대해 잘 이해하고 있음을 알 수 있다.



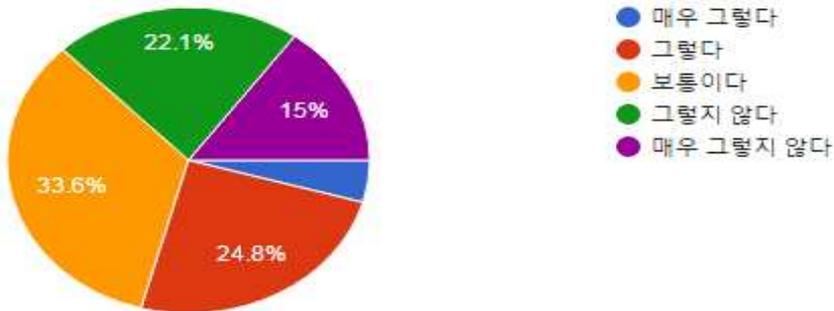
[그림 Ⅲ-7] 컨설팅 장학의 목표

- 컨설팅 장학의 자발적 수행에 관해서는 56.2%의 교원이 '그렇다'라고 생각하고 있으며 19.3%의 교원이 '그렇지 않다', 24.6%의 교원이 '보통이다'라고 생각하고 있다. 이는 컨설팅 장학의 가장 기본적인 원칙인 자발성의 원리가 예전에 비해서는 나아지고 있지만 아직도 많은 교원들이 잘 지켜지지 않는다고 느끼고 있다는 것을 보여준다.



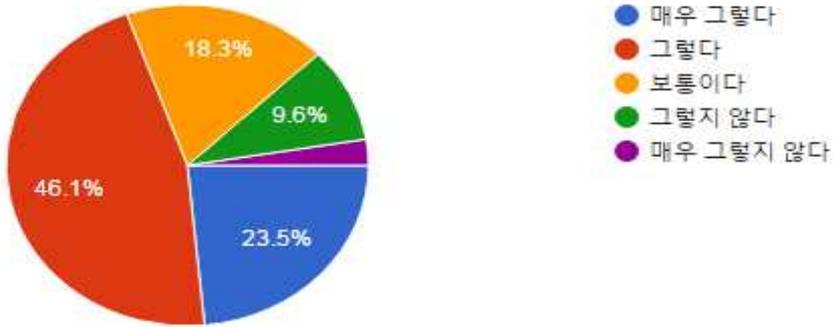
[그림 Ⅲ-8] 컨설팅 장학의 자발성 현황

- 컨설팅 장학의 자발성과 관련한 문항으로 29.2%의 교원은 교육(지원)청 계획에 의거하여 컨설팅 장학을 실시하는 것이 바람직하다, 37.1%의 교원은 바람직하지 않다, 33.6%는 ‘보통이다’라고 응답하였다. 이는 교육(지원)청 단위의 계획이 아닌 단위 학교나 교사 차원에서의 자발적인 컨설팅 장학 수행이 필요함을 보여준다.



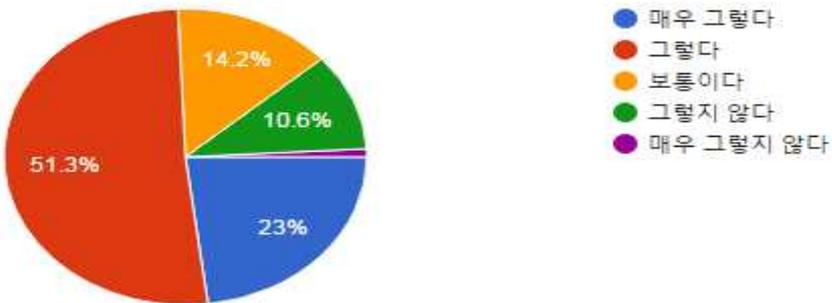
[그림 Ⅲ-9] 상향식 컨설팅 장학의 필요성에 대한 생각

- 컨설팅 장학의 신청 방법과 진행 절차에 대해서 69.6%의 교원이 ‘잘 알고 있다’라고 응답했으며 12.2%는 ‘잘 모른다’고 응답한 것으로 보아 컨설팅 장학 의뢰 방법에 대해서는 잘 이해하고 있는 것으로 생각된다.



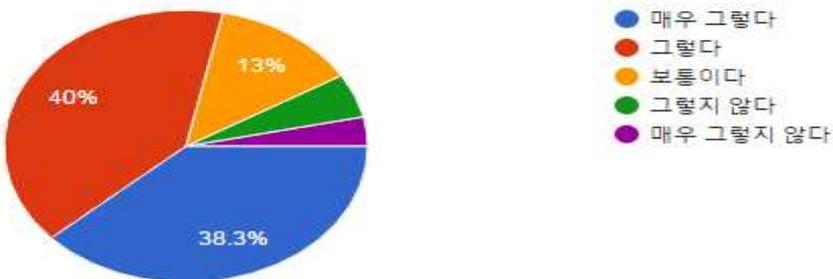
[그림 Ⅲ-10] 컨설팅 장학의 의뢰에 대한 이해도

- 74.3%의 교원이 컨설팅 장학이 1회성 행사로 그친다라고 생각하고 있는 것으로 드러났다. 이는 현장 교원들의 문제 해결에 컨설팅 장학이 제 역할을 다하지 못하고 있음을 나타낸다.



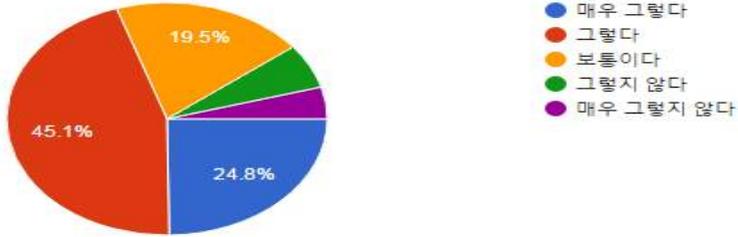
[그림 Ⅲ-11] 컨설팅 장학의 효과

- 78.3%의 교원이 컨설팅 장학이 활성화되려면 컨설턴트의 양적·질적 확대가 필요하다고 생각하고 있다.



[그림 Ⅲ-12] 컨설팅 장학 활성화를 위한 컨설턴트 질 제고

- 69.9%의 교원이 컨설팅 장학이 활성화되려면 제반 예산 확보가 필요하다고 생각하고 있다.



[그림 Ⅲ-13] 컨설팅 장학 활성화를 위한 예산 확보의 필요성

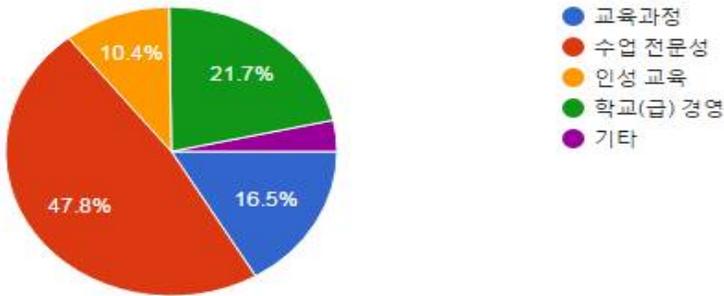
3) 컨설팅 장학에 대한 인식 조사 결과 분석 요약(응답 115명, 단위 %)

<표 Ⅲ-1> 컨설팅 장학에 대한 인식 조사 결과 분석 요약

문항	① 매우 그렇다.	② 그렇다	③ 보통이다.	④ 그렇지 않다.	⑤ 매우 그렇지 않다.	시사점
1. 컨설팅 장학은 학교교육의 질 제고에 필요하다.	24.3	42.6	27	2.6	3.5	- 컨설팅 장학의 필요성과 역할을 인정하나 자발성과 그 효과에 대해서 부정적임 - 컨설턴트의 질 제고와 관련 예산 확보가 필요함
2. 컨설팅 장학은 학교구성원들이 당면하고 있는 문제들을 해결하는데 목표를 둔다.	17.4	51.3	25.2	2.6	3.5	
3. 컨설팅 장학은 단위학교 구성원들이 자발적으로 요청하는 경우에 수행한다.	15.8	40.4	24.6	14.9	4.4	
4. 컨설팅 장학은 교육(지원)청 계획에 의거하여 실시하는 것이 바람직하다.	4.4	24.8	33.6	22.1	15	
5. 컨설팅 장학의 신청 방법과 실행 절차에 대해 잘 알고 있다.	23.5	46.1	18.3	9.6	2.6	
6. 컨설팅 장학은 1회성 행사로 끝나는 경우가 많다.	23	51.3	14.2	10.6	0.9	
7. 컨설팅 장학이 활성화 되려면 컨설턴트의 양적·질적 확대가 필요하다.	38.3	40	13	5.2	3.5	
8. 컨설팅 장학이 활성화 되려면 제반 예산 확보가 시급하다.	24.8	45.1	19.5	6.2	4.4	

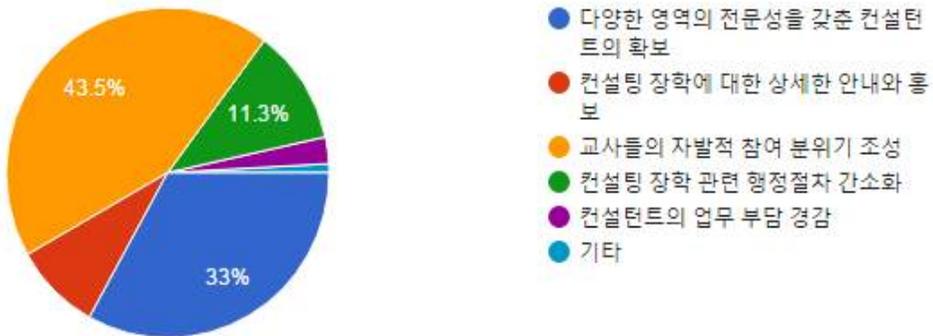
4) 컨설팅 장학에 대한 요구 조사 결과 분석⁴⁾

- 컨설팅 장학을 실시하는데 있어 가장 필요한 영역으로는 47.8%가 수업 전문성, 21.7%가 학교(급) 경영, 16.5%가 교육과정 영역으로 응답하였다. 이는 컨설팅 장학의 내용과 컨설턴트 선정에 반영되어야 할 것이다.



[그림 Ⅲ-14] 컨설팅 장학 영역

- 컨설팅 장학을 활성화하기 위한 조건으로 43.5%의 교원이 자발적 참여, 33%의 교원이 다양한 영역의 전문성을 갖춘 컨설턴트의 확보라고 응답하였다.



[그림 Ⅲ-15] 컨설팅 장학 활성화 조건

- 컨설팅 장학 컨설턴트의 구성에 대해서는 45.2%의 교원이 교원과 교육 전문직, 외부전문가의 혼합이 가장 좋다고 응답하였는데 이는 시대적, 교육적 흐름의 변화에 따른 교원의 요구와 희망에 대응할 수 있는 컨설턴트 인적 풀의 다양화가 필요하다는 것을 나타낸다.

4) 이병환(2010). 학교 컨설팅 장학 모형 및 평가 지표 개발 연구. 교육과학기술부.



[그림 Ⅲ-16] 컨설팅 장학 컨설턴트 구성

- 컨설팅 장학 활성화를 위한 인적체제 구축에 있어 38.6%가 전문적이고 체계적인 컨설턴트 양성 체제 구축, 29.8%가 컨설턴트 인력 풀과 데이터베이스 구축이 중요하다고 생각하고 있다.



[그림 Ⅲ-17] 컨설팅 장학 인적체제 구성

- 컨설턴트를 양성하는 가장 좋은 방법으로는 37.4%의 교원이 교원연수기관에서 양성하는 방법을, 31.3%의 교원이 시도교육청에서 교원양성기관(교육대학, 사범대학 등)에 위탁하여 양성하는 방법을 선택하였다.



[그림 Ⅲ-18] 컨설팅 장학 컨설턴트 양성 방법

- 컨설팅 장학을 신청하는 방법에 대해서는 학교 및 개인이 컨설팅 장학 시기 및 컨설턴트를 선택할 수 있는 방법이 54%, 학교 및 개인의 요청과 교육청 연간 계획을 병행하는 방법이 38.9%로 나타나 컨설팅 장학의 자발성 확보와 그 실행에 대한 지원이 필요함을 알 수 있다.



[그림 Ⅲ-19] 컨설팅 장학 신청 방법

5) 컨설팅 장학에 대한 요구 조사 결과 분석 요약(응답 115명, 단위 %)

<표 Ⅲ-2> 컨설팅 장학에 대한 요구 조사 결과 분석 요약

문항	응답					시사점
	교육과정	수업전문성	인성교육	학교(급)경영	기타	
1. 컨설팅 장학의 영역 중 가장 필요하다고 생각하는 것은 무엇입니까?	16.5	47.8	10.4	21.7	3.5	- 컨설팅 장학의 실행에 있어 가장 중요한 자발성 이 지켜져야 함 - 컨설턴트의 양적 확대와 질적 관리가 필요하며 이를 위해 컨설턴트의 전문성 확보 와 컨설턴트 선발에 관한 구체적인 지침이나 세부 요건을 확립해야 함 - 형식적인 컨설팅 장학에서 벗어나기 위해 학교 및 교사 단위의 자율적 협의체 운영 이 이루어져야 함
2. 컨설팅 장학이 활성화되기 위해 가장 필요한 것은 무엇이라고 생각합니까?	다양한 영역의 전문성을 갖춘 컨설턴트의 확보 33		교사들의 자발적 참여 분위기 조성 43.5			
3. 컨설팅 장학에 참여하는 컨설턴트는 어떻게 구성되어야 한다고 생각합니까?	교원+교육전문직+외부전문가 45.2	교원 20.9	교원+교육전문직 19.1			
4. 컨설팅 장학 활성화를 위한 인적체제 구축 중 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각합니까?	전문적이고 체계적인 컨설턴트 양성 체제 구축 38.6		컨설턴트 인력 풀과 데이터베이스 구축 29.8			
5. 컨설턴트를 양성하는 가장 좋은 방법은 무엇이라고 생각합니까?	교원연수기관에서 양성 37.4		시도교육청에서 교원양성기관(교육대학 사범대학 등)에 위탁하여 양성 31.3			
6. 컨설팅 장학 신청 방법에 대해 바람직하다고 생각하는 것은 무엇입니까?	학교 및 개인이 컨설팅 장학 시기 및 컨설턴트를 선택할 수 있다. 54		학교 및 개인의 요청과 교육청 연간 계획을 병행하는 것이 좋다. 38.9			

다. 2차 설문 조사 실시

- 1) 설문 기간 : 2016년 8월 29일~9월 2일
- 2) 설문 대상 : 경남 도내 컨설턴트 활동 교사 및 컨설팅 장학 의뢰 유경험 교사(10개 학교)
- 3) 설문 방법 : 2차 설문조사는 경남도내 20명의 교원을 대상으로 심층면담조사지를 활용한 오프라인 형태로 실시하였다(붙임 2의 2차 심층면담)

조사지). 2차 설문 조사의 목적은 자발적 컨설팅 장학 운영 여부와 그에 따른 효과, 현재 컨설팅 장학의 문제점과 개선 방안에 대한 교원들의 인식과 요구 사항을 알아보기 위한 것으로 대상을 컨설턴트(6명)와 컨설턴티(14명) 2그룹으로 나누어 실시하였다.

라. 2차 심층면담 결과 분석(10개 학교 20명 참여)

1) 컨설팅 장학에 대한 컨설턴트로서의 인식과 요구 조사 결과 분석

질문 1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

- ⇒ 컨설팅 운영지원단으로서의 의무적 활동, 교육연구회 과제 관련 및 수업전문성 향상을 위한 자발적 요청(2016. 8. 31. A초등학교 교감)
- ⇒ 컨설팅을 받고자 희망하는 선생님의 신청(2016. 8. 31. B초등학교 수석교사)
- ⇒ 컨설팅 장학 담당자의 의뢰 요청, 신규교사의 현장 적응력 향상 및 학급경영과 생활지도 역량강화를 위해 자발적 요청(2016. 9. 1. C초등학교 수석교사)
- ⇒ 함안지역에서는 주로 학교별 연 1회 의무적으로 배당되어지는 횟수를 채우기 위한 경우가 많음, 짧은 교사 위주로 학교 내에서 이루어지는 다양한 공개수업을 준비하기 위해 컨설팅이 많이 이루어짐, 수업연구교사 등의 대회를 앞둔 교사가 컨설팅 요구(2016. 9. 1. D초등학교 수석교사)
- ⇒ 2012년부터 컨설팅 운영지원단으로서 활동함(2016. 9. 2. E초등학교 교사)
- ⇒ 과정중심 수시과정평가와 관련하여 학업성적관리규정을 학교 실정에 맞게 제·개정하는 데의 어려움 해소 및 학생평가 관련 업무 능력 향상, 학교 간 학생평가 관련 정보 교류를 목적으로 신청(2016. 9. 2. F초등학교 교사)

- ▶ 컨설팅 운영지원단 활동 및 담당 장학사의 요청과 같은 의무적 요청과 교사 전문성 및 역량 강화를 위한 자발적 요청이 5:5 정도로 비슷하게 존재한다.
- ▶ 자발적 요청 중 연구회 과제 해결이나 연구대회 준비와 같은 목적으로 컨설팅 장학을 실시할 때가 많다.

질문 2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

- ⇒ 필요에 의해 자발적으로 신청한 경우 도움이 되나 의무적으로 컨설팅 장학금을 실시한 경우 효과가 낮음(2016. 8. 31. A초등학교 교감)
- ⇒ 컨설턴트로써 컨설팅 의뢰주제를 먼저 신청 받아 충분히 준비하여 맞춤형 컨설팅을 실시하기에 만족도는 높음(2016. 8. 31. B초등학교 수석교사)
- ⇒ 의뢰주제에 맞추어 개별 맞춤형 컨설팅을 진행하여 효과가 좋음(2016. 9. 1. C초등학교 수석교사)
- ⇒ 함안 지역에서는 학교 교감이나 연구에 의해 의무적으로 컨설팅이 이루어지는 경우 컨설팅 의뢰가 들어오면 몇 번에 걸쳐 온라인이나 메일로 과정을 컨설팅 받고, 컨설턴트와 학교 교장, 교감에게 공개수업을 한 후 함께 협의회를 하는 형식이 대부분임. 이런 경우 컨설팅을 받는 선생님들이 형식적으로 하고 넘어가려는 경향이 좀 있으나, 저경력 선생님들은 열심히 참여하여 뜻을 이루려는 노력이 엿보임(2016. 9. 1. D초등학교 수석교사)
- ⇒ 컨설팅 장학의 의뢰 주제에 맞게 준비하여 컨설팅을 실시한 결과 의뢰자들의 만족도가 높아 도움이 되었다고 생각함(2016. 9. 2. E초등학교 교사)
- ⇒ 경상남도 학업성적관리지침에 의거한 학업성적관리규정 제·개정 의 어려움을 해소하고 학교 단위 학생평가 업무 절차의 효율성 향상에 도움이 됨(2016. 9. 2. F초등학교 교사)

- ▶ 자발적 필요에 의해 실시한 경우 도움이 되나 의무적으로 실시한 경우 효과가 낮고 형식적으로 진행될 때가 많다.
- ▶ 컨설팅 의뢰 주제에 맞게 준비를 하고 맞춤형 컨설팅을 실시하여 도움이 되었다.

질문 3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

- ⇒ 컨설팅을 요청하는 교사의 자발적 의지 중요(사업이 아닌 자체 연구회, 동아리 활동 장려), 컨설턴트의 책무성과 전문성 신장이 필요하고 수평적 관계에서 지원을 한다는 의식이 중요, 컨설턴트의 여건상 꾸준한 소통과 관계 유지가 힘들어 컨설팅이 일회성으로 이루어짐(2016. 8. 31. A초등학교 교감)
- ⇒ 컨설팅 절차에 대한 부담을 갖고 적극적인 컨설팅 신청을 꺼려하는 경향을 보임(2016. 8. 31. B초등학교 수석교사)
- ⇒ 교육(지원)청 단위의 세부 추진 계획 및 일정이 없는 상황에서 개별로 진행되고 있으며 학교차원에서조차 장학 의뢰 절차 및 목적, 사후 결과 처리가 미흡한 경우가 종종 있음(컨설팅결과보고서, 만족도 조사, 컨설팅 수당 자체 예산 미확보 등)(2016. 9. 1. C초등학교 수석교사)
- ⇒ 컨설팅이 필요한 선생님들이 몇 차례의 온라인 컨설팅과 1회의 공개수업 및 협의회로 이루어진 일회성 컨설팅에 의해 나아진다고는 생각이 들지 않음, 여러 번이나 장기적인(한 학기 혹은 1-2년)의 체계적인 컨설팅이 있어야 한다고 생각함, 특히 컨설팅장학은 저경력 교사들 또는 대회에 나가는 선생님들이 받는 것이라는 인식을 허물어야 겠다는 생각이 듦(2016. 9. 1. D초등학교 수석교사)
- ⇒ 현재 컨설팅장학을 담당하고 있는 컨설턴트는 교감, 장학사, 수석교사로 이루어져 있음, 작년부터 학급 수업 결손을 막기 위해 일반 교사 컨설턴트는 신청할 수 없도록 정책이 바뀌었는데 교감 및 장학사 컨설턴트는 수업 현장에 오랜 기간 동안 떨어져 있어 수업이나 학급경영 등에 보다 더 효율적인 컨설팅에 어려움이 있을 수 있어 개선의 여지가 있다고 생각함(2016. 9. 2. E초등학교 교사)
- ⇒ 각 분야에서 다양한 컨설팅이 이루어지고 있어 업무의 효율적 처리 및 다른 학교와의 정보 교류에는 상당히 매력적으로 작용하나 너무 많은 분야에서 컨설팅이 의무적으로 부여되는 경우에는 오히려 단위 학교 실정에 맞게 계획을 세우고 추진하는데 방해 요소가 됨(2016. 9. 2. F초등학교 교사)

- ▶ 의무적 시행이 아니라 컨설팅을 요청하는 교사의 자발적 의지가 중요하다.
- ▶ 컨설턴트의 책무성, 전문성 신장과 지도가 아닌 지원이라는 의식 개선이 필요하다.
- ▶ 일회성 컨설팅이 아니라 지속적으로 소통하며 장기적으로 이어져야 한다.

질문 4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

- ⇒ 학교 단위 자체 자율 장학이 가장 중요함. 이를 위해 전문적 학습공동체가 활성화되어야 하고 하나의 큰 주제에 대한 지속적(년 단위) 연구가 필요함. 또한 이러한 상호간의 나눔을 공유하며 의미 있는 결과를 만들어내야 함. 컨설팅의 효과를 올리기 위해 개방적이고 민주적인 협의 문화가 정착되어야 함(2016. 8. 31. A초등학교 교사)
- ⇒ 함께 고민해 보고자 하는 문제를 중심으로 부담 없이 컨설팅을 신청하고 도움을 받을 수 있는 자유로운 분위기가 조성되었으면 함(2016. 8. 31. B초등학교 수석교사)
- ⇒ 의뢰 학교의 전 교원을 대상으로 하는 전체 연수 형식 지양. 자발성 부족(학교 관리자나 연구부장의 마인드에 의해 일괄 신청하는 경우가 많음), 컨설팅 장학 활동영역의 다양화(수업공개 중심의 교수·학습영역에서 교육 활동 전 영역으로의 확대 필요), 온라인 형태의 컨설팅영역도 포함(2016. 9. 1. C초등학교 수석교사)
- ⇒ 무엇보다 중요한 것은 타의에 의한 것이 아니라 자의에 의한 컨설팅이 이루어지는 것이 한 번을 해도 효과가 있다고 생각함. 우선은 학교에서 이루어지는 다양한 공개수업에 앞서 여러 경로를 통한 컨설팅을 한 번씩 받아보게 하는 것이 컨설팅장학의 이점을 널리 알릴 수 있는 한 방법이라고 생각됨(2016. 9. 1. D초등학교 수석교사)
- ⇒ 학교 수업에 결손을 최소화 하면서 일선학교의 유능한 컨설턴트 인력풀을 구축하여 수업이나 학급경영, 생활지도 등 여러 분야에서 보다 더 전문적인 컨설팅을 받을 수 있도록 하는 것이 필요하다고 생각함. 또한 교사들 중에서도 수업명사(교사) 등 주변에 가까워서 컨설팅을 요청할 수 있도록 정책의 변화가 있어야 함. 그리고 수업명사(교사) 중에서도 컨설턴트로 활동하여 후배들에게 더 많은 것을 나누고 싶어하는 경우가 있다고 생각함. 단지 한 가지 정책으로 2~3가지의 효과가 줄어든다면 이런 정책은 개선해야 한다고 생각하는데 일방적인 교육청 위주의 컨설팅이 아니라 컨설턴트 인력풀을 최대한 확보하여 누구든지 필요할 때 교육청을 거치지 않고 1대 1로 컨설팅을 받을 수 있도록 범위를 좀 더 확대하여야 한다고 생각함. 컨설턴트의 수고와 노력에 조금이라도 인센티브를 주는 것도 필요함(2016. 9. 2. E초등학교 교사)
- ⇒ 자발성에 근거한 컨설팅. 컨설턴트의 진정한 필요에 의해 자발적으로 이루어지는 컨설팅이어야 효과가 높을 것임. 현재는 과도기적인 시기라서인지 분야별로 너무 많은 컨설팅이 이루어지고 있는데 컨설팅을 받기 위한 컨설팅은 연수와 다를 바가 없고 서로에게 부담이 되므로 교육청 단위에서는 다양한 분야의 컨설턴트를 위촉하여 필요에 의해 이루어질 수 있는 시스템을 갖추어놓고 안내를 하고 컨설팅은 학교나 개인, 그룹의 필요에 의해 신청하고 추진되도록 해야 함. 컨설턴트의 역량문제를 생각할 때 지적질이 안 되고 사실을 이야기하고 컨설팅이 힐링의 장이 되어야 함. 컨설턴트가 배운 것, 가진 것을 나누는 장이 되어야 하고 이론이나 서식 채우기가 아니라 실제적 문제를 허심탄회하게 이야기하는 장이 되어야 함(2016. 9. 2. F초등학교 교사)

- ▶ 컨설팅 장학을 자발적으로 실시하기 위해 자유로운 분위기와 개방적이고 민주적인 문화가 정착되어야 한다.
- ▶ 컨설팅 장학 영역의 다양화와 컨설턴트 인력풀의 확충이 필요하다.
- ▶ 컨설팅 장학 신청 및 진행, 사후 처리에 있어 절차상의 부담감이 없어야 하고, 컨설턴트에게 인센티브 부여 방안이 필요하다.

2) 컨설팅 장학에 대한 컨설턴트로서의 인식과 요구 조사 결과 분석

질문 1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

- ⇒ 저경력 교사로서 학생들을 가르치는 것이 서투르고 생활지도도 완벽히 되지 않아 컨설팅 장학을 신청함(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 저경력 교사를 위한 컨설팅 장학이 있어서 평소에 어려움을 느끼던 부분에 대해 도움을 받기 위해 컨설팅을 받음(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 학생 지도 및 학급 경영에서의 부족한 점을 보완하고, 배움중심수업의 역량을 강화하기 위함(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 학교 선생님의 추천(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 선배 선생님들의 권유, 경험 부족으로 인한 장학의 필요에 의해 신청(2016. 8. 31. G초등학교 교사)
- ⇒ 신규교사 일 때 수업 능력 및 학습자 이해도를 높이기 위해 컨설팅 장학을 받음, 주변 선배 선생님의 적극적인 권유가 있었음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 교원 연구대회 가운데 학습지도안쓰기 관련 대회 준비 차 음악교과 컨설팅을 받음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 신규 발령 후 수업능력향상을 위해 방법을 알아보던 중 연구부장의 추천으로 지원(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 배움중심수업과 관련된 수업에 관심을 가지던 중 수업연구교사대회에 참가하게 되었고 더불어 학교 수업동아리도 함께 진행하던 중 나 자신에 대한 모습을 되돌아 보고자 신청함(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 배움중심동아리 활동의 일환으로 컨설팅을 신청하면서 이루어지게 됨(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 신규발령 후 교수학습의 질 향상을 위해 컨설팅장학을 신청함, 당시 컨설팅장학의 개념에 대해 잘 몰라 연구부장의 얘기를 듣고 지도해주는 대로 수업을 준비하고 공개수업을 하고 컨설팅을 받음(2016. 9. 1. I초등학교 교사)
- ⇒ 학교 전체 선생님을 대상으로 교원의 전문성 향상을 위해 관련 분야 전문가를 모시고 컨설팅장학을 실시함, 1:1의 컨설팅 장학이 아니라 1:다수로 이루어진 컨설팅 장학이었고 컨설턴트의 강의 후 학교 선생님들과 컨설턴트가 다양한 수업관련 주제로 이야기를 나누는 시간을 가짐(2016. 9. 1. I초등학교 교사)
- ⇒ 2016. 행복맞이학교(학년형)를 운영함에 있어 연1-2회 의무적으로 컨설팅장학을 요청하라는 공문에 따라 컨설팅장학을 하게 됨(2016. 9. 2. J초등학교 교사)
- ⇒ 2016. 행복맞이학교(학년형)를 운영하며 행복맞이학교 운영이 잘 이루어지고 있는 것인지 동학년에서 같이 점검하고 운영에 대한 조언을 얻고자 컨설팅 장학을 받음(2016. 9. 2. J초등학교 교사)

- ▶ 저경력 교사의 교실수업 관련 문제 해결을 위한 자발적 요청의 컨설팅 장학이 많다.
- ▶ 연구대회나 연구 동아리 운영상의 필요에 의해서, 또는 의무적 사항으로 컨설팅 장학을 실시한다.

질문 2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

- ⇒ 아이들을 집중시키는 방법, 수업의 흐름 등 원하는 부분을 조리 있게 설명하고 조언해줌 (2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 보다 나은 수업을 위한 교사의 교수 태도와 학습 상황에서 학생들과의 효과적인 소통 방법 등에 대해 의뢰를 하였고 도움을 받음(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 도움이 되었음(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 도움이 되었다고 생각함(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 교육관 형성과 수업 개선 등의 부분에 도움이 되었으며, 저경력 교사로서 겪는 여러 고충을 해결하고 개선하는데 매우 유익하였음(2016. 8. 31. G초등학교 교사)
- ⇒ 주제가 학습자의 오개념을 제대로 알고 처방을 내리기 위한 PCK 교수학습이었고 수업 사례를 위주로 컨설팅을 받아 시연도 2~3차례 해보며 피드백을 받음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 음악 관련 지식은 물론 음악교과 지도에 큰 도움을 얻었음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 수업능력 향상 및 교육과정 재구성 능력을 함양하기 위한 목적이었으나 사전·사후 협의가 제대로 이루어지지 않았고, 컨설팅 담당자가 당일 수업을 평가하는 정도의 피드백만 이루어져 수업을 준비하는 과정에서는 도움을 받지 못함(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 전반적인 수업 스킬에 관련된 부분에 초점을 맞추고 교수용어, 제스처, 동선 등을 파악하게 되어 많은 조언을 받아 원하던 목표를 이루었다고 생각함(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 배움중심수업 구현을 위한 교실수업개선 방안에 대해 구체적인 도움을 받음 특히 컨설턴트와의 동영상 수업 분석을 통한 개선방안 협의가 큰 도움이 되었음(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 처음 반을 맡아 교생실습 때 했던 경험만을 토대로 수업을 준비하고 실시할 때 과연 내가 하고 있는 수업이 좋은 수업인가에 대한 고민이 많이 들었는데 교수학습방법 개선을 주제로 의뢰한 컨설턴트의 얘기를 듣고 도움이 많이 됨(2016. 9. 1. I초등학교 교사)
- ⇒ 관련 분야에 전문성을 가지고 있는 컨설턴트를 초청하여 컨설팅이 이루어져서 컨설팅을 받은 선생님들의 만족도는 높았음(2016. 9. 1. I초등학교 교사)
- ⇒ 컨설팅장학을 통해 행복학교, 행복맛이학교 운영의 취지는 잘 이해하게 되었지만, 정작 행복맛이학교 학년형을 운영하면서 부딪히는 실제적인 문제에 대해서 만족할만한 답변이나 해결책을 찾지 못해 아쉬웠음(2016. 9. 2. J초등학교 교사)
- ⇒ 컨설팅 장학을 통해 행복학교, 행복맛이학교 운영의 취지('교사가 행복해야 한다.')를 교내 모든 선생님들과 인지하기 위해 행복을 막고 있는 것(어려움)들을 함께 짚어보는 것은 굉장히 인상 깊었음, 또한 행복맛이학교 운영에 대한 동학년의 솔직한 생각을 공유할 수 있어 좋았음, 다만 학년에서 이루어지고 있는 요소들에 대한 부족한 점들이 무엇인지 실질적으로 짚어서 개선 방향이나 아이디어를 얻지 못한 아쉬움은 남음(2016. 9. 2. J초등학교 교사)

- ▶ 전반적으로 자발적 필요에 의한 컨설팅 장학의 경우 도움이 많이 되나 1:다수의 연수 형식으로 진행되는 컨설팅 장학의 효과는 낮다.
- ▶ 연구회 운영과 관련하여 실시한 경우 실질적인 문제 해결에는 도움이 안 된다.

질문 3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

- ⇒ 교사의 수업 질을 높이는 데 기여하는 유익한 제도임(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 컨설턴트가 고민하고 있는 부분에 대해 진심으로 함께 이야기를 들어주고 조언을 해주어서 많은 도움이 됨(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 선배 교사로부터 노하우를 전수받고 교사로서의 역량을 강화하는 데에 큰 도움이 된다고 생각함(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 저경력 교사의 수업 기술을 향상시키는 데 좋은 도움이 됨(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 실제 현장에서 겪는 어려움에 대해 심도 있는 솔루션을 받을 수 있고, 연구해야할 부분도 함께 고민해볼 수 있어서 매우 유익하다고 생각함(2016. 8. 31. G초등학교 교사)
- ⇒ 특정 몇 사람에게 주어지는 기회여서 널리 퍼지지는 못하고 있는 것 같음. 어떤 종류의 컨설팅이 어느 때 이루어지는지 잘 모름, 거리나 직책상으로 멀게 느껴지는 컨설팅은 아무래도 부담스러움(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 자발적인 측면이 부족한 것 같음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 수업 전문가와 수업자 뿐 아니라 수업자의 학교 동료가 함께 수업을 준비하며 충분한 의견교환이 이루어질 수 있도록 기회가 있었으면 좋겠음. 현재는 형식적인 ‘공개수업’에 그치는 것 같음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 필요와 수요가 수업전문직들과 맞아 떨어진다면 효과적일 것임(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 필요한 부분임에도 활성화되지 못해 안타까움. 컨설팅 장학 활성화를 위한 방안이 필요하다고 생각됨(컨설턴트에게 인센티브 부여 방안)(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 신규교사로서 컨설팅을 받는 것은 도움이 되는 것 같음. 다만 컨설팅을 준비하는 과정과 컨설팅을 받는 것에 대해 알게 모르게 부담이 많이 되는 것 같음 학교차원도 개인차원도 컨설팅을 받는다는 것은 부담스러운 일임(2016. 9. 1. I초등학교 교사)
- ⇒ 컨설팅 관련 업무를 담당해서 일을 추진해 보면 컨설턴트에 대해 모두 다 잘 알지 못하기 때문에 의뢰 주제에 맞는 컨설턴트를 찾는 것이 어렵고 공문을 꼭 보내야 하는 등 절차상의 번거로움도 있음(2016. 9. 1. I초등학교 교사)
- ⇒ 2016. 행복맞이학교 학년형을 운영하는 학교는 연 1-2회 의무적으로 컨설팅장학을 요청하라고 되어 있고, 컨설턴트 또한 지정되어 있었음. 원하는 컨설턴트가 있었지만 너무 바쁜 일정으로 컨설팅 날짜를 잡기가 어려웠고, 이미 지정되어 있는 컨설턴트가 있었기 때문에 다른 분을 요청하는 것 또한 눈치가 보였음. 그리고 컨설턴트의 기본적인 역량이나 선호도, 전문성을 가진 분야가 달라 실제 행복맞이학교 학년형을 운영함에 있어 부딪히는 기본적인 문제를 해결함에 있어 심도 깊은 답변이나 해결책을 얻지 못했음. 자율성에 기초한 컨설팅 장학이 아니라 의무적인 신청에 치우친 컨설팅 장학이었다는 점. 이미 컨설턴트가 정해져 있어서 원하는 컨설턴트에게 컨설팅을 받지 못했다는 점 때문에 만족스러운 컨설팅이 이루어졌다고 보기 힘들(2016. 9. 2. J초등학교 교사)
- ⇒ 컨설팅장학은 의뢰주제에 대해 강의를 해주거나 주제 관련 어려운 점이 무엇인지 듣고,

조언해주는 형태인 것 같음, 컨설팅트가 나의 어려움을 같이 고민해주고, 개선할 점이나 아이디어를 제시해주거나 같이 만들어 가는 것이라고 생각하고 도움을 받고자 하는 것으로 생각하는데 현재의 컨설팅장학은 나의 부족한 점이 무엇인지 드러날까 걱정하고, 부족한 점이 발견되지 않기를 바라면서 하는 점이 있음, 지도나 조언을 듣는 게 두렵고, 지도 조언을 받아도 개선하는 것이 어려운 것 같음(2016. 9. 2. J초등학교 교사)

- ▶ 교사의 전문성을 신장하는데 도움이 되나 절차상의 번거로움과 의무적 실시의 문제가 있다. 구체적 문제 해결이 아닌 형식적 수업 공개나 일반론적 컨설팅으로 끝날 때가 많다.
- ▶ 누구나 원할 때 컨설팅 장학을 자유롭게 신청할 수 있는 환경이 갖추어져야 한다.

질문 4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

- ⇒ 다른 선생님 없이 컨설팅 담당자만 수업을 참관하면 참관자 수가 적어 학생들의 주의집중을 흐트리지 않고 자연스럽게 수업할 수 있을 것 같음, 수업후 1대 1로 내밀한 상담을 받았으면 좋겠음(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 수업을 공개하는 것이 꺼려지고 고민이 되어 컨설팅장학을 부담스러워 하는 부분이 있음, 컨설팅에 참여하는 교사들의 인식 개선이 먼저 선행되는 것이 필요함(2016. 8. 29. G초등학교 교사)
- ⇒ 컨설팅 주제에 따른 장학방법의 다양화가 필요함(수업분석뿐만 아니라 학생 및 교사의 심층면접, 1일 관찰 등)(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 형식적으로 실시하는 것에서 벗어나야 함(2016. 8. 30. G초등학교 교사)
- ⇒ 지속적인 컨설팅을 받아야하는 부분에 있어서는 충분한 시간을 두고 여러 차례 컨설팅이 이루어지는 것도 좋을 것 같음(2016. 8. 31. G초등학교 교사)
- ⇒ 형식적인 것(보고서, 수업공개, 회의)이 강조되면 받으려는 사람의 입장에서 곤란한 경우가 생길 것 같다. 업무로 여기기 보다는 보다 가까운 친근하고 따뜻한 선배교사와의 멘토링 시간이 되면 좋겠다. 1, 2시간의 컨설팅(짧은 만남)으로 끝나는 인연이 아닌 긴 교직 생활의 길잡이 등대를 만나길 바람(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 멘토 선정에 어려움이 없도록 인맥이 없는 신규교사도 자신이 원하는 주제와 교과와 컨설팅을 받을 수 있는 접근이 손쉬운 인프라 구축이 필요함(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 컨설팅 담당자와 수업자 모두 열의를 가지고 수업의 준비과정에 함께 적극적으로 참여하고 소통할 수 있는 기회가 있으면 좋겠음(2016. 8. 31. H초등학교 교사)
- ⇒ 신청할 수 있는 창구가 좀 더 개방되어 있으면 좋겠음(누구에게 어떤 경로로 부탁할 수 있는지, 어려워 하지 않고 부탁할 수 있는 분위기)(2016. 9. 1. H초등학교 교사)
- ⇒ 일회성(단발성) 장학이 아닌 1년을 두고 이루어지는 장기 컨설팅이 있었으면 함, 멘토-멘티 관계로 1년 동안 주제에 부합되는 컨설팅을 하면서 변화를 꾀하고 이를 나눌 수 있는 자리도 마련되었으면 함(2016. 9. 1. H초등학교 교사)

- ⇒ 정말 편하고 자유롭게 어려운 점이나 고민을 나눌 수 있는 시스템이 갖추어진다면 좋을 것 같다.(2016. 9. 1. 1초등학교 교사)
 - ⇒ 아직도 현장에서는 컨설팅장학을 하나의 실적이나 귀찮은 업무로 인식하는 경우가 많은 것 같음. 교사의 인식전환을 위한 노력이 필요함(2016. 9. 1. 1초등학교 교사)
 - ⇒ 정말 자율적인 것인지 다시 한 번 생각해 볼 필요가 있음. 정작 원하는 컨설턴트는 바빠서 일정 잡기가 힘들. 상당부분 인맥에 의존함, 컨설팅 만족도 조사 또한 컨설팅 의뢰교사가 컨설턴트에게 직접 보내는 것은 신뢰할만한 만족도 조사가 이루어진다고 보기 힘들. 만족도 조사는 도교육청 업무 담당자에게로 보내야 함(익명성 보장)(2016. 9. 2. 1초등학교 교사)
 - ⇒ 부족한 점의 개선을 위한 방향이나 방법을 자세하게 안내해주고 같이 고민해서 부족한 점이 개선될 때까지 지속적으로 이루어져야 함(2016. 9. 2. 1초등학교 교사)
-
- ▶ 컨설팅 장학에 대한 개방적 분위기를 장려하고 과거 지도·점검으로서의 장학이나 전시성 실적으로서의 장학에 대한 교사의 인식 변경이 필요하다.
 - ▶ 컨설팅 장학 방법과 컨설턴트 인력풀의 다양화가 필요하고 지속적 컨설팅이 이루어져야 한다.

3) 2차 심층면담 결과 분석 요약(10개 학교 20명 참여)

<표 Ⅲ-3> 2차 심층면담 결과 분석 요약

중심 요소	시사점
자발적 참여	자발적으로 요청하고 실시한 경우 실질적 효과가 높다. 누구나 원할 때 컨설팅 장학을 자유롭게 신청할 수 있는 환경 조성 및 장학에 대한 교사의 인식 개선 이 필요하다.
전문성 신장	컨설턴트의 수평적 지원 관계에 대한 인식 개선과 책무성 및 전문성 신장 이 필요하다. 또한 현장 교원들의 다양한 문제 해결 지원을 위해 컨설턴트 인력풀을 확충 하여 실제 영역을 넓혀야 한다.
효과성 증대를 위한 기반 조성	컨설팅 장학 관련 행정 업무의 간소화 로 컨설팅 장학 실시에 대한 비본질적 방해 요소를 제거해야 한다. 지속적이고 장기적인 컨설팅 장학 이 필요하다. 이를 위해 컨설턴트의 업무 경감과 소통할 수 있는 창구가 필요하다.

IV. 연구 결과

교육정책에 대한 전반적인 이해를 돕고 시대적·사회적 흐름, 현장 교원들의 희망과 요구를 반영한 컨설팅 장학 활성화를 위해 컨설팅 장학의 의미를 명확히 하고, 컨설팅 장학의 방향과 원리, 내용과 방법에 대해 연구를 진행하였다. 이러한 연구의 목적을 달성하기 위하여 컨설팅 장학에 대한 선행 연구와 경남과 타·시도 컨설팅 장학 기본 계획을 분석하여 컨설팅 장학에 대해 깊이 이해하고, 현장교원을 대상으로 하는 설문조사와 심층 면담으로 실태를 분석하여 문제점을 진단하였다. 그리고 연구 내용을 바탕으로 컨설팅과 워크숍, 자체 전문가 협의 등을 통하여 다음과 같은 연구 결과를 도출하였다.

1. 교원의 자발적이고 능동적인 컨설팅 장학을 위한 방법

가. 컨설팅 장학 자발성 보장

1) 현장의 문제

▶ 컨설팅 장학 실행 여부를 교원들의 업무와 직접적인 연관성이 없다고 생각한다.

박지현(2014)은 “교원들의 컨설팅 장학에 대한 개념이나 원리에 대한 인식 수준은 전체적으로 낮은 편이며, 컨설팅 장학 담당자 및 컨설턴트 양성과정 이수자나 이에 관한 연수를 받은 교사와 그렇지 않은 교사 간에 인식의 차이가 존재한다.”고 하였다. 그 결과 컨설팅 장학을 교원의 전문성 신장을 위한 지원이 아니라 새로운 부담으로 여기는 경우가 많이 있으며 무관심하게 된다.

▶ 컨설팅 장학을 자발적으로 의뢰하는 경우가 많지 않다.

대부분의 교사들은 학교관리자나 부장교사, 담당교사의 지시나 강제적 권유에 의해 컨설팅 장학을 의뢰하였으며, 자발적으로 신청한 교사는 거의 없는 것으로 나타났다. 또한 자발적으로 요청한 경우를 살펴봐도 저경력 교사의 교실수업 및 학급운영 전문성 향상을 위해 실시하는 경우가 다수였고, 소속 연구회의 과제 해결이나 교사연구대회 준비와 같은 목적으로 컨설팅 장학을 실시할 때도 많았다. 순수하게 현장의 문제를 해결하기 위해 도움을 요청하는 경우는 드물었다. 이렇게 자발적으로 의뢰하지 않고 누군가의 지시나 요구, 개인적 친분 관계에 의해 컨설팅 장학이 이루어졌을 때 그 효과성은 낮을 수밖에 없다.

▶ **컨설턴트도 스스로의 자발성과 상관없이 되는 경우가 많다.**

컨설팅 장학의 자발성은 의뢰자뿐만 아니라 컨설턴트의 입장에서도 생각해야 한다. 교직의 특수성과 현재 컨설턴트 활동 체계를 고려할 때 자발적으로 컨설턴트로 나서는 교원이 많지 않다. 주요 원인으로는 교육청에서 컨설팅 장학 기본 계획을 작성하고 이를 교육지원청, 학교에 내려 보내면서 컨설턴트 활동을 권유하거나 직책에 따라 의무적으로 배당하고 있기 때문이다. 또한 컨설턴트도 기본적으로 업무가 과중하며 컨설턴트와 컨설팅 장학 활동을 바라보는 교사들의 시선도 부정적일 때가 많기 때문이다.

2) 개선 방안

▶ **교직 전문성 개발에 대한 교사들의 필요성 인식이 중요하다.**

컨설팅 장학의 원리 중 학습성의 원리 즉, 의뢰인과 컨설턴트 모두가 컨설팅을 하는 과정에서 함께 성장한다는 것에 주목할 필요가 있다. 컨설팅 장학의 1차 목적인 의뢰인의 문제 해결뿐만 아니라 컨설팅 장학 준비 및 실행, 결과에서 얻을 수 있는 교사 자신의 성장과 같은 2차적인 가치를 이해하고 컨설팅 장학의 필요성을 인식해야 한다.

▶ **컨설팅 장학을 자발적으로 실시하기 위해 교직의 본질적 책무성을 강화하고 개방적이고 민주적인 협업 문화가 정착되어야 한다.**

자신의 수업을 다른 사람에게 공개하는 것을 부담스러워하거나 하고 꺼려하고, 업무를 처리하는 과정에서 문제가 발생하면 개인적으로 해결하려는 경향과 같은 폐쇄적인 문화를 교사들 스스로 변화시키기 위한 노력이 필요하다. 그리고 전문직으로서의 교직 책무성을 자각하고 교사 전문성을 강화시키기 위한 방편으로써 컨설팅 장학에의 자발적인 참여를 촉진해야 한다. 이때 의뢰한 문제의 해결을 전적으로 컨설턴트에게 의존하지 말고 사전에 충분한 준비를 한 후 해결 과정을 밟으며 컨설턴트의 도움을 받고 스스로 해결 방안을 구할 수 있어야 한다. 컨설팅 장학은 답을 받는 과정이 아니라 의뢰자가 스스로 문제를 진단하고 해결 방안을 모색하는 것을 자문하고 조언해 주는 과정이기 때문이다.

▶ **컨설턴트의 자발적인 참여를 높이고자 제도적, 행정적 지원을 높여야 한다.**

선배 교사로서 가지고 있는 경험과 지혜, 역량을 교직 전문성 향상을 위해 나누고 공유하는 컨설턴트의 책무성을 일깨울 수 있는 분위기 조성이 필요하고, 컨설턴트 활동을 긍정적인 시각으로 바라봐 주는 인식의 변화와 업무 경감과 같은 배려와

우호적 학교 문화를 만들어야 한다. 그리고 컨설턴트의 전문성을 강화할 수 있는 전문적인 수준에서의 지원을 강화하고 컨설팅 활동에 대한 보상 방안을 마련하는 등의 인센티브 체계를 세워야 한다. 또한 컨설턴트 스스로의 성장과 내적 동기 유발을 위한 전문적 네트워크 형성과 체계적인 컨설팅 장학 모형 개발, 단위 학교에서 활용할 자율적 장학 프로그램 개발이 필요하다.

나. 컨설팅 장학 전문성 신장

1) 현장의 문제

▶ 컨설팅 의뢰자가 원하는 의뢰 주제와 요청에 적합한 컨설턴트를 찾기 힘들다.

컨설팅 장학은 수업 활동 외에 교원들이 수행하고 있는 다양한 업무에 대한 전문성을 갖춘 컨설턴트가 필요하다. 하지만 현장에서는 수업 기법 중심의 의뢰가 많아서인지 수업 관련 영역에 대한 컨설턴트가 가장 많은 경향이다. 또한 공개되는 컨설턴트의 정보가 비구체적이고 실적 중심이어서 컨설턴트의 역량을 제대로 파악하기 힘들며, 이는 원하는 컨설턴트를 찾기 어렵게 만들어 컨설팅 장학에 대한 교원들의 기대를 낮추고 있다. 한편으로 컨설턴트 선발 자격 기준이 교(원)장, 교(원)감, 수석교사, 교육전문직 등으로 한정되어 있어 컨설턴트 인력풀이 좁을 수밖에 없는 실정이다.

▶ 구체적 문제 해결이 아닌 형식적 수업 공개나 일반론적 컨설팅으로 끝날 때가 많다.

컨설턴트 선발 시 자격 요건으로 해당 분야의 전문가를 선발하도록 하고 있고 선발된 컨설턴트를 대상으로 연수 프로그램도 연 2회 정도 실시하고 있다. 하지만 컨설턴트 자격 요건을 살펴보면 컨설턴트의 역량을 발휘할 수 있는 영역이 구체적이지 않고 선발 절차에 대한 체계적인 지침이나 방식이 마련되어 있지 않다. 김영신(2012)의 연구에서도 컨설턴트의 전문성 부재에 관해서 언급하며 “컨설턴트를 위촉하거나 컨설턴트 풀을 만들 때에 자격 요건이나 선정 기준이 모호한 경우가 많다”고 하였다. 그 결과 선발된 컨설턴트의 전문적 영역은 두루뭉술한 일반적 범위일 수밖에 없고 이는 컨설턴트의 전문성과 의뢰자가 요구하는 문제 해결의 주제와 맞지 않는 횡수를 올리고 실효성이 낮은 컨설팅으로 이어지고 있다.

▶ **컨설턴트의 컨설팅 운영 방법적 전문성이 낮아 의뢰인의 만족도가 낮다.**

현재의 컨설턴트 선발 요건과 절차는 내용과 역량 중심의 전문가 선발에 초점이 맞추어져 방법적 전문성 여부는 검증하기 어려운 구조를 갖고 있다. 홍혜인(2013)의 연구에서도 컨설턴트의 방법적 전문성을 신장시켜줄 수 있는 연수나 워크숍 프로그램은 거의 없는 것으로 나타났다. 이는 사람과 사람이 만나 문제 해결을 위한 심도 있는 이야기를 나누어야 하는 컨설팅과 같은 전문적 활동에 부정적 영향을 끼치며 컨설팅 장학 만족도를 낮추고 있는 원인이 되고 있다.

2) 개선 방안

▶ **컨설팅 장학 영역의 다양화와 컨설턴트 인력풀의 확충이 필요하다.**

현장에서 발생할 수 있는 문제는 교수·학습활동 이외에도 학생, 학부모와의 관계, 학생 생활 지도, 안전 문제, 학급 경영, 동아리 활동 운영, 학교부적응학생 지도, 업무 수행, 학교 회계, 지역 사회 연계 교육 등 광범위하게 펼쳐져 있다. 현재 컨설팅 장학 영역은 교육과정, 수업전문성, 평가, 인성교육, 진로진학지도, 학교(급) 경영을 기본으로 각 교육지원청별로 조정 가능하게 구성되어 있지만 실제 운영되는 영역은 평가를 포함하는 수업전문성 쪽으로 편중되어 있다. 설문조사와 심층 면담을 통해 알아본 현장 교원들의 생각을 보면 다양한 분야의 컨설턴트 인력풀이 조직되어 있지 못했기 때문에 이러한 경향이 일어나고 있다고 보여진다. 이를 해결하기 위해 컨설팅 지원단을 조직할 때 학교단위 활동만 지원하게 되어 있는 수업명사, 수업연구교사, 교육과정 전문가 교사 등의 컨설턴트 활용을 고려하고 외부 전문가의 활용을 적극 받아들여야 한다.

▶ **컨설턴트의 실제적 전문성을 판별할 수 있는 선발 체계를 갖추어야 한다.**

김정현 외(2012) 연구에 의하면 컨설팅 장학에서의 실제적 전문성이란 의뢰인이 요청한 과제를 해결할 수 있는 실제적 능력을 말하며, 자격증이나 직위, 소속된 기관의 위상 등에 수반되는 것을 의미하는 형식적 전문성과 상대적인 개념이다. 이러한 실제적 전문성은 형식적으로 증명하기 어려운 부분이 있어 현재의 컨설팅 장학 요원을 선발하는 방법으로는 검증되기 어렵다. 양질의 컨설팅 장학의 실현을 위해서는 컨설턴트를 선정할 때 전문적 선발위원회를 구성하고 실제적 전문성을 판별할 수 있는 적절한 선발체계를 마련해야 할 것이다.

▶ **컨설턴트가 컨설팅의 방법적 기술을 습득하고 강화할 수 있어야 한다.**

컨설턴트의 전문성은 현장의 문제를 해결하는데 필요한 내용적인 전문성뿐만 아니라 의뢰인과 만나서 공감하고 소통하며 진심으로 컨설팅에 임할 수 있는 방법적인 전문성도 중요한 부분이다. 이정민(2013)은 컨설팅장학 컨설턴트 역량의 우선순위를 분석한 결과 대인역량이 가장 중요하며 이를 위해 컨설턴트의 컨설팅 기술 습득 방안이 마련되어야 한다고 하였다. 방법적 전문성에는 관계형성 기술, 반응 기술, 촉진 기술과 같은 의사소통역량 관련 부분과 문제진단법, 자료수집방법, 문제해결접근법, 문제해결처리법과 같은 문제해결역량과 같은 부분이 일차적으로 중요하며 이와 같은 구체적인 컨설팅 기법을 연마할 수 있는 프로그램을 컨설턴트 요원 연수에 반영하여야 한다.

2. 양질의 컨설팅 장학을 위해 갖추어야 하는 기반

가. 컨설팅 장학 활성화를 위한 기반 조성

1) 현장의 문제

▶ **컨설팅 장학에 참여하고 있는 교원들의 수는 증가하고 있지만 절실히 필요하다고 판단되는 교원들의 참여 의지가 약하다.**

컨설팅 장학이 실시된 2011년 이후 5년이 지나오며 컨설팅 장학에 참여하는 교원들이 양적으로 늘고 있으나 현장의 문제 해결 지원을 목적으로 하는 컨설팅 장학의 도입 취지에 비추어봤을 때 의욕 있는 교사 이외 컨설팅 장학을 꼭 받아야 하는 교원들의 참여율은 올랐다고 보기 힘들다. 또한 컨설팅 장학을 교육지원청과 학교(단체)와의 장학 방법으로 생각하여 개인 또는 소규모의 교내 장학 활동을 소홀히 하는 경향이 있다.

▶ **행정적, 형식적인 이유로 컨설팅 장학에 참여하기 꺼려한다.**

많이 나아지긴 했지만 컨설팅 장학을 신청하고 진행하며 결과를 처리하는 과정에서 공문을 보내고 의식 절차를 진행하는 등 번거로움이 남아있다. 특히 컨설팅 장학 만족도 결과를 컨설팅 의뢰자가 작성하여 컨설턴트에게 직접 보내는 것은 형식적인 절차가 될 뿐이며 실질적 만족도 분석이 되지 않는다. 컨설팅 장학 실시 기간에 있어서도 지속적으로 문제 해결 및 개선을 위한 방안을 모색하는 컨설팅보다 1회성 컨설팅에 편중되고 있다.

2) 개선 방안

▶ 학교 관리자의 역할 강조와 단위학교 담당자 지원을 강화해야 한다.

학교 관리자는 소속 교사들에 대한 컨설턴트이자 컨설팅 의뢰자이며 촉진자라는 인식을 가져야 한다. 문제를 가지고 있으면서도 쉽게 생각하고 대수롭지 않게 대처하는 경향에 대해 학교 관리자는 자발적인 컨설팅 장학 활성화를 촉진하면서 단위학교 자율장학을 활성화할 방안을 강구해야 한다. 컨설팅 장학은 민주적 문화에 따른 학교구성원 전체의 상호 소통과 공감대 형성이 중요하다. 손희순(2015)의 연구를 보면 학교 관리자의 소속교사들의 문제점을 인식하고 해결해야 할 문제를 함께 찾으려는 태도가 민주적 학교 문화 형성에 큰 영향을 미치며 이는 곧 컨설팅 장학 활성화로 이어질 수 있다. 학교 관리자는 시대와 사회의 변화에 무관심하거나 교육 개선을 위한 노력이 미흡한 교사들의 컨설팅 장학 참여를 촉진해야 한다. 또한 단위학교 내 업무담당자의 지원을 강화하여 컨설팅 장학을 시행함에 있어 권한과 적극적인 역할을 부여해야 한다.

▶ 컨설팅 장학 실시에 있어 절차상의 부담감이 없어야 하고 누구나 원할 때 컨설팅 장학을 자유롭게 신청할 수 있는 환경이 갖추어져야 한다.

현장에서 문제가 발생하여 도움을 요청하고 싶을 때 해결방법으로 컨설팅 장학을 떠올릴 만큼 심리적 진입 장벽을 낮추고 관련 행정업무를 간소화해야 한다. 그리고 1회성 컨설팅 장학보다는 문제 해결을 위해 컨설팅 장학의 제반 절차를 준수하고 지속적으로 소통하며 장기적인 컨설팅으로 의뢰자와 컨설턴트 모두 성장하려는 노력이 수반되어야 한다. 이를 위해 수평적 관계에서 진솔하게 지원하는 컨설턴트의 의식 형성이 중요하며 지속적인 컨설팅은 의뢰한 영역에 대한 전문적 경험을 축적하여 향후 교육전문가이자 컨설턴트로 활동할 수 있는 역량을 강화해 줄 것이라는 비전을 공유해야 한다.

나. 컨설팅 장학 활성화를 위한 홍보 전략 개선

1) 현장의 문제

▶ 컨설팅 장학에 관한 개념상의 혼란으로 부정적인 인식을 가지고 있다.

컨설팅 장학을 기존의 지도·점검식 장학에 명칭만 컨설팅을 사용하여 실시하는 경우가 있다. 컨설팅 장학, 장학 컨설팅, 학교 컨설팅, 수업 컨설팅, 정책 컨설팅, 컨설팅 등 컨설팅이라는 이름이 들어간 각종 장학을 실시하고 있으나, 기존 장학에 컨설팅 개념을 포함하거나 컨설팅의 원리를 받아들여 장학 활동을 개선하는 정도의

수준이다. 민연옥(2014)의 연구에서는 “컨설팅 장학이 도입된 배경과 목적과는 거리가 멀게 운영되고 있으며 교원의 자발적 의뢰라는 핵심 원리도 지켜지지 않고 있다”고 하였다. 그 결과 현장에서는 컨설팅 장학에 대해 새롭게 등장한 컨설팅 장학도 기존의 장학과 별반 다를 게 없다고 부정적으로 인식하게 되었다.

▶ **컨설팅 장학의 거시적 목적과 효과에 대해서 알지 못한다.**

김정현 외(2012)의 연구에서는 “장학을 개선하고자 학교 컨설팅의 개념을 차용했지만 기본 취지와 원리가 아닌 절차만을 차용함으로써 장학의 문제점도 개선하지 못하고, 컨설팅 도입 취지도 구현하지 못하고 있다”고 지적하였다. 실제로 컨설턴트와 의뢰인 간의 상호 협의와 교류보다는 일방적인 지도나 조언활동으로 컨설팅 장학을 진행하는 경우가 많이 발생하고 있다. 이로 인해 컨설팅 장학의 당위적 필요성과 실질적 효과를 체감하지 못하고 있다.

2) 개선 방안

▶ **컨설팅 장학에 대한 긍정적 인식 제고를 위한 홍보 전략을 마련한다.**

컨설팅 장학에 대한 개방적 분위기를 장려하고 과거 지도·점검으로서의 장학이나 행정을 위한 전시성 실적으로서의 장학에 대한 교사의 인식 변경을 위한 홍보 전략이 필요하다. 기존의 지시적이고 평가적인 장학이 아닌 대등한 관계에서의 공동 문제해결을 꾀하는 컨설팅 장학의 도입 배경과 정확한 개념, 운영 원리에 대한 전 교원 대상의 지속적인 홍보가 이루어져야 할 것이다. 컨설팅의 6대 원리를 제대로 구현한 컨설팅 장학의 실제 성공 사례를 중심으로 달라진 컨설팅 장학에 대한 이해를 도울 수 있도록 노력해야 한다.

▶ **컨설턴트의 컨설팅 장학 확산 노력과 우수사례 발굴 및 일반화가 필요하다.**

컨설팅 장학은 기존의 장학 활동에 컨설팅의 원리와 방법을 도입한 장학과 컨설팅이 융합된 새로운 장학활동이라 할 수 있다. 이러한 컨설팅 장학은 자발적 의뢰를 바탕으로 관련 전문가들이 교원들과 소통하고 개선 방안을 공유하는 일련의 지원 활동이다. 따라서 컨설턴트는 컨설팅 장학을 실시함에 있어 컨설팅 장학의 확산자로서의 역할이 증대되어야 한다. 위로는 교육지원청에서 추진하는 컨설팅 장학의 촉진자로, 아래로는 단위학교나 교원의 문제를 진단하고 해결을 지원하는 매니저로 컨설팅 장학을 널리 전파하고 확산하려는 노력이 필요하다. 컨설턴트는 컨설팅 장학을 누구보다도 폭넓게 이해하고 있는 전문가이기 때문에 컨설팅 장학의

활성화를 위한 중요한 역할을 해야 한다. 한편으로 매년 실시되고 있는 컨설팅 장학의 사례를 분석하고 의미 있는 시사점을 얻을 수 있는 우수사례를 발굴해야 한다. 이때 상대적으로 미약한 영역의 사례도 주의 깊게 살펴보고 또한 규모는 작지만 누구나 경험할 수 있을 법한 구체적인 현장의 문제를 다룬 사례 발굴에도 힘쓰도록 한다. 나아가 발굴된 사례를 많은 교원들이 확인하고 나눌 수 있도록 일반화 방안 마련에도 노력한다.

V. 정책 제안

본 연구는 현재 실시하고 있는 컨설팅 장학의 문제점을 진단하고 개선 방안을 생각하여 현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안을 모색하기 위하여 진행하였다. 연구를 진행하며 기존 장학의 한계와 문제점을 극복하고 장학의 본질적 기능을 개선하기 위해 도입한 컨설팅 장학이 현장에서 그 취지와 목적에 맞게 시행되지 못하고 많은 문제와 혼란으로 활성화되지 못하고 있는 것으로 나타났다. 본 연구는 기본적 자료 수집을 통해 컨설팅 장학에 대한 이해를 깊이한 후 실태 분석을 통해 문제점을 진단하며 이를 토대로 개선 방안을 찾고자 하였다. 그리고 연구의 결과를 바탕으로 우리의 현실에 맞는 컨설팅 장학 활성화 방안을 모색하고 이를 정책으로 제안하고자 한다.

1. 자발성과 전문성을 바탕으로 컨설팅 장학을 내실 있게 운영한다.

컨설팅 장학의 핵심 원리인 자발성과 전문성이 보장되는 컨설팅 장학의 내실 있는 운영을 위하여 컨설팅의 기본 절차인 '준비(의뢰) - 진단(문제 명료화) - 해결방안 구상 및 선택(문제해결에 따른 처방) - 실행 - 종료(평가 및 환류)' 과정에서의 개선 방안을 중심으로 경남교육정책에 반영할 구체적 방안을 제안한다.

첫째, 컨설팅 장학의 필요성을 인식하기 위해 교직의 본질적 책무성을 강화하기 위한 학습성의 원리를 홍보해야 한다.

컨설팅 장학의 원리 중 학습성의 원리는 의뢰인과 컨설턴트 모두가 컨설팅을 하는 과정에서 함께 성장한다는 것으로 이에 주목할 필요가 있다. 컨설팅 장학의 1차 목적인 의뢰인의 문제 해결뿐만 아니라 컨설팅 장학 준비 및 실행, 결과에서 얻을 수

있는 교사 자신의 성장과 같은 2차적인 가치를 이해한다면 교직의 책무성과 관련한 컨설팅 장학의 필요성을 인식하는데 도움이 될 것이다.

둘째, 컨설팅 지원 영역의 세분화 및 의뢰 주제의 구체화로 맞춤형 컨설팅 장학 실시해야 한다.

현재 제시되어 있는 컨설팅 영역은 교육과정, 수업전문성, 평가, 인성교육, 진로 진학지도, 학교(급) 경영 등이며 교육지원청 계획에 따라 조정가능하게 되어 있다. 이를 교육과정 영역 아래 공교육정상화, 과정중심평가, 학사일정, 창의적 체험활동, 학생동아리활동, 영재교육과정 등과 같이 세부 영역으로 나눈다면 컨설팅 장학의 자발적 참여에 도움이 될 것이다. 이와 맞추어 안내되는 컨설턴트의 전문적 역량 역시 세분화하여 자세하게 표기되어야 할 것이다. 그리고 의뢰하는 주제의 구체화로 맞춤형 문제 해결을 피하고 컨설팅 장학을 실시한 분야에 대해서는 안목과 전문성을 가질 수 있도록 한다.

셋째, 한정된 컨설턴트 자원을 극복하기 위한 방안으로 교육연구회, 교사동아리 차원에서의 컨설팅 장학 공동 실시를 제안한다.

보통 컨설팅 장학은 개인적 영역에 한정하여 실시하는 경우가 많다. 이를 교사학습공동체가 주체가 되어 집단 맞춤형 컨설팅 장학을 한 후 필요하다면 개별적인 컨설팅 장학을 시행할 수도 있다. 이는 전문성을 갖춘 컨설턴트 인력풀의 한계를 극복해야 하는 문제를 보완하는데 일정 부분 도움을 줄 것이다.

넷째, 컨설턴트 학습공동체 형성 및 전문적 수준에서의 지원 강화로 실제적, 방법적 전문성을 강화해야 한다.

컨설턴트의 자발적 참여를 높이기 위해 외적 보상보다는 컨설팅 활동에 대한 배려와 컨설턴트 업무 경감, 컨설턴트 네트워크 형성 및 교류, 컨설턴트의 전문성을 강화할 수 있는 전문적인 수준에서의 지원을 강화해야 할 것이다. 그리고 컨설팅 지원단 조직시 수업명사, 수업연구교사, 교육과정 전문가 교사 등과 외부 전문가를 컨설턴트로 활용한다면 컨설턴트 인력풀 확충 및 컨설턴트 업무 감소에 도움이 될 것이다.

다섯째, 컨설팅 장학 종료 단계에서의 의미 있는 환류로 전문직으로서의 교직 위상을 제고해야 한다.

컨설팅 장학을 실시한 결과를 관계자에게 부담을 주지 않는 범위에서 성찰하고 환류해야 한다. 컨설팅 장학의 모든 과정에 대한 반성적 사고를 통해 당면 문제와

교육 현안에 대한 경험과 지혜를 축적하여 전문직으로서의 교직의 위상을 높일 수 있을 것이다.

여섯째, 컨설턴트와 의뢰자의 접근성이 좋은 경남수업나눔터 홈페이지의 '공감사이다(가칭)'방을 개설하고 활용하여 컨설팅 장학 효과를 증대시킬 수 있다.

간단하지만 골똥스러운, 작지만 어려운 문제를 가진 교원이 글을 올려 조언을 구하고 컨설턴트와 일반 교사들이 그것에 대한 생각이나 의견을 제시하는 것이다. 이는 컨설팅 장학 운영의 절차상의 번거로움을 극복하고 교직사회 동료와의 소통과 공감으로 문제를 해결하는 좋은 시도가 될 것이다.

2. 컨설팅 장학으로 민주성과 공공성의 공동체 학교 문화를 만들어 나간다.

이전의 교육청과 학교와의 수직적 장학에서 컨설턴트와 의뢰자의 수평적 컨설팅 장학으로의 전환은 궁극적으로 자발성과 전문성을 핵심 원리로 하여 단위학교의 자율장학 활동을 활성화하는데 목적이 있을 것이다. 기존의 장학이 교내 자율장학 내지는 지도·점검 장학 활동을 중심으로 하였다면, 컨설팅 장학은 개인과 소규모 단체, 단위학교의 장학활동의 범위를 확대하여 전문성을 지닌 컨설턴트들이 자문과 조언을 할 수 있는 여건을 만들어 주었다고 할 수 있을 것이다. 이제 컨설팅 장학은 민주성(자발적인 참여와 소통과 협력을 통하여 운영되는 교육)과 공공성(모든 학생들의 질 높은 배움이 있는 교육)이 살아있는 공동체 학교 문화를 만들어 나가는데 기여해야 한다.

첫째, 수업 개선 및 단기적 문제 해결을 넘어 종합적이고 균형적인 지원으로 교육 전문가로의 동반 성장 비전을 공유해야 한다.

학교 안에서 그리고 학교 간의 정보 교환 및 상호 소통 강화로 교육현안을 해결하고 통찰력을 지닌 교육 전문가 집단 역량을 강화해야 한다.

둘째, 개인주의, 교실주의 문화를 극복하고 동료성을 기반으로 전문적 학습공동체 운영을 지원해야 한다.

닫힌 교실의 문을 열고 나와 공동으로 문제를 인식하고 공동으로 연구하며,

공동으로 실천하여 얻은 연구 결과를 공유하고 전파해야 한다.

셋째, 단위학교 자율장학활동 활성화에 기여하고 학습공동체 학교 역량 강화에 선도적 역할을 수행해야 한다.

그리하여 개방과 협력, 나눔과 배려의 새로운 공동체 학교 문화를 만들어 나가야 할 것이다.

[참고문헌]

- 경남교육연구정보원 운영 방향(2016). 경상남도교육연구정보원.
 장학활동 기본 계획(2016). 경상남도교육청 외 8지역.
 김도기, 진동섭(2005). 컨설팅 장학의 개념 탐색. 교육행정학연구.
 김도기(2005). 컨설팅장학에 관한 질적 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
 김영신(2012). 컨설팅 장학의 원리에 관한 비판적 논의. 전남대학교 대학원 석사학위논문.
 김정현, 진동섭, 홍혜인(2012). 컨설팅장학 운영 체제 특성 분석 연구. 한국교원교육연구 제29권 제3호 학술논문.
 민연옥(2014). 컨설팅장학 운영 실태 및 활성화 방안 연구. 순천대학교 교육대학원 석사학위논문.
 박지현(2014). 컨설팅장학 운영 실태에 대한 교원의 인식. 부산대학교 교육대학원 석사학위논문.
 서석호(2012). 교육지원청 컨설팅장학 실제 사례 분석. 경인교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
 손희순(2015). 컨설팅장학 활성화에 대한 교원인식 연구. 한국교원대학교 교육정책전문대학원 석사학위논문.
 유양승(2014). 2000년 이후 장학의 변화 동향. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
 오민호(2015). 컨설팅 장학에 대한 초등 저경력 교사의 인식. 경인교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
 이정민(2013). 컨설팅장학 컨설턴트 역량의 우선순위 분석. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
 이지형(2015). 컨설팅장학에 대한 담당 장학사와 현장 교사의 인식 비교 연구. 서울교육대학교 교육전문대학원 석사학위논문.
 홍혜인(2013). 컨설팅장학 효과 관련 변인 간 구조적 관계. 서울대학교 대학원 석사학위논문.

[부록]

< 경남교육정책개발을 위한 1차 설문조사지 >

경남 컨설팅 장학에 대한 인식 및 요구조사 설문지⁵⁾

선생님, 안녕하십니까?
변화하는 흐름 속에서 묵묵히 교육에 최선을 다하고 계시는 선생님들의 노고에 진심으로 존경의 뜻을 표하는 바입니다. 우리 연구팀에서는 경남교육연구정보원의 지원으로 [현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안] 개발 연구를 수행하고 있습니다.
다음의 설문 내용은 컨설팅 장학에 대한 기본적인 인식과 현장의 요구를 조사함으로써 컨설팅 장학의 활성화 방안을 마련하고자 작성한 것입니다. 본 설문지의 답변 내용은 연구의 참고 자료로만 사용되고 다른 목적으로 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 많이 바쁘시겠지만 잠시 시간을 내어 설문에 참여해 주신다면 대단히 감사하겠습니다. 선생님의 건강과 행복을 기원합니다.

2016년 7월
- 경남교육정책현장연구회 열정팀 일동 -

※ 다음 해당되는 곳에 선택을 해주시기 바랍니다.

1. 성별

- ① 남 ② 여

2. 교육경력(실제 교직경력)

- ① 5년 미만 ② 5년 이상~10년 미만 ③ 10년 이상~15년 미만
④ 15년 이상~20년 미만 ⑤ 20년 이상

3. 학교 소재지

- ① 중소도시 ② 읍면지역

4. 학교컨설팅(수업컨설팅, 학교경영컨설팅, ○○○컨설팅 등)을 의뢰한 경험

- ① 있다 ② 없다

5. 컨설턴트로 활동한 경험

- ① 있다 ② 없다

5) 이병환(2010). 학교 컨설팅 장학 모형 및 평가 지표 개발 연구. 교육과학기술부.

3. 컨설팅 장학에 참여하는 컨설턴트는 어떻게 구성되어야 한다고 생각합니까?

- ① 교원(교사, 교감, 교장)
- ② 교육전문직(장학사, 교육연구사 등)
- ③ 외부전문가(교수, 학자, 연구자 등)
- ④ 교원 + 교육전문직
- ⑤ 교육전문직 + 외부전문가
- ⑥ 교원+교육전문직+외부전문가
- ⑦ 기타()

4. 컨설팅 장학 활성화를 위한 인적체제 구축 중 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 컨설턴트의 자격 기준과 자격 인증 체제 구축
- ② 전문적이고 체계적인 컨설턴트 양성 체제 구축
- ③ 컨설턴트 인력 풀과 데이터베이스 구축
- ④ 전문적이고 효과적인 컨설턴트 양성 프로그램 개발

5. 컨설턴트를 양성하는 가장 좋은 방법은 무엇이라고 생각합니까?

- ① 시도교육청에서 교원양성기관(교육대학, 사범대학 등)에 위탁하여 양성
- ② 교육대학, 사범대학 등의 특별과정을 통하여 양성
- ③ 교육대학원의 특별과정을 통하여 양성
- ④ 교원연수기관에서 양성
- ⑤ 독립적인 사설 기관이나 단체(학회 등)에서 양성

6. 컨설팅 장학 신청 방법에 대해 바람직하다고 생각하는 것은 무엇입니까?

- ① 학교 및 개인이 컨설팅 장학 시기 및 컨설턴트를 선택할 수 있다.
- ② 교육청 연간 계획에 의거하여 컨설팅 장학을 실시하는 것이 좋다.
- ③ 학교 및 개인의 요청과 교육청 연간 계획을 병행하는 것이 좋다.
- ④ 기타 ()

협조에 주셔서 대단히 감사합니다.

< 경남교육정책개발을 위한 2차 심층면담 실시 결과지 >

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴트용)

성별	① √남자 ② 여자
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ √20년 이상
근무지역	① √읍·면지역 ② 도시지역
학교명	A초등학교
이름	박**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

컨설팅 운영지원단 활동
교육연구회 과제 관련 및 수업전문성 향상을 위한 자발적 요청

2. 컨설팅장학이 의뢰주체에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

필요에 의해 자발적으로 신청한 경우 도움이 됨, 의무적으로 컨설팅장학을 실시한 경우 효과가 낮음.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

컨설팅을 요청하는 교사의 자발적 의지 중요(사업이 아닌 자체 연구회, 동아리 활동 장려)
컨설턴트의 책무성과 전문성 신장이 필요하고 수평적 관계에서 지원을 한다는 의식이 중요
컨설턴트의 여건상 꾸준한 소통과 관계 유지가 힘들어 컨설팅이 일회성으로 이루어짐.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

학교 단위 자체 자율 장학이 가장 중요함, 이를 위해 전문적 학습공동체가 활성화되어야 하고 하나의 큰 주제에 대한 지속적(년 단위) 연구가 필요함. 또한 이러한 상호간의 나눔을 공유하며 의미 있는 결과를 만들어내야 함.
컨설팅의 효과를 올리기 위해 개방적이고 민주적인 협의 문화가 정착되어야 함.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴트용)

성별	① 남자 ② 여자✓
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상✓
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	B초등학교
이름	김**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

컨설팅을 받고자 희망하는 선생님께서 학교를 통해 신청을 함

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

컨설턴트로서 컨설팅 의뢰주제를 먼저 신청 받아 충분히 준비하여 맞춤형 컨설팅을 실시하기에 만족도는 높음

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

컨설팅 절차에 대한 부담을 갖고 적극적인 컨설팅 신청을 꺼려하는 경향을 보임

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

함께 고민해 보고자 하는 문제를 중심으로 부담 없이 컨설팅을 신청하고 도움을 받을 수 있는 자유로운 분위기가 조성되었으면 함

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴트용)

성별	① 남자 ② 여자✓
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상✓
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	C초등학교
이름	안**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

컨설팅 장학 담당자의 의뢰 요청
 신규교사의 현장 적응력 향상 및 학급경영과 생활지도 역량강화를 위해 자발적 요청

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

예. 의뢰주제에 맞추어 개별 맞춤형 컨설팅을 진행함

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

교육(지원)청 단위의 세부 추진 계획 및 일정이 없는 상황에서 개별로 진행되고 있으며 학교차원에서도 장학 의뢰 절차 및 목적, 사후 결과 처리가 미흡한 경우가 종종 있음(컨설팅결과보고서, 만족도 조사, 컨설팅 수당 자체 예산 미확보 등)

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

의뢰 학교의 전 교원을 대상으로 하는 전체 연수 형식 지양
 자발성 부족(학교 관리자나 연구부장의 마인드에 의해 일괄 신청하는 경우가 많음)
 컨설팅 장학 활동영역의 다양화(수업공개 중심의 교수·학습영역에서 교육 활동 전영역으로의 확대 필요)
 온라인형 컨설팅영역도 포함

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴트용)

성별	① 남자 ② 여자
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역
학교명	D초등학교
이름	이**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

①함안지역에서 주로 컨설팅이 이루어지는 계기는 3월초에 교육청에서 오는 자율장학 계획에 의해 학교별로 연 1회 의무적으로 배당되어지는 횟수를 채우기 위한 경우가 많음
 ②학교 내에서 이루어지는 다양한 공개수업을 준비하기 위해 컨설팅이 많이 이루어짐. 이 경우에는 젊은 선생님이 많음
 ③수업연구교사 등의 대회를 앞둔 선생님이 컨설팅을 많이 요구함

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

함안 지역에서는 학교 교감이나 연구에 의해 의무적으로 컨설팅이 이루어지는 경우 컨설팅 의뢰가 들어오면 몇 번에 걸쳐 온라인이나 메일로 과정안을 컨설팅받고, 컨설턴트와 학교 교장, 교감에게 공개수업을 한 후 함께 협의회를 하는 형식이 대부분임. 이런 경우 컨설팅을 받는 선생님들이 형식적으로 하고 넘어가려는 경향이 좀 있으나, 저경력 선생님들은 열심히 참여하여 뜻을 이루려는 노력이 엿보임.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

컨설팅이 필요한 선생님들이 몇 차례의 온라인 컨설팅과 1회의 공개수업 및 협의회로 이루어진 일회성 컨설팅에 의해 나아진다고는 생각이 들지 않음. 여러 번, 또는 장기적인(한 학기 혹은 1-2년)의 체계적인 컨설팅이 있어야 한다고 생각함.
 특히 컨설팅장학은 저경력 교사들 또는 대회에 나가는 선생님들이 받는 것이라는 인식을 허물어야겠다는 생각이 듦.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

무엇보다 중요한 것은 타의에 의한 것이 아니라 자의에 의한 컨설팅이 이루어지는 것이 한 번을 해도 효과가 있다고 생각함.
 우선은 학교에서 이루어지는 다양한 공개수업에 앞서 여러 경로를 통한 컨설팅을 한 번씩 받아보게 하는 것이 컨설팅장학의 이점을 널리 알릴 수 있는 한 방법이라고 생각됨.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴트용)

성별	① 남자√ ② 여자
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상√
근무지역	① 읍·면지역√ ② 도시지역
학교명	E초등학교
이름	변**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

2012년부터 컨설턴트 신청을 통해 컨설팅 장학을 하게 되었습니다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

컨설팅 장학의 의뢰 주제에 맞게 준비하여 컨설팅한 결과 의뢰자들의 만족도가 높아 도움이 되었다고 생각합니다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

현재 컨설팅장학을 담당하고 있는 컨설턴트는 교감, 장학사, 수석교사로 이루어져 있습니다. 작년부터 학급 수업 결손을 막기 위해 일반 교사 컨설턴트는 신청할 수 없도록 정책이 바뀌었습니다. 교감 및 장학사 컨설턴트는 수업 현장에 오랜 기간 동안 떨어져 있어 수업이나 학급경영 등에 보다 더 효율적인 컨설팅에 어려움이 있을 수 있어 개선의 여지가 있다고 봅니다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

학교 수업에 결손을 최소화 하면서 일선학교의 유능한 컨설턴트 인력풀을 구축하여 수업이나 학급경영, 생활지도 등 여러 분야에서 보다 더 전문적인 컨설팅을 받을 수 있도록 하는 것이 필요하다고 생각합니다. 또한 교사들 중에서도 수업명사(교사) 등 주변에 가까워서 컨설팅을 요청할 수 있도록 정책의 변화가 있어야 할 것입니다. 그리고 수업명사(교사) 중에서도 컨설턴트로 활동하여 후배들에게 더 많은 것을 나누고 싶어하는 경우가 있다고 생각합니다. 단지 한가지 정책으로 2~3가지의 효과가 줄어든다면 이런 정책은 개선해야 한다고 생각합니다. 일방적인 교육청 위주의 컨설팅이 아니라 컨설턴트 인력풀을 최대한 확보하여서 누구든지 필요할 때 교육청을 거치지 않고 1대 1로 컨설팅을 받을 수 있도록 범위를 좀더 확대하여야 한다고 생각합니다. 그리고 컨설턴트의 수고와 노력에 조금이라도 인센티브를 주는 것도 필요합니다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴트용)

성별	① 남자 ② 여자
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역
학교명	F초등학교
이름	박**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

과정중심 수시과정평가와 관련하여 학업성적관리규정을 학교 실정에 맞게 제·개정하는데의 어려움 해소 및 학생평가 관련 업무 능력 향상, 학교 간 학생평가 관련 정보 교류를 목적으로 하였음

2. 컨설팅장학이 의뢰주체에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

경상남도 학업성적관리지침에 의거한 학업성적관리규정 제·개정의 어려움 해소
학교 단위 학생평가 업무 절차의 효율성 향상에 도움이 됨

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

각 분야에서 다양한 컨설팅이 이루어지고 있어 업무의 효율적 처리 및 다른 학교와의 정보 교류에는 상당히 매력적으로 작용하나 너무 많은 분야에서 컨설팅이 의무적으로 부여되는 경우에는 오히려 단위 학교 실정에 맞게 계획을 세우고 추진하는데 방해 요소가 됨

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

자발성에 근간한 컨설팅.

-컨설팅의 진정한 필요에 의해 자발적으로 이루어지는 컨설팅이어야 효과가 높을 것이다.
현재는 과도기적인 시기라서인지 분야별로 너무 많은 컨설팅이 이루어지고 있음. 컨설팅을 받기 위한 컨설팅은 연수와 다를 바가 없고 서로에게 부담이 되므로 교육청 단위에서는 다양한 분야의 컨설턴트를 위촉, 필요에 의해 이루어질 수 있는 시스템을 갖추어놓고 안내를 하고 컨설팅은 학교나 개인, 그룹의 필요에 의해 신청,추진되도록 해야 함.

-컨설턴트의 역량문제

지적질안되고 사실을 이야기하고 컨설팅이 힐링의 장이 되어야 함. 컨설턴트가 배운 것, 가진 것을 나누는 장이 되어야 하고 이론이나 서식 채우는 것이 아니라 실제적 문제를 허심탄회하게 이야기하는 장이 되어야 함

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	G초등학교
이름	김**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

저경력 교사이다보니 학생들을 가르치는 것이 서투르고 생활지도도 완벽히 되지 않아 컨설팅 장학을 신청했습니다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

예. 아이들을 집중시킬 때 방법, 수업의 흐름 등 원하는 부분을 조리있게 설명하고 조언해주셨습니다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

유익한 제도입니다. 교사의 수업 질을 높이는 데 기여한다고 생각합니다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

다른 선생님 참관 없이 컨설팅 담당자께서만 참관하시면 참관자 수가 적어 학생들의 주의집중을 흐트리지 않고 자연스럽게 수업할 수 있을 것 같습니다. 그리고 수업후 1대 1로 내밀한 상담을 받았으면 좋겠습니다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자✓
교직경력	① 10년 미만✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	G초등학교
이름	윤**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

저경력 교사를 위한 컨설팅 장학이 있어서 평소에 어려움을 느끼던 부분에 대해 도움을 받기 위해 컨설팅을 받게 되었습니다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

네. 보다 나은 수업을 위한 교사의 교수 태도와 학습 상황에서 학생들과의 효과적인 소통 방법 등에 대해 의뢰를 하였는데 수업 후 자세하게 그 부분들에 대해 도움을 주셔서 좋았습니다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

좋다고 생각합니다. 컨설턴트께서 제가 고민하고 있는 부분에 대해 진심으로 함께 이야기를 들어주고 조언을 해주셔서 많은 도움이 되었습니다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

수업을 공개하는 것에 있어서 꺼려지고 고민이 되어 컨설팅장학을 부담스러워 하는 부분이 없지 않아 있습니다. 컨설팅에 참여하는 교사들의 인식 개선이 먼저 선행되는 것이 필요할 것 같습니다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 √ ② 여자
교직경력	① 10년 미만√ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역√
학교명	G초등학교
이름	차**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

학생 지도 및 학급 경영에서의 부족한 점을 보완하고, 배움중심수업의 역량을 강화하기 위하여.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

네

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

선배 교사분들로부터 노하우를 전수받고 교사로서의 역량을 강화하는 데에 큰 도움이 된다고 생각함.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

컨설팅 주제에 따른 장학방법의 다양화.
(수업분석뿐만 아니라 학생 및 교사의 심층면접, 1일 관찰 등)

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	G초등학교
이름	박**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

학교 선생님의 추천

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

도움이 되었다고 생각합니다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

저경력 교사의 수업 기술을 향상시키는 데 좋은 도움이 되고 있다고 생각합니다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

형식적인 실시에서 벗어나야 합니다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만 ✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역 ✓
학교명	G초등학교
이름	신**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

선배 선생님들의 권유, 경험 부족으로 인한 장학의 필요에 의해 이루어지게 됨.

2. 컨설팅장학이 의뢰주체에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

교육관 형성과 수업 개선 등의 부분에 매우 도움이 되었으며, 저경력 교사로서 겪는 여러 고충을 해결하고 개선하는데 매우 유익하였음.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

실제 현장에서 겪는 어려움에 대해 심도 있는 솔루션을 받을 수 있고, 연구해야할 부분도 함께 고민해볼 수 있어서 매우 유익하다고 생각함.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

지속적인 컨설팅을 받아야하는 부분에 있어서는 충분한 기간을 두고 여러 차례 컨설팅이 이루어지는 것도 좋을 것 같음.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	H초등학교
이름	배**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

신규교사 일 때 수업 능력 및 학습자 이해도를 높이기 위해 컨설팅 장학을 받게 되었다. 주변 선배 교사님의 적극적인 권유가 있어서 결정에 도움이 되었다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

그 때의 주제가 학습자의 오개념을 제대로 알고 처방을 내리기 위한 PCK 교수학습이었고 수업 설계를 위주로 컨설팅을 받아 시연도 2~3차례 해보며 피드백을 받았었다. 수업 컨설팅에 알맞은 도움이었다고 생각한다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

특정 몇 사람에게 주어지는 기회여서 널리 퍼지지 못하고 있는 것 같다. 어떤 종류의 컨설팅이 어느 때 이루어지는지, 잘 알지 못하겠다고 거리감(먼 곳에서 높은 분이 오시는) 느껴지는 컨설팅은 아무래도 부담스럽지 않나 쉽다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

형식적인 것(보고서, 수업공개, 회의)이 강조되면 받으려는 사람의 입장에서 곤란한 경우가 생길 것 같다. 업무로 여겨지기 보다는 보다 가까운 친근한 따뜻한 선배교사와의 멘토링 시간이 되면 좋겠다. 1, 2시간의 컨설팅(짧은 만남)으로 끝나는 인연이 아닌 긴 교직 생활의 길잡이 등대를 만났으면 좋겠다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 ✓ ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역 ✓
학교명	H초등학교
이름	조**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

교원 연구대회 가운데 학습지도안쓰기 관련 대회 준비 차 음악교과 컨설팅을 받은 적이 있었음.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

음악 관련 지식은 물론 음악교과 지도에 큰 도움을 얻었음.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

자발적인 측면이 부족한 것 같음.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

멘토 선정에 어려움이 없도록, 인맥이 없는 신규선생님들도 자신이 원하는 주제와 교과의 컨설팅을 받을 수 있는 접근이 손쉬운 인프라 구축이 필요함(온라인 또는 오프라인).

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만 ✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	H초등학교
이름	서**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

신규 발령 후 수업능력향상을 위해 방법을 알아보던 중 연구부장의 추천으로 지원하게 됨

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

수업능력 향상 및 교육과정 재구성 능력을 함양하기 위한 목적이었으나 사전·사후 협의가 제대로 이루어지지 않았고, 컨설팅 담당자가 당일 수업을 평가하는 정도의 피드백만 이루어져 수업을 준비하는 과정에서는 도움을 받지 못했다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

수업 전문가와 수업자 뿐 아니라 수업자의 학교 동료가 함께 수업을 준비하며 충분한 의견교환이 이루어질 수 있도록 기회가 있었으면 좋겠다. 현재는 형식적인 '공개수업'에 그치는 것 같다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

컨설팅 담당과 수업자 모두 열의를 가지고 수업의 준비과정에 함께 적극적으로 참여하고 소통할 수 있 기회가 있으면 좋겠다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만✓ ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역✓
학교명	H초등학교
이름	김**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

배움 중심 수업과 관련된 수업에 관심을 가지던 중 수업연구교사대회에 출전하게 되었고 더불어 학교 수업동아리도 함께 진행하던 중 나 자신에 대한 모습을 되돌아 보고자 신청하게 되었다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

전반적인 수업 스킬에 관련된 부분에 초점을 맞추고 교수용어, 제스처, 동선 등을 파악하게 되어 많은 조언을 받아 원하던 목표를 이루었다고 본다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

필요와 수요가 전문직(수업) 분들과 맞아 떨어진다면 효과적이라고 본다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

신청할 수 있는 창구가 좀 더 개방되어 있으면 좋겠다(누구에게 어떤 경로로 부탁할 수 있는지, 어려워 하지 않고 부탁할 수 있는 분위기).

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 ✓
교직경력	① 10년 미만 ✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 ② 도시지역 ✓
학교명	H초등학교
이름	박**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

배움 중심 동아리 활동의 일환으로 컨설팅을 신청하면서 이루어지게 됨.

2. 컨설팅장학이 의리주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

배움 중심 수업 구현을 위한 교실수업개선 방안에 대해 구체적인 동몽을 받음. 특히 컨설턴트와의 동영상 수업 분석을 통한 개선방안 협의가 큰 도움이 되었음.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

필요한 부분임에도 활성화되지 못한 안타까움. 컨설팅 장학 활성화를 위한 방안이 필요하다고 생각됨(예시, 컨설턴트에게 인센티브 부여 방안).

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

일회성(단발성) 장학이 아닌 1년을 두고 이루어지는 장기 컨설팅이 있었으면 함. 멘토-멘티 관계로 1년 동안 주제에 부합되는 컨설팅을 하면서 변화를 꾀하고 이를 나눌 수 있는 자리도 마련되었으면 함.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 여자
교직경력	① 10년 미만
근무지역	① 읍·면지역
학교명	I초등학교
이름	강**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

신규발령 후 교수학습의 질 향상을 위해 컨설팅장학을 하게 되었습니다. 물론 아직 컨설팅장학의 개념에 대해 잘 몰라 연구부장님의 얘기를 듣고 지도해주시는 대로 수업을 준비하고 공개수업을 하고 컨설팅을 받게 되었습니다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

의뢰주제가 교수학습방법 개선이었는데 처음 반을 맡아 교생실습때 했던 경험만을 토대로 수업을 준비하고 수업을 했었는데 과연 내가 하고 있는 수업이 좋은 수업인가에 대한 고민이 많이 들었는데 컨설턴트의 얘기를 듣고 도움이 많이 된 것 같다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

아직까지 컨설팅장학의 경험이 많지 않아 자세히는 모르지만 신규교사로서 컨설팅을 받는 것은 도움이 되는 것 같다. 다만 컨설팅을 준비하는 과정과 컨설팅을 받는 것에 대해 알게 모르게 부담이 많이 되는 것 같다. 학교차원에서도 그렇고 개인차원에서도 컨설팅을 받는다는 게 부담스러운 일인 것 같다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

정말 편하고 자유롭게 어려운 점이나 고민을 나눌 수 있는 시스템이 갖추어진다면 좋을 것 같다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	② 남자
교직경력	② 10이상 ~ 20년 미만
근무지역	① 읍·면지역
학교명	I초등학교
이름	류**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

학교 전체 선생님을 대상으로 교원의 전문성 향상을 위해 관련 분야 전문가를 모시고 컨설팅장학을 실시하였습니다. 1:1의 컨설팅 장학이 아니라 1:다수로 이루어진 컨설팅 장학이었고 컨설턴트의 강의 후 학교 선생님들과 컨설턴트가 다양한 수업관련 주제로 이야기를 나누는 시간을 가졌습니다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

관련 분야에 전문성을 가지고 있는 컨설턴트를 초청하여 컨설팅이 이루어져서 컨설팅을 받은 선생님들의 만족도는 높았습니다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

컨설팅 관련 업무를 담당해서 일을 추진해 보면 컨설턴트에 대해 모두 다 잘 알지 못하기 때문에 의뢰 주제에 맞는 컨설턴트를 찾는 것이 어렵고 공문을 꼭 보내야 하는 등 절차상의 번거로움도 약간은 있는 것 같다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

아직도 현장에서는 컨설팅장학을 하나의 실적이나 하나의 귀찮은 업무로 인식하는 경우가 많은 것 같다. 선생님의 인식전환이 될 수 있도록 노력이 필요할 것 같다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자 √
교직경력	① 10년 미만 ② 10이상 ~ 20년 미만 √③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역 √ ② 도시지역
학교명]초등학교
이름	이**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

올해 2016. 행복맞이학교(학년형)를 운영함에 있어 연1-2회 의무적으로 컨설팅장학을 요청하라는 공문에 따라 컨설팅장학을 하게 되었다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주체에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

컨설팅장학을 통해 행복학교, 행복맞이학교 운영의 취지는 잘 이해하게 되었지만, 정작 행복맞이학교 학년형을 운영하면서 부딪히는 실제적인 문제에 대해서 만족할만한 답변이나 해결책을 찾지 못해 아쉬웠다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

2016. 행복맞이학교 학년형을 운영하는 학교는 연 1-2회 의무적으로 컨설팅장학을 요청하라고 되어 있고, 컨설턴트 또한 지정되어 있었다. 원하는 컨설턴트가 있었지만 그분은 너무 바쁜 일정으로 컨설팅 날짜를 잡기가 어려웠고, 이미 지정되어져 있는 컨설턴트가 있었기 때문에 그분 외에 다른 분을 요청하는 것 또한 눈치가 보였다. 그리고 컨설턴트의 기본적인 역량이나 선호도, 전문성을 가진 분야가 달라 실제 행복맞이학교 학년형을 운영함에 있어 부딪히는 기본적인 문제를 해결함에 있어 심도깊은 답변이나 해결책을 얻지 못했다. 이렇게 자율성에 기초한 컨설팅 장학이 아니라 의무적인 신청에 치우친 컨설팅 장학이었다는 점, 또 이미 컨설턴트가 정해져 있어서 원하는 컨설턴트에게 컨설팅을 받지 못했다는 점 때문에 만족스러운 컨설팅이 이루어졌다고 보기 힘들다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

자율적인 컨설팅 장학이라고는 하지만 정말 자율적인 것인지 다시 한번 생각해 볼 필요가 있을 것 같고, 정작 원하는 컨설턴트는 바빠서 일정 잡기가 힘든 점, 또 상당부분 인맥에 의존한다는 점 등은 개선이 필요할 것 같다. 또 컨설팅 만족도 조사 또한 컨설팅 받은 분께 직접적으로 보내야 하는 것은 신뢰할만한 만족도 조사가 이루어진다고 보기 힘들다. 만족도 조사는 도교육청 업무 담당자에게로 보내는 것(익명성 보장)이 좀 더 솔직한 결과취합이 이루어질 것 같다.

컨설팅장학 활성화를 위한 면담자료(컨설턴티용)

성별	① 남자 ② 여자✓
교직경력	① 10년 미만✓ ② 10이상 ~ 20년 미만 ③ 20년 이상
근무지역	① 읍·면지역✓ ② 도시지역
학교명	J초등학교
이름	안**

1. 컨설팅장학이 이루어지게 된 계기는 무엇인가요?

올해 동학년에서 '2016. 행복맞이학교(학년형)'을 운영하게 되었습니다. 그래서 행복맞이학교 운영이 잘 이루어지고 있는 것인지 동학년에서 같이 점검하고, 운영에 대한 조언을 얻고자 컨설팅 장학을 받았습니다.

2. 컨설팅장학이 의뢰주제에 맞게 도움이 되었다고 생각하나요?

컨설팅 장학을 통해 행복학교, 행복맞이학교 운영의 취지('교사가 행복해야 한다.')를 교내 모든 선생님들과 인지하기 위해 행복을 막고 있는 것(어려움)들을 함께 짚어보는 것은 굉장히 인상 깊었고, 선생님들의 마음을 함께 이해할 수 있었던 것 같습니다. 또한 행복맞이학교 운영에 대한 동학년의 솔직한 생각을 공유할 수 있어 좋았습니다. 다만, 학년에서 이루어지고 있는 요소들에 대한 부족한 점들이 무엇인지 실질적으로 짚어서 개선 방향이나 아이디어를 얻지 못한 것 같은 아쉬움은 남습니다.

3. 현재 이루어지고 있는 컨설팅장학에 대해 어떻게 생각하나요?

컨설팅장학을 지금껏 한 번 받아본 것이라 어떻게 이루어지고 있는지 잘 모르지만, 제가 경험한 컨설팅장학은 의뢰주제에 대해 강의를 해주시거나 의뢰주제에 우리의 어려운 점이 무엇인지 듣고, 조언해주는 형태인 것 같습니다. 컨설팅장학은 컨설턴트가 나의 어려움을 같이 고민해주고, 개선할 점이나 아이디어를 제시해주거나 같이 아이디어를 만들어 가는 것이라고 생각합니다. 혼자나 우리가 힘들어서 의뢰를 해서 도움을 받고자 하는 것으로 생각되는데, 현재의 컨설팅장학은 나의 부족한 점이 무엇인지가 들킬까 걱정하고, 부족한 점이 발견되지 않기를 바라면서 하는 것 이 있습니다. 지도 조언 듣는 게 두렵고, 지도 조언을 받아도 개선하는 것이 어려운 것 같습니다.

4. 컨설팅장학에 있어 개선되어야 하는 점이 있다면 무엇인가요?

컨설팅 장학이 확실히 이루어지기 위해서는 차후까지, 가령 부족한 점이 보인다면 개선을 위한 방향이나 방법을 자세하게 안내해주시거나 같이 고민해서 부족한 점이 개선될 때까지 이루어져야 한다고 생각합니다.

2016. 경상남도교육연구정보원
교육정책 현장연구회 연구보고서

현장과 소통하는 컨설팅 장학 활성화 방안

발행일

2016년 12월 27일 인쇄

2016년 12월 27일 발행

발행인

경상남도교육연구정보원장 황 선 준

기 획

경상남도교육연구정보원 교육연구관 안 태 환

경상남도교육연구정보원 교육연구사 김 영 희

연구자문

경상남도교육연구정보원 연구원 김 성 호

경상남도교육연구정보원 연구원 이 경 주

경상남도교육연구정보원 책임연구원 류 영 철

경상남도교육연구정보원 책임연구원 전 흥 표

발행기관

경상남도교육연구정보원

(641-825)경상남도 창원시 사림로 111번길 20

누리집: <http://www.gerii.go.kr>

전 화: (055)269-0777

전 송: (055)269-0789

인 쇄

그라지에

- 본 보고서의 내용은 경상남도교육연구정보원의 견해와는 다를 수도 있습니다.

- 본 보고서는 경남교육사이버도서관 <http://ebook-lib.gerii.go.kr>에 탑재되어 있습니다.

경남교육
아이중아



경상남도교육연구정보원
GYEONGSANGNAMDO EDUCATION RESEARCH & INFORMATION INSTITUTE