

누리과정 컨설팅장학 중앙연수

1차 : 2013. 8. 9(금) ~ 8. 10(토)





일정표

● 일시 : 2013. 8. 9(금)~8. 10(토)

● 장소 : 대전 인터시티 호텔

시 간	내 용	담 당 자	장 소		
-10:00	등록 및 준비				
10:00-10:20('20)	개회식 - 국민의례 - 축사 - 기념 인사 및 격려사	축 사: 이지한(대전시부교육감) 격려사: 이 영(육아정책연구소장) 사 회: 장혜진(육아정책연구소 부연구위원)	강의실 (파인A홀)		
10:20-11:10('50)	강의 1: 컨설팅장학의 이해	이병환(순천대학교 교수)			
11:10-12:00('50)	강의 2: 컨설팅장학의 기법	이인회(제주대학교 교수)			
12:00-13:00('60)	점심				
13:00-14:00('60)	정보교류의 장(분과별 모임)				
첫 째 날 (8,9)	모의컨설팅장학 1(분과별 모임)			분임실 1분과 세미나실2 2분과 세미나실3	
	1분과	2분과	3분과		4분과
	교육과정 컨설팅장학 I 남미애 (신성초등학교 교장)	교육과정 컨설팅장학 II 서동미 (경동대학교 교수)	수업 컨설팅장학 I 백은주 (목원대학교 교수)		수업 컨설팅장학 II 강정찬 (부산대학교 강사)
	휴식				
16:00-17:40('100)	모의컨설팅장학 2(분과별 모임)			3분과 오코홀 4분과 파인A홀	
	1분과	2분과	3분과		4분과
	교육과정 컨설팅장학 II 서동미 (경동대학교 교수)	교육과정 컨설팅장학 I 남미애 (신성초등학교 교장)	수업 컨설팅장학 II 강정찬 (부산대학교 강사)		수업 컨설팅장학 I 백은주 (목원대학교 교수)
	질의응답 및 평가(분과별 진행)				
17:40-18:00('20)					
18:00-19:00('60)	저녁				
둘 째 날 (8,10)	09:25-09:30('5)	일정 안내	사 회: 장혜진(육아정책연구소 부연구위원)	강의실 (파인A홀)	
	09:30-10:20('50)	강의 3: 감성기반 컨설팅장학	이지혜(서원대학교 교수)		
	10:20-11:50('90)	컨설팅장학의 성찰(4개 분과별 결과발표)			
	11:50-12:00('10)	종합정리 및 폐회			
	12:00-13:00('60)	점심			

CONTENTS

누리과정 컨설팅장학 중앙연수

[강의]

1. 컨설팅장학의 이해

이병환 (순천대학교 교수) 1

2. 컨설팅장학의 기법

이인희 (제주대학교 교수) 23

3. 감성기반 컨설팅장학

이지혜 (서원대학교 교수) 49

[모의 컨설팅]

1. 교육과정 컨설팅

남미애 (신성초등학교 교장) · 서동미 (경동대학교 교수) 71

2. 수업 컨설팅

강정찬 (부산대학교 강사) · 백은주 (목원대학교 교수) 93

| 누리과정 컨설팅장학 중앙연수 |

컨설팅장학의 이해

이병환 (순천대학교 교수)

컨설팅장학의 이해

이병환 (순천대학교 교수)

I

컨설팅장학의 대두배경과 개념

1. 컨설팅장학의 대두배경

2010년 9월 1일부터 종래 지역교육청의 명칭이 교육지원청으로 바뀌었고, 교육지원청의 기능이 행정 관리 중심에서 교육 현장 지원 중심으로 개편됨에 따라 새로운 장학 유형으로 볼 수 있는 컨설팅장학이 전면적으로 도입되었다. 이는 지역교육청의 기능뿐만 아니라 장학에 있어서도 ‘관리·감독하는 장학’에서 ‘지원하는 장학’으로의 패러다임 전환을 의미한다. 그러나 여전히 교육 현장에서는 컨설팅장학의 적용에 많은 애로를 느끼고 있다. 준비가 부족한 상황에서 모든 교육지원청이 일제히 컨설팅장학 계획을 수립·실행하게 되면서 벌어진 현상이라고 볼 수도 있다.

컨설팅장학은 2003년 경기도교육청에서 처음으로 실시되었고, 개념적으로는 2005년에 진동섭과 김도기에 의하여 제안되었다. 무엇보다 지역교육청이 교육지원청으로 명칭이 변경된 2010년 말 교육과학기술부 교육정책연구과제로 ‘학교컨설팅 모형 및 평가지표 개발 연구’(이병환·김진규·차성현, 2011a)가 수행되었고, 2011년에는 후속 연구로 ‘컨설팅장학 활성화를 위한 시·도 교육전문직 직무분석 연구’(이병환·김진규·우원재·신재한, 2011b)가 연이어 수행됨에 따라 그 연구 성과를 전국의 시도교육청에 보급하였다.

전통적 담임 장학의 오랜 관행은 일제강점기의 관료적 통제 체제로 학교를 지배해 오던 방식에서 그 역사적 연원을 찾을 수 있다. 암울했던 일제강점기의 일제는 조선총독부가 직접 교육 전반을 관장하여 교육을 식민지 통치를 위한 수단으로 철저히 활용하였다. 일제의 식민지 경영에서 가장 핵심적 도구로 활용한 것이 바로 교육이요, 이때의 교육방식이 Inspection(검열, 사찰, 감시)임은 두말할 나위가 없다. 암울한 일제강점기의 식민통치에서 벗어나 해방이 되었으나 여전히 우리 사회 각 부문의 운영 양식은 식민지의 오랜 관행에서 벗어나지 못했다. 이후 미군정기를 거쳐 새로운 독립국가로 출범하였으나 그 진행 과정은 순탄치만은 않았다. 부패한 권력과 오랜 군사 정부는 일제강점기의 관료적 통제방식을 그대로 차용하는 수준이었다. 국가 주도의 교육행정의 관료적 지배 풍토는 전통적 장학에 대한 부정적인 인식을 심어주는 원인이 되었다(이병환·김영순, 2008).

오늘날 장학은 전통적 담임 장학의 관료적 통제방식인 지시·감독의 행태를 탈피하고 학교경영 전반에 걸쳐 전문적 조언을 통한 장학 서비스 제공 등 학교 지원 장학으로 역할 전환이 요구되고 있다. 지역교육청이 교육지원청으로 그 이름이 바뀌었다는 사실에서도 알 수 있듯이, 앞으로는 교육행정기관의 모든 행정 역량을 교육 현장 지원 체제로 재편해야 한다. 교육지원청은 행정 지원 보다는 장학 지원을 강화하여 교육 현장의 교육 수준을 끌어 올려야 하는 책무성이 부가되었다.

장학의 의미도 Inspection(검열, 사찰, 감시)에서 Supervision(우월, 초월, 상위란 뜻의 Super와 라틴어 ‘본다’라는 의미인 Video의 합성어: 위에서 내려다 보며 문제 해결을 지원함)으로 바뀐 사실을 통해서도 학교지원 행정의 일환임을 알 수 있다.

2. 학교컨설팅과 컨설팅장학의 개념

컨설팅장학과 학교컨설팅은 매우 유사하다고 볼 수 있으나, 학교컨설팅이 대상 영역에 있어서 좀 더 포괄적인 개념이고, 의뢰인과 컨설턴트가 수평적 관계 외에도 독립적인 관계를 가져야 하며, 다양한 전문성을 갖춘 사람들을 필요로 한다. 진동섭과 김도기가 학교컨설팅의 하위 개념으로서 컨설팅장학을 제시하였으나, 이것이 ‘수업컨설팅’이 아닌 ‘컨설팅장학’으로 명명되었기 때문

에 컨설팅이 장학의 하위 개념 내지 방법으로 포섭되었고, 개념적으로 장학과 구분하고자 노력했던 학교컨설팅이 결과적으로는 장학과 유사한 활동으로 인식되는 계기가 되었다(박수정, 2011: 313).

컨설팅장학 실행의 근거로 교육기본법 제17조, 초중등교육법 제7조와 동법 시행령 제8조를 들고 있는데, 이들 법령에는 여전히 국가 및 교육행정기관의 ‘지도·감독’, 상급기관의 ‘장학지도’ 실시 권한을 명시하고 있다.

단순히 학교컨설팅이라는 개념이라면 교내장학 혹은 자율장학의 취지가 동일하다고 볼 수 있지만 문제는 여기에다 ‘장학’이라는 하나의 범규적인 행정행위가 가미되면서 개념상의 혼란을 초래하게 된 것이다.

컨설팅장학(시행 초기에는 학교컨설팅장학이라 명명했으나 장학의 대상에는 당연히 학교라는 개념이 포함되므로 앞부분의 학교를 삭제하고 컨설팅장학으로 명명함)은 학교컨설팅의 의미와 원리, 방법을 장학에 적용한 것이다. 이러한 컨설팅장학 등장의 맥락을 이해하면서 그 개념을 정리하면 다음과 같다.

· 의뢰인의 요청에 따라 일정한 전문성을 갖춘 컨설턴트들이 조직의 문제와 기회를 확인, 발견하며, 이것의 해결을 위한 방안과 대안을 제시하고 필요한 경우 시행을 돕는 활동이다(이병환 외, 2011a).

말하자면 교육행정기관의 주도로 실시되었던 담임 장학(혹은 학부장학이나 전통적 장학 등으로도 부름)에다 시대 변화 추세에 따라 학교컨설팅의 장점을 가미하면서 새로운 형태의 대안적 장학으로 자리 잡은 것이 바로 학교컨설팅 장학이다.

컨설팅장학 도입 초기의 정의에서는 교실수업 개선과 교수-학습 관련 영역에 초점을 둔 개념 정의로 출발했으나, 최근 컨설팅장학 대상 영역이 확대됨에 따라 수업 이외의 영역까지도 컨설팅장학의 대상으로 간주하고 있는 추세이다. 컨설팅장학의 대상에 관한 이러한 개념 변화에 따라 학교컨설팅과 학교컨설팅장학은 결국 대동소이한 개념으로 간주되고 있다.

이와 같이 컨설팅장학의 법적 근거와 컨설팅장학 개념 간의 모순이 있고 특히 장학사가 장학 관련 법령에 의해 컨설팅장학을 실행한다는 점에서 예견된 혼란이 있을 수 있다. 컨설팅장학의 본 취지가 ‘관리·감독’ 위주의 장학에서 벗어나 새로운 패러다임을 도모하고자 하는 일이라면, 단순히 학교컨설팅을 장

학에 적용한 것이라는 개념만으로는 상당한 실행상의 문제를 야기하게 된다. 이것은 컨설팅장학을 교육청에서 기관장학의 형태로 받아들이면서 제기되는 문제점이기도 한다.

예를 들면 다음과 같은 문제점을 제기할 수 있다.

첫째, 교원의 자발적 의뢰가 없다면 컨설팅장학은 성립하지 못하는 것인가? 장학은 교육청의 책무인데 자발성만 기다려야 하는가?

둘째, 현실적으로 유치원 경영, 생활지도 등 여러 영역과 분야에서 컨설팅이 요구되는데 수업영역에만 한정해야 하는가?

셋째, 컨설팅장학의 담당자는 실제로 누구인가? 장학사는 컨설팅장학에서 어떤 역할을 담당해야 하는가? 컨설팅장학의 전문성은 어떤 전문성인가?

넷째, 컨설팅장학은 조언만 가능한가? 장학의 어원은 상급자, 우수한 자의 지도·감독(supervision)을 뜻하고, 실제로도 지도·조언활동으로 이루어지는데, 장학의 지도적 성격은 완전히 배제되는가?

앞에서도 밝혔듯이 유·초·중등학교 문화의 변화를 위한 학술적인 접근 방식(학교컨설팅)에서 법규행정적인 제도(컨설팅장학)가 가미되면서 발생한 이런 문제의 해답을 구하는 것은 대단히 어려운 실정이다. 결국 학교구성원이나 교육행정기관의 정책입안자들이 컨설팅장학의 본래 취지에 대체로 동의한다면 위와 같은 문제에 대한 해답은 컨설팅장학의 시행 과정에서 하나씩 풀어나가야 할 공통의 과제라고 볼 수 있다.

II

누리과정 컨설팅장학과 장학담당자

누리과정은 유치원이나 어린이집 등 어디에 다니든 양질의 교육과정을 이수할 수 있도록 한 유치원-어린이집 공통의 교육·보육 과정을 말한다. 누리과정은 초등학교 교육과정, 0~2세 표준 보육과정과 연계하여 만 3~5세 연령의 유아에게 꼭 필요한 기초소양, 창의·인성의 내용으로 구성된다. 2012년 3월에는 5세 누리과정이 운영되었으며, 2013년 3월부터 만 3~5세 누리과정이 본격적으로 시행되고 있다.

누리과정 컨설팅장학은 유치원이 지니는 상황이 저마다 다르기 때문에 유치원의 특수성을 인정해야 한다. 따라서 컨설팅장학 현안 해결 지원 방식도 典型的이어서는 안 된다. 컨설팅장학은 대개 어느 한 영역에 국한되어 요청되기 보다는 복잡한 상황이 동시에 얽혀서 요청되는 경우가 대부분이다. 이러한 이유로 컨설팅장학은 무엇보다 의뢰된 현안에 대한 장학담당자의 정확한 통찰력이 요청된다.

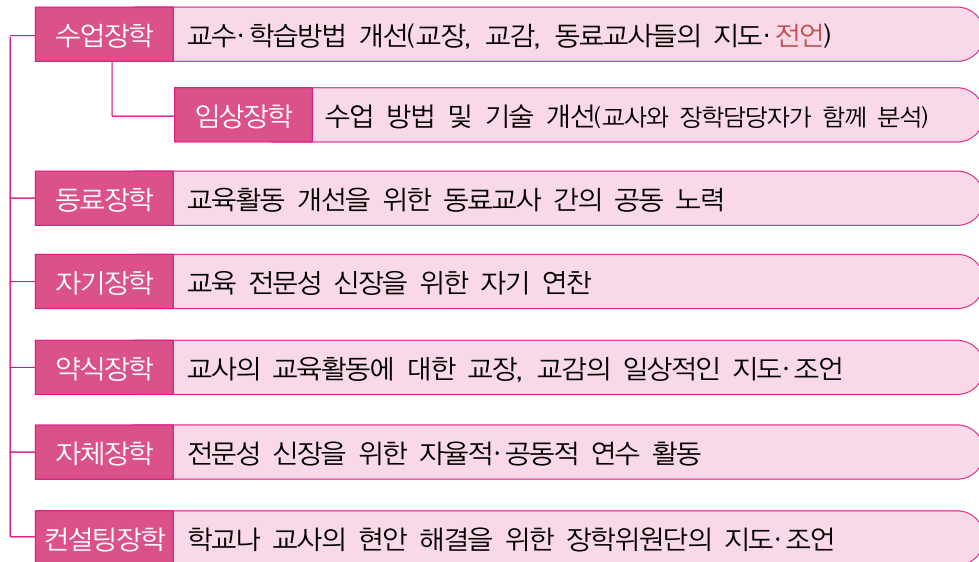
1. 컨설팅장학의 영역

컨설팅장학이 이루어지는 영역은 유치원 현장에서 의뢰인이 요구하는 모든 영역을 말한다. 즉 유치원에서 이루어지는 교육 및 경영 활동 모두가 그대로 컨설팅장학의 의뢰 영역이 될 수 있다. 예를 들어 교육활동 영역, 유치원 경영 영역, 대외관계 영역, 국가 및 교육청 수준 유치원 정책 영역 등을 들 수 있다. 컨설팅장학의 영역은 컨설팅 업무 영역에 따라 유치원 관리 영역과 원아 지도 관련 영역으로 나눌 수 있다. 유치원 관리 영역은 유치원 재무관리 컨설팅, 지역사회와 학부모 관계 컨설팅, 교육부 및 교육청 수준의 사업이 포함된다. 원아 지도 관련 영역은 원아 지도에 직접 관련되는 영역을 말하는데 수업 컨설팅, 교육과정 운영 컨설팅, 생활지도 컨설팅이 여기에 해당된다.

이론적으로는 컨설팅장학의 영역은 유치원 경영 전반이 해당된다. 유치원 관리 영역과 원아 관련 영역이 모두 누리과정 컨설팅장학의 영역에 포함될 수 있다. 그러나 원아들과 관련성이 훨씬 더 직접적이라는 측면에서 ‘교육과정’과 ‘수업’ 영역이 누리과정 컨설팅장학의 중점 영역이 된다.

2. 장학담당자의 역할

일반적인 교과 수업 외에 교사는 전문성 함양을 위해 다양한 활동을 수행한다. 이러한 활동 중의 대표적인 것이 장학활동이다. 초중등학교의 경우 각 학교별로 교내 자율장학을 도입하여 단위학교와 교원 중심으로 수업을 개선하고자 하는 노력을 하고 있다. [그림 1]에서 볼 수 있듯이 자율장학에는 수업장학, 동료장학, 자기장학, 약식장학, 자체연수, 그리고 컨설팅장학이 있다.



[그림 1] 자율장학의 유형

이념적으로는 자율장학의 영역 속에서 컨설팅장학을 포함시킬 수 있고 이러한 개념 속에서 장학담당자의 역할을 살펴 볼 필요가 있다. 이런 관점에서 본다면 교육행정 행위의 일환으로 장학이 고유한 업무인 장학사(관)는 물론 원장과 원감도 자율장학의 장학담당자이다(이병환 외, 2012: 141).

장학담당자의 자질 및 역할은 다음과 같다.

첫째, 고도의 장학 전문성이다.

컨설팅장학의 성패는 컨설턴트의 자질에 달려 있는데, 컨설턴트가 주로 교육전문직과 유치원 경영자이고 보면 그들의 장학 전문성이 대단히 중요하다.

특히 교육지원청의 장학담당자는 우선 의뢰된 컨설팅장학의 의뢰 내용이 무엇인지를 정확하게 진단하고 컨설팅 전략을 수립하여야 한다. 의뢰된 문제 자체에 대한 지식과 기술을 뜻하는 내용적 전문성(의뢰 분야에 대한 심오한 지식이나 기술)은 물론 문제를 해결하는 과정, 절차에 관한 지식과 경험을 뜻하는 방법적 전문성(인간관계 기술)을 동시에 갖추어야 한다.

둘째, 최적의 컨설팅 팀(컨설턴트) 구축이다.

컨설팅장학은 의뢰 분야가 대단히 넓고 해결 방식도 대단히 복잡한 경우가 대부분이다. 결국 어떤 의뢰 과제의 최종적인 판단은 컨설팅장학을 의뢰한 해

당 유치원 구성원들의 몫이다. 그러나 의뢰된 분야에 대한 전문적이고 열정적인 컨설팅장학은 현안 해결을 지원하는데 중요한 열쇠가 된다.

여기에서 중요한 점은 최적의 컨설팅 팀을 구축하는 일이다. 이때 의뢰된 과제의 성격에 따라서 지역의 경계를 뛰어넘어서 컨설팅 팀을 구축할 필요도 있다. 컨설팅 팀이 구축되면 컨설팅 목표를 수립한 후 컨설턴트간의 역할분담 체계를 확립하면서 실제 컨설팅 활동에 들어가게 된다. 특히 교육전문직은 총괄컨설턴트로 일반컨설턴트와 함께 유치원의 컨설팅장학 의뢰 현안을 지속적으로 지원하고 관리하며 모니터링을 해야 한다.

셋째, 유치원 지원에 대한 열정과 인내심을 견지하면서 유치원의 교직원들과 꾸준히 소통하여야 한다. 컨설팅장학은 여러 가지 현안이 혼재하는 경우가 많으므로 일시적인 처방에 그쳐서는 안 된다. 시간을 두고 현안에 점진적으로 접근해 나가야 한다.

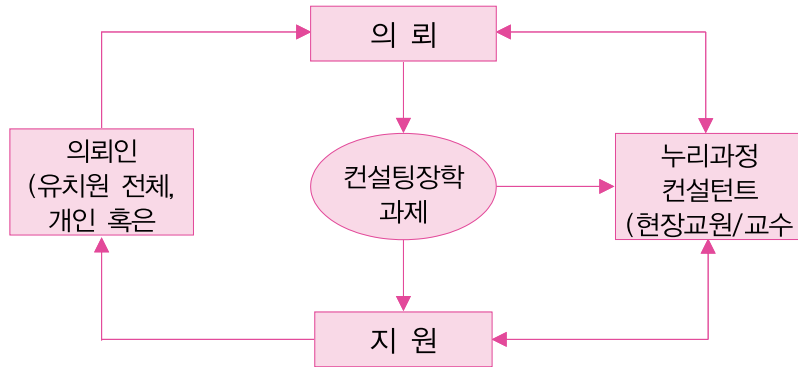
끝으로, 제도적인 정착 방안으로 컨설팅 지원 체계를 선진화해야 한다. 우선 누리과정 컨설턴트 관리 및 운영 체계를 확충하고 지속적인 질 관리를 위한 제도적 여건의 확충이 부가되어야 한다.

III

컨설팅장학의 모형과 실행 절차

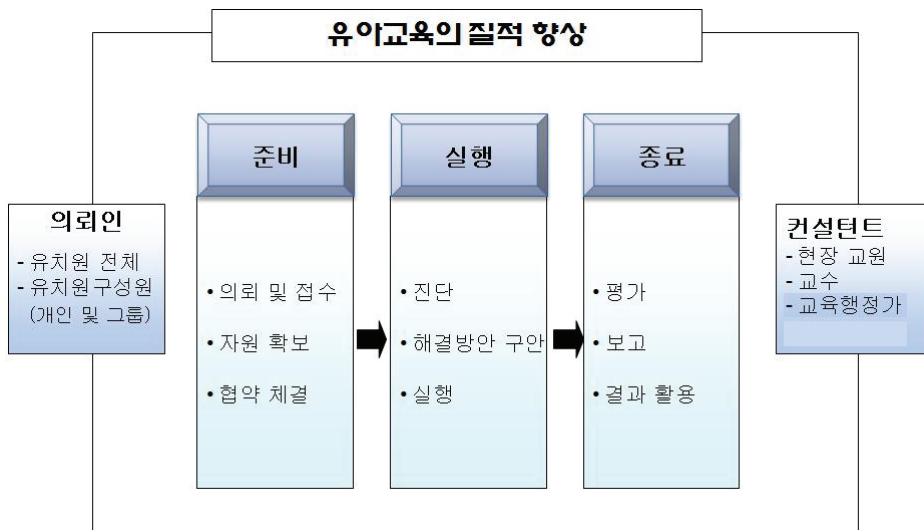
[그림 2]에서 볼 수 있듯이 컨설팅장학 운영 모형은 컨설팅 전환 과정을 총체적으로 보여주고 있다. 컨설팅 장학은 대상 과제에 대해서 의뢰인이 의뢰를 요청하면서 시작된다. 컨설팅장학 과제는 유치원 경영 전반에 걸쳐 일어나는 주요 업무들을 포괄하기 때문에 좁게는 교수·학습방법 개선에서 넓게는 유치원 경영 개선에 이르기까지 전 분야에 해당된다. 컨설팅장학은 단위 유치원의 자율적이고 주도적인 자세가 의뢰에서 중요한 전제가 된다.

컨설팅장학이 의뢰가 되면 교육지원청의 컨설팅장학 담당자는 의뢰된 컨설팅의 내용을 정확하게 진단하고 의뢰된 현안 해결 지원을 위한 최적의 컨설턴트를 선정해야 하는데 가급적 개인보다는 복수의 전문가가 참여하는 것이 컨설팅장학의 효과를 배가시킬 수 있다. 컨설턴트는 교원이나 교수도 될 수 있고 장학사(관)도 가능하다.



[그림 2] 컨설팅장학의 운영 모형

[그림 3]에서 볼 수 있듯이 컨설팅장학의 절차는 ①준비 ②실행 ③종료의 과정을 거치는데 준비 단계에서는 컨설팅 계획 수립과 자원 확보가 포함되고, 실행 단계에서는 진단, 해결방안 구안, 해결방안 실행의 과정이 이루어진다. 종료 단계에서는 누리과정 컨설팅 과정을 평가하고 자기반성과 피드백이 주어 지는데 실적 및 만족도 분석, 결과활용도 제고를 위한 노력이 포함된다.



[그림 3] 컨설팅장학의 절차 흐름도

1. 준비 단계

1) 컨설팅장학 운영 계획 수립

단위 유치원에서는 교육지원청의 운영 계획에 따라 유치원 구성원이나 유치원이 필요로 하는 컨설팅장학의 영역이나 과제를 자발적으로 선정하여 요청 계획을 수립해야 한다. 요청 계획에는 의뢰 영역이나 과제, 희망하는 컨설턴트, 희망 기간, 일정별 세부 내용 등이 포함되어야 한다. 유치원 경영 컨설팅장학을 요청할 경우에는 유치원 구성원의 동의를 얻어야 한다.

2) 자원 확보

자원 확보는 준비 단계에서 가장 중요한 활동 내용을 포함하고 있다. 여기에서 자원이란 컨설팅장학을 지원하는 인적·물적 자원을 말한다.

교육지원청의 입장에서 인적 자원은 의뢰된 컨설팅장학 문제에 가장 적합한 지원을 할 수 있는 컨설턴트 확보이며, 물적 자원은 원활한 컨설팅장학이 되기 위한 행·재정적인 지원을 포괄한다.

교육지원청에서는 의뢰 과제에 대한 전문성을 고려하여 컨설턴트팀장을 선정한 후 이를 포함해 2~5명의 컨설팅 팀(컨설턴트팀)을 확정하고 의뢰 유치원에 통보한다. 누리과정 컨설턴트들은 사전 협의를 통하여 의뢰된 과제를 진단하고 역할 분담을 해야 한다. 컨설팅장학 의뢰서를 바탕으로 전체적인 장학 일정, 방향 등을 협의하도록 한다.

3) 준비 및 지원

교육지원청에서는 컨설팅장학에 대한 홍보 계획을 사전에 수립하고 단위 유치원에 통보해야 한다. 또한 교육지원청의 홈페이지에 컨설팅장학 운영계획을 탑재하여 널리 홍보하여야 한다. 교육지원청 홈페이지에 컨설팅장학 운영에 관한 상세한 정보를 탑재하고 안내하면 참관을 원하는 교원들의 자발적인 관심과 참여를 유도할 수 있다.

컨설팅장학을 희망하는 유치원 구성원은 컨설팅장학 의뢰서를 작성하여 전자문서로 교육지원청의 해당課에 제출하거나 온라인으로 신청한다.

2. 실행 단계

실행 단계는 의뢰인과 컨설턴트가 직접 만나서 의뢰한 과제에 대한 전문가적 진단과 대안 탐색을 통하여 최선의 대안을 현장에 실천하는 단계를 말한다. 실행 단계를 협의로 해석하여 탐색한 대안을 현장에 직접 실천하는 것으로 국한하여 볼 수도 있으나, 진단과 대안 탐색을 포괄하는 넓은 의미로 확장할 수도 있다. 본 연구에서는 실행 단계를 진단, 해결방안 구안 그리고 해결방안 실행 등을 포괄하는 넓은 의미로 간주하여 논의하고자 한다.

1) 진단

진단은 컨설팅장학 의뢰 주제와 관련된 문제를 심도 있게 확인하는 과정이며 유치원 조직의 현재 상황을 분석하고 이해한다는 점에서 중요한 실행 단계의 출발점이다. 진단의 범위와 방향을 설정하고 난 후 필요한 자료를 수집하고 수집한 자료를 바탕으로 다양한 분석을 시도한다. 분석한 자료를 바탕으로 현재의 분석이 제대로 된 것인지, 어떠한 결과가 나왔는지에 대한 피드백을 제공한다. 의뢰된 자료를 토대로 각종 조직진단 기법을 실제 활용한다.

2) 해결방안 구안

해결방안 구안 단계에서는 말 그대로 의뢰된 문제의 해결 방안을 발견하는 단계이다. 누리과정 컨설턴트의 전문성에 기초하여 한 개 또는 그 이상의 해결 방안을 구안하며 그 결과를 예측한다. 이때 누리과정 컨설턴트 간의 충분한 의사소통과 의견 개진을 통하여 정보를 교류하며 대안의 장단점 파악은 물론 결과에 대한 예측도 여러 측면에서 고려한다.

각 대안마다 그 대안이 설정된 목표를 달성할 수 있으며 실제로 문제를 해결할 수 있느냐, 실천 가능성이 있느냐 그리고 부작용은 없느냐 하는 관점에서 신중히 검토하여 행동계획과 전략을 수립한다. 대안 수립 단계에서는 문제

해결을 위한 대안을 설정하는데 최소한 수준의 목표와 최대한 수준의 목표로 나누어 설정하는 것이 바람직하다.

3) 실행

의뢰인과 누리과정 컨설턴트가 과제 해결을 위해 본격적으로 컨설팅장학을 실시하는 단계이다. 이 단계에서 컨설팅장학을 신청한 교사나 유치원이 컨설팅장학 실행의 주체이고 누리과정 컨설턴트는 자문 역할을 담당한다. 의뢰인과 누리과정 컨설턴트는 수평적 관계를 유지한다.

누리과정 컨설턴트는 다양한 방법을 동원하여 컨설팅장학을 실시할 수 있다. 컨설턴트가 유치원을 직접 방문할 수도 있다. 의뢰인의 요청이 있을 경우 유치원을 방문하여 컨설팅장학을 실시할 수 있다. E-mail로 수업 동영상을 전송하여 온라인으로 수업컨설팅을 실시할 수도 있다. 또한 전화나 메일로 자료를 송부하여 상담기법으로 컨설팅을 실시할 수도 있다.

3. 종료 단계

종료 단계는 컨설팅장학 활동의 과정을 되돌아보는 자기반성과 피드백을 제공하는 단계를 의미한다. 이 단계에서는 컨설팅장학이 의뢰인과 누리과정 컨설턴트 간의 계약에 따라 컨설팅 활동이 종료된다. 이 단계에서는 진행되어온 컨설팅장학의 과정을 정리하고, 각종 자료를 수집하고, 성과를 분석하여 평가하고, 보고서를 작성하고, 결과를 활용하는 방안을 강구해야 한다. 이 단계를 결과 조사, 결과 보고, 결과 활용 등으로 구분하여 제시하고자 한다.

1) 결과 조사

의뢰인의 컨설팅장학에 대한 만족도는 컨설팅장학이 제대로 이루어졌는가를 평가하는 중요한 기준이 된다. 또한 만족도는 컨설턴트의 역량을 간접적으로 평가하는 하나의 평가 지표가 되기도 한다. 그리고 의뢰인 만족도에 대한 정보는 향후 컨설팅장학의 계획을 수립하는 데 필요한 기초자료로 활용될 수 있다.

2) 결과 보고

의뢰인이 보고할 내용은 의뢰인의 인적사항, 컨설턴트의 인적사항, 컨설팅 분야, 컨설팅장학 기간, 컨설팅 주요 내용, 성과와 만족도 등이 포함되어야 한다. 컨설팅장학의 결과는 전통적으로 보고서를 작성하여 보고하는 방법과 온라인으로 보고하는 방법으로 구분된다. 보고서 작성 방법은 각 보고목적과 내용에 따라 다양하게 보고서를 작성하여 보고할 수 있다.

3) 결과 활용

컨설턴트가 컨설팅장학의 결과를 의뢰인에게 보고하는 것은 의뢰인에게 효과적인 피드백을 제공하는 기회가 된다. 일반적으로 피드백을 구체적이고 서술적이며 즉각적으로 제공하는 것이 보다 효과적이다.

컨설팅장학을 실시하는 과정에서 다른 유치원이나 교사에게 일반화하여 보급할 가치가 있는 우수한 사례를 발굴하고 다른 교사나 유치원으로 하여금 모범적인 시행 지침으로 활용할 수 있도록 한다.

IV

컨설팅장학 운영 사례

[의뢰 주제]

누리과정 운영과 학급 형태 변화로 인한 원아 수 감소 대책 방안

○○초등학교병설유치원

1. 의뢰 목적

- 1) 만 3세 1학급과 만 4, 5세 혼합연령 학급을 운영하던 본원은 누리과정이 시행됨에 따라 만 5세 1학급과 만 3, 4세 혼합연령 학급으로 변경 운영하게 됨으로 인해 학부모들의 불만이 증대되어 원아 수가 대폭 감소하여 이에 따른 대책 마련이 시급하다.
- 2) 학부모들은 만 4세 유아를 만 5세 유아와 함께 지도해 줄 것을 요구하고 있어 이에 따른 대책 마련이 시급하며 만 3, 4세 혼합 연령학급과 만 5세 누리과정 학급의 원활한 교수·학습활동을 위한 전문가의 의견을 기대하여 본 컨설팅장학을 요청하게 되었다.

2. 방법

- 학부모의 요구에 대한 효과적인 대책 및 원아 수를 증가시킬 수 있는 방안과 교육활동의 질적인 변화를 위한 지도·조언을 받는다.

3. 준비

1) 유치원 실태 및 문제 진단

만 5세가 공식적으로 의무교육에 포함됨으로써 유치원과 어린이집의 이원화된 교육과정이 누리과정으로 통합되었으나 취원아 수가 적은 지역의 공립유치원에서는 연령별 학급운동을 하고 있는 어린이집과의 경쟁에서 밀리고 있는 실정이며 그 결과 전체적인 공립유치원의 원아수가 감소하여 교육과정 운영에 막대한 지장을 초래하고 있어 가능하면 학부모의 요구와 유치원 실정에 적합한 학급 운영을 했으면 한다.

2) 본 유치원 실태에 따른 SWOT 분석

장점(Strength)	약점(Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 교직원의 유아 교육에 대한 열의 ▪ 유아들의 바른 인성과 성품 ▪ 방과 후 교육 활성화 및 통학버스 운행 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학급 편성에 대한 학부모 불만 증가 ▪ 만 4세 유아 만 5세만 편성 요구 ▪ 교실 공간 협소 ▪ 신체활동 공간 부족
기회요인(Opportunity)	위협요인(Threat)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 만 5세아에 대한 누리과정 지도용이 ▪ 만 5세 학급 원아 수 감소에 따라 개별 지도 용이 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학급편성방법 변경에 따른 취원아 감소 ▪ 인근 공·사립유치원 및 어린이집이 밀집되어 있음

4. 컨설팅장학 실시

일 시	2010년 5월 00일 수요일 15시	장 소	원장실
컨설팅 과제	누리과정 운영과 학급 형태 변화로 인한 원아 수 감소 대책 방안		
컨설턴트	00유치원 원감 000, 00초등학교병설유치원 교사 000		



5. 문제 진단

- 1) 만 5세 유아 수가 적고 나이가 어린 혼합 연령의 유아들이 많으며, 만 4세 유아를 만 5세 유아와 함께 지도해 줄 것을 요구하고 있다.
- 2) 만 3세와 만 4세의 개인별 수준차이가 많아 학급에서 통제하기가 난감하고, 집단 활동 시 교수·학습 활동이 원활하지 않다.

6. 컨설턴트 제안 사항

1) 학부모교육 강화

(1) 5세 누리과정 도입 방안 설명

5세 누리과정 도입은 만 5세가 공식적으로 의무교육에 포함됨으로써 유치원과 어린이집의 이원화된 교육과 보육이 일원화된 국민공통의 교육과정을 적용받는다는 점에서 중대한 의미를 갖는다.

- (2) 5세 누리과정은 현행 교육·보육에서 만 5세 유아에게 필요한 기본 능력을 선별, 수정·보완하며 공통과정 전반에 걸쳐 기본생활습관 및 질서, 배려, 협력 등 바른 인성을 기르기 위한 창의성 교육과 초등학교 교육과정의 연계성 강화에 중점을 두고 있다.

2) 누리 과정에 대한 홍보 활성화

- (1) 5세 누리과정은 현행 교육과 보육에서 만 5세 유아에게 필요한 기본 능력을 선별한 교육임을 홍보한다.
- (2) 초등학교 교육과정의 연계성 강화가 중요함을 인식할 수 있도록 학부모 교육을 실시하는 동시에 홈페이지에 교육 내용을 탑재·홍보하도록 제안한다.
- (3) 보통 학부모 입장에서는 더 높은 연령의 아이들을 보고 배우는 것을 선호하는 경향이 있지만, 동생들을 가르쳐주고 보살피주면서 자신이 가진 지식을 정교화 할 수 있으며 사회성까지 길러진다는 사실을 설명해주면 좋을 것 같다. 자신감 및 리더십까지도 기를 수 있는 많은 장점을 가지

고 있어 외국의 많은 프로그램에서도 혼합 연령 운영을 기본으로 하고 있다.

3) 만 3, 4세 학급의 효과적인 교수·학습방법

- (1) 어린 연령으로 갈수록 개인 간의 발달 차이가 많이 나므로 유치원 교육에서는 개별 교육이 필요하다. 우선 만 3세의 발달 수준에서 보았을 때, 대집단 활동을 10분 이상 지속하는 것이 어렵고, 대부분 수업 내용이 만 3세가 이해하기 어려운 내용일 뿐 아니라, 만 3세에게는 여럿이 모여 앉아 집중하는 활동 자체가 매우 힘든 일이기 때문이다. 따라서 학기 초에는 가능한 대집단으로 활동하는 시간을 최소한으로 하고, 오래 앉아 있기를 힘들어 하는 유아의 경우, 교사의 눈에 보이는 안전한 장소에서 수업에 방해되지 않는 놀이를 할 것을 제안할 수 있다. 흥미에 따라 자유롭게 참여할 수 있는 분위기를 조성해주고, 높은 연령의 유아들을 중심으로 집단 활동을 운영하는 방법이 있다.
- (2) 유아의 개인별 수준의 차이가 많으므로 활동의 진행은 가급적 대집단보다는 소집단으로 운영하는 것이 좋다. 예를 들면, 자유선택활동을 진행하면서 개별 또는 소그룹으로 활동을 병행하여 유아의 수준에 맞는 도움을 제공할 수 있다.

7. 컨설팅장학 과정에서 나타난 문제점

- 1) 5세 누리과정 도입으로 학부모님들의 교육비 지원 단가가 높다는 이유로 어린이집의 교육이 더 좋을 것이라고 인식하고 있다.
- 2) 현재 교육정책상 누리과정이 시행된 첫 해라 만 5세를 따로 운영할 것을 요구하고 있지만, 본래 교육과정의 취지가 생활연령에 따른 본질적인 교육이 아닌 발달 연령에 따른 교육이므로 이 문제는 차차 보완이 될 것으로 보인다.

8. 결과 피드백

- 1) 혼합연령의 장점을 이야기해 주고, 보통 학부모 입장에서는 더 높은 연령의 아이들을 보고 배우는 것을 선호하는 경향이 있지만, 동생들을 가르쳐 주고 보살펴주면서 자신이 가진 지식을 정교화 할 수 있으며 사회성까지 길러진다는 사실을 설명해 주고, 2013년이면 5세 누리과정이 3, 4세에게도 적용된다는 사실을 적극 홍보하도록 한다.
- 2) 현재 교육정책상 누리과정이 시행된 첫 해이므로 유치원의 실정에 맞고 학부모의 요구에 부응하는 학급편성을 할 수 있도록 유도한다.
- 3) 5세 누리과정에 이어 3, 4세 누리과정도 개정되어 적용될 예정이므로 이를 위한 꾸준한 학부모교육과 유치원 교육과정의 바른 홍보를 병행해야 한다.
- 4) 현재 거의 모든 병설유치원의 실정이 혼합연령 1학급을 운영하고 있으므로 2학급의 경우 만 5세를 한 학급으로 편성하는 것을 원칙으로 하지만 학부모의 요구에 따라 만 4세 유아를 일부 흡수하여 학급을 편성하여 운영하는 것도 좋을 것으로 사료된다.
- 5) 만 3, 4세 학급의 유아도 개인차에 따라 모둠을 정하여 소그룹 활동을 우선으로 운영하는 것이 교육활동에 효과가 있을 것이다.

9. 종합 의견

5세 누리과정의 시행에 있어서 정책적인 문제와 더불어 궁극적으로는 교육비로 지원되는 금액이 어린이집과 유치원 간의 차이가 있다는 데 많은 문제가 있다.

10. 평가

- 1) 만 5세 뿐만 아닌 만 4세 유아의 수준을 고려하여 일부를 만 5세 유아와 함께 학급 편성하여 운영함으로써 학부모의 만족도를 높이고 그와 더불어 원아 수 증가에도 도움이 될 것이다.

- 2) 개인별 수준차이가 많은 만 3, 4세 유아들에게 소그룹 중심의 교육활동을 전개하여 유아의 흥미와 수준에 맞는 교육활동 전개에 많은 도움이 되었다.

V

컨설팅장학의 성공 전략

1. 교사의 자발적 참여 유도를 위한 연수 강화

컨설팅장학에 대한 편견을 제거하기 위한 교사연수가 체계적으로 설계되고 운영되어야 한다. 예컨대 교사에게 가장 직접적으로 필요한 수업컨설팅의 개념, 원리, 방법에 대한 전반적인 이해를 높이기 위한 연수프로그램이 개발되어 단위유치원 차원에서 실시하는 자율연수 형태로 실시하거나 교육연수원의 연수과정으로 컨설팅장학 이해과정이 개설되어야 한다.

이어서 컨설팅장학에 적극적으로 참여하는 교사에게 실질적인 도움이 되는 유형과 무형의 인센티브가 주어져야 한다. 여기서 말하는 인센티브는 물질적 보상이나 혜택뿐만 아니라 교사에게 주어지는 심리적인 만족감, 자신감, 성취감 등을 포함한다. 진정한 자발성은 교사에게 주어지는 외형적, 물질적 보상에 그치는 것이 아니라 컨설팅 과정에서 참여함으로써 얻게 되는 자연스러운 심리적 성취감에서 나오기 때문이다.

2. 유치원 경영자의 역할 변화

컨설팅장학의 활성화를 위해서 유치원 경영자는 교사를 컨설팅에 적극 참여하도록 유도하여야 한다. 이를 위해서는 유치원의 전반적인 특성과 문제점을 정확하게 진단해야 한다. 다음으로 개선 가능성이 높은 것에서부터 낮은 순으로 목록을 작성하고 개선에 필요한 재정, 인력, 환경 등의 필요한 요소를 파악해야 한다. 교사와 유치원 구성원과 함께 자신의 문제점을 스스로 인식하게 하고 개선해야 할 과제를 스스로 찾도록 노력해야 한다. 그래서 교사들이 스

스로 의뢰인이 되어 컨설팅장학을 요청하도록 유도해야 한다. 교사들이 확인한 과제의 성격에 따라 단위 유치원 내에서 해결이 가능한 것은 자체 계획을 수립하여 실시한다. 외부의 컨설팅장학이 필요한 과제의 경우에 교육청이나 외부 전문가에게 컨설팅을 의뢰하도록 한다.

그리고 유치원 경영자는 컨설팅장학을 실시한 후에 컨설팅장학의 효과를 분석해야 한다. 컨설팅장학의 모든 과정에 대하여 철저한 반성을 하고 결과에 따른 구체적인 피드백을 제공해야 한다.

3. 교육행정기관의 역할 변화

교사를 컨설팅장학에 적극적으로 참여시키기 위하여 유치원 리더 못지않게 교육행정기관(특히 교육지원청)의 역할도 중요하다. 교육행정기관에서는 거시적인 안목에서 컨설팅장학의 지원체제를 구축해야 한다. 먼저 다양한 누리과정 컨설턴트를 발굴하거나 우수한 자원을 컨설턴트로 양성하여 컨설턴트 인력 풀을 구축해야 한다. 또한 교육청 산하의 유치원과 기관에서 의뢰인들의 컨설팅 수요를 정확하게 파악해야 한다. 교육청의 담당 장학사들은 의뢰인과 컨설턴트를 서로 연결시켜주는 등 누리과정 컨설팅장학 관리자의 역할을 수행해야 한다. 또한 의뢰인과 컨설턴트 사이에 컨설팅장학이 잘 이루어지도록 충분한 예산을 확보하여 재정적 어려움이 없도록 안정적인 컨설팅 여건을 조성해야 한다.

마지막으로 교육행정기관에서는 단위 유치원에서 컨설팅장학이 자율적으로 실행되도록 형성적 자기평가 모니터링 지원체제를 구축해야 한다. 여기서 형성적 자기평가 모니터링이란 서열을 매겨서 상대적으로 비교하기 위한 총괄적 목적이 아니라 컨설팅에 참여하는 모든 이해당사자들에게 도움이 되는 피드백을 제공하기 위한 형성적 자기점검 장치를 의미한다. 누리과정 컨설턴트, 의뢰인, 컨설팅 관리자, 담당 장학사 등 모든 이해당사자들이 자신의 컨설팅에 참여하는 과정과 결과에 대한 반성과 성찰의 기회로 삼을 수 있는 다양한 기준을 제시해 주는 맞춤형 평가 지표가 다양하게 개발되어야 할 것이다(이병환 외, 2011a).

참고문헌

- 박수정(2011). 학교컨설팅과 교육청의 만남: 가능성과 한계. *한국교원교육연구*, 28(3), 307-331.
- 이병환, 박미란(2012). *제2판 예비교사를 위한 지침서 교직실무*. 교육과학사.
- 이병환, 김영순(2008). *대안교육의 실천과 모색*. 학지사.
- 이병환, 김진규, 차성현(2011a). *학교컨설팅장학 모형 및 평가 지표 개발 연구*. 2010교육과학기술부 교육정책연구보고서. 교육과학기술부.
- 이병환, 김진규, 우원재, 신재한(2011b). *컨설팅장학 활성화를 위한 시도별 교육전문직 직무분석 연구*. 2011교육과학기술부 교육정책연구보고서. 교육과학기술부.

| 누리과정 컨설팅장학 중앙연수 |

컨설팅장학의 기법

이인회 (제주대학교 교수)

컨설팅장학의 기법

이인희 (제주대학교 교수)

I

컨설팅장학과 액션러닝의 만남

1. 액션러닝이란?

액션러닝은 “팀을 구성하여 그들 모두의 역량 향상을 위해 과제를 중심으로 러닝코치와 함께 과제의 내용적 측면과 과제수행의 프로세스 측면을 학습하는 과정”이라고 할 수 있다(봉현철, 2011: 57). 이러한 액션러닝에 대한 정의는 다음과 같은 내용을 함의하고 있다. 첫째, 액션러닝은 철저한 ‘팀’ 학습이다. 즉 한 사람의 학습팀원이라도 빠짐없이 처음부터 끝까지 활동을 함께 하며 과제를 수행한다. 따라서 액션러닝의 기본원칙은 무임승차가 없어야 한다는 것이다. 둘째, 액션러닝은 ‘그들 모두의 역량 향상을 위해서’ 실시된다. 여기서 ‘그들 모두’란 학습팀원 전체를 의미한다. 액션러닝의 궁극적 목표는 팀원 한 사람 한 사람을 소중하게 여기며 그들 모두의 역량 향상에 주안점을 둔다. 셋째, 액션러닝은 ‘과제를 중심’으로 이루어진다. 액션러닝에서 다루어지는 과제는 학교조직이나 일반조직 내에 실존하는 중대하고 난해한 과제를 의미한다. 넷째, 액션러닝은 러닝코치와 함께 한다. 러닝코치란 학습팀에서 다루는 토의 주제에 대해 의사결정 할 공식적인 역할이 부여되지 않은 조직 내부 또는 외부의 전문가로서 과제에 개입하지 않아야 하며 독립적이어야 한다. 이는 컨설팅장학의 자문성 원리를 바탕으로 학습팀의 학습성 원리와 효과를 극대화하기

위함이다. 다섯째, 액션러닝은 ‘과제의 내용적 측면과 과제해결의 프로세스 측면을 학습하는 과정’이다. 학습팀원은 액션러닝을 통해 과제의 다양한 내용을 이해하고 실질적으로 과제를 해결해 나가는 구체적인 역량을 학습한다. 따라서 봉현철(2011)은 액션러닝을 팀 중심으로 한 학습, 즉 ‘팀학습’으로 정의한다. 반면에 김미정과 유영만(2007)은 액션러닝을 ‘실천학습’으로 정의하며, 실천학습의 본질로 학습을 통한 변화를 강조하고 있다.

사실 액션러닝은 기업체에서 소규모로 구성된 한 집단이 기업이 직면하고 있는 실질적인 문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어지며 그 학습을 통해 구성원 및 조직 전체에 혜택이 돌아가도록 하는 하나의 과정이자 프로그램이다. 액션러닝은 1954년 영국의 Revans가 국가석탄위원회 초대 교육훈련 담당관으로서 광부들을 대상으로 집단 컨설팅을 실시하여 30% 이상의 생산성 향상이라는 효과를 가져온 결과에서 시작되었다. 이후 액션러닝은 1970년대 중반 GE사가 조직혁신방법으로 도입되어 큰 성과를 이루었고, 1980년대 후반부터 고급 관리자와 중간 관리자의 훈련과정으로 운영되어 오면서 전 세계적으로 확산되었다(장경원 외, 2011)

2. 액션러닝과 컨설팅장학의 만남

우리나라에서 액션러닝은 1993년 LG전자와 1996년 SK아카데미를 통해 우리나라에 실험적으로 도입되어 그동안 주로 기업에서 하나의 조직혁신 방법 또는 인적자원개발 방법으로 활용되어왔다. 정부에서는 2005년 액션러닝을 처음으로 도입하여 중앙공무원교육원 고위정책과정과 신입관리자과정에 시험 적용을 거쳐, 2006년부터 특허청, 문화관광부, 보건복지부, 여성가족부를 비롯한 많은 부처에서 교육 및 연수방법으로 활발히 활용되고 있다.

현재 컨설팅장학에서 이루어지는 액션러닝은 이론이 아닌 실제 과제나 문제를 학습팀원들이 직접 해결해보는 경험 속에서 학습이 이루어지도록 하는 하나의 교수-학습방법론으로 활용되고 있다. 액션러닝이 컨설팅장학에서 하나의 교수-학습방법으로 활용되는 이유는 학습팀원들의 문제해결능력· 창의적 사고력, 스스로 학습할 수 있는 능력, 의사소통능력, 자존감, 대인관계·협상·팀워크, 조직효율성, 리더십을 키워줄 수 있기 때문이다.

즉 액션러닝은 실제문제를 해결하는 과정에서 학습이 이루어진다는 특성으로

인해 학교현장에서 현직교사를 대상으로 하는 교사교육의 방법으로 활용되거나(허영주, 2007) 대학에서 교양교과목을 수업하는 교수학습의 방법으로 적용되기 시작하였다(제주대학교, 2012). 이렇듯 액션러닝의 활용이 기업에서 공공기관으로 그리고 교육계로 확산되는 과정에서 액션러닝은 학교컨설팅을 위한 하나의 방법론으로 소개되었다(장경원 외, 2011). 따라서 액션러닝이 컨설팅장학을 위한 방법론으로 도입되고 적용되는 것은 아주 자연스러운 결과이다.

그러면 액션러닝은 컨설팅장학에 어떤 효과를 가져올 수 있겠는가? 첫째, 액션러닝은 학교현장의 구체적이고 실질적인 문제를 해결하는 과정에서 교원의 역량을 향상시킬 뿐만 아니라 그 과정에서 학습성의 원리가 경험되어 학교에 대한 관심과 변화를 위한 노력을 이끌어 낸다. 둘째, 액션러닝을 활용한 컨설팅장학은 ‘문제해결’을 넘어 보다 좋은 학교를 만들기 위해 지속적으로 과제를 탐색하여 실천방안을 마련해 나가는 방법이 될 수 있다. 셋째, 액션러닝의 가장 큰 특징은 문제해결을 과정에서 교원들이 주체가 되는 것이기 때문에 교사들이 기존에 가졌던 ‘컨설팅장학의 대상’이라는 이미지를 극복하고 ‘비자율적’이라고 인식했던 컨설팅장학에 대한 긍정적인 이미지를 창출할 수 있다. 다만 이러한 효과를 만들기 위해서는 학교장의 의지와 지원, 러닝코치 역할을 담당할 컨설턴트, 교직원 역량 강화 등이 요구된다(장경원 외, 2011).

3. 액션러닝의 구성요소

액션러닝이 이루어지기 위해서는 [그림 1]과 같은 6가지 핵심 요소가 충족되어야 하는데 Marquardt(2000)가 제시한 것이 가장 대표적이다. 첫째, 실질적인 과제이다. 학습팀원은 이론이 아닌 실제적인 과제를 함께 해결한다. 학습팀이 수행하는 과제는 개인 과제와 팀 과제로 구분된다. 팀 과제는 Single Project Program으로 운영되고 개인 과제는 Open Group Program으로 운영된다. 액션러닝에서 과제를 수행하는 이유는 학습팀의 역량을 실질적으로 향상시키기 위해서이다.

둘째, 학습팀입니다. 모든 과제는 학습팀에서 함께 해결한다. 개별과제가 제시되기도 하지만 이때 역시 서로서로 과제해결을 돕는 활동을 한다. 일반적으로 팀은 4~8명이 적절하지만 5~6명이 가장 이상적이라는 견해가 지배적이다.

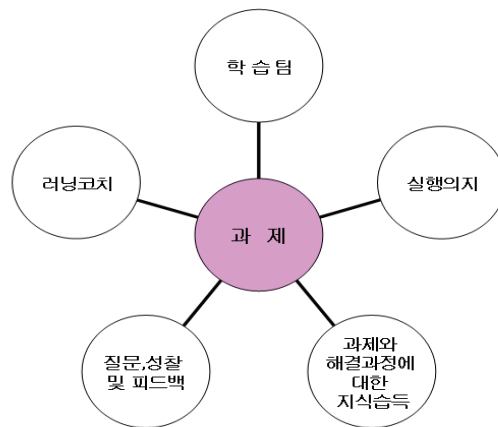
셋째, 실행의지이다. 학습팀원이 해결하는 모든 과제는 실제로 실천하고 실행

에 옮길 수 있도록 한다. 그러나 경우에 따라서 해결안을 개발해서 제안하는 것으로 학습팀의 역할이 마무리 될 수도 있다(김미정, 유영만, 2007).

넷째, 과제와 해결과정에 대한 지식습득이다. 학습팀원은 컨설팅장학에서 다루는 주요한 내용과 함께 문제해결프로세스, 팀 리더십, 커뮤니케이션 스킬, 프레젠테이션 스킬, 프로젝트 매니지먼트, 갈등관리, 회의 운영 기술, 학습팀 기술 등을 학습한다.

다섯째, 질문, 성찰 및 피드백이다. 학습팀원은 지속적으로 질문하고 성찰하고 서로서로 피드백을 주고받는다.

여섯째, 러닝코치이다. 러닝코치는 전문인으로서 학습팀원의 과제해결과 학습 과정에 도움을 준다. 그러나 러닝코치의 역할은 팀원들이 학습을 잘 할 수 있도록 프로세스 측면에서 조언과 지침을 제공하는 것일 뿐, 팀원들이 수행하는 과제의 내용에 대한 정보 제공이나 의사표현은 하지 않는 것을 원칙으로 한다.



[그림 1] 액션러닝의 구성요소

II 누리과정 컨설팅장학의 기법

누리과정 컨설팅장학의 일반적인 절차는 준비 → 진단 → 문제해결방안 구안

→ 실행 → 종료의 5단계로 이루어지며, 이러한 절차는 의뢰인의 요구 수준을 고려하여 융통성 있게 조절할 수 있다. 이러한 일반적인 절차와 액션러닝 기법의 만남을 정리하면 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1> 누리과정 컨설팅장학의 절차와 기법

단계		세부 내용	기법
1단계	준비	<ul style="list-style-type: none"> - 의뢰인과 컨설턴트가 컨설팅을 준비 - 의뢰 및 접수 - 컨설턴트의 선정 - 예비 진단 - 협약 체결 	<ul style="list-style-type: none"> - 경청, 질문, 칭찬의 기술 - 회의진행 기술 - 면담 - 요구도 조사
2단계	진단	<ul style="list-style-type: none"> - 해결해야 할 과제 규명, 이후 단계의 방향 및 방안 마련 - 자료 수집 - 자료 분석 및 최종 진단 	<ul style="list-style-type: none"> - PEST - SWOT - Fishbone Diagram - NGT - 5Whys - 조직진단 - 수업분석
3단계	문제해결 방안 구안	<ul style="list-style-type: none"> - 해결방안 제시 - 해결방안의 구안 - 해결방안의 선택 	<ul style="list-style-type: none"> - 로직트리 - 아이디어릴레이 - PMI
4단계	실행	<ul style="list-style-type: none"> - 선택한 방법을 실제 적용 - 의뢰인의 실행 - 컨설턴트의 관찰과 조언 	<ul style="list-style-type: none"> - 액션플랜 - 의사결정그리드 - 워크숍
5단계	종료	<ul style="list-style-type: none"> - 평가 - 보고 	<ul style="list-style-type: none"> - 만족도 조사 - 개인 및 팀 성찰

1. 준비단계 기법

1) 경청의 기술

경청이란 상대방이 말하는 내용뿐만 아니라 그 내면에 있는 것, 언어에 나타나지 않는 것, 상대방의 감정 등을 공감적으로 깊이 듣고 자신이 이해한 바를 상대방에게 확인시켜 주는 자세이다. 즉 상대방의 언어적 및 비언어적 의사소통을 지각하고, 말하는 사람과 함께 느끼고 생각하며 그 사람의 의미나 존재를 받아들이려고 하는 적극적인 행위이다. 따라서 듣기(hearing)는 소극

적, 수동적이며 에너지와 노력을 필요로 하지 않는 단순한 생리과정이나, 경청(listening)은 수용(receiving)을 수반하는 중요하고 적극적인 의사소통의 과정이라고 할 수 있다.

경청의 순서는 다음과 같다(제주대학교, 2012). 우선 상대방의 감정을 확인한다. 둘째로 상대방의 감정을 파악한다. 셋째로 상대방의 이야기와 내용을 파악한다. 마지막으로 상대방이 하는 이야기를 귀 기울여 듣는다. 로렌스 클랩과 덴 알렌더는 경청의 자세로써 SOLER를 강조했다. ① Squarely face(상대방을 정면으로 마주볼 것. 그러나 청소년과 대화할 경우에는 약간 각도를 두어 앉는 것도 좋음), ② Openly face(상대방을 솔직하게 대할 것), ③ Lean forward(몸을 상대방 쪽을 향해 앞쪽으로 굽혀서 앉을 것. 가급적 약 15도 정도 앞으로 기울임), ④ Eye contact(눈으로 상대방을 접촉할 것), ⑤ Relax(자신이 먼저 마음의 긴장을 풀 것).

경청의 기술을 향상시킬 수 있는 간단한 실습 방법은 다음과 같다(봉현철(2011: 68).

① 3사람씩 짝을 짓는다.

② 한사람은 화자가 되고, 한사람은 청자가 되고, 한사람은 관찰자가 된다.

- 1) 가위, 바위, 보를 하여 먼저 진 사람이 자신의 즐거웠던 순간을 1분간 말한다.
- 2) 청자는 무시한다.
- 3) 관찰자는 두 사람의 상태를 세밀하게 관찰하여 기록한다.
- 4) 돌아가면서 본인의 느낌을 이야기 하고 현재의 본인의 모습과 앞으로의 계획을 이야기 한다.

5) 이번에는 이긴 사람이 자신의 즐거웠던 이야기를 한다.

6) 청자는 5가지 원칙을 준수하여 정확히 듣는다.

7) 관찰자는 모든 행동을 기록한다.

8) 돌아가면서 본인의 느낌을 이야기 하고 현재의 본인의 모습과 앞으로의 계획을 이야기 한다.

③ 계속 돌아가면서 반복해 본다.

여기서 ‘즐거웠던 순간’은 사람에 따라 다양하지만 예를 들면 소풍 갔을 때, 수학여행 갔을 때, 축구 등 운동경기를 했을 때, 혹은 취미생활을 했을 때의 즐거움을 이야기 하면 된다. 이러한 실습을 통해 경청의 소중함을 느끼게 되며, ‘말을 잘 하는 사람은 잘 들을 줄 아는 사람이다’는 것을 체험하게 된다.

2) 질문의 기술

질문은 학습팀원 간의 대화와 소통을 만들어가는 창구이며 공감을 만들어 내는 출발점이기도 하다. 그러나 질문을 잘 하기란 쉽지 않다. 좋은 질문이란 질문을 받은 사람이 자유롭게 대답하고 자기 의견을 제시할 수 있도록 개방적이고 중립적인 물음으로 하는 대화의 방식이다. 나아가 좋은 질문은 좋은 성과를 만들어 낸다.

그러면 액션러닝에서 왜 질문이 중요한가? 첫째, 질문은 참여를 촉진시키기 때문이다. 질문은 액션리더의 말을 수동적으로 받아들이는 태도에서 벗어나 문제에 답을 찾기 위한 학습자들의 참여를 유도한다. 둘째, 질문은 생리적으로 뇌를 활성화 시키고 학습을 촉진시키기 때문이다. 예컨대, “질문은 학습효과를 높인다”는 문장보다는 “질문은 어떻게 학습효과를 높일까?”의 질문을 받으면 해답을 스스로 끄집어내려는 과정을 통해 우리의 뇌가 더 자극된다. 셋째, 질문은 관점을 변화시키거나 다양한 관점을 생성하기 때문이다. 예컨대, “어떻게 내가 우리 학교에서 최고의 명품교사가 될 수 있을까?”의 질문을 “어떻게 내가 우리 학생들을 위해 최고의 스승이 될 수 있을까?”로 바꾸면 답에 필요한 가정이 ‘경쟁’ 개념에서 ‘가치 있는 공헌’ 개념으로 바뀌게 된다. 넷째, 질문은 아직 존재하지 않은 아이디어와 통찰력을 불러내는 초대장과 같다. 예컨대, “최고 인력을 잃지 않으려면 어떻게 해야 할까?”보다는 “내가 조직에서 정말 일하고 싶을 때는 언제인가? 그 이유는 무엇인가?”는 질문이 창의적인 대안을 찾는 보다 열린 분위기를 만든다.

액션러닝에서 학습팀의 가능성을 끌어내기 위한 질문의 유형으로 3가지가 있다. 첫째, 확대질문이다. 이는 액션리더가 직접 한 학습자에게 물어보고 대답하기 어려워하는 상황까지 질문을 이끌어가 본다. 즉 학습자의 잠재의식을 이끌어내는 질문이라고 할 수 있다. 이 질문은 상대방에게 호기심을 유도하고 배움과 학습을 위한 노력을 해야겠다는 의지를 확대시키는 질문방식이기도 하다.

예) “고향이 어디예요?”

“아아 그렇군요. 그 동네에서 유명한 학자가 어떤 분이 있을까요?”

“그 분의 철학은 서양철학의 역사에서 어떤 패러다임을 지향할까요?”

“그 분이 그러한 철학을 만들게 된 배경은 어떤 연유에 의해서일까요?”

둘째, 미래질문이다. 과거를 가지고 평가하고 비판하는 형태의 질문이 아니라 앞으로 어떤 의지를 가지고 어떻게 하면 좋을지에 대한 미래형으로 바꾸어서 질문을 하는 경우이다.

예) “지금까지 어떻게 했지?, 도대체 왜 그걸 하지 않았나?”

→ “앞으로 어떻게 해나가고 싶은가?”

→ “그것을 완성하기 위해서는 어떻게 하는 것이 좋겠는가?”

셋째, 긍정질문이다. 이는 상대방이 가고 싶지 않은 방향을 알면서 그것으로 질문하는 것이 아니고, 상대방이 하고 싶고 가고 싶어 하는 방향으로 질문을 하는 방식이다.

예) “어째서 일이 순조롭게 진행되지 않는가?” “뭐가 확실하지 않은가?”

→ “어떻게 하면 일이 순조롭게 진행될 수 있겠는가?”

→ “뭐가 확실한 것이 될 수 있겠는가?”

반면에 다음과 같은 질문은 잘못된 질문의 유형이다. ① 별 생각 없이 던지는 습관적인 질문, ② 앞뒤 맥락을 이해할 수 없는 질문, ③ 듣고 싶은 대답을 강요하는 질문, ④ 불필요한 서두가 장황한 질문, ⑤ 아는 체하고 잘난 척하기 위한 질문.

3) 칭찬의 기술

칭찬은 다른 사람의 좋고 훌륭한 점을 들어 추어주거나 높이 평가하는 말을 의미한다. Skinner는 칭찬은 행동을 변화시키는 가장 강력한 도구이고 칭찬을 듣는 사람으로 하여금 어떤 행동을 더 잘하도록 하며 삶을 넓히는 모험을 받아들이도록 용기를 준다고 주장한다. 그리스 신화에서 유래한 피그말리온효과(Pygmalion effect)는 누군가에 대한 사람들의 믿음이나 기대, 예측이 그 대상에게 그대로 실현되는 경향을 말한다. 즉, 긍정적으로 기대하면 상대방은 기대에 부응하는 행동을 하면서 기대에 충족되는 결과가 나온다는 것이다.

한편, 칭찬은 아부나 아첨의 도구가 아니라 치유를 위한 테크닉이라고 할 수 있다. 따라서 혹자는 칭찬이란 사람들을 늙지 않게 만드는 불로초이며 행복의 비타민이고, 사랑을 만드는 요술 방망이이며 적군도 아군으로 만들고 원수를 부하로 만드는 최고의 명약이라고 강조한다. 칭찬은 다른 사람에게 퍼 나르고 퍼줘도 줄어들지 않고, 샘물을 푸면 풀수록 깨끗한 물이 나오듯이 마르지 않는 웅달샘과 같아 남에게 퍼준 만큼 행복을 느끼게 하기도 한다.

다음의 “칭찬 십계명”을 칭찬하는 기술로서 활용할 수 있다.

① 칭찬할 일이 생겼을 때 즉시 칭찬한다. 관계가 가까우면 가까울수록 칭찬의 시점은 멀리 두는 것이 좋으며 관계가 멀면 멀수록 칭찬의 시기를 더욱 앞당기는 것도 좋다.

② 잘한 것을 구체적으로 칭찬한다. 뭘 어떻게 잘 했는지를 구체적으로 말을 해야 칭찬을 듣는 사람도 그것을 칭찬으로 듣게 된다.

③ 가능한 공개적으로 칭찬한다. 책망은 은밀히 하고 칭찬은 공개적으로 하는 것이 효과적이다. 그리고 칭찬은 4번하고 책망은 1번만 하는 것이 현대 조직이론의 원칙이다.

④ 결과보다는 과정을 칭찬한다.

⑤ 사랑하는 사람을 대하듯이 칭찬한다.

⑥ 거짓없이 진실한 마음으로 칭찬한다. 칭찬에는 억양과 표정이 중요하다.

⑦ 긍정적인 눈으로 보면 칭찬할 말이 보인다.

⑧ 일이 잘 풀리지 않을 때 더욱 격려한다. 사소한 것이라도 칭찬하는 것이 좋다.

⑨ 잘못된 일이 생기면 관심을 다른 방향으로 유도한다.

⑩ 가끔씩 자기 자신을 칭찬한다.

4) 회의 진행 기술

액션러닝의 기본적인 기술 중, 1:多的 관계에서 요구되는 것이 회의 진행 기술이다. 액션러닝에서 회의 진행 기술은 크게 4가지 측면으로 구성되어 있으며, ‘I AGREE 방식’으로 불린다. 이는 아이스 브레이크(Ice-Break), 아젠다(Agenda), 그라운드 룰(Ground Rule) 그리고 성찰(Reflection)¹⁾의 머리글자를

1) 성찰은 ‘종료 단계’를 참조하기 바람.

따서 만든 용어이다(봉현철, 2011).

(1) 아이스 브레이크(Ice-Break)

아이스 브레이크는 학습팀 회의를 시작하기 전에 서먹서먹한 분위기를 깨고 활기찬 분위기를 만들기 위한 활동을 말한다. 이는 학습팀원이 가지고 있는 얼음처럼 차가운 마음을 깨고 여는 것으로 팀원들이 회의에 집중할 수 있도록 분위기를 조성하는 것이다.

(2) 아젠다(Agenda)

액션러닝에서 아젠다란 상세하고 구체적인 ‘회의 진행시간 계획’을 말한다. 액션러닝에서 모든 아젠다에 필수적으로 포함되어야 할 사항은 학습팀원 소개 및 아이스 브레이크가 이루어져야 하고, 회의 진행을 위한 시간 계획에 대해 설명 및 합의가 되어야 하며, 그라운드 룰을 결정해야 한다는 것이다. 또한 회의가 끝나기 전에 반드시 다음 회의 계획을 수립해야 하고, 전체 회의시간의 약 10%에 해당하는 시간은 성찰을 위해 투자해야 한다는 것이다.

아젠다를 결정할 때에는 달성하고자 하는 구체적 결과물에 대한 목적을 명확히 하고, 논리적으로 그 결과를 도출할 절차를 결정한 다음 그 절차의 각 단계에 소요될 시간을 배분한다. 다음으로 학습팀원들의 적극적인 참여를 이끌어낼 수 있는 토의양식을 개발하고, 마지막으로 자신이 정한 아젠다가 현실적으로 가능한지를 시뮬레이션해 볼 필요가 있다.

아젠다를 진행할 때 유의할 사항은 MECE(Mutually exclusive, collectively exhaustive)의 원칙에 입각하여 중복되거나 누락되는 사항이 없는지 확인해야 하며, 충분한 시간을 확보해야 하고, 팀 전원 참여의 분위기를 조성해야 한다는 점이다. 과제 선정을 목적으로 한 아젠다를 예시하면 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2> 아젠다 예시

1	아이스 브레이크		11:15~11:18
2	진행시간 계획 설명 및 합의		11:18~11:20
3	팀 빌딩	팀 명칭 결정	11:20~11:25
		팀 구호 결정 및 연습	11:25~11:30
4	과제 선정	과제 선정 기준 결정	11:30~11:40
		과제 발의 및 설명	11:40~11:50
		과제 결정	11:50~11:55
5	선정된 과제에 대한 이해	질의 응답	11:55~12:10
6	성찰		12:10~11:20

(3) 그라운드 룰(Ground Rule)

그라운드 룰이란 액션러닝의 학습팀 회의에서 모든 구성원이 반드시 지켜야 할 기본 규칙을 의미한다. 학습팀 회의 시작 전에 모든 팀원이 지키기로 약속하는 기본 규칙을 제정하는 것은 모든 학습팀 회의 진행자의 필수 임무이다. 서구 선진국의 경우, 기업에서는 물론이고, 학교, 공공기관 심지어 유치원 학부모들의 비공식적 간담회에서도 그라운드 룰을 활용하는 것이 일반화 되어 있다. 이는 학습팀 회의의 생산성을 제고하기 위하여 필수적인 조건이다.

그라운드 룰을 정할 때 가장 유의할 점은 팀원들이 룰의 준수 여부에 대해서 오해가 없도록 명확하게 확인할 수 있도록 구체적인 내용을 정해야 한다. 예를 들어 ‘학습팀 회의 시간 잘 지키기’보다는 ‘학습팀 회의 시간 3분 전에 착석하기’가 좀 더 구체적이기 때문에 바람직하다고 할 수 있다. 팀원들은 회의 시작 전에 모든 구성원들이 지켜야 할 것을 기본 규칙으로 정하는 것이 필수적이라는 것을 명심해야 한다.

바람직한 Ground Rule	바람직하지 않은 Ground Rule
<ul style="list-style-type: none"> - 만나면 서로 웃으면서 인사하기 - 회의 시작 3분 전에 착석하기 - 상대방의 의견을 끝까지 들어주기 - 회의시간에 스마트폰 진동으로 해놓기 - 회의가 끝난 후 자기 자리 쓰레기는 자기 가 치우고 가기 	<ul style="list-style-type: none"> - 인사하기 - 회의시간 잘 지키기 - 공감적 경청 - 휴대폰 매너 지키기 - 적극적인 참여 - 정리정돈 잘하기

2. 진단단계 기법

컨설팅장학에서는 문제를 잘 정의하고 명료화 하면 긍정적인 결과가 나올 가능성이 높다. 즉 계획 실행에서 생기는 변수의 약 60%는 문제 확인의 효과성에 따라 좌우된다. 따라서 컨설턴트는 모든 의뢰인들이 문제를 정확하게 정의할 수 있다고 여기지 말아야 하고, 의뢰인에게 문제를 확인하는 방법을 훈련시키고 적극적으로 의사소통이 이루어지도록 해야 하며 다양한 기법으로 문제의 원인을 분석하여야 한다. 문제 원인 진단기법은 PEST, SWOT, Logic Tree (Why Tree), 인과관계 다이어그램, 5WHY 기법 등이 있다.

1) PEST 분석

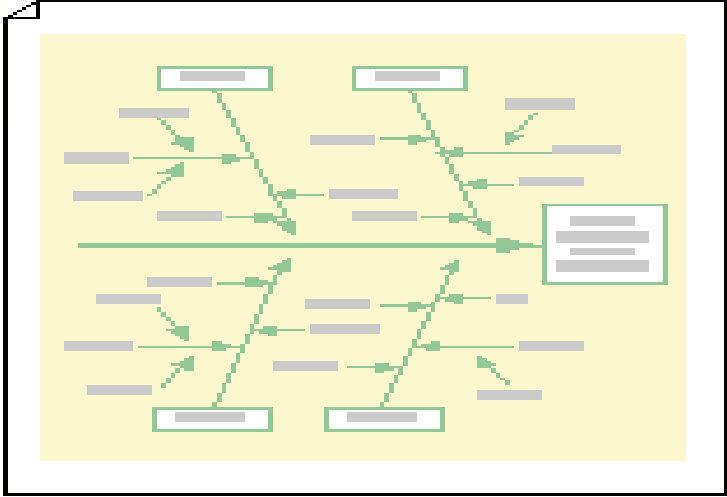
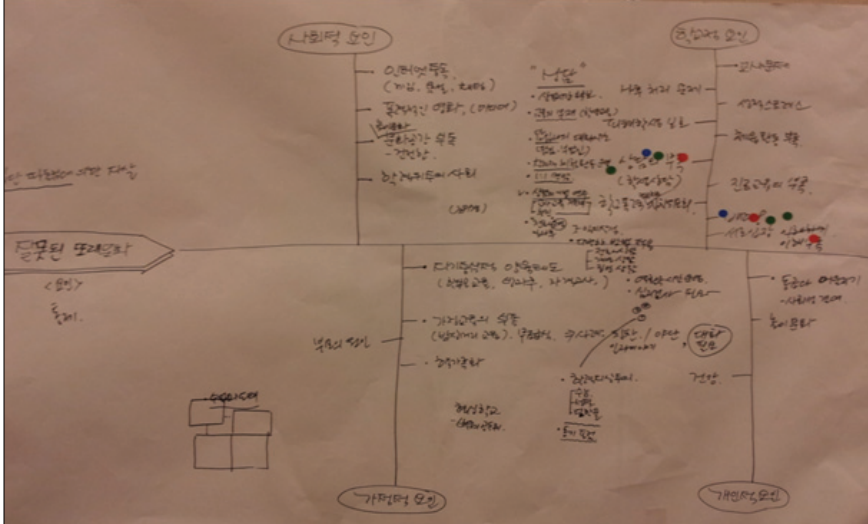
<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PEST분석은 학교를 둘러싸고 있는 외부(거시)환경 분석을 통하여 학교의 문제에 어떤 영향력을 미치는지를 고려하여 해당 문제 해결의 타당성을 높이는 기법이다. • 숲을 보아야 나무를 볼 수 있듯이 학교가 통제할 수 없는 정치적 (Political environment), 경제적(Economical environment), 사회문화적 (Social-cultural environment), 기술적 환경(Technological environment)의 영향을 분석한다. 											
<p>적용</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="408 1110 779 1191"> <p>외부(거시)환경</p> </td> <td data-bbox="779 1110 1256 1191"> <p>학교에 영향을 미치는 외부환경의 내용</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1191 779 1338"> <p>정치적 환경 (Political environment)</p> </td> <td data-bbox="779 1191 1256 1338"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1338 779 1465"> <p>경제적 환경 (Economical environment)</p> </td> <td data-bbox="779 1338 1256 1465"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1465 779 1592"> <p>사회문화적 환경 (Social-cultural environment)</p> </td> <td data-bbox="779 1465 1256 1592"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="408 1592 779 1749"> <p>기술적 환경 (Technological environment)</p> </td> <td data-bbox="779 1592 1256 1749"></td> </tr> </table>	<p>외부(거시)환경</p>	<p>학교에 영향을 미치는 외부환경의 내용</p>	<p>정치적 환경 (Political environment)</p>		<p>경제적 환경 (Economical environment)</p>		<p>사회문화적 환경 (Social-cultural environment)</p>		<p>기술적 환경 (Technological environment)</p>		
<p>외부(거시)환경</p>	<p>학교에 영향을 미치는 외부환경의 내용</p>											
<p>정치적 환경 (Political environment)</p>												
<p>경제적 환경 (Economical environment)</p>												
<p>사회문화적 환경 (Social-cultural environment)</p>												
<p>기술적 환경 (Technological environment)</p>												

2) SWOT 분석

<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> • SWOT분석은 문제를 해결하거나 해결방안을 결정하기 위해 외부환경의 기회와 위협요인을 찾아내고 내부 환경의 강점과 약점을 분석하는 기법이다. • 이러한 분석을 토대로 강점은 살리고 약점은 보완하며, 기회는 활용하고 위협은 억제하는 전략을 수립한다. 		
<p>적용</p>	<p>좋은 영향(유리)</p>		<p>나쁜 영향(불리)</p>
	<p>내부 요인</p>	<p>S(Strength, 강점)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>W(Weakness, 약점)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • •
	<p>외부 요인</p>	<p>O(Opportunity, 기회)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • • 	<p>T(Threat, 위협)</p> <ul style="list-style-type: none"> • • • • •

적용	SWOT 분석 결과	
	근거 요인	전략(고려사항):
	SO과제 (강점이용 기회포착) 공격적 전략	
	ST과제 (강점이용 위협극복) 다양화 전략	
	WO과제 (기회이용 약점극복) 방향전환 전략	
	WT과제 (약점/위협 극복) 방어적 전략	

3) Fishbone Diagram

<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 인과관계 다이어그램이란 주어진 상황에 기여하거나 영향을 주는 요소 즉 특정 결과를 초래하는 모든 원인을 기록하는 기법이다 • 이 기법을 Fishbone Diagram이라고도 하는 것처럼 물고기의 뼈 모양과 같이 원인을 수평적이고 시각적으로 분석·정리한다.
<p>적용</p>	
	

4) 5Whys

<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 문제에 대한 근본적인 원인을 찾는 기법으로 통제가능한 것들에 대해 질문하고 수치와 근거에 의한 사실로써 대답한다. • 5WHY 기법이란 이유와 원인에 대해 5번 질문한다. ‘왜 그것이 문제인가?’, ‘왜 그런 문제가 발생하였는가?’ 등
<p>적용</p>	<div style="text-align: center;"> <h3>5단계의 “ 왜?” (5Why’s)</h3> </div> <p>발생되는 문제는 무엇인가? <input style="width: 300px;" type="text" value="문제"/></p> <p>왜 발생하는가? <input style="width: 100px;" type="text" value="1."/> → 그 이유는 무엇인가?</p> <p style="margin-left: 100px;">↓</p> <p><input style="width: 100px;" type="text" value="2."/> → 그 이유는 무엇인가?</p> <p style="margin-left: 100px;">↓</p> <p><input style="width: 100px;" type="text" value="3."/> → 그 이유는 무엇인가?</p> <p style="margin-left: 100px;">↓</p> <p><input style="width: 100px;" type="text" value="4."/> → 그 이유는 무엇인가?</p> <p style="margin-left: 100px;">↓</p> <p><input style="width: 100px;" type="text" value="5."/></p> <p style="text-align: right; margin-right: 50px;">원인</p> <p>주의사항: 최종대답이 제어할수 없는 사안이라면 전 단계로 돌아가라.</p> <p style="text-align: center;">< 문제 기술문 작성: “현재 상태” 를 구체적으로 기술 ></p> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 500px; margin: 0 auto;"></div> <p>(1) Why?</p> <p>(2) Why?</p> <p>(3) Why?</p> <p>(4) Why?</p> <p>(5) Why?</p>


3. 문제해결방안 구안 기법

컨설팅장학에서는 문제해결방안에 대한 선택은 최종적으로 의뢰인이 하지만 전문성을 갖춘 컨설턴트라면 다양한 문제해결 방안을 제시할 수 있어야 한다. 의뢰된 문제에 적합한 기존의 사례가 있다고 하더라도, 의뢰인이 처한 여건은 많은 차이를 보일 수 있으므로 창의적인 발상으로 다양한 해결방안을 찾아야 한다. 문제해결방안의 구안 기법은 로직트리, 아이디어릴레이, PMI 등이 있다.

1) 로직트리 분석

<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logic Tree 기법이란 주요한 이슈를 'MECE(상호간에 중복없이, 전체로서 빠짐없이)'의 사고방식에 기초해서 상위의 개념을 하위의 개념으로 논리적으로 분해해가는 기술이다. • M은 Mutually(상호간에), E는 Exclusive(중복되지 않고), C는 Collectively(전체로서), 그리고 E는 Exhaustive(누락없이)의 약자이다.
<p>예시</p>	<pre> graph LR A[배우자 선택을 위한 체크리스트는?] --> B[그녀 자체는 어떤가?] A --> C[그녀 이외의 부분은 어떤가?] B --> B1[외모] B --> B2[내면] B1 --> B1a[전체] B1 --> B1b[부분] B1a --> B1a1[키] B1a --> B1a2[몸무게] B1a --> B1a3[균형 등] B1b --> B1b1[라이프 스타일] B1b --> B1b2[특성/특기] B1b1 --> B1b1a[취미] B1b1 --> B1b1b[종교 등] B1b2 --> B1b2a[건강] B1b2 --> B1b2b[지성] B1b2 --> B1b2c[민감성] B1b2 --> B1b2d[요리] C --> C1[가족] C --> C2[지인] C1 --> C1a[사람] C1 --> C1b[기타] C1a --> C1a1[부모] C1a --> C1a2[형제] C1b --> C1b1[사회적지위] C1b --> C1b2[재산] C2 --> C2a[친척] C2 --> C2b[친구 등] C2a --> C2a1[공적] C2b --> C2b1[사적] D[그녀가 요리할 수 없는 이유는?] --> E[그녀의 능력 때문인가?] D --> F[능력 이외의 다른 요인 때문인가?] E --> E1[의욕] E --> E2[솜씨] E1 --> E1a[먹는 것에 대한 관심] E1 --> E1b[요리하고 싶은 열망] E2 --> E2a[맛보는 능력] E2 --> E2b[요리솜씨] E2a --> E2a1[주식] E2a --> E2a2[간식] E2b --> E2b1[아침] E2b --> E2b2[점심] E2b --> E2b3[저녁] F --> F1[시간] F --> F2[효율성/스피드] F --> F3[설비와 기타] F1 --> F1a[요리에 쓸 시간] F1a --> F1a1[아침] F1a --> F1a2[점심] F1a --> F1a3[저녁] F3 --> F3a[설비] F3 --> F3b[설비 이외] </pre>

2) 아이디어 릴레이

<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> 아이디어를 도출 한 후 다음 사람이 아이디어를 보면서 새로운 아이디어를 계속 도출하는 방법이다. 앞의 아이디어에 대한 것보다 세부적인 아이디어를 제시해야 하면 아이디어가 마땅한 것이 없을 때는 다음 사람에게 패스한다.
<p>예시</p>	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="display: flex; gap: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; height: 150px; text-align: center;">본인아이디어#1</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 150px; height: 150px; text-align: center;">본인아이디어#2</div> </div> <div style="margin-left: 20px;">  </div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">총 8 장</p>

3) PMI 기법

<p>기법 설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> PMI(Plus, Minus, Implementable) 기법은 제시된 아이디어에 대한 장점(Plus), 단점(Minus), 실현가능성(Implementable)을 분석하여 적절한 해결방안을 선택하는데 효과적인 기법이다. 																				
<p>예시</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">PMI</th> <th style="width: 20%;">보관할 교실 설치 (학생자율)</th> <th style="width: 20%;">보관할 교두실 설치 (교사관리)</th> <th style="width: 20%;">휴대폰 예절 교육</th> <th style="width: 20%;">사용자 징계 강화</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">장점</td> <td>· 학생대수가 자율 사용 동의 · 학생 스스로 자율성 책임감을 기를</td> <td>· 학생이 무분별한 사용 제한 가능</td> <td>· 자기 조절 능력 증가 · 가장 근본적 해결책 · 공동체 기본질서 확립</td> <td>· 경각심 증대 · 교사 부담 감소</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">단점</td> <td>· 다른 학생의 휴대폰 사용 문제 발생 · 분실·도난 위험 · 우발적인 보관할 단순 (비밀 부분)</td> <td>· 필요시 이용 불편 · 교사 부재시 사용불가 · 담당 교사 업무 부담 증가</td> <td>· 반복적인 재교육 실시</td> <td>· 학생 학부모 불만 야기 · 징계 의미를 추한 · 음산적 사용 증가</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">실현 가능성</td> <td>② 순서 · 특정 보관할 설치 · 교사 학생 연수도 들음</td> <td>③ 순서 · 교실 보관 이용 효과 있음시 · 저산책 실행</td> <td>① 순서 · 비용 대비 효과 우수 · 근본적인 해결책</td> <td>④ 순서 · 교사 학생 학부모의 · 공통 동의를 통한 징계 · 수위 결정</td> </tr> </tbody> </table>	PMI	보관할 교실 설치 (학생자율)	보관할 교두실 설치 (교사관리)	휴대폰 예절 교육	사용자 징계 강화	장점	· 학생대수가 자율 사용 동의 · 학생 스스로 자율성 책임감을 기를	· 학생이 무분별한 사용 제한 가능	· 자기 조절 능력 증가 · 가장 근본적 해결책 · 공동체 기본질서 확립	· 경각심 증대 · 교사 부담 감소	단점	· 다른 학생의 휴대폰 사용 문제 발생 · 분실·도난 위험 · 우발적인 보관할 단순 (비밀 부분)	· 필요시 이용 불편 · 교사 부재시 사용불가 · 담당 교사 업무 부담 증가	· 반복적인 재교육 실시	· 학생 학부모 불만 야기 · 징계 의미를 추한 · 음산적 사용 증가	실현 가능성	② 순서 · 특정 보관할 설치 · 교사 학생 연수도 들음	③ 순서 · 교실 보관 이용 효과 있음시 · 저산책 실행	① 순서 · 비용 대비 효과 우수 · 근본적인 해결책	④ 순서 · 교사 학생 학부모의 · 공통 동의를 통한 징계 · 수위 결정
PMI	보관할 교실 설치 (학생자율)	보관할 교두실 설치 (교사관리)	휴대폰 예절 교육	사용자 징계 강화																	
장점	· 학생대수가 자율 사용 동의 · 학생 스스로 자율성 책임감을 기를	· 학생이 무분별한 사용 제한 가능	· 자기 조절 능력 증가 · 가장 근본적 해결책 · 공동체 기본질서 확립	· 경각심 증대 · 교사 부담 감소																	
단점	· 다른 학생의 휴대폰 사용 문제 발생 · 분실·도난 위험 · 우발적인 보관할 단순 (비밀 부분)	· 필요시 이용 불편 · 교사 부재시 사용불가 · 담당 교사 업무 부담 증가	· 반복적인 재교육 실시	· 학생 학부모 불만 야기 · 징계 의미를 추한 · 음산적 사용 증가																	
실현 가능성	② 순서 · 특정 보관할 설치 · 교사 학생 연수도 들음	③ 순서 · 교실 보관 이용 효과 있음시 · 저산책 실행	① 순서 · 비용 대비 효과 우수 · 근본적인 해결책	④ 순서 · 교사 학생 학부모의 · 공통 동의를 통한 징계 · 수위 결정																	

4) 문제 해결을 위한 Tips

<문제 해결을 위한 자세>

가설지향적, 결과지향적 자세를 유지한다
 가설과 Data 사이를 자주 뛰어 넘는다
 당신의 가설은 바로 부정될 수 있음을 명심한다 (And test your thinking)
 분석은 최대한 Simple하게 한다
 상세분석하기 전에 중요도를 먼저 결정한다
 80/20 법칙을 항상 명심한다
 Data를 전문가로부터 얻는다
 새로운 Data를 보았을 때 flexible한 태도를 가진다
 도서관 Data보다 더 명확한 방향성을 추구한다
 팀원과 good idea를 공유한다
 장애물은 사전에 예방한다
 창의성 발휘에 주저하지 않는다
 숫자에 집착하지 말고 어떤 질문에 답하고 있는지를 생각한다
 꼬리에 꼬리를 무는 방식을 택하지 않는다
 항상 숲을 본다
 결만 번지르한 것에 조심한다
 바로 앞에 닥친 일에 주목한다
 Breakthrough 사고를 추구한다

4. 실행단계 기법

컨설팅장학에서 실행은 수립된 실행 계획에 따라 변화를 유도하는 과정이다. 이 단계에서 의뢰인은 선택된 해결 방안을 실천으로 옮기게 된다. 진단 단계, 문제해결방안 구안 및 선택 단계를 거치는 과정에서 의뢰인과 컨설턴트 사이에 순조로운 협조 관계가 신뢰가 구축된다면, 해결 방안은 성공적으로 진행될 가능성이 크다.

1) 액션플랜 작성하기

<p>설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 액션플랜이란 문제의 해결책을 현장에 적용해 보기 위해 작성하는 실천계획서이다. • 결정된 첫 번째 우선순위에 해당하는 해결안을 실행하기 위해 언제, 어디서, 누가, 무엇을, 어떻게, 왜 하는지를 구체적으로 작성한다. 																																		
<p>적용</p>	<p style="text-align: center;">액션플랜은?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #cccccc;"> <th data-bbox="375 693 434 828">No.</th> <th data-bbox="434 693 572 828">해결 아이디어</th> <th data-bbox="572 693 710 828">구체적 해야 할일</th> <th data-bbox="710 693 848 828">어떤 방법</th> <th data-bbox="848 693 986 828">담당자 /부서</th> <th data-bbox="986 693 1124 828">언제부터 언제까지</th> <th data-bbox="1124 693 1262 828">예산 및 기타 필요사항</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="375 828 434 1003" style="text-align: center;">1</td> <td data-bbox="434 828 572 1003"></td> <td data-bbox="572 828 710 1003"></td> <td data-bbox="710 828 848 1003"></td> <td data-bbox="848 828 986 1003"></td> <td data-bbox="986 828 1124 1003"></td> <td data-bbox="1124 828 1262 1003"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="375 1003 434 1179" style="text-align: center;">2</td> <td data-bbox="434 1003 572 1179"></td> <td data-bbox="572 1003 710 1179"></td> <td data-bbox="710 1003 848 1179"></td> <td data-bbox="848 1003 986 1179"></td> <td data-bbox="986 1003 1124 1179"></td> <td data-bbox="1124 1003 1262 1179"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="375 1179 434 1354" style="text-align: center;">3</td> <td data-bbox="434 1179 572 1354"></td> <td data-bbox="572 1179 710 1354"></td> <td data-bbox="710 1179 848 1354"></td> <td data-bbox="848 1179 986 1354"></td> <td data-bbox="986 1179 1124 1354"></td> <td data-bbox="1124 1179 1262 1354"></td> </tr> </tbody> </table>							No.	해결 아이디어	구체적 해야 할일	어떤 방법	담당자 /부서	언제부터 언제까지	예산 및 기타 필요사항	1							2							3						
No.	해결 아이디어	구체적 해야 할일	어떤 방법	담당자 /부서	언제부터 언제까지	예산 및 기타 필요사항																													
1																																			
2																																			
3																																			

2) 의사결정 그리드

<p>설명</p>	<ul style="list-style-type: none"> 도출된 다양한 해결안 중에서 현실적으로 실현가능성, 시급성, 중요성 등의 기준에 의해 실행을 위한 우선순위를 결정하는 기법이다.
<p>예시</p>	<div style="margin-top: 10px;"> <p>◆ 업무효과(Impact)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 업무성과/고객만족도 2. 프로세스 3. 개인발전 <p>◆ 실현가능성(Feasibility)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Father Time(시간) 2. 6M <ul style="list-style-type: none"> - Manpower - Money - Machine - Material - Method - Mother Nature(문화) </div>

3) 실행단계에서 컨설턴트를 위한 Tips

<Tips>

- 컨설팅 분야에서 요구되는 지식과 기능을 갖추기 위해서 꾸준히 노력하여 자격을 갖추어 나간다.
- 교육현장에서 바람직한 관계를 형성한다.
- 사회적, 윤리적 책무를 성실히 수행해 모범적인 실천을 할 수 있는 조건을 갖춘다.
- 독립적이고 객관적인 태도로 학교의 교육활동과 교육지원활동의 상황을 진단하여 장점과 문제점을 확인·분석하고 문제해결 방안을 추천해주며 해결안의 실행에 대한 전문가 역할을 수행한다.
- 자발성에 기초를 둔 실천적 의미가 강한 독립적 자문활동으로 장학의 본질에 근접하여 현장 개선을 위한 컨설팅장학 활동을 해야 한다.

5. 종료단계 기법

종료 단계는 컨설팅 평가, 최종 보고서 작성 등의 작업이 이루어지며, 보다 나은 컨설팅을 위한 질문지 조사 등이 진행될 수 있다. 컨설팅의 평가 내용은 컨설팅 결과에 대한 평가, 의뢰인의 자기 평가, 수업컨설팅턴트에 관한 평가로 나누어진다. 특히 설팅 결과에 관한 평가는 컨설팅 결과에 대한 의뢰인의 만족도, 재의뢰 여부 등으로 평가한다.

한편, 의뢰인의 자기 평가는 수업컨설팅턴트를 선택하는 과정의 적절성, 컨설팅이 진행되는 과정, 참여 수준, 학습 의지, 과제 해결을 위해 투입한 시간과 노력 등으로 평가한다. 수업컨설팅턴트에 대한 평가는 과제 해결과 관련된 수업 컨설팅턴트의 전문성, 창의성, 의뢰인과의 관계, 과제 해결 의지, 의뢰인의 재의뢰 여부 등으로 평가한다. 평가 방법으로는 비구조화된 면담, 질문지, 반성적 저널 쓰기 등이 있다. 컨설팅장학의 최종 보고서에는 의뢰 과제에 관한 세부 내용, 특기 사항, 컨설팅 수행 과정에서 참고한 자료, 컨설팅 평가 결과 등이 포함된다.

그러나 컨설팅장학의 종료단계에서 반드시 고려해야 하는 중요한 기법이 성찰이다. 성찰이란 학습과 역량을 배가시키는 결정적인 역할을 수행하는 과정이다. 즉 성찰은 학습한 내용의 실천과 적용의 가능성을 배가시키는 중요한 액션러닝의 요체이다. T. S. Eliot는 "We had the experience but missed the meaning."이라고 강조했다. 비록 경험하고 학습하였다 하더라도 성찰을 통해 그 의미가 내재화 되지 않으면 진정한 학습으로 전환되지 않으며 실천으로 적용되기도 어렵기 때문이다.

성찰에는 개인 차원의 성찰과 팀 차원의 성찰이 있다. 개인 차원의 성찰이란 학습팀원들이 과제 수행 과정과 학습팀 회의에서 배우고 느낀 점, 그리고 이를 바탕으로 앞으로 실천할 사항들을 정리하고 공유하는 것을 말한다. 이를 도식화하면 다음의 <표 3>과 같다.

<표 3> 개인 성찰표

배운 점	느낀 점	실천할 사항

팀 차원의 성찰이란 학습팀원들이 팀의 생산성을 보다 높이기 위해 무엇을 어떻게 할 것인가를 생각해보도록 하는 성찰을 말한다. 여러 가지 방식이 있으나 블루 오션 전략의 'ERRC(Eliminate, Reduce, Raise, Create) 방식'을 제시하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 학습팀 차원의 성찰표

Eliminate(제거)	Raise(증가)
Reduce(감소)	Create(창조)

참고문헌

- 김미정, 유영만(2007). *액션러닝과 조직변화: 변화를 유도하는 학습, 실천을 촉구하는 학습*. 서울: 교육과학사
- 이인회(2012). *컨설팅장학을 위한 Action Learning의 주요 기법*. 제주시교육지원청 컨설팅장학 변화하는 학교 워크숍 자료집. 3-41.
- 이지혜, 이인회, 조봉환(2013). 세종특별자치시교육청 컨설팅장학 활성화 방안 탐색. *교원교육*, 29(2), 251-277.
- 장명림(2011). 유치원 컨설팅의 개념과 추진 방법. *육아정책포럼*, 23, 17-23.
- 최은영, 최윤경, 김진경, 김민조, 김경미(2013). *누리과정 컨설팅장학 매뉴얼*. 육아정책연구소.
- 한국지방교육연구소(2012). *컨설팅장학 활성화를 위한 컨설턴트 실무 연수 워크북*. 충북: 한국지방교육연구소.
- Erchul, W. P., & Martens, B. K. (1997). *School Consultation: Conceptual and Empirical Bases of Practice*. New York: Plenum Press.

| 누리과정 컨설팅장학 중앙연수 |

감성기반 컨설팅장학

이지혜 (서원대학교 교수)

감성기반 컨설팅장학

이지혜 (서원대학교 교수)

I

왜 감성기반 컨설팅장학인가?

유치원 교사인 A씨는 경력 2년차로, 유아들의 수업에 많은 어려움을 겪고 있었다. 대학교에서 이론적으로 배웠던 내용과는 달리 다양한 특성의 유아들을 지도하기란 쉽지 않았던 것이다. 특히 나이가 어리고 호기심이 많아 집중하는 것에 어려움을 지닌 유아를 대상으로 수업을 진행하는 것은 힘들었고, 결국 A 교사는 수업에 대한 컨설팅장학을 의뢰하게 되었다.

A 교사는 Y 컨설턴트와 첫 만남을 가지고 컨설팅장학 과정을 통해서 A 교사가 갖고 있는 문제점을 해결하게 되었다. Y 컨설턴트의 전문성이 돋보여 컨설팅장학은 순조롭게 진행되었고, 표면적으로도 A 교사의 문제가 해결되는 것처럼 보였다. 그러나 컨설팅장학 종료 후 A 교사와 Y 컨설턴트의 만족도에는 차이가 있었다.

컨설팅장학에 대한 원장과의 면담자리에서 Y 컨설턴트는 A 교사를 성공적으로 도와주었다고 만족해하였으나, A 교사는 컨설턴트가 마치 자기가 모든 것을 다 아는 것처럼 행동했고 이야기를 잘 들어주지 않았다고 하며 다시는 Y 컨설턴트에게 컨설팅장학을 받고 싶지 않다고 이야기 하였다.

위의 사례는 컨설턴트가 전문적인 컨설팅장학 기법을 갖고 있다 하더라도, 컨설팅장학 과정에서 뒷받침 되어야 할 의뢰인에 대한 반응 기술이나 의사소통 기술이 부족했음을 알 수 있다. 따라서 성공적인 컨설팅장학을 위해서는

컨설턴트가 표면적으로 드러나는 전문성만 갖출 것이 아니라 의뢰인의 신뢰와 기대 등을 끌어낼 수 있는 드러나지 않는 감성 능력도 갖추어야 한다.

감성(感性)을 사전적으로 정의하자면 ‘어떤 사람이나 특정 상황에 대해서 갖는 정서적 느낌’이다. 이러한 감성은 우리의 이성적인 판단과 행동에 큰 영향을 미치는 요소이다. 즉 외부의 물리적인 자극으로 인한 지각 과정을 통해 인간 내부에서 발생하는 기쁨이나 즐거움, 혐오, 후회, 분노와 같은 감성이 행동을 유발시키는 강력한 단서로서 작용한다. 이와 같은 감성은 20%의 이성에 비해 인간의 80%를 차지한다. 또한 현대사회는 감성을 중시하는 시대이다. 문자 정보 보다는 인간의 오감을 자극하여 유희성과 정서를 충족시켜줄 수 있는 미적 감각과 같은 창조적인 정보들에 대해 보다 많은 관심을 가지게 되었다. 특히 한국은 감성중심 문화이기 때문에 감성 경영의 성공도 서구보다 상대적으로 크다고 알려졌다.

이러한 맥락에서 컨설팅장학 장면에서도 컨설턴트가 갖추고 있는 내용전문성과 방법전문성에 감성적인 요소를 더할 경우 의뢰인의 욕구충족은 더 높아질 수 있다.



II

감성 컨설턴트의 능력

감성지능은 ‘자신의 한계와 가능성을 객관적으로 판단해 자신의 감정을 잘 다스리며, 상대방의 입장에서 그 사람을 진정으로 이해하고, 타인과 좋은 관계를 유지할 수 있는 능력’이다. 감성지능을 구성하는 하위요인은 다음과 같다.

1. 자기 인식 능력

자기 자신이 경험하는 감정을 정확하게 인식하는 능력으로 자신을 통찰하고 이해하는 데 있어서 필수적인 능력이다. 감정을 정확하게 인식하지 못하는 컨설턴트들은 감정의 노예로 전락할 소지가 다분히 존재한다. 반면에 감정을 정확하게 인식하는 컨설턴트는 주도적인 입장에서 삶을 잘 영위할 수 있다. 따라서 자기 인식 능력이 뛰어난 컨설턴트는 자기를 낮추고, 정확한 자기 평가를 할 수 있다.

2. 자기 정서조절 능력

감정에 대한 정확한 인식을 토대로 해서 감정을 적절하게 전환하고 절제하는 능력이다. 일상에서는 이를 자제력이라고 부르기도 한다. 정서조절 능력이 높은 컨설턴트는 분노, 흥분, 우울, 불안과 같은 부정적인 감정을 쉽게 떨쳐 버리고 좌절과 혼동에서 빨리 벗어날 수 있지만 이 능력이 부족한 컨설턴트는 늘 괴로운 느낌에 시달린다.

3. 자기 동기부여 능력

감정을 생의 목적에 적합하도록 정렬시키는 능력이다. 동기부여 능력은 인내력, 목표설정능력, 만족지연능력을 포함한다. 이 능력은 주의집중, 자기정복, 창조에 필수적이다. 이 능력이 높은 컨설턴트는 혼란스러운 상황에서도 더 생산적이고 효율적으로 일을 한다.

4. 타인 정서이해 능력

다른 사람이 느끼는 감정을 이해하는 능력은 공감 혹은 감정이입능력이라고 불리기도 한다. 이 능력은 대인관계를 관리하는 능력의 토대가 된다. 따라서 의뢰인의 감정을 파악하고 이해하는 능력이 높은 컨설턴트일수록 의뢰인의 신뢰를 얻을 수 있다.

5. 대인관계 능력

원만한 대인관계를 형성하는 능력으로 넓은 의미에서는 다른 사람의 감정을 적절하게 관리하는 능력이다. 따라서 대인관계 능력이 뛰어난 컨설턴트는 라포 형성 능력이 뛰어나고 변화를 효과적으로 리드할 뿐만 아니라 설득력 있고 갈등관리에 탁월하다.

EQ test

1. 깊은 설악산에서 폭설로 조난당했다. 구조대도 찾아올 것 같지 않다. 당신이라면?
 - 가. 느긋하게 기다린다.
 - 나. 조난을 알릴 행동을 무엇이든 해보려한다.
 - 다. 무섭고 겁이 나서 떨기만 할 것이다.
 - 라. 위험을 무릅쓰고 하산길을 찾아 나선다.
2. 당신은 인기 있는 의사. 늘 10여 명의 환자가 차례를 기다리고 있다.
 - 가. 어느 날 오래 전에 헤어져 소식이 궁금했던 친구가 긴 줄의 끝에 서 있다. 뛰어가 인사하고 먼저 진료해준다.
 - 나. 차례가 되면 자연스럽게 만나게 될 것이므로 순서대로 진료해간다.
 - 다. 인사 한 후 돌아와 순서대로 진료한다.
 - 라. 잠시 휴식시간을 만들어 친구와 인사하고 필요하면 진료도 해준다.

3. 어제 회식에서 술주정을 심하게 했다는 소리를 들었으나 전혀 기억은 나지 않는다. 출근 때 당신이라면?
 가. 그냥 가만히 있다.
 나. 찾아다니면서 사과한다.
 다. 우선 무슨 내용의 술 주정을 했는지 알아본 후 무엇을 할지 생각한다.
 라. 두 번 다시는 취하도록 먹지 않겠다고 결심한다.
4. 당신의 대학생 딸아이가 배꼽티를 입고 다닌다.
 나무랐지만 반발하며 자기 방으로 뛰쳐 들어갔다. 당신이라면?
 가. 외출금지, 용돈금지를 생각해본다.
 나. 그 정도에서 내버려둔다.
 다. 딸의 심정을 헤아려본다.
 라. 딸을 그렇게 키운 부모로서의 책임을 통감하면서 왜 이렇게 된 건지 생각해본다.
5. 당신은 일류기업에 입사하기를 꿈꾸어 왔다.
 1차 시험의 결과가 실통치 않아 2차를 아무리 잘봐도 어려워보인다.
 가. 2차 시험에 대한 준비에 철저히 매달린다.
 나. 가능성이 없어 보이면 일찌감치 포기한다.
 다. 1차시험 때문에 2차 준비는 잘 안될 것이 뻔하다고 생각한다.
 라. 2차 시험에 희망을 건다.
6. 당신은 직장의 상사로 직장 내에서 지역 차별의식이 생기면 직장이 망하고 국가가 망한다고 굳게 믿고 이를 널리 알렸다. 어느 날 직원 몇 명이 지역 차별의 농담을 하는 것을 듣는다면?
 가. 농담이기에 모른 채 한다.
 나. 후에 정식으로 호출해서 나무란다.
 다. 즉석에서 그들의 잘못을 나무라고 왜 그것이 나쁜 일인지 다시 설명한다.
 라. 징계 조치를 내린다.
7. 당신은 보험회사의 설계사. 오늘 동창생에게 모집을 권유했지만 모두 거절당했다.
 가. 스스로 위로하면서 내일은 어느 친구에게 전화를 걸지를 챙긴다.
 나. 내일부터는 친구가 아닌 다른 사람들에게 모집 권유를 하기로 마음먹는다.
 다. 보험 설계사 자체가 나의 적성과 맞는지 며칠을 걸려서라도 따져 본다.
 라. 속마음을 진정시키고 그래도 친구가 가장 가능성이 크다고 생각하고 계속 전화하겠다고 생각한다.

8. 우연히 목격한 뺑소니 운전사가 같은 마을 친구였다면?
가. 친구를 찾아가서 자수하라고 권유를 한다.
나. 전혀 모르는 체 한다.
다. 피해자의 다친 정도에 따라 다르게 행동한다.
라. 뺑소니는 나쁜 행동이므로 피해자에게 알려 준다.
9. 오늘 아침 부인(혹은 가족)과 돈 문제로 심한 언쟁을 벌이고 출근했다면?
가. 집에 들어가고 싶지 않아 어디를 갈지 고민한다.
나. 집에 가서 상대방이 한 말을 어떻게 따져들고 내 입장을 어떻게 효과적으로 설명할지 생각한다.
다. 어떤 방식으로든 화해를 할 필요가 있다고 생각한다.
라. 미안한 마음을 갖고 빨리 집에 돌아가야겠다고 생각한다.
10. 택시를 탄 당신은 30분 내로 도착하지 못하면 비행기를 놓칠 것 같다. 차가 막혀 택시는 꼼짝도 못하고 있다.
가. 마음을 줄여 보았자 소용이 없으므로 책을 읽거나 라디오를 듣는다.
나. 조바심이 나서 딴 생각은 전혀 할 수 없다.
다. 늦어서 비행기를 놓치게 되면 그 대신 무엇을 어떻게 할 것인지 생각해 본다.
라. 가면 가고, 못 가면 못 간다는 식으로 느긋, 편한 마음을 갖도록 애쓴다.

- 문항 1) 가=10, 나=20, 다=0, 라=0
문항 2) 가=5, 나=0, 다=20, 라=5
문항 3) 가=0, 나=10, 다=20, 라=5
문항 4) 가=0, 나=0, 다=20, 라=5
문항 5) 가=10, 나=5, 다=0, 라=20
문항 6) 가=0, 나=10, 다=20, 라=5
문항 7) 가=10, 나=5, 다=0, 라=20
문항 8) 가=20, 나=0, 다=5, 라=0
문항 9) 가=0, 나=0, 다=10, 라=20
문항 10) 가=5, 나=0, 다=20, 라=5

III

감성 커뮤니케이션

감성능력이 높은 컨설턴트들은 자신의 감정과 타인의 감정을 적절하게 통제 하면서 의뢰인에게 열정과 생산적인 의욕을 갖게 한다. 컨설턴트가 꼭 갖추어야 할 감성 커뮤니케이션 기법으로 본 원고에서는 경청, 공감, 레이블링, 나-전달법, 칭찬, 질문을 소개한다.

1. 경청

경청은 상대방이 말하는 내용뿐만 아니라 그 내면에 있는 것, 언어에 나타나지 않는 것, 상대방의 감정 등을 공감적으로 깊이 듣는 자세이다. 즉, 적극적인 경청은 의뢰인에게 컨설턴트가 메시지의 주제 내용뿐만 아니라 정서적 내용까지 모두 듣고 있다는 것을 보여주는 것이다. 따라서 컨설턴트는 의뢰인에게 초점을 유지하며 효과적인 적극적 경청을 위하여 다음과 같은 지침(Brems, 2001)을 참고하면 좋다.

< 적극적 경청을 위한 지침 >

- 의뢰인이 말하는 것에 수용의 태도를 취하라.
- 의뢰인의 음조를 경청하라.
- 의뢰인의 감정에 대한 단서를 경청하라.
- 공통적인 감정과 내용의 주제를 경청하라.
- 의뢰인이 보이는 일반화, 빠뜨린 내용, 왜곡을 경청하라.
- 관심의 초점을 의뢰인에게 두어라.
- 의뢰인과 컨설턴트 간의 의사소통 과정에 관한 개인적인 반응, 함축적 의미나 영향을 인식하라.
- 표현된 내용과 방식을 경청하라.
- 비언어적 의사소통에 주의를 기울여라.
- 의뢰인의 언어적 표현과 비언어적 표현 간의 관계를 인식하라.
- 의뢰인이 자연스럽게 이야기하도록 적절한 침묵 및 정지를 유지하라.

- 의뢰인의 이야기 중에 가능하면 끼어들지 말라.
- 의뢰인의 내용, 정서, 행동, 생각, 맥락, 의미, 강조점 등에 관심을 집중하면서 이야기 전체를 경청하라.
- 경청의 모든 장애물인 부적절한 경청, 평가적 경청, 선별적 경청, 사실 중심적 경청, 동정적 경청을 피하라.
- 의뢰인이 표현하는 독특한 은유와 상징을 이해하여 숨은 의미를 파악하라.
- 의뢰인의 언어적 표현과 비언어적 표현에 있는 주제와 유형을 경청하라.
- 의뢰인의 표현의 불일치(예: 언어적 표현과 비언어적 표현, 생각과 감정, 생각과 행동, 감정과 행동 등)를 인식하라.

2. 공감

공감은 적극적 경청에 포함되는 것으로, 컨설턴트가 의뢰인의 행동이나 말을 겉으로 드러나는 것만 피상적으로 이해하는 것이 아니라 이면의 감정을 마치 자신의 감정인 것처럼 느끼면서 의뢰인의 경험세계를 주관적으로 경험하는 것을 말한다.

컨설턴트가 의뢰인을 공감하기 위해서는 무엇보다 자신의 ‘준거틀(frame of reference)’에서 벗어나 의뢰인을 바라볼 수 있어야 한다. 일반적으로 사람들은 누구나 자기의 틀을 가지고 사람이나 사물을 바라보고 판단하며 살아가므로 그 틀에서 벗어나 다른 사람을 보기는 쉽지가 않다. 그러나 의뢰인의 경험을 주관적으로 경험하기 위해서 컨설턴트는 자신의 ‘준거틀’에서 벗어나 의뢰인의 눈으로 보고, 의뢰인의 귀로 들으며, 의뢰인의 심장으로 느껴야 한다. 이와 같은 공감을 전달하는 방법에는 언어적인 방법이 있다.

< 공감하기 >

- 의뢰인을 이해하고자 하는 컨설턴트의 마음을 보여 준다.

의뢰인: 저는 수업시간에 학생들이 좀 더 집중해서 참여해주었으면 좋겠는데, 제가 수업을 하는 동안은 대부분의 학생들이 자거나, 친구들과 이야기하고, 다른 공부를 해요.

컨설턴트: 선생님이 수업하는데 많은 학생들이 집중하지 않아서 많이 힘드실 것 같네요.

- 의뢰인이 중요하게 여기는 것에 대해 이야기한다.

의뢰인: 우리 반 아이들은 제 말을 너무 안 들어요. 어떤 때는 학교에 가야하는데 가고 싶지 않을 때도 있어요.

컨설턴트: 선생님 반 학생들이 말을 잘 들으면 기분 좋게 학교에 출근하실 수 있다는 말씀이시군요.

- 의뢰인의 감정을 언급한다.

의뢰인: 미치겠어요. 저희 1학년 선생님들은 제가 나이가 제일 어리다고 당연히 1학년의 모든 굵은일을 해야 한다고 해요.

컨설턴트: 나이 때문에 다른 선생님들과 동등하게 일이 분배되지 않아서 많이 속상하시겠어요.

- 의뢰인의 메시지에 함축된 심층적 감정을 언급한다.

의뢰인: 저는 우리 가족을 볼 면목이 없어요. 고등학교다 보니 학교에서 매일 늦게 퇴근하게 되고, 집에 가면 피곤해서 쓰러지거든요.

컨설턴트: 선생님이 열심히 사시지만 가족과 함께 할 시간이 부족해서 가족들에게 미안하고 안타까운 마음이지요.

3. 레이블링(Labeling)

레이블링은 커뮤니케이션에서 의사소통을 원활하고 정확하게 하기 위해 상대방에게 다음 행동을 예고함으로써 마음의 준비를 하게 하는 것이다. 또한 상대방이 불필요할 정도로 장황하게 설명할 경우 대화의 주도권을 가져오거나 화제를 자연스럽게 다른 방향으로 바꾸기 위해 사용된다.

< 레이블링의 다양한 표현들 >

- 제가 먼저 질문을 드려도 될까요?
- 말씀하시는 것을 정확히 이해하기 위해 몇 가지 질문을 드려도 될까요?

- 자료를 먼저 보여드리면서 설명드려도 될까요?
- 다른 관점에 대해 제가 잠시 말씀드려도 될까요?
- 지난번 컨설팅에서 논의된 중요 내용을 요약해서 설명드려도 될까요?

4. I-message(나-전달법)

나-전달법은 상대방을 비난하지 않고 문제가 되는 상대방의 행동과 그 행동의 결과를 구체적이고 객관적으로 기술함으로써 그 행동이 나에게 미친 영향을 구체적으로 상대방에게 전달하는 표현법이다. 상대방의 행동이 문제가 되어나 자신의 감정이 불쾌해질 경우, 우리는 대부분 너를 주어로 사용(You-message)하여 문제해결을 시도하려고 한다. 이럴 경우 문제가 해결되기 보다는 오히려 문제를 악화시키는 경우가 있다. 따라서 컨설턴트는 나-전달법을 통해서 인지적인 수준을 넘어 감성적인 수준에서 의사소통을 촉진해야 한다.

< I-message 표현 방법 >

1. “~~ 했을 때” : 문제되는 특정행위, 비평없는 사실 자체를 설명
2. “나는 ~~라고 느낀다” : 그 행동과 관련하여 느낀 나의 감정을 진술
3. “왜냐하면 ~~이기 때문이다” : 그 행동이 초래한 결과나 자신에게 미친 영향을 언급

You-message 예) 당신은 사전 통보도 없이 일정을 바꾸면 어찌겠다는 겁니까?

I-message 예) 아무런 통보도 없이 일정이 바뀌었을 때, 저는 상당히 당황스러웠습니다. 왜냐하면 제대로 준비할 수 없었기 때문입니다.

5. 칭찬

사회적 존재인 인간은 누구나 타인으로 부터 인정받고 칭찬 받고 싶어 한다. 의뢰인 역시 컨설턴트에게 칭찬을 받으며 인정받고자 한다. 그러나 칭찬은 양날의 칼과 같으므로 막연한 칭찬이 아닌 현재 의뢰인이 수행하고 있는 일에서 어느 정도 잘하고 있는가에 대한 구체적인 정보를 제공하는 피드백의 역할을 하도록 한다.

< 칭찬 기술 >

- 칭찬거리가 있을 때 즉시
- 사람에게 대한 평가나 판단이 아닌 바람직한 행동과 관련된 **부분만**
- 행동의 결과보다는 노력의 과정을 인정하고 존중하는 의미가 담기도록
- 막연하고 의미 없는 칭찬은 오히려 하지 않는 편이 나음
- 칭찬은 요구 사항 없이 칭찬으로 끝내야 함

6. 질문

질문은 그 특성상 의뢰인에게 의견을 묻는 방법인 동시에 위협이 될 수도 있기 때문에 컨설팅 관계에서 가장 중요하고도 섬세한 기술이다. 그러므로 컨설턴트는 의뢰인이 질문의 위협을 받지 않을 뿐 아니라 나아가 컨설팅 전 과정을 통해서 어떠한 위협도 느끼지 않도록 주의해야 한다. 이를 위해서 컨설턴트는 폐쇄형 질문보다는 개방형 질문을 통하여 의뢰인의 감정을 명료화하도록 하거나 어떤 상황을 구체적으로 탐색하도록 해야 한다.

개방형 질문은 의뢰인의 대답이 짧은 한두 마디의 말로 한정되지 않도록 하는 형태의 질문으로 의뢰인 스스로 어떤 이야기든 할 수 있도록 문을 열어 놓는 질문이다. 물론 사실적인 정보를 탐색하기 위해서는 폐쇄형 질문을 해야 할 때도 있으나 자주 사용하게 되면 의뢰인에게 권위적으로 군림하는 인상이나 대화에 관심이 적은 인상을 줄 수 있으므로 주의해야 한다.

< 효율적인 질문방법 >

- 가능한 한 개방적 질문을 한다.
- 단일 질문, 즉 여러 가지를 한꺼번에 묻지 말고 한 번에 한 가지씩 묻는 질문이어야 한다.
- 되도록 간결하고 명확해서 이해하기 쉬워야 한다.
- 직접적인 질문보다는 간접적인 질문의 형태를 취한다.
- '왜'로 시작하는 질문은 가능한 한 피한다.
- 일단 질문을 한 다음에는 잠시 멈추고 기다리면서 의뢰인의 대답에 귀를 기울인다.

IV

감성 동기부여

의뢰인을 움직이게 하려면 의뢰인의 마음을 움직여야 한다. 이를 위해서 컨설턴트는 자신의 감성지능을 높여 의뢰인에게 감성 동기부여를 해야 한다. 몇 가지 Tip을 제안하면 다음과 같다.

1. 의뢰인의 감정 존중

컨설턴트는 경청과 공감으로 의뢰인의 감정을 존중해야 한다. 컨설턴트가 의뢰인의 감정을 존중할 때 서로 간에 긍정적인 관계가 형성되고, 의뢰인은 자신의 이야기를 방어 없이 하게 되므로 해결의 실마리도 찾기 쉽다.

< 의뢰인의 감정 존중을 위한 Tip >

- 컨설턴트는 그 누구보다도 의뢰인과 함께 할 것이라는 것을 표현하라.
- 의뢰인이 이야기하기에 편하게 느끼는 사람이 되어라.
- 컨설턴트는 자신의 전문성을 유지하면서 의뢰인의 눈높이를 맞추도록 노력하라.
- 라포 형성을 위해서 노력하라. 라포란 두 사람이 마치 춤을 추는 것과도 같아서 둘 사이에는 흐르는 물과 같은 상호작용 속에서 발생하는 역동적인 작용과 반작용, 즉 이러한 떨림 속에서 서로의 마음을 끄는 민감성이다.

2. 피그말리온 효과

컨설턴트가 긍정적인 생각을 가지는 것은 매우 중요하다. 피그말리온 효과처럼 컨설턴트의 기대가 의뢰인의 문제해결에 큰 영향을 미칠 수 있으므로 항상 의뢰인이 좋아질 것이라는 긍정적인 생각으로 접근해야 한다.

< 긍정적인 생각으로 접근하기 >

- 컨설턴트는 의뢰인에게 우호적이고 온화한 사회-정서적 행동(미소, 머리 끄덕거림, 시선 맞추기, 우호적 행동 등)으로 표현하라.
- 의뢰인이 문제해결을 위한 새로운 과제를 수행할 수 있는 기회를 충분히 부여하라.
- 의뢰인이 실패했을 때 비난하기 보다는 다시 질문하거나 힌트를 제공하라.
- 의뢰인에 대한 기대 수준을 높여라.

3. 모범적인 인물의 성공담 제시

자존감이 낮은 의뢰인을 위해서는 컨설팅장학을 통해서 성장한 의뢰인의 성공담을 제시하거나, 다양한 자료를 보여주는 것도 좋다. 또한 컨설턴트의 자기개방도 좋다. 자기개방은 컨설턴트가 자신에 대한 정보를 의뢰인과 나누는 것을 말한다. 모범적인 인물의 성공담과 자기개방을 시의 적절하게 함으로써 의뢰인은 예전에 생각할 수 없었던 관점들을 나누고 발견하는 법을 학습할 수 있게 된다.

< 효과적인 자기개방 >

- 의뢰인이 부담을 느낄 정도로 지나치게 길게 하지 않기
- 컨설턴트와 의뢰인의 역할이 뒤바뀌지 않도록 주의하기
- 의뢰인에게 도움이 될 만한 자기개방만 하기

4. 열정적으로 진행하기

의뢰인의 동기를 유발하려면 컨설턴트 자신이 컨설팅을 중요하게 생각하고, 열정적으로 컨설팅에 참여해야 한다. 의뢰인의 동기를 유발하는 데 가장 큰 영향을 미치는 컨설턴트의 자질은 열정이라고 해도 과언이 아니다.

< 열정적으로 진행하기 >

- 컨설턴트는 언제나 다음 모임을 위한 시간을 정하고, 약속을 지켜야 한다.
- 직전 모임이 끝난 후에 작성한 기록물을 가지고 참석하라.
- 컨설턴트는 자신이 실천하기로 계획한 내용을 꼭 실천하도록 하라.
- 새로운 토론거리를 생각하라.
- 현재의 목적과 개입방법을 검토하라.
- 노력에 대해 칭찬하라.
- 지나치게 압박하지 않으면서 매사에 철저하게 하라.

5. 몰입의 즐거움

몰입(flow)은 우리의 주의를 목표만을 위해서 자유롭게 사용될 때를 말한다. 플로우 상태를 경험하는 사람은 그의 심리적 에너지가 그 자신이 선택한 목표의 성공적 수행을 위해서 대부분 사용되기 때문에 더 강하고 자신에 찬 자아를 형성한다. 따라서 의뢰인이 컨설팅장학에 몰입하면서 행복하고 성장하는 자신을 발견할 수 있도록 노력해야 한다. 컨설턴트의 몰입 또한 좋은 모델링이 될 수 있다.

< 삶의 의미를 찾아서 中 - 빅터 프랭클 >

“성공에 집착하지 마라, 성공에 집착할수록 성공하지 못할 가능성이 높아진다. 행복과 마찬가지로 성공이란 것도 의식적으로 얻으려 한다고 해서 구해지는 것이 아니다. 성공은 자기 자신의 이해보다 더 큰 목표에 헌신할 때에 얻어지는 부산물일 뿐이다.”

6. 자율성 부여

컨설팅장학에서 최종 책임은 컨설턴트가 아닌 의뢰인이 가진다. 이러한 책임감을 고취시키기 위해서는 의뢰인에게 충분한 자율성을 부여해야 한다. 사람은 스스로 선택한 것을 중요하다고 생각하는 경향이 있다. 따라서 자율성에 대한 의뢰인의 요구가 충족되면 의뢰인의 내재적 동기가 높아지지만, 그 반대의 경우 내재적 동기가 낮아진다.

< 자율성 부여 >

- 의뢰인에게 스스로 생각하고 판단할 수 있는 기회를 제공
- 의뢰인이 컨설턴트와 수직적 관계가 아닌 수평적 관계임을 인식하도록 함
- 컨설턴트는 다양한 컨설팅장학 기법을 제시하여 의뢰인이 선택하도록 함
- 컨설턴트는 컨설팅장학 5단계 모두에 의뢰인이 직접적이고 적극적으로 참여할 수 있도록 의뢰인에게 자율적 선택권을 부여

7. 유능성에 대한 자각

인간은 누구나 자신이 처한 환경에서 효과적으로 기능을 발휘하려는 능력에 대한 요구를 갖고 있다. 의뢰인이 스스로 유능하다고 자각할 때 동기를 높이고 도전감을 갖게 된다.

< 의뢰인의 유능성을 높이기 위한 Tip >

- 의뢰인의 역량에 대한 칭찬을 하되, 구체적인 정보를 제시
- 의뢰인이 가진 능력보다 조금 높은 수준의 과제 제시
- 작은 실패에 대해서는 격려
- 성공에 대한 경험을 많이 할 수 있도록 작은 단위로 목표를 설정하여 도달하도록 함

8. 의미 발견

의뢰인이 컨설팅장학에 대해 가치를 부여하려면 컨설팅장학에 대해 정확하게 이해해야 한다. 이해한다는 것은 컨설팅장학에 대한 내용뿐만 아니라 컨설팅장학을 받는 이유를 정확히 파악하는 것이다. 이러한 컨설팅장학에 대한 의미 발견은 의뢰인의 통제감에 영향을 미친다. 또한 동기가 높아질 뿐만 아니라 효과적인 전략을 선택하며 어려움에 직면했을 때 노력을 지속한다.

< 컨설팅장학에 대한 의미 발견 >

- 컨설팅장학을 받는 의미가 무엇인지 스스로 발견할 수 있는 자기성찰의 기회를 가지도록 해야 함
- 의뢰인이 과제를 달성하는데 대한 책임이 있음을 이해하도록 함
- 컨설팅장학은 부족한 자신을 드러내는 과정이 아니라 좀 더 자신을 성장시킬 수 있는 하나의 기회임을 인식하도록 함
- 배우는 즐거움과 성장의 즐거움을 통해서 행복감을 느끼도록 함

V

감성 깨우기

의뢰인을 움직이게 하기 위해서는 컨설턴트 자신의 감성을 깨우는 것이 우선되어야 한다. 자신의 현재 감성 능력이 어느 정도인지 확인하고 일상에서 자신의 감성을 깨우기 위해 노력해야 한다.

1. 주관적 몰입

주관적 몰입이란 어떤 상상이나 기억, 경험 속으로 몰입하여 그 안에 머무는 것을 의미한다. 주관적 경험을 하는 상태인데, 이때 오관기능이 최대로 작용한다. 그리고 마치 그 일이 과거의 일이더라도 실제로 현재 경험하고 있는 것처럼 느낀다. 내 생애의 가장 행복한 순간을 떠올리면 두뇌가 현실과 상상을 구분하지 못하기 때문에 행복한 순간을 떠올리는 것만으로 사람의 기분은 상당히 행복감을 느끼게 된다. 따라서 일상생활에서 행복한 순간을 자주 떠올리게 되면 자신의 감성이 좋은 방향으로 깨어나게 된다.

2. 객관적 관조

객관적 관조란 경험을 객관화하는 것이다. 따라서 느낌이 없어지거나 강도가 약화된다. 비록 중요하고 강렬했던 경험이라도 이후에 별다른 느낌을 갖지 않고서도 회상할 수 있는 것은 객관적 관조의 결과이다. 객관적 관조는 궁지에 몰렸던 과거의 고통스러운 기억을 별다른 부정적인 느낌을 느끼지 않고도 떠올릴 수 있게 하며, 경험에서 배울 수 있게 한다. 객관적 관조는 경험을 멀리 떨어져서 객관적으로 바라보며 회고하는 것으로 느낀다. 이와 같은 객관적 관조는 자기 자신을 영화 스크린에서 바라보는 것과 같다. 자기 자신을 어떤 상황으로부터 거리를 두고, 자기 자신과 분리시킴으로써 가능하다. 따라서 컨설턴트는 일상생활에서 스트레스 받는 상황은 객관적 관조로 처리하며 부정적인 감성을 멀리해야 한다.

3. 이미지 트레이닝

이미지 트레이닝이란 자신의 오감(시각, 청각, 후각, 촉각, 운동감각)으로 만드는 이미지를 통해서 자신이 원하는 것을 상상하면서 현실화시키는 것이다. 즉 이미지 트레이닝은 몸은 움직이지 않고 뇌만 움직여서 경험해 보는 것을 의미한다. 따라서 이미지 트레이닝을 하면 마치 그 일을 직접 경험한 듯한 효과가 일어난다. 자신의 감성을 깨우는 좋은 방법이라고 할 수 있다. 이러한 맥

락에서 컨설턴트는 컨설팅장학 장면에 대한 이미지 트레이닝을 실시할 수도 있다.

4. 일상생활에서의 감성 깨우기

자신의 감성이 깨어나야 적절하게 조절하며 성공적인 컨설팅장학을 이끌어 낼 수 있다는 점을 인식하고 일상생활에서 감성을 깨우기 위한 작은 노력을 해야 할 것이다.

< 일상생활에서의 감성 깨우기 >

- 정기적인 유산소 운동은 불안을 없애고 기분을 좋게 함
- 트립토판과 타이로신, 오메가-3가 풍부한 채식위주의 식사는 우울과 불안을 벗어 나는데 도움이 됨
- 햇볕을 충분히 쬐면 비타민D가 생성되고 세로토닌 분비로 기분이 좋아짐
- 숙면할 수 있는 환경이 조성되면 멜라토닌의 수치가 높아져서 활동 에너지를 증가시킴
- 음악을 들으라

참고문헌

- 권석만(2008). *긍정심리학*. 서울: 학지사.
- 권석만, 임영진, 하승수, 임선영, 조현석 역(2010). *인생을 향유하기: 행복 체험의 심리학*. 서울: 학지사.
- 노안영(2011). *삶의 지혜를 위한 상담심리*. 서울: 학지사.
- 서범중, 이지혜(2011). *컨설팅장학의 이해와 기법*. 한국지방교육연구소 & 교육과학기술부.
- 윤치영(2013). *마음을 움직이는 따뜻한 대화법*. 서울: 시그널북스.
- 이지혜(2011). *컨설팅장학 기법*. 교육과학기술연구원 컨설팅장학 과정 원격연수 자료집 원고.
- 이지혜(2012). *2012 제 3, 4기 컨설팅장학 전문가 양성과정: 액션러닝에 기반한 감성 컨설팅장학*. 교육과학기술연구원 자료집.
- 이지혜(2013). *2013 제 1, 2기 컨설팅장학 전문가 양성과정: 감성기반 컨설팅장학*. 중앙연수원 자료집.
- 이혜범(2011). *사람을 얻는 질문법 38*. 서울: 원앤원북스.
- 이훈구(2010). *감정심리학*. 서울: 이너북스.
- 최인수 역(2004). *플로우, 미치도록 행복한 나를 만난다*. 서울: 한울림.
- 한국인재경영연구회(2010). *인간관계 107의 법칙*. 서울: 경영자료사.

| 누리과정 컨설팅장학 중앙연수 |

교육과정 컨설팅

남미애 (신성초등학교 교장) · 서동미 (경동대학교 교수)

모의 컨설팅

교육과정 컨설팅

남미애 (신성초등학교 교장)

서동미 (경동대학교 교수)

I

교육과정 컨설팅장학

1. 준비

과정 1	가. 의뢰 및 접수
준비	나. 컨설턴트 선정
	다. 예비 진단
	라. 협약 체결

가. 의뢰 및 접수

- 유치원에서 컨설팅장학 의뢰서를 작성하기까지의 협의 과정 검토
 - 교육지원청에서 발송한 컨설팅 관련 공문을 전 교원에게 공람
 - 업무담당 교사, 부장교사, 원감이 직원협의 및 연수 시 안내
 - 컨설팅장학 지원 영역과 세부 영역, 장학지원단 선택, 컨설팅장학 의뢰서 작성, 교육지원청에 신청

각 교원별로 자신의 교육과정 이해 및 수업 성찰, 필요한 지원 영역단 신청, 교사 협의회에서 의견수렴, 유치원 평가 및 기타 평가 등의 결과에 따라 부진한 영역 신청, 원장(원감)이 문제점 극복 및 보다 나은 개선 방향 모색을 위하여 신청

○ 교육지원청의 (업무)담당 장학사와 협의, 최종 결정

- ▶ 담당 장학사와 협의, 컨설팅장학지원반을 구성하되, 교사의 요구를 우선적으로 반영. 요청한 장학 위원을 중심으로 장학지원반 구성
- ▶ 장학지원반은 요청한 장학 위원을 중심으로 반장을 포함하여 2~3명으로 구성. 필요시 장학관(사), 교원, 기타 외부 전문가들도 컨설턴트로 위촉 가능

예시자료 1

컨설팅장학 신청서

■ 신청 유치원

유치원명	○○병설유치원	소재지	○○시 ○○구 ○○동
원 장	○ ○ ○	원감(부장교사)	○○○(○○○)
전화(유치원)	070-8622-81○○	전화(담당자)	070-8622-81○○

■ 컨설팅장학 희망 기간(일자)

- 사전협의회 일시 : 2013년 (6)월 (4)일 (14)시~(14)시 (30)분
- 컨설팅장학 일시 : 2013년 (6)월 (25)일 (14)시~(16)시
- ※ 사전협의회는 이메일이나 유선전화로 가능

■ 장학 신청 영역(내용)

신청 영역	세부 내용 (세부 내용 및 신청 이유 등)	희망하는 장학위원 (유치원 추천)
창의·인성교육	· 정직, 약속, 용서, 책임, 배려, 소유 덕목 관련 교육지원 · 걸개그림 활용방안 지원	○○○ (○○초등학교병설유치원 원감)

■ 지원 장학 신청일(장학사 방문)

구분	1희망	2희망	3희망	기관평가대상유치원으로 희망하지 않음(○표시)
날짜	5월 9일	5월 10일	5월 13일	

1. 지원 장학 신청일은 간사원 중심으로 중복되지 않게 일정 협의 후 기록
(교육지원청 상황에 따라 조정 가능)
2. 당해년도 기관평가대상일 경우만 지원 장학을 희망하지 않을 수 있음
3. 희망하는 장학위원이 없는 경우 유치원과 협의, 교육지원청에서 지정할 수 있음

2013. 4. 22.

○○초등학교병설유치원장

예시자료 2

컨설팅장학 시행 계획서

■ 시행 유치원

유치원명	○○병설유치원	소재지	○○시 ○○구 ○○동
원 장	○ ○ ○	원감(부장교사)	○○○(○○○)
전화(유치원)	070-8622-81○○	전화(담당자)	070-8622-81○○

■ 시행 기간(일자)

- 사전협의회 일시 : 2013.06.18. 14:30~16:40
- 컨설팅장학 일시 : 2013.06.25. 14:00~16:40

■ 장학 영역(내용)

신청 영역	세부 내용(세부 내용 및 신청 이유 등)
창의·인성교육	· 정직, 약속, 용서, 책임, 배려, 소유 덕목 관련 교육 방법 · 걸개그림 활용방안 모색

■ 컨설팅장학반

연번	성명	소속	직위	전화번호		비고
				사무실	휴대전화	
장학반장	○○○	○○초병설유치원	원감			
담당 장학사	○○○	○○교육지원청	장학사			

■ 추진 계획

단계	일정	추진 업무		비고
		컨설팅장학반	신청 학교	
진단	2013.06.18 ~06.19	· 현황 분석을 통한 문제점 도출	· 3~5세 누리과정에서의 정직, 약속, 용서, 책임, 배려, 소유 관련 교육 및 걸개그림 활용 현황	
대안 수립	2013.06.25	· 문제점의 원인 진단 · 해결 방안 구안	· 교육과정 운영상·활용상 문제점 · 교사가 궁금해 하는 점 기록	
실행 지원	2013.06.26 ~06.29	· 실천을 위한 피드백	· 예상되는 모색된 해결방안 실천의 어려움	

2013. 06. 11.

○○초등학교병설유치원 컨설팅장학반장 ○○○

나. 컨설턴트의 선정

- 교육과정 컨설팅 의뢰서를 보고 적합한 컨설턴트를 선정함
 - 의뢰인이 희망하는 컨설턴트가 있는 경우 희망 컨설턴트를 기록하면 컨설팅 관리자는 기입된 희망 컨설턴트와 조율을 통하여 의뢰인과 희망 컨설턴트를 연결함
 - 의뢰인이 컨설턴트에 대한 정보를 잘 모르는 경우에는 컨설팅 관리자는 의뢰인의 문제를 잘 해결해줄 수 있는 적합한 컨설턴트를 알아보고 가급적 복수로 추천함. 이 때 의뢰인의 컨설턴트 선택권이 보장되어야 함

다. 예비 진단

- 면담, 문서 자료 등을 바탕으로 예비 진단을 의뢰인과 함께 실시
 - 필요시에는 전체 면담 결과를 정리하여 의뢰인에게 정확한지 확인하는 작업을 해야 함
- 잠정적 문제 진술
 - 잠정적 문제 진술은 문제 자체가 매우 구체화될 수도 혹은 그렇지 않을 수도 있음

라. 협약 체결

컨설팅장학 협약서

의뢰교원 ○○○과 컨설턴트 □□□는 아래와 같이 컨설팅장학에 관해 협약을 체결합니다. 컨설팅을 진행하는 데 있어, 양자 모두 과제 해결을 위해 성실히 노력할 것이며, 컨설턴트 □□□는 컨설팅을 진행하면서 알게 된 내용에 대해 비밀을 준수할 것을 약속합니다. (단, 컨설팅이 진행되는 과정이라도 필요한 경우 협의에 따라 협약 내용이나 일정을 수정할 수 있습니다.)

의뢰 영역	창의·인성교육
의뢰 사유	3~5세 누리과정 교육활동을 통해 창의적인 유아로 성장시키면서 기본이 되는 인성교육 방법과 걸개 그림의 활용법을 극대화 할 수 있는 방안을 찾기 위해서
의뢰 사항	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 정직, 약속, 용서, 책임, 배려, 소유 덕목 관련 교육 ▸ 걸개 그림 활용 방안
컨설팅 기간	2013.06.17.~2013.06.25.
컨설팅 방법	<input type="checkbox"/> 온라인컨설팅 <input type="checkbox"/> 현장컨설팅 <input checked="" type="checkbox"/> 복합형태(온라인+현장)
특약사항	<ul style="list-style-type: none"> ▸ 환경과 여건이 비슷한 타유치원의 사례 안내 ▸ ◇◇시교육청과 교육지원청의 방침 안내

2013년 6월 17일

(의뢰교원)

소속 : ○○초등학교병설유치원

성명 : ○○○ (서명)

(컨설턴트)

소속 : △△초등학교병설유치원

성명 : □□□ (서명)

2. 진단

과정 2	가. 자료 수집
진단	나. 자료의 분석 및 최종진단

가. 자료 수집

- 유치원(의뢰 교사)의 누리과정 운영 문제 또는 앞으로 해결해야 할 필요가 있는 의뢰 과제가 무엇인지 확인 및 분석
- 3~5세 연령별 누리과정 운영 관련 정보와 자료를 수집하고 필요한 사실을 밝힘
 - 자료 수집은 의뢰 영역에 따라 그 방법이 달라질 수 있지만 대체적으로 설문조사, 면담(혹은 전화통화), 관찰, 문서 자료 분석 등의 방법 활용
 - 자료 분석 후 의뢰 문제에 대해 컨설팅 방향을 생각하며 수업 참관, 질문 내용, 면담 대상자, 참관 내용 등의 활동 방향을 설정

나. 자료 분석 및 최종진단

- 자료 분석: 참관
 - 수업관찰을 통해 교사의 장점과 개선이 필요한 영역을 확인·진단하고 유아 학습이 잘 이루어지지 않는 상황을 관찰하며 수업에 관한 객관적인 자료를 수집
 - 수업안 작성 후 실제 수업 시연
 - 수업 참관 시 사전 협의를 통하여 미리 수업안 작성에 참여
 - 사전에 수업관찰을 위한 일정과 어떤 측면에 초점을 맞춰 수업관찰을 할 것인지에 대한 협의

- 수업관찰을 하면서 수업에 관한 자료를 어떤 형태로 수집 할 것인지 결정
- 수업을 참관하고 수업 개선 과제에 초점을 맞추어 과제 해결을 위한 조인 자료를 확보
- 사후 협의회 때에도 참여, 수업컨설팅을 함
- 유치원 시설을 참관할 수도 있고 특별실이나 기타 특색사업과 관련된 장소나 활동 등도 참관 가능
- 교실수업의 상황을 가장 효과적으로 나타낼 수 있는 수업관찰과 분석 방법 선정이 중요

예시자료 3

SWOT 분석의 예

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 창의·인성모델학교인 초등학교와 연계 우수 교육 사례에 대한 정보를 제공받을 수 있는 여건 형성 ▪ 창의·인성 교육의 중요성에 대한 교사들의 인식이 높음 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ 학부모들의 창의·인성교육 보다는 한글 깨우치기, 숫자 계산하기 등 인지·학습 요구가 높음 ▪ 교육과정과 방과후 과정 교사와의 창의·인성 교육에 대한 연계 및 협력 미흡, 협의 시간부족
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 유치원 특색활동 및 1교사 1연구 활동을 통한 교사들의 창의·인성 교육활동 의지 및 경험이 있음 	강점 (S)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 과한 행정업무량으로 창의·인성에 대한 교사들의 연구 시간 부족 ▪ 교사 간 열의와 전문적인 이해의 차 존재
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 창의·인성의 중요성에 대한 교육 지원청 차원의 홍보 활성화 ▪ 창의·인성 교육에 관한 교사 연수 및 컨설팅장학 기회의 확대 	기회 (O)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 전 교사의 창의·인성 교육에 관한 교사 연수 및 컨설팅장학 참여의 어려움 ▪ 창의·인성 교육활동 시간 확보의 어려움 ▪ 3~5세 누리과정(교육과정)의 완전 이해도 미숙
	약점 (W)	위협 (T)

예시자료 4

수업 참관록

일시	2013.06.25(화)	컨설턴트	□□□		
참관학급	맑은소리반	수업교사	○○○		
생활주제	동식물과 자연	소주제	자연과 더불어 사는 우리		
영역	요소	참관내용	확인		
			우수	보통	노력함
수업 설계	수업계획안	학습목표는 구체적이고 명료하게 진술되었는가?	○		
	주제의 적절성	3~5세 누리과정에 의한 주제를 선정하고 소주제와 일치된 수업내용을 계획하였는가?	○		
	학습목표와 수업내용의 일관성	수업내용이 학습목표와 일관성이 있고 체계적이며 논리적으로 구성되어 있는가?	○		
교수 학습 활동	동기 유발	학습동기 유발이 적절하고 효과적이었는가?	○		
	교사 발문	유아의 학습의욕과 사고력을 유도하는 발문이 이루어졌는가?	○		
	교수·학습 활동	학습목표와 일치하는 교수·학습 활동이 이루어졌는가?	○		
	유아 참여도	유아들이 학습활동에 적극적으로 참여하며 유아들이 자기주도적인 방법으로 이루어졌는가?	○		
교육 환경	교실 환경	교실 환경 구성 및 영역별 교구가 주제에 맞게 구성되었는가?	○		
학습 자료	자료 및 매체 활동	자료제시 방법이 적절하고 다양한 시청각매체(실물자료)를 활용하였는가?	○		
합 계			우수 : 9개 요소		
기타질문 및 종합의견		<ul style="list-style-type: none"> · 전조작기 아이들의 자기중심성을 탈피시킬 수 있는 좋은 주제와 활동이 선정됨 · 교사의 적절한 발문과 극적인 전개로 아이들의 흥미를 유발, 지속시킬 수 있었음 · 다양한 매체의 활용이 아쉬웠으며, 다양한 방법을 활용한 평가가 있었으면 좋았을 것임 · 가정과의 연계를 통해 주제에 대한 유아들의 관심을 지속, 확대시키면 교육적 효과가 극대화 될 것임 			

□ 자료 분석: 면담

- 유치원에서 준비해 주는 장소에서 면담 실시
- 좌석 배치는 면담 대상자와 마주 볼 수 있도록, 옆에 같이 앉는 것도 생각해 볼 수 있으며, 2인 이상 면담할 때에는 동그랗게 의자를 배열하는 것도 효과적임
- 물이나 차 등을 준비해 두는 것도 도움이 되지만 유치원이나 의뢰 교사에게 요구하지 않음
- 컴퓨터 및 프린터를 쓸 수 있으면 결과 정리에 도움이 됨
- 구성원들이 컨설팅장학 의뢰 문제에 대해 갖는 관점을 주요 항목으로 설정하고 면담을 통해 판단

[Tips!]

- ▶ 처음에는 가벼운 인사로 따뜻하게 맞이하며 편안한 분위기를 조성함
- ▶ 래포형성을 위해 편안한 말투, 시선 처리, 응답을 위한 반응에 유의함
- ▶ 주로 경청에 힘쓰며, 의뢰교사와 많은 이야기를 자연스럽게 할 수 있도록 질문을 구조적으로 함
- ▶ 컨설팅장학 의뢰서에 제시된 문제는 영역별로 제시되어 있지만 상호 유기적으로 연계될 수 있으므로 각각의 면담이 의뢰 문제에 대한 총체적·종합적 해결 방안이 모색될 수 있도록 함
- ▶ 의뢰교사로 하여금 과제를 해결할 수 있다는 희망을 가지게 함
- ▶ 언어적 대화 내용과 더불어 표정이나 자세, 억양까지도 파악해서 대화 내용의 의미를 해석함
- ▶ 자연스럽게 의뢰 문제에 대한 내용은 메모를 함
- ▶ 면담을 통한 대화 뿐 아니라 자료 분석, 홈페이지 및 수업참관과 분석 등을 통해 살펴, 의뢰교사의 수업문제와 관련된 모든 정보를 다른 컨설턴트와 공유할 수 있는 능동성을 갖도록 함

□ 최종진단

- 컨설팅 계획 수립 : 누리과정 운영 현황 및 운영 목표, 컨설팅 의뢰 문제 혹은 범위, 컨설팅 수행 목적, 컨설팅 목표 및 내용, 기간 및 예산 규모, 컨설팅 진행 과정, 컨설팅 추진 일정, 컨설팅지원단 조직, 유치원 또는 의뢰 교원의 협조 요청 사항, 컨설팅장학 기대 효과 등을 고려하여 수립
- 유치원이나 의뢰 교원이 요청하지는 않았지만 자료 수집 및 분석 결과 의뢰 문제의 직접적 원인이라고 하기는 어렵고 간접적으로 영향을 미친

다고 판단했거나 기타 잘못 수행되고 있는 활동에 대해서는 컨설팅장학 지원단의 전문성과 할 수 있는 범위 내에서 지원 해 줄 수 있는 계획 수립도 가능

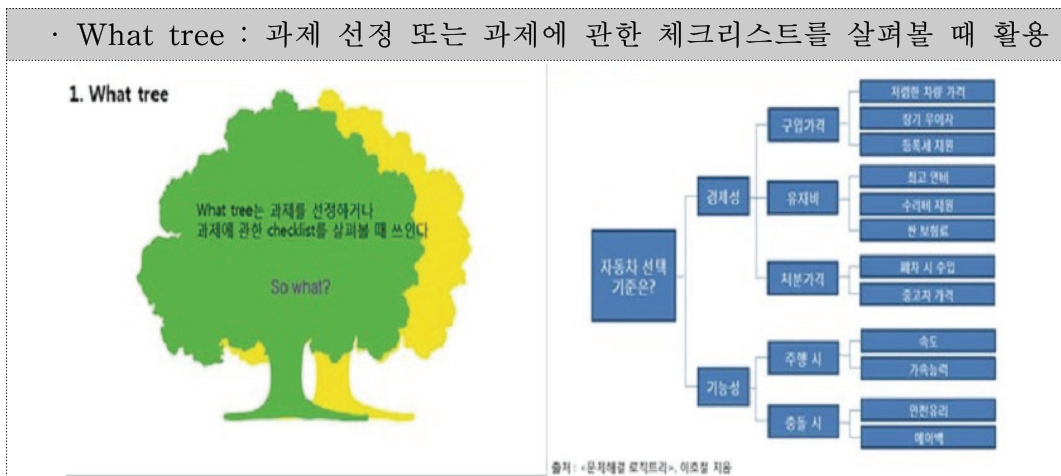
3. 문제해결방안 구안

과정 3	가. 해결방안의 구안
문제해결방안 구안	나. 해결방안의 선택

가. 해결방안의 구안

- 자유롭게 기술한 관찰과 면담 자료들을 정리하고 Logic tree, 아이디어 릴레이, PMI 등을 활용하여 분석 후 해결 방안을 구안
 - Logic tree : 논리적 사고를 바탕으로 과제를 선정하거나 과제의 원인을 찾고, 그에 대한 구체적인 해결방안을 모색함
 - 생각의 흐름에 있어 중복 혹은 누락이 없이 나눔
 - 연결 과정에 있어서는 인과관계에 있어서의 논리성을 살펴봄
 - 구체적 방법은 다음과 같음

· What tree : 과제 선정 또는 과제에 관한 체크리스트를 살펴볼 때 활용



· Why tree : 과제의 근본적인 원인 분석 시 활용

2. Why tree

Why tree는 과제의 근본적인 원인을 분석할 때 사용되는 logic tree이다

Why So?

운동장 쓰레기통에 쓰레기가 많아진 이유는?

- 쓰레기 양이 증가했다
 - 사람의 수가 증가했다
 - 관람객이 증가했나?
 - 활동량의 시대: 사람이 증가했나?
 - 사람당 배리는 쓰레기의 양이 많아졌다
 - 판매 제품 등에서 쓰레기가 많이 들어왔나?
 - 배려하는 휴대용이 증가했나?
- 쓰레기통 수량
 - 쓰레기통의 수가 감소하였나?
- 쓰레기 처리의 문제이다
 - 쓰레기통 사용 가능한 쓰레기통이 부족했나?
 - 쓰레기 수거 횟수가 감소하였나?
 - 쓰레기 수거가 제대로 이루어지지 않고 있는가?

출처: <문제해결 로직트리>, 이호형 저음

· How tree : 과제의 해결방법을 구체화 하는 데 도움이 됨

3. How tree

How tree는 과제의 해결방법을 구체화 하는데 도움이 된다

How so?

도심 중심부에서 교통체증 완화 방안은?

- 자가 도심 중심부로 들어오지 못하게 한다
 - 필요성을 줄인다
 - 기존, 정부의 이전
 - 대체 교통수단 개발
 - 부담을 늘린다
 - 벌금 인상
 - 차 등록번호에 의한 제한
 - 주차장 회소화, 차량도 연성
- 자가 도심 중심부로 들어오면 빨리 빠져나가지 못하게 한다
 - 문명체제를 개선한다
 - 신호체계 재설정
 - 차량 축소
 - 가변 차로
 - 시상을 확충한다
 - 차량 고속도로
 - 도시형 고속도로
 - 고가도로

출처: <문제해결 로직트리>, 이호형 저음

○ 아이디어 릴레이(브레인 라이팅)

- 아이디어를 도출하기 위한 명제 선정, 아이디어가 필요한 key word 중심의 이슈 도출
- 선정된 해결방안을 용지의 중앙 상단에 포스트잇을 활용해 적어 붙이거나, 용지의 윗부분을 접어 접힌 부분에 직접 적음
- 보통 크기의 포스트잇 빈 종이를 한 행에 두 개씩, 아이디어를 쓸 수 있도록 다섯 행 정도로 붙임

- 아이디어 2개를 도출한 후 빈 포스트잇 종이 첫 행 2개에 아이디어를 하나씩 기록한 후, 다른 컨설턴트에게 용지를 돌림
 - 적혀진 해결방안을 보고 실행 가능하다고 생각되는 아이디어에 스티커 2~3개를 붙인 후 용지를 돌림
 - PMI : 문제해결방안을 모색할 때 긍정적 측면, 부정적 측면, 재미있는 측면으로 대안의 모든 측면들을 고려해 본 다음 결정
- 컨설팅 과정 전체 내용을 정리한 후, 의뢰 과제 해결을 위한 내용을 분석
 - 교사가 지닌 문제는 다양한 영역과 분야를 포괄하는 것이지만 컨설팅은 교사가 의뢰하는 특정한 문제에 한정
 - 모든 영역에서 개선을 한꺼번에 도모하려고 하면 시간 제한상의 한계와 전문가인 컨설턴트 투입의 한정 등에 문제가 발생
 - 의뢰 유치원 또는 교사가 감당할만한 한계를 넘어설 수 있음
 - 한정된 기간 내에서 컨설팅에 대한 구성원들의 관심과 기대를 고양시키고, 해결방안을 모색하기 위해서는 컨설팅 의뢰 문제해결로 제한

나. 해결 방안의 선택

- 수업컨설턴트는 단일 방안 또는 여러 가지 선택 사항이 있는 방안을 제시, 의뢰 교사가 최종 선택을 하는 데 필요한 정보를 충분히 제공함
- 해결방안 구안 단계에서부터 의뢰 교사를 참여시키면 해결 방안 선택이 용이함
- 해결 방안을 선택하는 방법으로는 의뢰 교사와 컨설턴트의 협의, 제시한 타 교사의 우수 수업 사례 벤치마킹, 미처 의뢰 교사가 인지하지 못하는 부분은 설명이나 설득 등의 방법을 활용

4. 실행

과정 4	가. 의뢰인의 실행
실행	나. 컨설턴트의 관찰과 조언

가. 의뢰인의 실행

- 선택된 해결 방안을 의뢰인이 스스로 실행에 옮김
 - 의뢰인은 선택한 해결 방안을 믿고, 이를 실천하기 위해 자발적으로 노력함
- 의뢰인을 준비시키는 것도 필요. 수업 방법 및 수업 모형에 관한 세미나와 컨설턴트의 시연 수업 등도 이루어질 수 있음

나. 컨설턴트의 관찰과 조언

- 컨설턴트는 의뢰인의 실행 과정을 관찰하고 조언하는 한편 실행 과정에 대한 피드백을 제공하는 역할 수행
- 컨설턴트는 적절한 위기감 조성, 긍정적 기대감 조성, 저항 극복, 지원체제 구축 등 유치원 변화 관리 및 지원자 역할 담당
- 관찰 기법, 의사소통 기법, 상담 기법, 멘토링 기법, 코칭 기법 등을 효율적으로 활용한 적절한 모니터링과 코칭을 함

5. 종료

과정 5	가. 평가
종료	나. 보고

가. 평가

- 컨설팅장학 전체 과정을 통하여 의뢰인의 문제가 해결되었는지에 대한 평가가 이루어짐
- 물론 평가 기준은 사전에 약속이 되어 있어야 함
- 컨설팅의 평가 내용은 컨설팅 결과에 대한 평가, 의뢰인의 자기평가, 컨설턴트에 관한 평가로 나누어질 수 있음
 - 컨설팅장학 운영 및 방법, 컨설턴트(컨설팅장학지원단)의 전문성 및 태도, 컨설팅장학 결과 및 평가에 관해 체크리스트로 작성
 - 컨설턴트 자체 평가를 통한 피드백

○ 의뢰인의 평가

예시자료 5

컨설팅장학 만족도 통계표(유치원용)

유치원	○○초등학교 병설유치원	장학일자	2013.06.25(수)
장학위원명	□□□	장학내용 (개조식 작성)	정직, 약속, 용서, 책임, 배려, 소유 덕목 관련 교육 및 걸개 그림 활용 방안 지원
응답인원	원장 ()명, 원감 ()명, 교사(기간제, 강사 포함) (5)명, 총 (5)명		

질 문 내 용		평 가(인원)			
		매우 그렇다	그렇다	별로 그렇지 않다	전혀 그렇지 않다
A. 컨설팅장학 운영 및 방법					
1	교육(지원)청의 컨설팅장학 운영방향에 대해 만족하십니까?	5			
2	컨설팅장학의 의미, 절차, 방법에 대하여 잘 알고 있습니까?	4	1		
3	컨설팅장학 내용에 대한 분석, 진단, 해결방안 제안 내용 등에 대하여 만족하십니까?(내용 만족도)	5			
4	컨설팅장학의 진행 과정, 협의 방식, 컨설팅 방법(기법) 등에 대하여 만족하십니까?(방법 만족도)	4	1		
B. 컨설턴트(컨설팅장학지원단) 전문성 및 태도					
5	컨설턴트(컨설팅장학지원단)가 충분한 전문성을 가지고 있다고 생각하십니까?	5			
6	컨설턴트(컨설팅장학지원단)가 성실한 자세로 컨설팅을 진행하였습니까?	5			
7	컨설턴트(컨설팅장학지원단)와의 의사소통은 원활하였습니까?	5			
C. 컨설팅장학 결과 및 평가					
8	유치원(선생님)에서 의뢰한 문제 해결에 도움이 되었습니까?	5			
9	전반적인 컨설팅장학 결과에 대해 만족하십니까?	5			
10	다음 기회에 컨설팅장학을 다시 받을 생각이 있습니까?	4	1		
[기타 의견]					
1. 정직, 약속, 용서, 책임, 배려, 소유 덕목에 관한 개념 이해가 가능 2. 6개 덕목 및 걸개그림 활용에 대한 예시 활동을 소개받음으로써 실제 수업에 활용할 수 있는 아이디어를 얻음					

○ 컨설턴트의 자기평가

예시자료 6

컨설팅장학 만족도 자기평가지(컨설턴트)

영역	항목	문항	척도				
			1	2	3	4	5
준비	사전 협의의 충실성	컨설턴트 간의 사전협의를 실시하였다					√
	의뢰 목적 진단의 충실성	의뢰인의 의뢰 요청서를 검토하였다.					√
		의뢰인이 의뢰한 목적을 확인하였다.					√
	컨설턴트 역할의 명료성	의뢰한 문제에 대한 컨설턴트의 역할을 명료화 하였다.					√
		컨설팅 계획의 실행가능성	의뢰인과 일정을 충분히 협의하였다. 컨설팅 세부 추진 계획을 수립하였다.				√
	의뢰인과 소통의 적절성	컨설팅 세부 추진 계획을 수립하였다.				√	
	심층 면담의 충실성	의뢰인과 심층 면담을 실시하였다.			√		
	실행	대안 탐색의 충실성	의뢰한 문제를 해결하기 위한 대안을 탐 색하였다.				
여러 대안들에 대한 장단점을 비교하였다						√	
최적 대안제시의 적절성		의뢰인에게 최적의 대안을 제시하였다.				√	
문제해결 조력의 충실성		의뢰인의 문제해결을 실행하도록 도와주 었다.				√	
실행과정 지원의 충실성		의뢰인이 실행하는 과정을 수시로 점검하 였다.				√	
	실행과정에서 의뢰인이 요청에 자문에 응 하였다.					√	
성찰	의뢰인 반응 분석 충실성	컨설팅에 대한 의뢰인 반응을 조사하였다.				√	
	자체 평가 실시의 충실성	컨설팅 자체 평가를 실시하였다.					√
	결과보고서 작성의 충실성	컨설팅 결과 보고서를 작성하였다.					√
	컨설팅 결과 피드백의 적절성	컨설팅 결과를 의뢰인에게 통보하였다.				√	
	결과보고서 제출의 적정성	컨설팅 결과 보고서를 컨설팅 관리자에게 적시에 제출하였다.					√
	결과 활용의 다양성	컨설팅장학의 결과를 다양하게 활용하였다				√	

※ 1: 전혀 그렇지 않다 2: 그렇지 않다 3: 보통이다 4: 그렇다 5: 매우 그렇다

나. 보고

- 컨설팅을 종료한 후에는 경험의 축적과 사후 교훈을 위해 보고서를 작성
- 보고서에는 의뢰교사의 컨설팅 요청 사항, 상황과 여건, 진단 결과, 해결방안 제안서의 내용, 구체적인 실행계획, 실행과정에서의 조언과 관찰내용, 변동사항, 실행 결과 평가 등을 포함
- 보고서는 기본적으로 공개하지 않는 것이 원칙

예시 자료 7

컨설팅장학 결과 보고서

■ 시행 유치원

유치원명	○○초등학교병설유치원	소재지	○○시 ○○구 ○○로
원 장	○○○	원 감	○○○

■ 시행 일자

- 사전협의회 일시 : 2013년 6월 18일 15시~16시
- 컨설팅장학일시 : 2013년 6월 25일 15시~17시

■ 장학 영역(내용)

장학 영역	세부 내용
창의·인성 교육 지원	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 교육과정과 연계한 창의인성교육의 실제 적용 방법 모색 ▶ 걸개그림 활용을 중심으로 한 창의·인성교육의 실제

■ 컨설팅장학지원단

연번	성명	소속	직위	전화번호		비고
				사무실	휴대전화	
1	○○○	○○초 병설유치원	원감	8○○-○○○○	○○○-266-○○○○	

■ 세부 추진 내용

1. 진단 단계

가. 교육과정과 연계한 창의·인성교육 방안의 구체적 실현 방안에 대한 계획 수립 및 진행 어려움

- 누리과정에서 강조하는 인성교육의 중점을 생활주제, 일과 운영과 연계하여 진행하는 방법에서 연령간 적절성, 누리과정의 충실한 운영과의 합의점에 대한 이해부족

- 누리과정과 연계한 창의·인성교육에 대한 교사의 맥락적 이해 필요

2. 대안 수립 단계

가. 창의·인성교육

- 창의인성·교육에 대한 기본 이해를 위한 교사 연수
 - 교육부 보급 <유아 인성교육 프로그램>, 누리과정 지도서와 해설서의 창의·인성 관련 부분 중심으로 교사 이해 제고

- 2013학년도 ○○유치원 운영계획서의 기본생활습관교육, 인성교육 부분에 대한 교사 협의를 통한 점검 실시

나. 걸개그림 활용 방안, 기본생활 습관 지도에 대한 내용 강화에 대해 안내

- 연간교육계획과 연계하여 걸개그림, <유아인성교육 프로그램> 활용 방안에 대한 컨설팅 실시

3. 실행 지원 단계

가. 창의·인성교육에 대한 교사 연수 및 토론 실시

- 창의 인성교육의 기본 방향, 창의·인성교육의 기본개념 이해
 - 창의성의 가치, 창의성의 구성요소 확인
 - 창의 인성관련 교육과정 관련 내용 점검
 - 창의 인성 교육을 위한 기 개발된 프로그램 소개

■ 종합 보고

1. 창의·인성교육의 방향에 대한 교원의 이해 제고

가. 창의·인성교육의 개념, 요소, 누리과정과의 연계 방안에 대한 구체적인 토의, 컨설팅 대상 유치원의 창의·인성교육 계획 점검

2. 창의·인성교육의 실제 적용을 위한 구체적 방안 도모

가. 걸개그림 활용을 위한 관련 도서 선정, 단위 활동안 중심으로 활용 방안 소개 후 컨설팅 대상 유치원의 특성 반영한 적용 방안 모색

나. 문학적 접근을 통한 창의·인성교육의 적용방안 제시 후 협의

2013. 7. 5.

○○초교병설유치원 컨설팅장학지원단 ○○○ (인)

참고문헌

- 남미애(2013). *학교컨설팅전문가양성과정: 모의컨설팅장학*, 중앙교육연수원.
- _____(2012). *학교와 교원 대상의 컨설팅장학 통찰과 발전 방향 모색*. 컨설팅장학지원단 직무연수 자료집. 제주특별자치도교육청.
- _____(2011). *학교컨설팅전문가양성과정: 모의 학교컨설팅장학*. 교육과학기술연수원.
- 최은영, 최윤경, 김진경, 김민조, 김정미(2013). *누리과정 컨설팅장학 매뉴얼*. 육아정책연구소.

| 누리과정 컨설팅장학 중앙연수 |

수업 컨설팅

강정찬 (부산대학교 강사) · 백은주 (목원대학교 교수)

모의 컨설팅

수업 컨설팅

강정찬 (부산대학교 강사)

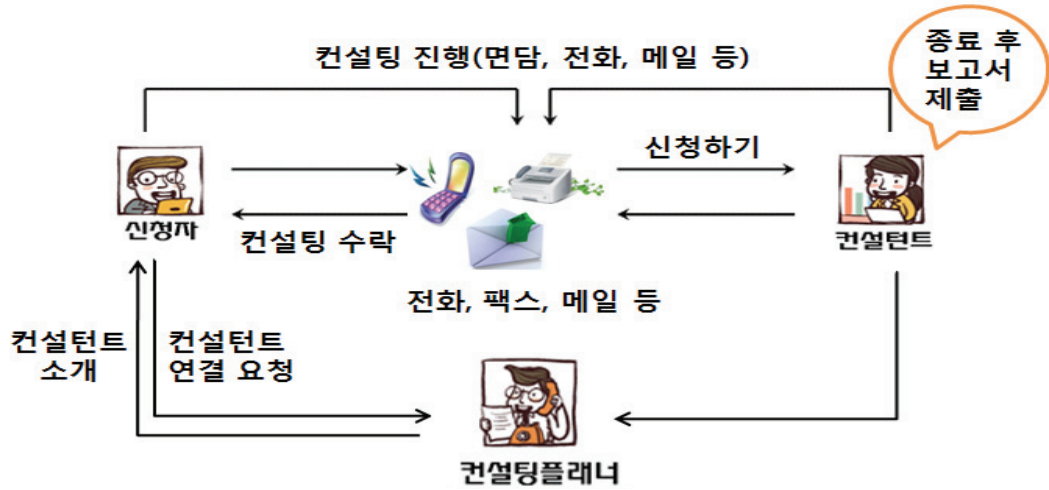
백은주 (목원대학교 교수)

II

수업 컨설팅장학

1. 준비

- 준비 단계는 컨설팅이 의뢰되어 이를 접수하고, 예비 진단 과정을 통해 컨설팅 계약이 성립되는 단계임. 예비 진단의 목적은 문제 해결을 위한 방법을 제시하는 것이 아니라, 해당 컨설팅의 목적 및 문제를 명확히 규정하는 것임
- 컨설팅플래너(컨설팅 관리자)는 수업컨설팅 지원단을 조직·구성함
 - 컨설팅플래너는 교육지원청의 장학사가 될 수 있음
 - 수업컨설팅 지원단은 누리과정의 활동유형별(이야기나누기, 동화·동시·동극, 음악, 신체, 게임 등)로 조직될 수 있음
 - 수업컨설팅 지원단은 경력교사, 원장·원감, 교수, 유아교육전담 장학사 등으로 구성될 수 있음
 - 컨설팅플래너는 컨설턴트의 컨설팅 가능 요일 및 시간대를 대략적으로 알아둠



[그림1] 활동형태별 수업컨설팅 진행과정

가. 의뢰 및 접수

- 수업컨설팅의 착수는 ‘수업컨설팅 의뢰서’를 받음으로써 시작될 수 있음
 - 수업컨설팅 의뢰서는 공식적인 의뢰서나 비공식적인 메일이나 전화를 통해 받을 수 있지만 가능한 제공되는 양식에 따라 공식적인 의뢰서를 의뢰인이 제출하도록 함으로써 기록을 남기는 것이 좋음
 - 의뢰인으로부터 수업컨설팅 의뢰서를 받아서 수업컨설팅을 왜 받고자 하는지 의뢰인의 명확한 의도를 파악할 필요가 있음
 - 컨설팅 의뢰는 수시 접수도 가능하나 컨설턴트와의 일정 조율 등을 감안할 때, 연간 혹은 분기로 접수하는 것이 진행에 용이할 수 있음
 - 컨설팅플래너는 교사들에게 활동유형별 수업컨설팅 지원단에 대한 정보를 제공하고 수업컨설팅 의뢰서를 접수함
 - 컨설팅 신청교사가 특정 컨설턴트를 희망하기 전에 해당 컨설턴트의 컨설팅 가능 일정을 검토하도록 안내함

- 수업컨설팅 의뢰서에는 신청교사의 기초 배경, 컨설팅 요청 내용 및 컨설팅 희망 일시, 희망 컨설턴트에 대한 내용을 포함함
- 수업컨설팅 의뢰서 예시

수업컨설팅 의뢰서

- 의뢰인(직위): 홍길동(원감)
- 컨설턴트(직위): 김철수(교사)
- 소속: 0000 유치원
- 연락처: 000-000-0000 · email: 0000@000.edu

1. 의뢰 사유
우리 반(만5세반) 학생들의 수업태도를 개선하고 수업참여율을 높일 수 있는 방법에 대해 수업컨설팅을 받고 싶습니다.
2. 수업문제
A. 우리 반에 들어오는 모든 교사들이 우리 반 학생들의 수업태도가 많이 안 좋아졌다고 피드백을 주고 있습니다.
B. 우리 반 학생들의 수업참여율이 다른 반(만 4세반)과 비교하여 낮게 나타나고 있습니다.
3. 문제해결을 위해 했던 노력들
A. 우리 반 아이들을 대상으로 아침시간에 수업태도 개선을 위한 교육을 수시로 실시함
B. 수업참여율이 낮은 아이들을 대상으로 보상 및 강화를 제공
4. 희망하는 컨설팅 날짜
· 1순위: 5월 25일 00:00~00:00
· 2순위: 5월 30일 00:00~00:00
· 3순위: 6월 02일 00:00~00:00
5. 희망 사항(희망하는 컨설턴트, 기타 등)

위와 같이 컨설팅을 의뢰합니다.

의뢰인 김철수 (인)

- 수업컨설팅 의뢰서 서식([부록 1], [부록 2] 참조)

나. 컨설턴트의 선정

- 컨설팅 관리자는 수업컨설팅 의뢰서를 보고 적합한 컨설턴트를 선정함
 - 의뢰인(신청교사)이 희망하는 컨설턴트가 있는 경우 희망 컨설턴트를 기록하면 컨설팅 관리자는 기입된 희망 컨설턴트의 일정 재확인 및 조율이 이루어짐
 - 컨설팅 희망 일정을 전체 컨설턴트에게 일괄 송부하여 가능 일자에 대한 확인을 받을 수 있음
 - 의뢰인이 컨설턴트에 대한 정보를 잘 모르는 경우에는 컨설팅 관리자가 의뢰인의 문제를 잘 해결해줄 수 있는 적당한 컨설턴트를 알아보고 가급적 복수로 추천함. 이 때 의뢰인의 컨설턴트 선택권이 보장되어야 함

- 컨설팅플래너는 신청교사와 컨설턴트를 연결함
 - 컨설팅플래너는 신청교사에게 선정된 컨설턴트를 공지하고, 컨설턴트에게 컨설팅 일주일 전까지 구체적인 컨설팅 의뢰서와 교육활동계획안을 이메일로 송부할 것을 안내함
 - 컨설팅플래너는 컨설턴트에게 확정된 컨설팅 대상 교사(유치원) 및 일정에 대해 전달함

- 컨설턴트가 선정된 후 첫 만남을 위한 ‘면담계획서’ 작성과 제공이 이루어짐
 - 첫 만남을 위해 면담계획서를 준비해서 의뢰인에게 사전에 전해 줌으로써 의뢰인이 첫 만남에서 필요한 자료를 준비하게 하고 실제 면담 시간을 구조화하여 시간을 절약할 수 있음
 - 면담 계획서는 의뢰인이 면담이 어떤 내용으로 어떻게 진행될 것인지 알 수 있게 하고, 필요한 면담 자료를 준비하게 함으로써 면담이 효율적으로 진행될 수 있도록 수업컨설턴트와 의뢰인 간의 약속이라고 할 수 있음
 - 면담 목적은 다음과 같은 목적에서 이루어짐
 - 수업컨설팅의 목적에 대한 인식을 공유하기
 - 수업문제를 잠정적으로 규정하기
 - 구체적인 수업컨설팅 계획 협의하기

○ 면담계획서 예시(서식: [부록 3] 참조)

면담 계획서

■ **면담 목적:** 이번 면담은 다음과 같은 세 가지 목적을 가지고 있습니다.

첫째, 수업컨설팅 의뢰서에 기초하여 선생님의 의도를 다시 확인하고 수업컨설팅의 목적을 합의 하여 규정하고자 합니다.

둘째, 실제 수업문제가 무엇인지에 대해 선생님의 의견을 듣고 잠정적인 수업문제 규정을 하고자 합니다.

셋째, 합의된 수업컨설팅 목적에 기초하여 구체적인 수업컨설팅 계획은 수립하고 수업컨설팅 계약서를 작성하는 것입니다.

■ **면담 예상 시간:** 위에서 제시한 세 가지 목적을 달성하기 위해서는 최소한 1시간 정도의 시간을 예상하고 있습니다. 따라서 다음과 같이 면담 시간을 갖고자 합니다.

일시: 0000년 00월 00일 13:00 - 14:00

■ **면담 장소:** 교실

■ **자료요청 사항:** 면담 시간을 절약하고 보다 효율적인 면담을 위해 다음과 같은 자료가 있다면 면담을 위해 준비해 오시면 감사하겠습니다.

1. 선생님 반 유아들의 일회기록평가, 기본생활습관평가기록
2. 수업컨설팅 의뢰서에서 기술하신 새롭게 시도하신 일일교육계획안, 교수학습지도안

■ **면담을 통해 논의될 사항(질문사항)**

1. 수업컨설팅이 끝난 후 성취하고자 하는 이상적인 수업상황
2. 현 수업실태와 수업문제의 심각성, 기간, 정도, 빈도 등
3. 향후 수업컨설팅 단계와 일정, 자료수집 방법, 최종 컨설팅 산출물, 정보의 보안 방법 등

○ 면담계획서 서식([부록 3] 참조)

다. 예비 진단

1) 수업 컨설팅 관련 자료 전달

- 컨설팅 신청교사는 컨설턴트에게 컨설팅 세부 내용을 전달함
 - 컨설팅 신청교사는 컨설팅 실시 일주일 전, ‘컨설팅 의뢰서’와 ‘교육활동 계획안’을 컨설턴트의 이메일로 송부함
 - 필요시에는 컨설턴트와 전화통화를 할 수 있음

2) 사전 면담

- 면담 계획서를 보낸 후 정해진 약속 날짜와 시간에 수업컨설턴트는 의뢰인과 처음으로 만나 면담을 실시
 - 첫 만남에서 가장 중요한 활동은 ‘협력적 관계’를 형성하는 것임
 - 협력관계 형성은 전체 수업컨설팅 과정의 효과성을 결정하는 중요한 요인이 되기 때문에 수업컨설턴트는 협력적 관계 형성 전략을 효과적으로 이용하여야 함
- 협력관계 형성에서의 유의사항
 - 경청하기: 의뢰인이 이야기를 많이 하도록 컨설턴트는 많이 듣기
 - 전문성 과시 지양하기: 선부른 대안의 제시나 판단을 내리지 않기
 - 자신감 표현: 설득해야 할 경우에는 짧고 명료하면서 자신감 있는 어조 구사하기
 - 컨설팅을 통한 컨설턴트와 의뢰인이 상호 이익을 얻을 수 있음을 인지시키기

□ 협력관계형성을 위한 4가지 과제

과제	세부내용
컨설팅의 목적 및 필요성 공유	<ul style="list-style-type: none"> 수업컨설팅을 통해 바라는 점을 정확하게 인지하기
컨설팅의 의미와 과정 이해	<ul style="list-style-type: none"> 학습자 중심의 컨설팅임을 인지시키기 수업문제를 다양한 관점에서 분석하고 진단함 컨설턴트와 컨설팅의 협력적인 문제해결과정임을 이해 시킴
수업문제의 해결에 대한 공동의 책임감 형성	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결안 실행에 대한 책임감과 주도권은 의뢰인에게 있음을 인지시키기 문제해결안 실행을 위한 도움과 지원은 컨설턴트에게 있음을 안내하기
컨설턴트와 의뢰인의 역할 이해	<ul style="list-style-type: none"> 수평적 도우미임을 안내하기 컨설팅 과정에서 의뢰인은 거부권이 있음을 인지시키기

□ 협력관계 형성을 위한 일반적인 의사표현 전략

- 협력관계 형성을 위해 컨설턴트가 컨설팅의 의미와 과정에 대하여 의뢰인에게 이해를 도와야 하는데 이를 위한 구체적인 의사표현전략을 제시하면 다음과 같음

○ 협력적 관계 형성을 위한 일반적인 의사표현 내용 예시

<ul style="list-style-type: none"> ◆ 저(컨설턴트)는 교실에서 어려움을 경험하는 학생들과 관련된 문제를 돕기 위해서 우선적으로 컨설팅을 실시합니다. ◆ 저는 문제 해결을 촉진하기 위해 선생님(의뢰인)의 수업과 관련된 기술과 지식을 증가시키기 위해서 컨설팅을 실시합니다. ◆ 컨설턴트의 과정은 선생님과 동료들과의 협력적 노력으로 진행될 것입니다. ◆ 저는 컨설팅의 과정과 결과에 책임감을 갖고 임할 것이며, 저보다 선생님이 더욱 많은 책임감을 갖고 임하셔야 됩니다. ◆ 저는 객관적인 외부자로서 문제 해결을 돕는 사람이며 컨설팅의 주체는 선생님이십니다. ◆ 컨설팅의 과정과 결과는 비밀로 보장 될 것입니다.
--

- ◆ 대부분의 경우 문제를 해결하는 빠른 해결방안은 거의 없습니다. 시간과 지속적인 노력이 필요합니다.
- ◆ 저는 선생님의 의견에 존중하고 관심으로 대화할 것입니다.
- ◆ 저는 유아와 직접적으로 만나서 무엇인가를 해 주는 일을 거의 없을 것이며 관련된 일에 대해서 우선권은 선생님께 있습니다.
- ◆ 컨설팅 과정은 새로운 업무적 부담이 되지 않을 것입니다.
- ◆ 선생님은 컨설팅을 시작, 수용, 거절하는데 자유로우며 계약을 재협상할 수 있습니다.
- ◆ 저는 교실을 방문하고 유아와 수업을 관찰할 것입니다.
- ◆ 저는 선생님과 교실 방문의 횟수와 시간, 서비스의 한계 등에 대해 사전에 분명한 약속을 하고 실시할 것입니다.

□ 협력관계 형성을 위한 래포 형성 전략

○ 미러링 전략: 개인적 특성을 파악하여 상대방과의 눈높이에 맞추는 접근

미러링 전략	세부내용
감정적 미러링 전략	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 신체적 표현: 경청하고 있음을 보여주는 신체적 반응(자세)하기 예) 고개 끄덕이기, 자연스럽게 얼굴 보기, 긍정적인 얼굴로 미소 짓기 ◆ 언어적 표현: 공감하는 말을 하기 예) 관련된 질문하기, 명료하게 재 진술하기, 요약 및 확인하기, 정보제공하기, 사례 제시하기
태도 미러링 전략	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 의뢰인이 팔짱을 끼고 있다면 컨설턴트는 다리를 꼬는 행동하기 ◆ 의뢰인이 팔에 머리를 기대고 있다면 컨설턴트는 손으로 턱을 만지는 행동하기 ◆ 의뢰인이 손을 호주머니에 넣고 있다면 컨설턴트는 무릎 사이에 손을 끼우는 행위 등
톤과 템포 미러링 전략	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 의뢰인이 목소리가 크면 컨설턴트도 크게 말하기 ◆ 의뢰인이 목소리의 톤이 높으면 컨설턴트도 톤을 높게 말하기 ◆ 의뢰인이 말의 속도가 빠르다면 컨설턴트도 빠르게 말하기 ◆ 의뢰인의 목소리에 맞추어서 언어패턴을 적용해 보기
가치와 믿음 미러링 전략	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 컨설턴트는 가능하면 ‘그러나’ 라는 용어보다 ‘하지만, 그리고’ 라는 용어를 사용하여 긍정적인 반응 보이기 예) ‘선생님의 수업문제를 해결하려는 전략을 많이 쓰셨군요. 그러나 잘못 사용하신 것 같군요.’ → ‘선생님의 수업문제를 해결하려는 전략을 많이 쓰셨군요. 그리고 노력을 많이 하신 것 같군요.’

- 상호주의 전략: 서로 간의 책임감을 유발하기 위한 대가로 무엇인가를 요구하지 않고 이익이 있음을 서로에게 인지시키면서 레포를 형성하는 전략
- 공통성 전략: 상대방과의 동지애와 신뢰를 형성하기 위해 공통점을 찾는 전략
 - 관심(좋아하는 것) 공유하기 : 공통된 관심사를 먼저 꺼내어 이야기를 진행해 나가는 전략
 - 취미 공유하기: 취미를 물어 보고 취미와 관련된 일들을 물어보면서 이야기를 진행해 나가는 전략
 - 상황 공유하기: 현재 사회, 직장, 가정 등에서 처해 있는 상황에 대한 공감대를 형성하면서 이야기를 진행해 나가는 전략

□ 잠정적 문제 찾기

- 첫 만남의 면담을 통해 ‘잠정적인 문제를 규정’하는 과정이 필요함
 - 의뢰인(교수자)이 원하는 이상적인 수업결과(목표)를 찾기
 - 현재 수업에서의 수업결과를 찾기
 - 이상적인 수업결과(수행)와 현재 수업결과(수행)에서의 격차(정도, 빈도, 기간 등)를 찾기
 - 어떤 상황에서, 어떤 환경에서 그 문제가 발생하는지를 찾기

□ 잠정적 문제 규정을 위한 가이드

- 효과적으로 문제를 규정하기 위해서는 상황별로 질문내용을 변경할 필요가 있음(조민호·설증웅, 2006)
- 잠정적 문제규정을 위한 면담 질문 예시

- 저(컨설턴트)는 선생님께서 겪고 있는 ()문제를 듣고 이해하고 싶습니다. 솔직하게 모두 이야기해 주셨으면 합니다.
- 말씀하신 문제와 관련된 다른 사례를 몇 가지 더 들어 줄 수 있으신가요?
- 선생님께서 주신 의뢰서의 수업문제 중에서 ‘유아가 집중을 못한다’라고 하셨는데 어떠한 의미인지 정확하게 설명해 주시겠습니까?
- 선생님께서 의뢰서에 작성하신 ()문제가 발생 시 수업에 어떠한 부정적 결과를 미치는 지 설명해 주시겠습니까?
- 선생님께서는 ()의 문제해결을 통해서 얻고 싶은 것이(이상적인 수업 상황) 무엇입니까?

- 선생님께서는 ()의 문제해결이 언제, 어디에서, 어느 정도 수준으로 이루어 질 것으로 기대하십니까?
- 발생한 문제는 전체 교육과정 중 어떤 영역과 계열에 속한 문제입니까?
- 수업차원에서 학습자의 실제 수행정도(심각성, 기간, 정도, 빈도 등)는 어떠합니까?
- 학습자의 수행과 관련하여 어떤 실수가 주로 발생합니까?
- ()와 같은 부진 이외에 수업에서 발생하는 중요하게 생각하는 문제는 무엇입니까?
- 수업활동 관련하여 어떤 주요 수업활동이 이루어지고 있습니까?
- 어떤 기준 하에 어떤 성취도 평가가 이루어지고 있습니까?, 어느 정도 수준까지 도달했나요?
- 학습자의 선수학습능력이 필요합니까? 필요하다면 어떤 선수학습능력이 필요합니까?
- 교재에 포함되어 있지 않은 선수학습능력은 어떤 것이 있습니까?
- ()의 방법도 선생님께서 기대하신 목표에 매우 인상적 전략입니다. 그 외에 이 문제는 어떻게 해결하면 좋을 것 같습니까?
- 과업집중도(참여도, 동기 등)를 높이기 위한 학습자 관리는 어떠한 전략으로 하고 계십니까?
- 다른 어떤 인력들, 환경적 지원이 이루어지고 있습니까?
- 이 문제가 발생하게 된 배경을 자세하게 설명해 주실 수 있으십니까?
- 학습자의 수행도와 교사의 기대 간에 어떠한 심각한 차이가 있습니까?
- 선생님은 이와 같은 부진의 문제가 발생한 이유가 무엇이라 생각하십니까?
- 선생님께서 지금 문제해결을 위해 노력하고 계신 것은 무엇이고, 어느 정도 만족하십니까?
- 동료 선생님들이나 관리자들께서는 이 문제에 대해 어떻게 생각하고 있습니까?
- 선생님께서는 분명하게 ()의 문제해결이 필요하다고 생각하십니까?
- 선생님께서 다루지 않은 문제나 다른 문제가 있습니까?

첫 만남이 끝나면 면담을 통해 얻은 결과와 자료를 바탕으로 예비 진단을 의뢰인과 함께 실시

- 필요시에는 전체 면담 결과를 정리하여 의뢰인에게 정확한지 확인하는 작업을 해야 함

3) 사전 수업 점검

- 컨설턴트는 컨설팅 신청교사의 수업에 대한 예비 점검을 함
 - 컨설턴트는 컨설팅 신청교사가 의뢰한 컨설팅 세부 내용을 토대로 작성된 교육활동계획안을 검토함
 - 예비 점검 시, 컨설팅 신청교사가 궁금해 하는 점에 초점을 두되, 교육활동계획안을 통해 신청한 활동유형에 대한 교사의 전문성 수준을 진단하여, 이에 적절한 환류 내용을 준비함
 - 교육활동계획안과 활동유형별 진단·평가표 서식([부록 4]~[부록 10] 참조)

4) 진단에 기초한 잠정적 문제 진술

- 잠정적 문제 진술하기
 - 잠정적 문제 진술은 수업문제 자체가 매우 구체화될 수도 혹은 그렇지 않을 수도 있음
 - ‘이상적 수업목표와 현재 수업에서의 수업목표와의 격차’를 기술해야 함
 - 잠정적 문제 진술 예시 및 서식

예 A: 참고운반(만 5세반) 다른 반에 비해 유아들이 이야기 나누기 활동에 적극적으로 참여하지 않는다.

예 B: 참고운반(만 5세반) 유아들이 수업에 들어오는 모든 교사들에게서 지난 5월부터 갑자기 수업분위기가 매우 나빠졌다는 지적을 일주일에 평균 3번 이상 듣고 있다.

- 잠정적 문제 진술

라. 협약 체결

- 본격적인 컨설팅이 진행되기 앞서, 협약서가 작성되어야 함
- 컨설팅을 진행하는 과정에서 컨설턴트와 의뢰인 모두 과제 해결을 위해 성실히 노력할 것이며, 컨설턴트가 컨설팅을 진행하면서 알게 된 내용에 대해 비밀을 준수할 것을 약속하는 내용의 협약을 체결함
- 진단 결과, 의뢰인이 최초 의뢰한 과제가 잘못 설정된 것으로 판단되어 이를 조정하거나 전체적으로 수정을 할 필요가 있는 경우 협의를 통해 예비진단 단계에서 종료하고 정식 협약을 체결하지 않을 수 있음. 또는 예비진단을 통해 의뢰인이 직면한 문제 상황을 제대로 인식한다면 그것을 과제로 다시 의뢰할 수 있음

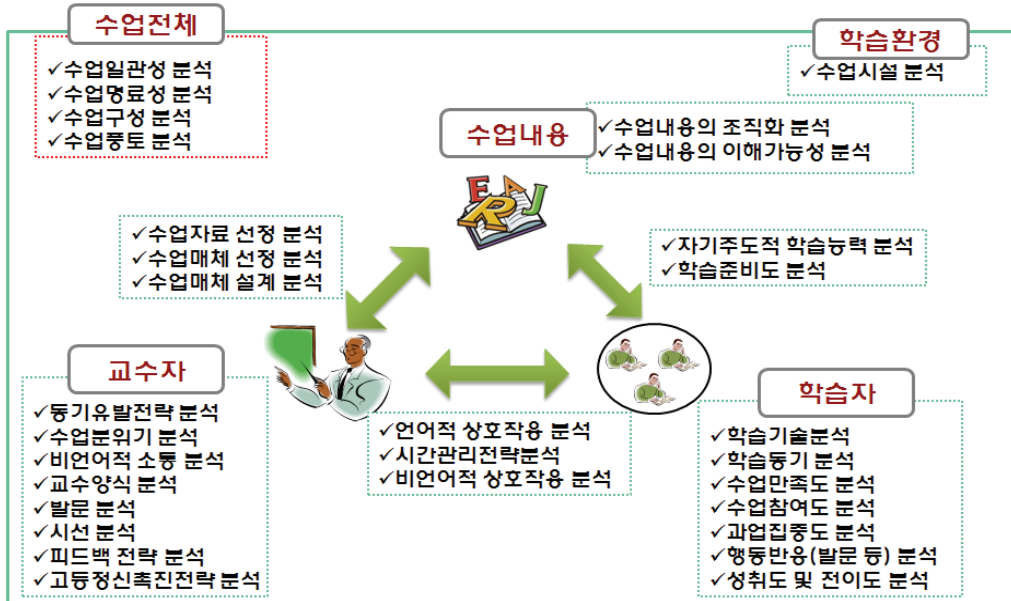
2. 진단

진단 단계는 의뢰인이 직면한 현안과 달성하고자 하는 목표에 관한 정보를 수집하여 이를 토대로 문제를 파악하고 원인을 규명하는 과정임

가. 자료의 수집

- 의뢰한 수업문제를 찾고 그 근본원인을 분석하여 진단하기 위해 먼저 ‘자료수집계획’을 수립해야 함
 - 수업컨설팅의 특징 중 하나는 모든 의사결정이 체계적으로 수집된 객관적인 자료에 근거함
 - 컨설턴트가 어떠한 종류의 자료들을 수집하여 분석하여야 하는가는 의뢰된 문제와 세부적인 컨설팅 목적에 따라 달라 질 수 있음
- 분석목적: ‘무엇을’ 파악하기 위한 것인지 구체적으로 기술
 - 감정적 문제를 가능한 나눌 수 있는 세부 문제로 나누고 각 세부 문제를 해결하기 위한 목적 형태로 기술 또는 거시적·중간적·미시적 분석 접근에 따라서 자료 수집 목적을 기술함

- 분석영역: 교사, 학생, 학습내용, 학습 환경, 이들 요소들 간의 상호 작용을 중에서 선정



[그림1] 분석영역

- 분석 방법: 수업관찰, 설문 및 검사, 인터뷰, 문서자료 분석 중에서 선정
 - 유의사항: 다양한 방법을 사용함으로써 삼각검증을 실시하여 자료의 객관성을 확보할 필요가 있음
 - 특히 수업컨설팅에서 주로 사용되는 분석방법을 제시하면 다음과 같음
 - 컨설턴트가 신청교사의 유치원을 방문하여 수업을 직접 보는 방법
 - 수업 실재를 가장 심도 있게 평가해 볼 수 있음
 - 면대면 컨설팅으로 보다 세심한 상호작용이 가능함
 - 컨설턴트에게 시간 부담이 클 수 있음
 - 컨설팅 신청교사의 수업동영상을 활용하는 방법
 - 수업동영상을 교사와 컨설턴트가 함께 보거나 컨설턴트가 수업동영상을 송부 받아 혼자 보는 방법이 있을 수 있음
 - 수업실시 및 동영상 촬영 시간대를 계획, 실행하기에 보다 용이함
 - 수업동영상 촬영 내용에 따라서는 컨설팅을 위해 필요한 정보 전달에 제한이 있을 수 있음

- 이 중 컨설턴트가 유치원을 직접 방문하여 수업을 참관하는 방법을 구체적으로 제시하면 다음과 같음

▶ 현장방문 수업컨설팅 진행 순서

현장방문 수업컨설팅의 시간대는 활동유형, 1개 유치원 내 신청교사 수에 따라 다르다.

예시 1) 동화·동극활동 컨설팅장학 시정표

시 정	시 간	내 용	장 소	비 고
09:40~10:00	20'	현황 청취	원장실	
10:00~12:00	120'	수업참관 및 협의	각반교실 교사실	2학급

예시 2) 동화·동극활동 참관 시정

시 정	학급명	담임교사 (교육경력)	활동주제
10:00~10:40	진달래반 (만 4세)	이** (2년차)	모자장수와 원숭이
10:40~11:20	개나리반 (만 5세)	박** (3년차)	쥐의 결혼
11:30~12:00	협의		

▶ 수업참관

- * 사전에 송부 받은 수업안과 필기구를 지참함
- * 활동유형별 진단·평가표의 범주 및 내용을 토대로 수업을 참관, 평가함
- * 교사와 유아들의 반응을 잘 볼 수 있으면서 활동에 방해가 되지 않는 위치에 자리함
- * 컨설턴트가 학급에 들어갔을 때 자기소개와 방문목적을 유아들에게 간략하게 말할 수 있음
- * 수업참관을 하며 평가 내용을 기록함

□ 분석도구: 분석방법에 따라 수업 관찰지, 설문지 및 검사지, 인터뷰 질문지, 문서자료 분석지 등 적절히 선정

○ 대표적인 수업분석방법 및 도구 예시

분석영역	분석도구	방법	설 명
수업 전체	수업일관성 분석	문서 관찰	수업목표에 적합한 수업내용, 학생, 수업방법, 수업매체, 수업평가 간의 유기적 통합정도 분석
	수업구성 분석	관찰	수업 한 차시에 이루어진 도입, 전개, 정리 단계의 조직성과 그 단계에 따른 세부적인 수업전략의 효과성에 대한 정도 분석
	수업명료성 분석	관찰	학생들이 수업목표를 정확히 인지하여 이를 위한 학습활동들에 대해서 쉽게 알아들을 수 있는 전략들로 구성되어 있는지 정도를 분석
교수자	동기유발 전략분석	관찰	수업을 하는 과정 중에 얼마나 수업에 동기유지로 몰입이 될 수 있도록 교사가 어떠한 전략을 활용하고 있는지를 파악하기 위해, 주의집중, 관련성, 자신감, 만족감 등의 영역을 분석
	수업분위기 분석	관찰	교사가 수업을 진행하는 다양한 행위(언어적/비언어적)에 따라 학생이 수업에서 느낄 수 있는 정서를 온화함과 통제로 구분하여 분석
	비언어적 소통분석	관찰	교사와 학생간의 상호작용 중 90%이상 활용되어지는 비언어적 소통 중, 교사의 소통전략이 어떤 형태로 적절하게 사용되어지는지를 분석
수업 매체	수업매체 분석	관찰	수업매체가 수업내용을 전달하고 수업활동을 위한 의사소통 도구로 유아, 수업목표, 학습환경에 따라 효과적이고 매력적인 수업매체로 선정되었는지를 분석
	수업매체 설계 분석	관찰	효과적, 효율적, 매력적인 수업매체 설계를 하고 있는지를 분석
학습자	학습기술 분석	설문	자기관리기술, 수업참여기술, 과제해결기술, 읽기기술, 쓰기기술, 정보처리기술 등의 학습기술 영역 정도를 분석
	수업만족도 분석	설문	수업내용, 수업방식, 수업환경, 수업효과, 교사의 전문성, 수업평가 등의 만족도 정도를 분석
	학습동기 분석	설문	학생들이 수업에 대해서 얼마만큼의 동기가 있는지 내재적 및 외재적, 자기효능감, 주의집중, 관련성, 자신감, 만족감 등의 7가지 영역의 그 정도를 분석

	과업집중도 분석	관찰	교실에 앉아 있는 학생들의 좌석 배치에 따라 각 학생들이 과업집중 경향성을 분석
교사와 학생간의 상호 작용	언어 상호 작용분석	관찰	교사와 학생 사이의 언어적 상호작용의 유형이나 패턴을 찾아 지시적 및 비지시적 형태의 수업유형을 분석
	시간 관리 분석	관찰	교사가 주어진 수업 시간을 수업목표와 관련된 수업활동, 학습활동으로 어떻게 활용하고 있는지 등을 분석

- 분석일정: 분석 일시, 장소 및 횟수 등을 상세히 기술
- 자료수집 계획 예시

계획항목	세부내용
분석목적	<ul style="list-style-type: none"> • 유아들이 다른 영역에 비해 수영역, 과학영역의 학습동기가 낮은 이유를 밝혀낸다.
분석방법	<ul style="list-style-type: none"> • 교사: 수업관찰과 인터뷰 • 학생: 수업관찰, 설문 및 검사지, FGI(Focus Group Interview) • 교사와 학생 간 상호작용: 수업관찰과 인터뷰
분석도구	<ul style="list-style-type: none"> • 교사 <ul style="list-style-type: none"> - 수업관찰도구: 수업일관성 분석지, 동기유발전략 분석지 - 심층인터뷰: 구조화, 반구조화, 비구조화 질문지 • 학생 <ul style="list-style-type: none"> - 수업 관찰도구: 과업집중도 분석 - FGI: FGI 질문 리스트
분석일정	<ul style="list-style-type: none"> • 수업관찰: 00년 00일 오전 00시 - 00시 1회 실시, 장소: ○반 교실 • 심층인터뷰: 수업관찰 후 실시, 장소: 교사휴게실 • FGI: 00년 00일 오후 00시 - 00시 1회 실시, 장소: ○반 교실

- 자료수집 계획 서식([부록 11] 참조)

나. 자료의 분석 및 최종 진단

□ 수업일관성 분석

○ 목적

- 수업을 구성하는 주요 요소들인 ‘수업목표, 내용, 유아, 방법, 매체, 평가 간의 유기적 통합’이 잘 이루어지고 있는지를 분석하는 것임

○ 분석준거 및 내용

분석 준거	일관성 여부에 대한 판단 내용
수업목표와 수업내용 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업이 끝난 후 유아가 수업목표에 기술된 수행을 할 수 있도록 학습내용이 구성되어 있는가? • 수업내용이 수업목표를 달성하는 데 도움이 되는가?
수업목표와 학습자 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업목표가 유아들의 요구와 관련성을 가지고 있는가? • 수업이 유아들에게 이해 가능한 것인가? • 수업목표의 분량이 유아들의 학습능력에 부합하는가? • 유아들의 이해발달 과정에 따라 적응적인 수업이 이루어지는가?
수업목표와 수업방법 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업목표가 달성 가능한 수업방법을 사용하고 있는가? • 수업목표 달성을 위한 충분한 학습경험을 제공하는가? • 수업목표 달성을 위한 효과적인 전략인가?
수업목표와 수업매체 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업목표 달성을 위한 효과적인 수업내용 전달 방법인가? • 수업매체가 수업목표 달성을 위한 수업내용을 효과적으로 표상하고 있는가?
수업목표와 수업평가 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업평가가 수업목표 달성 정도를 평가하고 있는가? • 수업평가가 수업목표 달성을 효과적으로 평가하고 있는가?

○ 분석방법

- 간단한 교수학습지도안(또는 수업설계서)을 의뢰인에게 받아서 수업관찰 실시
- 수업관찰 후에는 수업관찰내용과 교수학습지도안을 참고하여 통합적인 분석
- 수업컨설팅 의뢰 상황(일정이나 의뢰방법)에 따라서 두 가지 중, 어느 한 가지만으로 분석해야 할 때가 있으며 때에 따라서는 수업관찰과 교수학습지도안을

통해서도 판단하기 힘든 요소들이 있음. 이때는 판단이 불가능한 경우로서 일치여부에서 △로 표시하고 근거 설명에는 ‘판단 자료의 불충분’이라고 기술하면 됨. 일치(○)와 불일치(X) 정도가 중간정도로 부분적인 수정보완이 필요할 경우에도 △을 체크하여 그것에 대한 근거설명을 명확하게 기술하도록 함

- 일치 여부 판단에 대한 근거를 가능한 구체적으로 ‘관찰된 내용’란에 기술함. 관찰된 내용을 기술할 때에는 먼저 수업현상에 대한 사실적 내용을 진술하되, 의견을 제시할 때는 타당한 근거를 제시하는 것이 객관성을 확보해야 함

○ 종합분석 작성하기

- 장점을 기술할 때에는 단순히 효과적이라는 기술만 해서는 안 되며 왜 효과적인지 그 이유를 구체적으로 기술할 필요가 있음
- 개선점에 대한 기술은 분석준거 중에서 활용된 전략이 미흡하거나 보완되어야 할 경우, 또는 잘못된 전략이 사용되었을 때 이를 구체적으로 기술해 주고 그 이유와 개선해야할 방향을 함께 기술해 주어야 함

○ 수업일관성 분석 예시

- 과목: 생활주제(여름-여름 날씨 알기)
- 학습목표: 물통의 크기에 따라 담을 수 있는 양을 비교하여 말할 수 있다.

분석준거	일관성 여부에 대한 판단 내용	일치 여부	근거 설명
수업목표와 수업내용 구성 간	<ul style="list-style-type: none"> - 수업이 끝난 후 학습자들이 수업 목표에 기술된 수행을 할 수 있도록 학습내용이 구성되어 있는가? - 수업내용이 수업 목표를 달성하는데 학습자들에게 필요한 지식과 기술 습득에 도움이 되는가? 	○	<ul style="list-style-type: none"> • 수업목표인 ‘물통의 크기에 따라 담을 수 있는 양을 비교하여 말할 수 있다.’와 ‘물통의 크기에 따라 담을 수 있는 양을 비교하여 순서 지을 수 있다.’를 달성할 수 있는 수업내용과 활동을 구성하여 실행하고 있음 • 사전학습으로 큰 물통에 작은 물통으로 물 부어보기 사전학습(자유선택 활동)을 진행하였음

<p>수업목표와 학습자 간</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 수업목표가 학습자들의 요구와 관련성을 가지고 있는가? - 수업이 학습자들에게 이해 가능한 것인가? - 수업목표의 분량이 학습자들의 학습능력에 부합하는가? - 학습자들의 이해 발달 과정에 따라 적응적인 수업이 이루어지는가? 	<p style="text-align: center;">△</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 유아들이 좋아하는 ‘산 오르기 노래’를 부르면서 자연스럽게 수업을 시작하여 참여를 유도하고 학습할 내용과 연결하고자 하였으나 연결이 매끄럽지 못함 • 빈 물통(큰 것)에 물을 얼려서 들고 가면 어떻게 할까?, 물을 가득 넣은 물통은 어떻게 할까? 빈 물통(작은 것)은 어떻게 먹을까요? 라는 발문 등이 유아의 이해 수준에 적합하게 표현되지 못하여 적절한 답변이 이루어지지 않았음 • 유아들이 친근하게 느끼는 토끼와 거북이 이야기를 바탕으로 거북이 손인형을 이용하여 4가지 빈 물통을 제시하여 학습문제에 대한 호기심을 갖게 하고 학습문제 인지에 효과적이었음. • 학습자의 다양한 반응, 답변에 허용적인 분위기에서 안정적으로 수용함
<p>수업목표와 수업방법 간</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 수업목표가 달성 가능한 수업방법을 사용하고 있는가? - 수업목표 달성을 위한 충분한 학습경험을 제공하는가? - 수업목표 달성을 위한 효과적인 전략인가? 	<p style="text-align: center;">△</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 적용한 수업모형은 창의적 수업모형을 사용하여 준비, 문제발견, 아이디어 생성, 아이디어 평가, 정리 단계를 적용하였는데 수업목표 달성에는 적합하지만 수업모형에 대한 이론적 근거가 없음 • 직접 물통의 양을 측정하는 방법과 유의사항을 질문을 통해 유아들이 그 방법과 유의사항을 찾을 수 있도록 유도함 • 유아들의 정확한 활동을 위해 추가 유의사항, 역할정하기 등을 직접 안내함. 하지만 활동 시 물을 흘리거나 장난치는 활동이 많이 보이며, 넘치게 부어서 정확한 측정이 되지 못함. 보조교사가 없다면 교사 혼자서 측정활동을 진행하는데 한계가 있어 보임 • 직접 양을 측정하는 활동은 수업목표를 달성하고 들이의 개념을 이해 시키는데 효과적인 수업전략임

			<ul style="list-style-type: none"> • 수업도입과 정리 단계에 거북이이야기로 구성하여 수업의 시작과 끝은 일관성 있게 구성함 • 수준1,2로 수업목표를 나누고 수업이 계획 되었는데 모듈구성이나 활동, 결과발표 및 정리, 평가 모두 수준별로 진행되지 않고 모두 수준2로 진행되었음. 결국에 개별 수준별이 암묵적으로 진행됨
수업목표와 수업매체 간	<ul style="list-style-type: none"> - 수업목표 달성을 위한 효과적인 수업내용 전달 방법인가? - 수업매체가 수업목표 달성을 위한 수업내용을 효과적으로 표상하고 있는가? 	○	<ul style="list-style-type: none"> • 거북이 손인형이 유아의 흥미와 관심을 유도하고 학습문제에 대한 인지에 효과적이었음 • 빈 물통과 다양한 물통 등은 실제 유아들이 생활 속에 직접 먹어본 것을 사용하여 학습자의 흥미와 관심을 유도를 높이고 참여 동기를 높임 • 비커를 이용하여 결과를 확인하였는데 단순히 높이만을 보고 양을 비교하고자 하였다면 똑같은 크기의 유리컵을 준비하여 부어보는 것이 더 효과적일 것으로 보임. 눈금을 잘 못 읽거나 비커에 대한 잘못된 추측 등을 하여 오히려 매체가 주의를 분산시키고 있음
수업목표와 수업평가 간	<ul style="list-style-type: none"> - 수업평가가 수업목표 달성 정도를 평가하고 있는가? - 수업평가가 수업목표 달성을 효과적으로 평가하고 있는가? 	△	<ul style="list-style-type: none"> • 수업시작에 제시한 빈 물통 큰 것과 작은 것을 다시 제시하고 ‘물이 얼마만큼 들어가는지 이야기 해 볼까?’ 라고 질문하고 있는데 유아들이 수업 전에 이미 알고 있는 개념으로 유아들의 답변도 큰 물통에는 물이 많이 들어가고 작은 물통에는 적게 들어가요 라고 답변하고 있음. • 큰 물통은 요구르트 병으로 몇 번이 들어갈까요? 작은 물통은 요구르트 병으로 몇 번이 들어갈까요? 라는 질문을 한 후에 어느 물통에 더 많이 들어갈까요? 라고 질문하는 것이 바람직해 보임 • 컵 그림에 숫자가 적힌 카드를 보여 주고 물의 양이 어느 것이 많나요?

		<p>라고 질문하고 있는데 숫자의 큰 것과 작은 것으로 순서를 정하고 있는지, 양의 많고 적음으로 순서를 정하고 있는지 알 수 없음</p> <ul style="list-style-type: none"> • 관찰과 체크리스트로 유아의 관심도와 결과처리를 상, 중, 하로 평가하게 되었는데 교사 혼자서 다수 학생에 대한 평가가 힘들어 보임. 구체적인 평가 활동이 이루어지지 않고 정리 및 확인 활동이 주를 이룸
--	--	--

[종합분석]

- 전체 수업의 일관성은 수업목표와 수업내용 간, 수업목표와 수업매체 간에는 일관되게 수업이 설계되고 실행되고 있지만 수업목표와 학습자 간, 수업목표와 수업전략간, 수업목표와 수업평가에는 다소 일관성이 떨어지는 부분이 있음. 수업목표를 효과적으로 달성할 수 있는 수업내용과 활동을 구성하여 실행하고 있음. 특히 ‘직접 측정하여 순서 짓기’ 활동은 수업목표 달성에 효과적으로 구성됨
- 도입단계 이루어졌던 발문들과 수업 중에 몇 몇 발문 등은 유아의 이해 수준에 적합하게 표현되지 못하여 적절한 답변이 이루어지지 않았음. 특히 도입단계에 이루어졌던 큰 물통과 작은 물통을 보여주면서 이루어진 발문과 답변은 동기유발과 전시학습상기를 위한 활동이었으나 크게 효과적이지 못하였으며 수업목표와 연결고리의 역할도 부족하였음. 보다 체계적인 발문전략과 표현이 요구됨
- 수업목표를 학습문제 형태로 거북이 손인형을 등장시켜 이야기로 전달하여 유아들에게 분명하게 인지시킨 것은 좋은 전략이었음. 하지만 수업목표를 유아들이 더욱 분명하게 인지시키고 활동 중에 계속해서 볼 수 있도록 칠판에 붙여 놓고 확인시킬 필요가 있음.
- 유아들의 정확한 활동을 위해 추가 유의사항, 역할정하기 등을 직접 안내함. 하지만 활동 시 물을 흘리거나 장난치는 활동이 많이 보이며, 넘치게 부어서 정확한 측정이 되지 못함. 직접 깔대기를 꽂아 요구르트 병으로 물을 부어서 넣는 것을 보여주면서 넘치지 않게 부어야 함을 보여주어야 함
- 수준 1, 2로 수업목표를 나누고 수업이 계획 되었는데 모둠구성이나 활동, 결과 발표 및 정리, 평가 모두 수준별로 진행되지 않고 모두 수준2로 진행되었음. 결국에 개별 수준별이 암묵적으로 진행됨
- 관찰과 체크리스트로 유아의 관심도와 결과처리를 상, 중, 하로 평가하게 되었는데 교

사 혼자서 다수 학생에 대한 평가가 힘들어 보임. 구체적인 평가 활동이 이루어지지 않고 정리 및 확인 활동이 주를 이룸

○ 수업일관성 분석 서식([부록 12] 참조)

□ 최종진단: 수업문제 및 수행문제 진단

앞서 이루어진 진단단계의 수업분석을 통해 자료를 수집하고 분석하여, 이를 바탕으로 실제 발생한 수업문제와 이 수업문제를 발생시키는 원인이 되는 교사와 유아의 수행 문제를 진단하게 됨

○ 수업문제 진단

- 수업목표 상의 '추구하는 수업목표'와 '달성된 수업목표'간의 격차가 바로 '수업 문제'로 수업컨설팅을 통해 해결해야할 문제를 의미함
- 추구하는 수업목표와 현재 달성된 수업목표 간의 격차가 많으면 해결해야할 수업 문제의 심각성이 높아지게 되고 격차가 작으면 수업문제의 심각성이 낮게 됨
- 이들 격차가 해결된다는 것은 곧 컨설티가 바라는 이상적인 수업이 이루어지고 있음을 의미하게 됨

○ 수행문제 진단

- 수업에서 교사와 유아의 수행으로 '이상적인 수행'과 '실제 수행'간의 격차가 교사와 유아들이 보여주는 수행 문제를 의미
- 이들 수행문제들이 곧 수업문제를 야기 시키는 원인이 되며 이 격차를 줄이기 위한 전략들이 곧 수업컨설팅의 '문제해결방안'에 해당됨

□ 최종진단: 수업문제 및 수행문제 진술

○ 수업문제 예시

참고운반(만5세 반) 유아들이 이야기 나누기 활동에서 수업 참여율이 평균 목표치는 80%인데 비해 실제 평균 참여율은 50%로 평균 30%가 낮게 나타났다.

○ 수행문제의 예시

교사	<ul style="list-style-type: none"> • 유아들의 선수학습능력에 차이가 많이 나기 때문에 집단을 구분하여 집단 별 접근이 이루어지고 있으나 적절한 수준별 개별화 수업이 이루어지지 않고 있다. • 유아들의 이야기 나누기활동에서 수업참여를 유도하는 비언어적 상호작용 전략 사용이 미흡하다. • 유아들의 낮은 학습동기를 높이고 이야기 나누기 활동에 대한 유아들의 자기 효능감을 높이는 적절한 수업전략 사용이 미흡하다.
학생	<ul style="list-style-type: none"> • 이야기 나누기 활동에 대해 낮은 학습동기를 가지고 있다. • 이야기 나누기 활동에 대한 낮은 자기 효능감을 가지고 있다.

○ 수업문제 및 수행문제 진술 서식([부록 13] 참조)

□ 최종진단: 근본원인의 진단

근본원인 진단은 앞에서 분석한 교사와 학생의 수행문제가 어떤 원인에 의해 발생하는 지를 분석하는 것으로 인간수행공학 이론에 기초하여 동기, 환경, 학습, 구조, 문화 다섯 가지 요소들 간의 관계로 이 진단하게 됨(이상수 외, 2012; Addison & Johnson,1997).

3. 문제해결방안 구안

최종진단 결과를 토대로 하여 규정된 문제에 대한 ‘문제해결방안’을 구안하는 단계임. 컨설턴트는 자신의 전문성에 기초하여, 창의적으로 문제해결 방안을 제안하게 됨. 학교차원, 교사차원, 학생차원 등 다양한 차원에서 실제 문제 원인을 해결할 수 있는 실천 가능한 최선의 문제해결방안을 탐색하고 선정 또는 개발하는 과정이 필요함

가. 해결방안의 구안

□ 잠재적 해결방안의 구안

- 수업문제에 대한 원인진단 결과에 기초하여 문제해결방안을 초기에는 거시적 방향을 먼저 설정함
- 수업문제와 그에 따른 근본적 원인들은 수행문제 원인의 다섯 가지 범주 즉 구조, 학습, 동기, 환경, 문화를 그대로 사용함
 - 다섯 가지 범주가 모두 특정 수업문제의 근본원인 될 수 있지만 이들 중 몇 가지만 주요 원인이 될 수 있음
 - 근본원인을 유아와 교사로 구분하여 각각의 문제해결 방안의 방향이 되는 잠정적인 문제해결 방안을 제목수준에서 기록함

○ 잠정적 해결방안의 예시

수행문제	문제의 근본원인			문제해결 방안 방향 (잠정적인 문제해결 방안)
· 유아들이 이야기 나누기 활동에서 평균 수업 참여율이 다른 반에 비해 30% 낮다.	유아	학습 문제	교재 이해 (지식기능)의 부족	유아 선수학습 능력 보완 듣기집중능력 보완 교사 발문전략 훈련 및 향상 동기유발전략 훈련 및 향상
	교사		발문전략의 부족 동기유발전략 부족	
· 교사가 유아의 이해도 수준에 맞지 않는 활동을 시키고 있다.	유아	동기 문제	학습동기 및 자기효능감 부족	유아 학습동기 향상 이야기나누기 활동에 대한 자기효능감 향상 교사 수준별 수업전략 설계를 위한 동기의 제고
	교사		수준별 수업전략 설계 동기의 부족	

- 잠정적 해결방안의 제시 서식([부록 14] 참조)

□ 문제해결 방안 아이디어 발상

- 아이디어 발상은 완전히 새로운 것을 창조해 내는 것이 아니라 컨설턴트와 교사와의 상호 협력적인 관계를 유지하면서 문제와 관련한 문제해결 방안 목표를 달성하기 위한 다양하고 창의적인 아이디어와 정보를 탐색하는 것을 의미함
 - 기존에 개발되거나 제시된 여러 문제해결 방안을 조사하거나 탐색하는 일에서 출발할 수 있음
 - 문제해결 방안 아이디어 발상 방법은 여러 가지가 있는데 대표적인 방법으로는 유형 인식과 일치, 브레인스토밍(Brainstorming), 벤치마킹 기법, 델파이 기법 등이 있음(조민호, 설증웅, 2006; Rathvon, 2008).

나. 해결방안의 선택

□ 해결방안의 유형

- 수업문제의 원인 분석에서 Addison과 Johnson(1997)의 인간수행 문제의 원인을 5가지 범주로 구분하였듯이 문제해결 방안 역시 5가지 원인분석의 범주에 따른 문제해결 방안들을 구분하여 기술할 수 있음(이상수, 강정찬, 2011; Rathvon, 2008)
 - 단 이들 문제해결 방안들은 범주 별 독립적인 문제해결 방안 형태로 개발될 수 있고 또는 범주와 상관없이 통합된 형태의 문제해결 방안으로 개발될 수 있음
- 문제의 근본원인에 따른 문제해결 방안 분류 및 예시(교사)

	교 사	
	문제 근본원인	문제해결 방안 예시
학습 (지식 및 기능 부족)	수업모형 및 전략 이해와 적용 능력 부족	가네의 9가지 수업사태에 따른 수업전략 가네의 학습결과 유형에 따른 수업전략 구성주의 및 객관주의 수업모형 적용 훈련 발문전략 훈련 학생 주의집중 전략 훈련 학습내용 안내 전략 훈련 수행유도 전략 훈련 학습동기 향상 전략 훈련

	수업화법의 이해와 적용 능력 부족	언어적 표현(교수화법) 훈련 (꾸중 및 칭찬하기, 요구하기, 설명하기, 질문하기 등) 비언어적 표현 훈련 및 안내 (몸짓, 시선, 손동작, 공간 활용, 학생반응 읽기 등)
	수업자원(매체, 교재, 교육과정)의 선정 및 적용 능력 부족	수업매체 선정 및 개발 전략 훈련 다양한 매체활용 수업 훈련(멀티미디어 활용 수업, SNS 활용 수업 등) ppt 사용 전략 훈련 및 안내 온라인 학습, 블렌디드 학습 훈련 및 안내(웹 기반 학습, e-learning)
	수업설계 능력 부족	ADDIE 수업설계 모형 훈련 Dick & Carey 수업설계 모형 훈련 수업설계안(교수·학습과정안) 작성 방법 훈련
	수업경영 능력 부족	수업경영 참고 매뉴얼 제공 학급경영 가이드라인 제공
	수업분석 및 수업평가지식 부족	수업분석 및 평가 방법 훈련 수업분석 도구 활용 훈련
환경	수업환경 비효율성	수업관련 시설 재설계 혹은 구축
	연구 및 휴식 공간 부재	연구 및 휴식 공간 재설계 혹은 구축 자투리 공간의 활용
	매체 개발 환경의 비효율성	매체 개발 지원 환경 구축: 자료 제작 지원실, 정보자료실
	개인개발 지원환경 부재	개인연구 및 자기개발 환경지원
구조	교사 조직 불안정	학교조직개발 전략 적용 직무 재설계: 교사업무분장 재설계 교직원 재배치
	학교비전 부재 또는 인지 부족	학교 내 교사 간 협의를 통한 비전 계획 및 제시 학습조직화 전략
	교사의 역할 불안정	선배교사 멘토링(Mentoring) 동료교사 상호코칭(Cross-Coaching) 학교 업무 순환제 교내 자율 연수
	교내 교사 간 협력체제 부재	의사소통시스템 구축: 컴퓨터 네트워크, 이메일, 메신저, 홈페이지(전자게시판) 활용 협력적 업무활동 실시 교사 간 효율화
동기	보상시스템 부족 또는 부재	성과별 보상 시스템 마련 수업개선 노력에 대한 보상체제 구축

	공정한 업적 평가 시스템 부족 또는 부재	다면평가 실시 및 환류 자기평가 실시 및 환류
	개인성취 인지 시스템부족 또는 부재	조직 내 참여 동기 향상 전략 개인적 성취에 대한 집단 차원의 인지 시스템 구축 수업을 통한 성취감 및 도전감 향상 전략 제공
문화	학교풍토	학교문화 변화 프로그램 학교역사 형성 전략 학교정책 개선 학습조직 개발 전략
	학교정체성	다문화 소개 프로그램 학교공동체 형성 전략
	학교 중점 가치	학교 중점 가치 개혁
	학교 의사결정 시스템 부족	학교 운영위원회 조직 개편 및 활성화 조직 개발 전략

□ 해결방안의 선정

- 문제해결 방안은 수업문제를 해결할 수 있는 전략들로서 그 접근 방법은 매우 맥락(상황) 의존적 특성을 가지고 있음
- 다양한 요인들에 의해 그 효과성이 달라질 수 있기 때문에 어떤 수업문제는 어떤 문제해결 방안을 사용해야 한다는 표준화된 방식의 제안은 불가능함
- 문제해결 방안을 위한 구체적인 전략들이 만들어지고 나면 수렴적 사고 과정을 통해 문제해결 방안을 선정하고 결정하는 과정이 이루어져야 함
 - 최종 문제해결 방안 선택은 제공된 여러 문제해결 방안 중에서 상호비교와 여러 가지 측면에서 검토 및 평가를 통해 선택됨
 - 수용성, 타당성, 윤리성, 효과성과 효율성, 실행 가능성 등의 준거를 사용한다면 다음 <표 III-1>처럼 평가척도를 만들어 사용할 수 있음

<표 III-1> 평가요소들의 척도

평가요소	척도				
	매우 낮음	낮음	보통	높음	매우 높음
수용성	1	2	3	4	5
타당성	1	2	3	4	5
윤리성	1	2	3	4	5
효과성	1	2	3	4	5
효율성	1	2	3	4	5
실행 가능성	1	2	3	4	5

- 만일 문제해결 방안이 네 가지이고 수업컨설팅 시간의 제약으로 인해 이들 중 한 가지만을 선정하여야 하며 문제해결 방안 선정에 위한 중요한 준거로 실행가능성, 타당성, 효과성만을 고려하여 문제해결 방안을 선정한다면 <표 10>처럼 문제해결 방안 선정 표를 만들어 컨설팅과 함께 각 문제해결 방안에 따른 준 거별 점수를 배정하고 종합하여 최종 문제해결 방안을 선정할 수 있음
- 문제해결 방안을 선정하기 위한 준거들은 수업컨설턴트와 컨설팅이 서로 협의하여 선정하면 되고 반드시 선정과정에서 서로 협의하여 선정하는 과

정을 거쳐야지만 컨설티가 문제해결 방안 실행을 위한 능동적 참여를 이끌어 낼 수 있음

<표 III-2> 문제해결 방안 선정 표

문제해결 방안	실행가능성	타당성	효과성	총점	순위
문제해결 방안 1	5	1	5	11	2
문제해결 방안 2	1	1.5	1.5	4	4
문제해결 방안 3	4	4.5	5	13.5	1
문제해결 방안 4	3	2	3	8	3

4. 실행

실행은 컨설티와 상호 협력적 협의를 통해서 개발된 문제해결 방안을 실행하는 단계이며, 이 단계에서 중요한 것은 컨설티가 컨설턴트와 함께 선택한 문제해결 방안에 대한 신뢰와 적극적인 실천의지를 가지는 것임. 수업컨설팅의 가장 중요한 단계 중 하나는 실행 단계로서 계획된 문제해결 방안들이 정확히 실행되는지를 컨설턴트와 컨설티가 함께 모니터링과 평가를 하고 필요시에는 적응적으로 문제해결 방안을 수정하는 작업이 필요함

가. 의뢰인의 실행

- 문제해결 방안의 실행 시 컨설턴트 고려사항
 - 컨설턴트는 실행 초기에 문제해결 방안에 대한 ‘안내와 조언’이 필요하며, 실행 중에 평가를 통해 실행에 대한 ‘지속적인 모니터링’을 실시하고, 모니터링 결과를 개관하고 분석하여 계속적으로 컨설티에게 안내와 조언을 제공해야 함
 - 문제해결 방안에 대한 컨설티의 성공적인 실행을 위해서는 선택된 문제해결 방안을 실행해 나갈 수 있도록 컨설티를 준비시키는 단계가 필요함

- 만일 컨설티에게 특별한 지식이나 기술이 필요하다면 단기적인 연수와 세미나를 실시
- 실제 유사한 문제해결 방안을 실행 한 사례가 있으면 그 사례를 제공해주는 것도 좋은 방법이 됨

나. 컨설턴트의 관찰과 조언

□ 문제해결 방안의 실행 시 모니터링 전략

- 컨설턴트는 적절한 기법을 사용하여 모니터링하고 코칭하는 역할을 수행해야 함
- 모니터링의 방법으로 수업 관찰이 많이 이루어지는데, 이 경우 양적 측면과 질적 측면에서 수업관찰 기법을 활용할 필요가 있으며 그 외에도 면담, 설문지(검사지) 등을 활용할 수 있음
 - 모니터링은 커뮤니티나 메일 등을 통해 간단히 이루어질 수 있으며, 이 외에도 컨설턴트는 의사소통기법과 멘토링 또는 코칭기법 등을 숙지하여 실행 과정에서 활용해야함
 - 모니터링 과정에서 중요한 것은 컨설티에게 문제해결 방안 실행 결과가 긍정적인 변화를 가져오고 있는 증거를 수집하여 컨설티에게 제공함으로써 컨설티의 적극적인 참여와 실행을 유지하는 전략이 필요함

<표 IV-1> 실행 및 모니터링 향상 전략

모니터링 방법	효과적인 실행 및 모니터링 전략
수업관찰 면담 설문지 검사지(성취도 포함)	<ul style="list-style-type: none"> • 최상의 방법 제시 • 성공사례 소개하기 • 익숙한 것부터 적용하게 하기 • 너무 서두르지 않고 적용하게 하기 • 실행 전에 시험 적용을 해 보기 • 중간성과를 컨설티와 공유하기

- 보다 긍정적인 수업컨설팅이 되기 위하여 컨설턴트로서의 경험을 바탕으로 각 유형별 고려사항에 대해 논의함
 - 동화·동극활동에 대한 논의 예시
 - 동화듣기(회상하기)에서 동극평가까지 일련의 수업(활동)을 참관하기 위해서는 40분가량의 시간이 소요되므로 1개 유치원에서 3개 학급이상이 신청하지 않는 것(2개 학급까지 가능)이 바람직함
 - 동화·동극활동에 대한 일련의 순서 및 내용이 선정된 동화내용, 활동형태(교과)간 통합, 유아연령(발달수준) 등에 따라 유연하게 진행될 수 있음
 - 동화의 장르에 따라 동극에서 유념해야 할 특정 내용이 있음
 - 예) 동화내용상, 동선에 따른 무대 공간 구성
 - 활동유형별 논의 서식([부록 15] 참조)

5. 종료

종료단계에서는 평가와 보고의 두 가지 과정이 이루어져야 함. 평가는 컨설팅 과정의 마지막 단계로 보기보다는 컨설팅 시작 단계에서부터 계획이 이루어지고 수업컨설팅 과정에서 필요한 자료들의 수집되고 평가 결과가 환류 되도록 해야 함. 수업컨설팅 전 과정에서 컨설턴트와 컨설티가 협력하여 평가 목적과 방법을 합의하여 결정하고 컨설팅 과정에서 협력적으로 자료를 수집하고 공유하는 과정이 필요함

가. 평가

- 수업컨설팅 과정 평가
 - <표 V-1>은 수업컨설팅 과정 별로 어떤 평가 준거들이 평가되어야 하며 어떤 평가도구들이 활용 가능한지를 기술한 것임
 - 각 과정별 평가 준거들을 설문문항이나 인터뷰 문항 형태로 정교화 하여 활용 가능함

<표 V-1> 수업컨설팅 과정 별 평가 요인 및 평가도구

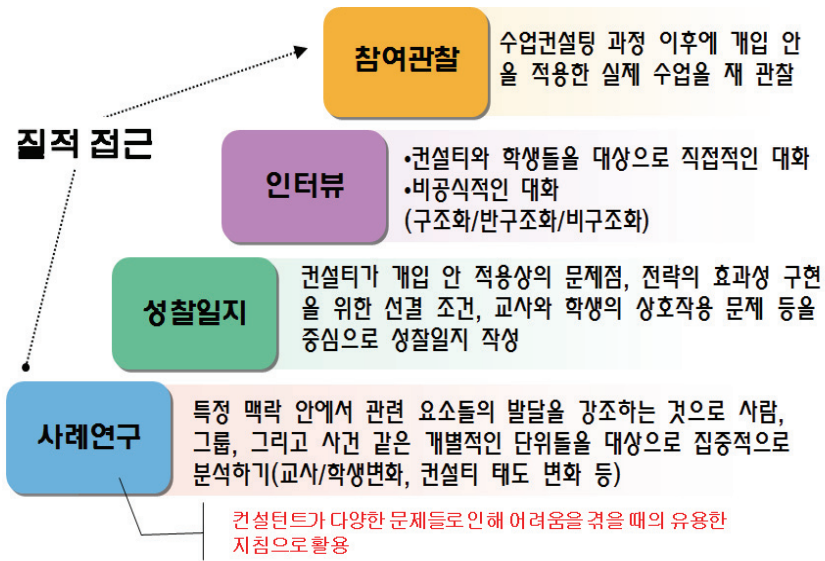
수업컨설팅 과정	주요 평가 요인	평가도구
전체과정	<ul style="list-style-type: none"> 수업컨설팅 전체에 대해 컨설턴트와 컨설티가 모두 만족해하는가? 수업컨설팅이 수업문제 해결에 도움이 되었는가? 다음 컨설팅에 참여하려는 의지는 있는가? 다른 분들에게 수업컨설팅을 추천하려는 의지는 있는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 만족도설문지 인터뷰
준비	<ul style="list-style-type: none"> 의뢰목적을 명확히 규정하였는가? 수업컨설팅의 의미와 과정의 공유된 의식이 형성되었는가? 컨설턴트와 컨설티 간 협력관계가 형성되었는가? 컨설티의 적극적인 참여의식이 형성되었는가? 수업컨설팅의 구체적인 과정(수업컨설팅 계약서)에 대해 합의를 하였는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 문서분석 인터뷰 관찰 성찰보고서 설문지
진단	<ul style="list-style-type: none"> 명확한 잠재적 문제 규정이 이루어졌는가? 잠정적으로 규정된 문제에 따라 자료수집 계획이 구체적으로 수립되었는가? 수업분석 목적에 맞는 다양한 수업분석 도구를 사용하여 수업분석이 이루어졌는가? 근본적인 수업문제가 규정되었는가? 근본적인 문제의 원인들에 대한 자료들이 획득되었는가? 수행문제의 근본원인에 대해 컨설턴트와 컨설티가 합의를 통해 정확히 진단하였는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 수업관찰 성찰보고서 문서분석 설문지
문제해결 방안 구안	<ul style="list-style-type: none"> 진단 결과에 기초하여 문제해결 방안의 목표를 합의하여 규정하였는가? 문제해결 방안 선정 준거에 따라 문제해결 방안들이 선정되었는가? 구체적인 문제해결 방안이 설계되고 개발되었는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 설문지 문서분석 관찰
실행	<ul style="list-style-type: none"> 문제해결 방안의 실행이 통합성 있게 실행되었는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 수업관찰 인터뷰 설문지 문서분석
종료	<ul style="list-style-type: none"> 객관적 자료에 의해 수업컨설팅 결과가 평가되었는가? 수업컨설팅 과정에 대한 효과적인 정보의 수집이 이루어졌는가? 모든 평가의 결과가 효과적인 활용으로 연결이 되었는가? 	<ul style="list-style-type: none"> 문서분석 설문지 관찰 성찰보고서

□ 수업컨설팅 결과 평가

○ 결과에 대한 양적평가 방법

- 사전사후비교 평가: 한 개의 집단을 선정하여 문제해결 방안 실행 전에 필요한 측정을 하고 문제해결 방안 실행 후에 동일한 도구를 사용하여 측정 한 후 변화가 있었는지 그리고 그 변화가 목표로 하는 수준에 도달하였는지를 평가하는 방법
- 집단비교 평가: 컨설팅 대상이 되는 집단 외에 다른 통제 집단을 선정하여 컨설팅 대상이 되는 집단은 선정된 문제해결 방안을 실행하고 다른 집단은 변화 없는 형태로 수업을 진행하게 한 후 두 집단의 결과를 동일한 평가도구로 측정을 하여 비교하는 방법

○ 결과에 대한 질적평가 방법



[그림 V-1] 질적 접근의 평가방법

□ 수업컨설팅의 종료

- 수업컨설팅 종료는 수업컨설팅의 초기 계약 조건에 따라 달라질 수 있음. 즉 주어진 시간과 수업문제의 복잡성 등에 따라 달라질 수 있으며 컨설터의 요청에 따라 언제든지 종료될 수 있음
- 어떤 경우에는 수업문제 해결을 위한 문제해결 방안을 제공하는 것으로

컨설팅이 종료될 수 있으며 모든 과정을 끝낸 후 문제해결 방안 실행 결과를 평가한 후 종료가 이루어질 수 있음

- 수업컨설팅 종료는 수업컨설턴트와 컨설티의 합의에 의해 결정됨

나. 보고

□ 수업컨설팅이 종료되면 ‘컨설팅 결과보고서’를 컨설티에게 제공함으로써 모든 과정이 끝나게 됨

□ 수업컨설팅 결과보고서

- 수업컨설팅 결과보고서는 컨설티의 허락 없이는 누구에게도 공개가 되어서는 안 됨
- 일부 상황의 경우 컨설팅 관리자에게 보고서를 제출하는 경우도 있음. 이때 컨설팅 신청교사별 컨설팅 결과를 정리, 기술하여 보고서를 작성함
- 수업컨설팅 결과보고서 포함요소 예시내용

수업컨설팅 보고서

□ 수업컨설팅의 개요

- 컨설팅의 목적
- 컨설팅의 범위
- 컨설팅의 기간
- 컨설팅의 소요자원(인력, 비용, 참고자료 등)

□ 수업컨설팅 진행방식 및 적용기법

- 컨설팅의 진행방식(수행전략 및 과정)
- 적용기법(자료수집 및 분석방법)

□ 수업컨설팅 수행 결과

- 컨설팅 과정별 수행 결과(문제해결 방안과 실행 결과)
- 컨설팅 후 변화

□ 수업컨설팅의 수행과정 평가

- 교사의 자기평가 결과
- 컨설턴트에 대한 평가 결과

□ 최종 권고 및 제안

□ 부록: 수업컨설팅 의뢰서, 계약서, 자료수집 및 분석 도구 등

○ 수업컨설팅 결과보고서 서식([부록 16] 참조)

참고 문헌

- 강정찬, 이상수(2011). 효과적인 수업컨설팅을 위한 문제해결 방안 (interventions) 설계 모형. *한국교육*, 38(3), 5-32.
- 변영계, 이상수(2009). *수업설계*. 서울:학지사.
- 송상호, 박인우, 엄우용, 이상수(2007) 변역. *수업설계의 원리*. 서울:아카데미프레스.
- 이상수, 강정찬, 이유나, 오영범(2012a). *체계적인 수업분석을 통한 수업컨설팅*. 서울: 학지사
- _____ (2012b). *수업컨설팅 매뉴얼*. 서울특별시 교육 연구정보원.
- 조민호, 설증웅(2006a). *컨설팅 입문*. 서울: 새로운 제안.
- _____ (2006b). *컨설팅 프로세스*. 서울: 새로운 제안.
- Borich, G. D. (2011). *Observation skills for effective teaching(6th ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Dick, W., Carey, L., & Carey, J. O. (2009). *The Systematic Design of Instruction(7th ed.)*, New Jersey: Pearson Education.
- Gagne, R. M., Wager, W, W, Golas, K. C., & Keller, J. M. (2005). *Principles of instructional design(5th ed.)*. Belmont, CA: Wadsworth/ Thomson Learning.
- Rathvon, N. (2008). *Effective school interventions: Evidence-based strategies for improving student outcomes(2nd ed.)*. New York, NY: The Guilford Press.
- Rosenfield, S. A. (1987). *Instructional consultation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Spitzer, D. R. (1999). The design and development of high-impact interventions. In H. D. Stolovitch & E. J. Keeps. *Handbook of Human Performance Technology: Improving Individual and organizational performance worldwide(2nd ed.)*. San Francisco, CA: JOSSEY-BASS.

| 누리과정 컨설팅장학 중앙연수 |

부 록

[부록 3] 면담계획서 서식

면담 계획서

■ 면담 목적: 이번 면담은 다음과 같은 세 가지 목적을 가지고 있습니다.

첫째, 수업컨설팅 의뢰서에 기초하여 선생님의 의도를 다시 확인하고 수업컨설팅의 목적을 합의 하여 규정하고자 합니다.

둘째, 실제 수업문제가 무엇인지에 대해 선생님의 의견을 듣고 잠정적인 수업문제 규정을 하고자 합니다.

셋째, 합의된 수업컨설팅 목적에 기초하여 구체적인 수업컨설팅 계획을 수립하고 수업컨설팅 계약서를 작성하는 것입니다.

■ 면담 예상 시간: 위에서 제시한 세 가지 목적을 달성하기 위해서는 최소한 1시간 정도의 시간을 예상하고 있습니다. 따라서 다음과 같이 면담 시간을 갖하고자 합니다.

- 일시: 년 월 일 :00 - :00

■ 면담 장소:

■ 자료요청 사항: 면담 시간을 절약하고 보다 효율적인 면담을 위해 다음과 같은 자료가 있다면 면담을 위해 준비해 오시면 감사하겠습니다.

- 1.
- 2.

■ 면담을 통해 논의될 사항(질문사항)

- 1.
- 2.
- 3.

■ 기타

[부록 4] 교육계획안 진단·평가표 서식

주 간 교 육 계 획 안

생활주제						
주 제						
목 표						
활동	요일	월요일(0일)	화요일(0일)	수요일(0일)	목요일(0일)	금요일(0일)
자유선택활동	언 어					
	과학 · 요리					
	수 · 조작					
	쌓기 · 역할					
	음 렸					
	미 술					
대 · 소 집 단 활동	이야기나누기					
	동화 · 동시 · 동극					
	음악활동					
	신체표현					
	게임활동					
실외활동						
현장체험						
★						

[부록 5] 활동계획안 진단·평가표 서식

(이야기나누기) 교수·학습 과정안

일시		장 소		지도교사	
대상연령(명)		집단유형		소요시간	
생활주제		소주제		활동주제 (일일 주제)	
일과 시간표	※ 활동의 연계성을 참고하려하오니 일과 운영시간을 꼭! 넣어주시길 바랍니다.				
활동명					
활동목표	· ·				
활동자료					
교육과정 관련요소					
단계 및 시간	교수·학습 활동			자료 및 유의점	
	교 사		유 아		
도입					
전개					
마무리					

[부록 6] 활동유형별 진단·평가표 - 이야기나누기

범 주		내 용
수업설계		주제와 연계되는가?
		유아들의 경험과 연계되는가?
		유아들의 발달에 적합한가?
		목표 진술은 적절하며, 평가의 요소를 고려하는가?
		도입, 전개, 마무리 구성이 적절한가?
교수학습활동	도입	본 수업과 관련된 이전의 학습 내용들을 회상하면서 관련짓는가?
		유아가 주제에 대해 호기심과 흥미를 가질 수 있도록 동기 유발하는가?
	지도과정	목표에 부합하는 내용으로 진행하는가?
		본시의 학습목표 달성을 위하여 관찰, 대화와 질문, 유아들이 서로 상호작용하도록 격려하는가?
		새로운 정보를 제공하여 유아의 지식과 경험을 확장시키는가?
		주제에 따라 발문의 유형(인지적, 확산적, 수렴적, 평가적)을 적절하게 구사하는가?
	마무리	목표를 고려하여 종합 정리하는가?
		이야기 나누기 시간을 마무리하고 다음 활동을 알려주는가?
	수업분위기 조성	이야기나누기를 하기에 적합한 환경인가?
		이야기 나누기 시작하기 전에 생리적인 욕구를 해결했는가?
		이야기 나누기에 적절한 대형인가?
	교사역할	유아의 질문에 적절하게 대답하는가?(종합, 확장, 정보제공, 수정 등)
		유아들의 부적절한 반응이나 행동을 긍정적인 방법으로 조정하는가?
		유아의 적절한 반응에 대하여 격려 혹은 칭찬을 하는가?
		이야기 나누기에 흥미와 호기심을 가지고 적극 참여하는가?
자유롭고 수용적인 분위기를 유지하는가?		
교사언어, 태도, 위치가 적절한가?		
질문에 대해 생각할 시간을 주는가?		
유아의 수준에 맞고 정확한 문장으로 질문하며, 유아의 반응에 따라 적절하게 재 질문하는가?		
학습자료 활용	유아의 발달과 흥미에 적절하고 효과적인 매체를 사용하는가?	
	매체를 적절하게 활용하는가?	

[부록 7] 활동유형별 진단·평가표 - 동화·동극

범 주		내 용
수업 설계	동화 선정	유아 연령 및 발달수준에 적절한가?
		활동주제와 관련이 있는 내용인가?
		유아들의 경험과 연계되는가?
		전개 과정(도입-전개-마무리)이 명확하며 절정 부분이 있는가?
교수 학습 활동	대본의 적절성	학급 유아 수, 유아 흥미수준에 맞게 각색하였는가?
		대사가 짧고 반복되는가?
		간접화법을 직접화법(대화체)으로 바꾸었는가?
	동극 지도 과정	동화를 들려주고 회상 시간을 갖는가?
		동극 할 공간을 확보하는가?
		동극의 배경이 되는 무대를 유아와 함께 꾸미는가?
		배역을 적절히 선정하는가?
		배역을 소개하는가?
		(유아) 관객들도 동극활동에 참여하는가?
		등장인물이 기다리는 자리를 유아들과 함께 정하는가?
		재공연을 할 수 있는 기회를 제공하는가?
		무대 정리를 유아들과 함께 하는가?
		유아들의 적극적인 참여가 이루어지고 있는가?
평가활동	평가 시간을 갖는가?	
	동극활동이 끝났음을 알리고 다음 활동을 알려주는가?	
학습자료 활용	동화내용을 효과적으로 전달하는 매체를 활용하는가?	
	소품사용이 창의적이고 적절한가?	

[부록 8] 활동유형별 진단·평가표 - 음악활동

범 주	내 용	
수업설계	발달에 적합한 활동인가?	
	목표에 따른 내용이 적합한가?	
	새노래 부르기, 음악 활동의 목적에 적합한 활동인가?	
	새노래 부르기, 음악 활동의 선택이 적절한가?	
	전체적인 진행방법이 적당한가?	
수업내용	도입	동기유발, 흥미를 끌 수 있는가?
		교사가 유아의 관심이나 선행 경험에 반응하는가?
	전개	다양한 수단으로 학습의 세부적인 구성요소를 이해해 나가는 과정이 있는가?
		유아에게 관찰, 적극적인 탐색의 기회를 제공하는가?
		다양한 유아의 사고를 존중해주며 동시, 동요를 감상할 수 있는 기회를 제공하는가?
		유아에게 자신의 감정을 자연스럽게 표현할 수 있는 기회를 제공하는가?
	마무리	새로운 상황에 적용해 보도록 돕는 과정이 있는가?
		학습한 내용 재 표상
교사의 상호작용	교사의 질문이 적절한가?	
	유아의 행동과 표현에 적절한 반응을 해주는가?	
교사의 태도	준비성(헤어스타일, 자세, 의상, 말투, 눈, 목소리, 태도)	
교재교구	교재교구가 수업에 흥미를 끄는가?	
	심미감	
	견고성	
	안전성	
	교육성	

[부록 9] 활동유형별 진단·평가표 - 신체활동

범 주	내 용
수업 설계	1.주제와 연계되는가?
	2.유아들의 경험과 연계되는가?
	3.유아들의 발달에 적합한가?
	4.목표 진술이 적절한가?
	5.도입, 전개, 마무리 구성이 적절한가?
	6.신체 활동을 할 수 있는 충분한 공간이 확보되어 있는가?
	7.유아들의 안전이 고려되는 공간인가?
교수 학습 활동	8.신체활동과 관련된 사전 활동이 있는가?
	9.도입이 적절한가?
	10.활동 속에 신체인식, 공간 인식, 노력, 관계 등의 동작요소가 다양하게 구성되었는가?
	11.활동 속에 기본 동작(이동, 비이동 등) 활동이 다양하게 구성되었는가?
	12.활동 속에 정적인 활동과 동적인 활동이 조화롭게 구성되었는가?
	13.활동 유형에 따른 집단 크기가 적절한가?
	14.느낌을 다양한 방법으로 표현해 보게 하는가?
	15.교사의 언어적 자극이 유아의 표현을 확장할 수 있었는가?
	16.타인이 보여주는 표현의 차이를 느낄 기회를 주는가?
	17.유아들이 흥미롭게 즐겨 참여할 수 있는 활동이었는가?
평가 활동	18.평가가 적절한 내용으로 이루어지는가?
	19.신체 활동을 마무리 하고 다음 활동을 안내하는가?
학습 자료 활용	20.유아의 발달과 활동에 적합한 매체를 사용하는가?
	21.매체를 적절하게 활용하는가?

[부록 10] 활동유형별 진단·평가표 - 게임

범 주	내 용
수업설계	목표진술이 적절한가? (주제, 발달의 적합성)
	도입, 전개, 마무리 구성이 적절한가?
	게임을 하기에 적합한 환경인가? (안전성, 적합성)
교수 학습활동	동기유발을 하는가?
	게임 대형이 적절한가?
	인원수를 확인하는가?
	게임 방법을 소개하는가?
	팀이름과 게임방법을 유아들이 정하는가?
	게임규칙을 정하는가?
	시범을 보여주는가?
	속도, 규칙 지키기, 관전 태도를 모두 고려하여 객관적인 중재가 이루어지는가?
	유아들이 흥미에 따라서 게임을 반복하거나 중단하는가?
	교사언어, 태도, 위치가 적절한가?
평가 활동	목표, 내용, 과정을 고려한 평가가 이루어지고 있는가?
	게임 도구까지 정리하고 마무리 하는가?
	게임이 끝났음을 알리고 다음 활동을 소개하는가?
학습자료 활용	게임에 필요한 자료가 준비되어 있는가?
	게임하기에 자료가 적절한가? (활용성, 견고성)

[부록 11] 자료수집 계획 서식

목적	분석방법	분석도구	분석일정
분석목적 1			
분석목적 2			

[부록 12] 수업 일관성 분석 서식

분석 준거	일관성 여부에 대한 판단 내용	일치여부 (○, △, X)	근거
수업목표와 수업내용 간	<ul style="list-style-type: none"> • 이 수업 후 학생들이 바라는 수행을 할 수 있는가? • 이 내용이 수업목표를 달성하는 데 학생들에게 필요한 지식과 기술 습득에 도움이 되는가? 		
수업목표와 학습자 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업이 학습자들에게 필요로 한 것인가? • 수업이 학습자들에게 이해 가능한 것인가? 		
수업목표와 수업방법 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업방법을 통해 수업목표가 달성 가능한가? • 수업방법이 학습자들에게 필요한 학습 경험을 제공하고 있는가? 		
수업목표와 수업매체 간	<ul style="list-style-type: none"> • 수업매체가 수업내용을 효과적으로 전달하는가? • 수업매체가 수업내용을 효과적으로 표상하고 있는가? 		
수업목표와 수업평가 간	<ul style="list-style-type: none"> • 평가가 수업목표 달성의 정도를 평가하고 있는가? • 평가가 신뢰성이 있는가? 		

[종합분석]

[부록 13] 수업문제 및 수행문제 진술 서식

▶ 수업문제 진술

--

▶ 수업문제 진술

- 수행문제(교사)
- 수행문제(학생)

[부록 14] 잠정적 해결방안의 제시 서식

근본적 문제 규정	근본원인의 영역과 세부근본원인		문제해결 방안 방향
■ 수행문제(교사)	학습	교사	
		학생	
	동기	교사	
		학생	
■ 수행문제(학생)	환경	교사	
		학생	
	구조	교사	
		학생	
	문화	교사	
		학생	

[부록 16] 수업컨설팅 결과보고서 서식

유치원 수업컨설팅 결과 보고서

유치원명		설립별	<input type="checkbox"/> 공립/ <input type="checkbox"/> 사립	원장명	(휴대폰:)
교사명	교육경력				
컨설팅 일시	2011. . . (. 시 ~ . 시) 총 . 시간				
활동 형태		활동주제		대상연령	만 세(명)
컨설팅 터트	성명		소 속		
컨설팅 결과	영역	우수 권장 사례		시정·보완 사항	
	수업 설계				
	교수·학습 활동				
	평가 활동				
	학습 자료 활용				
종합평가					
제언 및 추후 필요조치	※ 이후 유치원에 제공해 주어야 할 관련 정보·자료 목록 ※ 이후 추가적으로 필요한 컨설팅 분야 및 주제 ※ 교육청에 요청할 사항 등				

참석자 명단

지역	성명	소속기관	직위	분야
부산	함진주	꿈동산유치원	원장	교육과정
	최성숙	경남정보대학교부속유치원	원장	교육과정
	이미애	동부산대학교부속유치원	원장	교육과정
	문원자	연산유치원	원장	수업
	문준필	성지초등학교병설유치원	원감	수업
대구	최춘희	대구울빛유치원	원감	교육과정
	정지애	대구신천초등학교병설유치원	원감	교육과정
	신보영	한림유치원	원감	교육과정
	박명숙	대구현풍초등학교병설유치원	교사	수업
	이정아	대구도림초등학교병설유치원	교사	수업
인천	양효숙	인천부평동병설유치원	원감	교육과정
	장희경	강화교육지원청	장학사	수업
	안정선	인천장수초병설유치원	원감	교육과정
	유은석	연흥유치원	원장	수업
	홍표선	소명유치원	원감	교육과정
광주	유연자	진남유치원	원장	교육과정
	박춘금	예향유치원	원장	교육과정
	박숙희	동부교육지원청	장학사	교육과정
	정정숙	서부교육지원청	장학사	수업
	지상숙	신용유치원	원장	수업
대전	조인경	혜천대학교	교수	교육과정
	류철선	혜천대학교	교수	교육과정
	박찬숙	대전문창유치원	원장	교육과정
	강연주	대전노은초등학교병설유치원	원감	수업
	계영환	중앙유치원	원감	수업
세종	남선이	참샘유치원	원장	교육과정
	조계숙	한솔유치원	원장	교육과정
	최유화	도담유치원	원장	교육과정
	흥미숙	참샘유치원	원감	교육과정
	이순희	세종시교육청	장학사	교육과정
	이미옥	참샘유치원	교사	수업

지역	성명	소속기관	직위	분야
세종	김정자	한솔유치원	원감	수업
	박해연	한솔유치원	교사	수업
	이옥순	쌍류초등학교병설유치원	교사	수업
	김미현	연봉초등학교병설유치원	교사	수업
강원	원현숙	원주 학성유치원	원감	교육과정
	한미향	동해 해오름유치원	교사	교육과정
	장경옥	춘천교동초병설유치원	교사	수업
	김영란	춘천만천초병설유치원	교사	수업
	이의리	강릉왕산초병설유치원	교사	수업
충북	이명희	비봉유치원	원장	교육과정
	김미영	단양유치원	원장	교육과정
	서인자	청원초병설유치원	수석교사	수업
	변현옥	충청북도교육청	인턴장학사	수업
	유정인	오송유치원	부장교사	수업
충남	안경숙	천안일봉유치원	원장	교육과정
	최영미	자연유치원	원장	교육과정
	임명희	당진용연유치원	원장	교육과정
	박향숙	충남교육청	장학관	교육과정
	강명진	서산교육지원청	장학사	교육과정
	황혜정	신관유치원	원장	수업
	박수미	천안청수초병설유치원	원감	수업
	김혜정	보령교육지원청	장학사	수업
	최승희	온양온천초병설유치원	원감	수업
	최향옥	논미유치원	원감	수업
전북	신순희	전주온샘유치원	원장	수업
	오미요	부안해오름유치원	원장	교육과정
	강혜정	전주송천초병설유치원	원감	수업
	김정희	익산교육지원청	장학사	교육과정
	조운영	남원교육지원청	장학사	수업
전남	조영숙	고흥푸른꿈유치원	원감	교육과정
	이미혜	전라남도진도교육지원청	장학사	교육과정
	임인옥	(장성)시창유치원	수석교사	수업
	유순영	광양제철유치원	원감	수업

지역	성명	소속기관	직위	분야
경북	김경애	안동꿈터유치원	원장	교육과정
	육정숙	영천교육지원청	장학사	교육과정
	김군희	칠곡교육지원청	장학사	수업
	우윤숙	경상북도교육청	장학사	수업
	문경자	장곡초병설유치원	원감	수업
경남	한지미	호계초병설유치원	원감	교육과정
	최수연	가좌초병설유치원	원감	교육과정
	신승화	통영유치원	수석교사	수업
	조필레	남양초병설유치원	교사	수업
	방미경	명사초병설유치원	교사	수업
제주	김인실	서귀중앙초병설유치원	원감	교육과정
	김하옥	삼성초병설유치원	원감	교육과정
	이경임	노형초병설유치원	원감	수업
	이월심	월랑초병설유치원	수석교사	수업
	강애희	인화초병설유치원	교사	수업

누리과정 컨설팅장학 중앙연수

발행일 : 2013년 8월

발행처 : 교육부 / 17개 시·도교육청 / 육아정책연구소

교부처 : 육아정책연구소

주 소 : (110-734) 서울 종로구 율곡로 33 인국빌딩

대표전화 02) 398-7700

인 쇄 : 나우커뮤니케이션

※ 이 보고서 내용의 일부 혹은 전체를 허락 없이 변경하거나 전재할 수 없습니다.

