

## 2011. 하반기 컨설턴트 역량 강화 연찬회 컨설팅 장학의 이해와 실제

□ 일시 : 2011.10.13.(목) 09:20-17:00

□ 장소 : 전라남도교육연수원

| 주관 | 한국지방교육연구소, 전라남도교육청

| 주최 | 교육과학기술부



## 2011. 하반기 컨설턴트 역량 강화 연찬회 개요

연찬회 개요	<input type="checkbox"/> 일시 : 2011. 10. 13.(목) 09:20~17:00 <input type="checkbox"/> 장소 : 전라남도교육연수원 <input type="checkbox"/> 주요 내용 : 컨설턴트 역량강화 연찬 <input type="checkbox"/> 참석 대상 : 지역교육청 컨설턴트 408명 <input type="checkbox"/> 주관 : 교육과학기술부, 전라남도교육청
-----------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 1

#### 추진 배경

- 교과부와 충북대 지방교육연구센터가 공동으로 16개 시·도를 순회하면서 효과적인 컨설팅 장학이 이루어질 수 있도록 시도교육청에 컨설팅 연수 지원

### 2

#### 목적

- 컨설턴트의 전문성 제고 및 컨설팅 장학의 현장 안착 도모
- 학교 현장에 도움을 주는 실질적인 컨설팅 장학 실현

### 3

#### 시정 운영

순	시간	시량	내 용	담당	비고
1	09:20~09:30	10'	개회		
2	09:30~09:40	10'	인사 말씀	교육지원국장	
3	09:40~11:30	110'	컨설팅 장학의 개념 및 진행 절차	박수정 (충남대 교수)	
4	11:40~12:30	50'	맞춤형 컨설팅 장학의 실제(사례중심)	이정석 (나주다시중 교장)	
5	12:40~14:00	80'	점심		
6	14:10~16:10	120'	컨설팅 장학 가법(상담 대화 기술)	이재신 (충북대 교수)	
7	16:10~	.	폐회		





## 메 모



## 메 모



## 차례

1. 컨설팅 장학의 개념 및 진행 절차 (충남대 교수 <b>박수정</b> ) .....	7
2. 맞춤형 컨설팅 장학의 실제(사례중심) (나주다시중학교 교장 <b>이정석</b> ) .....	25
3. 컨설팅 장학 기법(상담, 대화 기술) (충북대 교수 <b>이재신</b> ) .....	39
[참고자료] .....	55







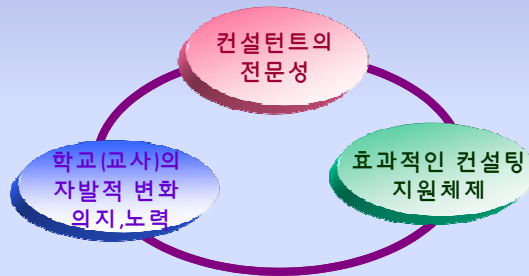
# 컨설팅 장학의 개념 및 진행 절차



충남대학교 교수 박수정



# 컨설팅장학 : 개념과 절차



박 수 정 (충남대 교육학과)

## 목 차

컨설팅장학의 배경

컨설팅장학의 개념

컨설팅장학의 절차

컨설팅장학의 성공을 위한 제언

# 컨설팅장학의 배경

## 컨설팅장학의 배경

---

### 1. 학교컨설팅 대두 (2000년경 이후)

- '학교 개선' 을 위한 방법론으로 학교컨설팅 대두
- 컨설팅의 개념과 원리를 적용한 장학 개념 등장

## 컨설팅장학의 배경

---

### 2. 지역교육청 기능개편(2010년 9월)

- 지역교육청의 기능을 '현장 지원' 으로 재편
- 교육행정기관이 학교와 교사를 진정으로 도울 수 있는 방법 모색

## 컨설팅장학의 배경

---

### 3. 기존 장학의 한계

- 기존 기관장학의 문제점: 형식적, 감독적, 지시적
- 새로운 장학의 방향: 실질적, 지원적, 수평적

# 컨설팅장학의 개념

## 컨설팅장학의 개념

### 1. 정의

#### 컨설팅장학

교원의 자발적 의뢰를 바탕으로  
교수-학습과 관련된 전문성을 계발하기 위해  
교내외의 전문성을 갖춘 사람들이  
제공하는 조언활동(진동섭, 김도기, 2005)

## 컨설팅장학의 개념

## 2. 요소

### 1. 교원의 자발적 의뢰: 자발성

- 의뢰인의 자발성이 컨설팅장학의 기본 요소
- 자발성을 어떻게 끌어낼 것인가가 관건

## 컨설팅장학의 개념

## 2. 요소

### 2. 교수-학습과 관련된 전문성 계발

#### : 영역 및 목표

- 영역은 교수-학습에 한정: 수업컨설팅과 유사
- 의뢰인의 수업전문성 계발이 목표

### 3. 교내외의 전문성을 갖춘 사람들

: 전문성

- 컨설턴트의 전문성이 성공의 관건
- 학교밖 자원 뿐만 아니라 내부 자원도 가능

### 4. 조언활동: 수평성

- 기존 장학은 '지도·조언' , 이 장학은 '조언'
- 수평적, 실질적 장학이 되어야 함



## 컨설팅장학의 개념

### 3. 비교

	컨설팅장학	학교컨설팅
핵심 개념	의뢰인의 자발성과 컨설팅 장학 요원의 전문성에 바탕을 둔 <b>조언활동</b>	의뢰인의 자발성과 컨설턴트의 전문성에 바탕을 둔 <b>독립적인 자문활동</b>
교사관	활동의 주체, 자발적 참여자	활동의 주체, 자발적 참여자
관계	수평적 관계	수평적, <b>독립적 관계</b>
영역	<b>교실수업</b>	<b>학교교육 및 경영 전반</b>
원리	자발성, 전문성 등	자발성, 전문성 등
책임	의뢰인	의뢰인
컨설턴트	<b>주로 교내 동료교사</b>	<b>교내, 교외 교사, 교수, 연구원 등</b>

## 컨설팅장학의 개념

### 4. 원리



## 컨설팅장학의 개념

### 4. 원리



## 컨설팅장학의 개념

### 5. 고민

#### 1. 개념의 혼란

- '컨설팅의 원리를 장학에 적용' 하는 것?
- '장학' 과 '컨설팅' 이 양립할 수 있는가?

### 2. 경로의존적 사고와 행동

- 기존의 장학 관행과 틀대로 운영하면 되지 않을까?
- 교육청 장학에 대하여 부담을 갖지 않을 수 있나?

### 3. 구체적인 실행전략 부족

- 컨설팅장학은 구체적으로 어떻게 하는 것?
- 컨설팅 장학요원의 준비는 어떻게?

# 컨설팅장학의 절차

## 컨설팅장학의 절차

### 1. 개요

준비	실행				성찰
	착수	진단	실행 계획 수립	실행	종료

## 컨설팅장학의 개념

## 2. 전체

- 1. 준비
  - 학교컨설팅 계획 수립
  - 자원 확보
  - 실시 준비 및 지원
- 2. 실행
  - 착수
  - 진단
  - 실행계획 수립
  - 실행
  - 종료
- 3. 성찰
  - 결과 조사, 보고, 활용

## 컨설팅장학의 절차

## 3. 실행

### 1. 착수

- 의뢰인과의 최초의 만남
- 예비 문제 진단
- 협약 체결: 기간, 과업의 내용 및 범위

### 2. 진단

- 문제의 진단
- 진단에 필요한 자료 수집
- 자료 분석

### 3. 실행계획 수립

- 문제해결에 필요한 대안 제시
- 대안 제시로 컨설팅장학이 종료될 수 있음

#### 4. 실행

- (협약에 포함시) 의뢰인의 실행
- 실행에 대한 모니터링 결과 제공

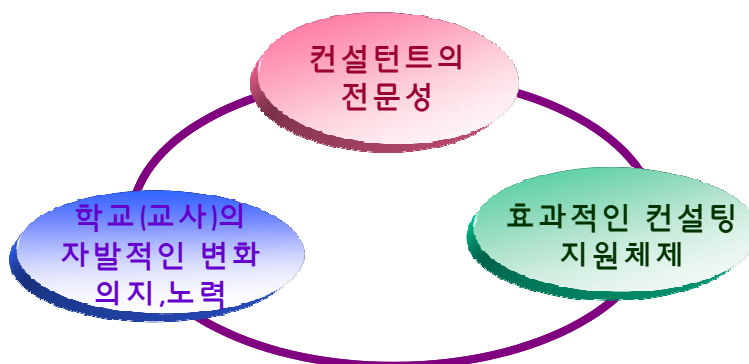
#### 5. 종료

- (협약에 포함시) 보고서 작성
- 컨설팅장학에 대한 평가

## 컨설팅장학의 성공을 위한 제언

### 컨설팅장학의 성공요인

---





## 컨설팅장학의 성공을 위한 제언

### 1. 관련 주체가 모두 노력해야 한다

- (학교,교사) 역량구축을 위한 자발적인 개선 의지
- (컨설턴트) 실질적 전문성 확보를 위한 노력
- (교육청) 효과적인 컨설팅 관리를 위한 고민과 지원

## 컨설팅장학의 성공을 위한 제언

### 2. '실행' 보다 '준비' 가 중요하다

- 컨설턴트에 대한 체계적인 교육
- 컨설팅장학에 대한 이해 및 홍보
- 정교한 컨설팅 운영전략 수립
- 실적주의 탈피: 만족도 중심

## 컨설팅장학의 성공을 위한 제언

---

### 3. 내가 받고 싶은 도움을 의뢰인에게 제공하자

- 의뢰인과 컨설턴트는 모두 교육전문가
- "당신이 필요로 하는 역량을 키우는데 실질적으로 도움이 되면 좋겠습니다"

## 컨설팅장학...

학교와 교사에게 **진정 도움**이 되는  
효과적인 **역량구축** 방법이 되도록  
함께 **노력**합시다

감사합니다

# 맞춤형 컨설팅 장학의 실제(사례중심)



나주다시중학교 교장 이정석





# 학교 공간에서의 교사-학생 간 긍정적 의사소통 컨설팅<sup>1)</sup>

나주다시중학교

교장 이 정 석

## I. 추진 배경

### 1. 컨설팅 장학 추진 계기

급변하는 세계의 추세에 따라 국민의 의식수준과 요구도 다양해지고 있다. 그에 발맞춰 사회도 빠르게 변하고 있다. 이런 변화 속도가 교육의 내·외부 변화 요구로 이어지고 있다. 우리 모두는 미래를 향한 거대한 변화의 소용돌이 한가운데 서 있다고 할 수 있다. 그러나 교사를 포함한 학교 구성원들은 새로운 변화 요구에 대하여 애써 외면하거나 소극적인 편이라고 할 수 있다. 학생들의 미래를 위해 변화해야 한다는 당위성을 인식할 필요가 있다.

기존의 학교 장학도 변화를 요구하고 있다. 권위적이고 관료적인 장학의 풍토에서 민주적이고, 자발적인 장학, 스스로 문제를 찾아 해결해 가는 장학으로 바뀌고 있다. 그런 의미에서 요즘 확산되어 가고 있는 학교 컨설팅 장학은 학교 현장을 학교 구성원들이 주도적으로 참여하여 공교육의 질을 높이고, 학교 문화를 변화 시키는, 큰 몫부림이라고 할 수 있다.

학교에서 발생하는 다양한 문제나 요구, 과제 등을 교육전문가인 우리들이 자율적인 역량을 충분히 발휘하여 해결해 가야 한다면 마땅히 컨설팅 장학에 대하여 깊은 이해와 적극적으로 추진하는 태도가 필요하다.

1) 한국교육개발원 『2011. 학교컨설팅 사례』 (연구자료 RRM 2011-16호, 2011.9)에 실려 있음



## 2. 추진 목적

가. 학교에서 발생하는 다양한 문제나 해결해야 할 과제에 대하여 전문적인 진단과 해결 방안 모색

나. 학교 컨설팅에 학교 구성원들의 자발적인 참여로 전문적 지식과 경험 축적

다. 적극적인 학교 컨설팅 참여로 학교의 질적 변화 추구

라. 학교 구성원들 간 긍정적 의사소통을 통한 행복한 학교 만들기

## 3. 의사소통 컨설팅 수행 과정

가. 의사소통 컨설팅 의뢰 과제

학생-교사-학부모 간 갈등 완화를 통한 긍정적 의사소통

나. 의사소통 컨설팅 추진 일정

순	추진 사항	기간	추진 내용	관련자
1	컨설팅 준비	2010.09.01~ 10.31	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 컨설팅 과제 설정</li> <li>· 컨설팅 방향 확정</li> <li>· 컨설턴트 구성 및 역할분담</li> <li>· 컨설턴트 위촉</li> </ul>	· 교장, 교무, 담임, 의뢰자
2	의사소통 컨설팅 진단	2010.11.01~ 11.30	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 의뢰자와 컨설턴트의 만남</li> <li>· 다양한 영역에서의 진단 실시 2회 이상</li> </ul>	외부 컨설턴트 2명, 내부 컨설턴트 3명
3	의사소통 컨설팅 구안 및 선택	2010.12.01~ 2011.02.28	· 대상별 해결 방안 구안 및 선택	의뢰자 등 6명
4	의사소통 컨설팅 실행	2011.03.01~ 05.30	· 내부 컨설턴트 활동하여 대상별로 실행	내부 컨설턴트 3명
5	의사소통 컨설팅 종료	2010.06.01~ 6.10	· 반성 및 연수	의뢰자, 내부 컨설턴트 3명



## Ⅱ. 의사소통 컨설팅 수행 과정

### 1. 의사소통 컨설팅 준비

학교 컨설팅은 학교 현장에서 교장, 교사 등 학교 구성원이 당면한 과제, 현재보다 더 발전된 생동하는 학교와 교사가 되기 위한 자기 노력, 스스로 해결하기 어려운 여러 가지 상황에 직면하였을 때 내·외 전문가에게 도움을 요청, 의뢰하는 것으로부터 시작된다.

본교에서는 A교사와 학생 간 의사소통의 어려움이 있다는 사실을 인지하고 있으면서 이를 애써 외면하고 있었다고 할 수 있다. A교사와 몇 번 대화를 하면서 수업시간 운영 방법, 동료 교사와의 관계, 학부모와의 관계 등에 대해 솔직한 생각을 청취하였다. 그중에서 학교나 학생들에 대한 부정적인 인식이 상당한 수준에 이르렀음을 발견하였다. 그리하여 학교 구성원들의 전반적인 의견을 청취할 필요를 느껴 학교 공간에서의 A교사와 학생들 간의 원활한 의사소통이 이루어지지 않고 있는 원인을 찾아보았다. 또한 A교사-타 교사 간 관계 상황이나 A교사에 대한 다른 교사들의 생각을 청취하였다. 아울러 학부모와의 관계에 대한 여러 가지 내용을 학부모와 학교운영위원 등도 만나 의견을 들어 보았다. 각 면담 대상별로 문제점을 도출한 결과는 다음과 같다.



<표1> A교사에 대한 인식 정도

주체	인식 내용	해결 방향
A교사 자신	· 학교 근무 자신감 상실, 타교 진출 희망.	· 상담 필요
동료교사	· 대화 부재, 상호 무관심 등	· 상담 필요
학생	· 판서위주 수업, 교사 진행 수업 · 학생들의 암묵적 수업 방해, 수업 중 침묵과 수면 · 학생들에 대한 불신감 팽배	· 컨설팅 장학
학부모	· 학부모 집단 학교 방문, 타교 진출 요구	· 상담 필요

<표1>과 같이 A교사 자신, A교사와 동료교사 간, A교사와 학생들 간, A교사와 학부모 간에 발생한 상호 인식 문제를 종합적으로 정리하면서 교장을 포함한 학교 내부 구성원만으로는 해결하기 어려운 당면한 과제임을 알게 되었다.

학교 당면 과제로 부상한 A교사의 처지를 외면할 수 없어 부장회의를 소집하고 과제 해결방법에 대한 다양한 의견을 나눈 중 자연스럽게 학교 컨설팅의 필요성에 공감하게 되었다. 그러나 학교 컨설팅에서 가장 중요한 원리 중 하나가 자발성임에도 불구하고 A교사의 자발성이 확보될 수 있을 것인가 하는 문제에 봉착하게 되었다. 부장 교사들도 A교사와 상호 대화가 부족함을 알고 있었기 때문에 A교사의 자발성에 대해서는 자신을 하지 못하였다.

사실 자발성은 학교 컨설팅의 중요한 성립 요건이면서 학교 컨설팅 성패를 좌우하는 핵심이라고 할 수 있다. 이 자발성의 원리에 대하여 김진규 교수는 “학교 컨설팅은 교원과 학교 구성원이 주체가 되어 그들의 요구에 근거하여 자발적으로 이루어질 때 실질적인 학교의 변화를 이끌어낼 수 있다는 전제 속에서 출발하는” 것이므로 “학교 컨설팅과 기존의 장학, 연수, 학교평가 등을 구분하는 핵심적인 원리”<sup>2)</sup>라고 하였다. A교사의 당면 과제도 당

2) 김진규, ‘컨설팅 장학의 현황분석과 추진방안’, 『컨설팅트 역량강화 연찬자료』, 전라남도교육청, 2010. 100쪽





연히 이와 같은 자발성의 원리가 적용되는 것이라고 할 수 있다.

어쩔 수 없이 당면 과제를 해결하기 위해 A교사에게 자발적인 컨설팅 장학을 제안하기로 하였다. A교사는 의외로 이 부장회의 제안을 흔쾌히 수용하여 자발적으로 의사소통 컨설팅을하기로 결정하였다.

<표1>에 나타난 A교사에 대한 인식 내용을 분석하면서 총괄 컨설턴트, 수업 컨설턴트, 학생 및 학부모 대상 컨설턴트, 상담 컨설턴트, 지원 컨설턴트 등 영역별 다섯 명의 컨설턴트로 구성<표2>하기로 하였다.

<표2> 컨설턴트 구성과 역할

소속	직위	성명	역할	역할
나주다시중학교	교장	이정석	총괄 컨설턴트 및 실행 컨설턴트	총괄, 수업 컨설팅
나주다시중학교	부장	임○○	실행 컨설턴트	학생 및 학부모 대상 컨설팅, 수업 컨설팅
청호중학교	교감	박○○	상담 컨설턴트	A교사 상담 컨설팅
나주다시중학교	교사	오○○	실행 컨설턴트	학생 대상 컨설팅(담임)
전라남도교육청	장학사	왕○○	지원 컨설턴트	컨설팅 장학 지원, 여러 사례 제시

우선 총괄 컨설턴트인 교장은 의사소통 컨설팅 총괄하면서 가능하면 A교사의 수업 발문 방법과 학생 상대 대화법까지 제시하기로 하였다. 부장교사 임○○는 학부모 대상 및 수업 컨설팅을 하면서 A교사에 대한 학부모 인식 전환 모임 주선 및 지역사회 홍보, 교과 수업 분석을 분석하기로 하였고, A교사와 갈등을 빚었던 학생들의 담임인 오○○(2010학년도 담임은 정○○ 교사임)는 학생 대상 컨설턴트로 학생들에게 A교사에 대한 질문 방법, 학급 담임으로서 학생 대상 올바른 학습 태도 형성에 대하여 토의 및 토론을 주도하도록 하였다. 외부 컨설턴트로서는 A교사에게 심리적 안정감과 학교 구성원과의 원만한 관계 형성을 위한 상담 전문 청호중학교 박○○ 교감을 모시



기로 하였다. 또한 교육청 생활지도담당 왕○○ 장학사는 컨설팅 장학 지원 및 의사소통 관련 사례나 생활문제 지도 사례 등을 제시해 주도록 하였다.

외부컨설턴트 두 명에게는 먼저 전화 통화로 허락을 받은 후 <표3>과 같은 의사소통 컨설팅 의뢰서를 발송하였다.

<표3> 의사소통 컨설팅 의뢰서

학교명			학교규모	학급 수( ), 학생 수 ( )명
의사소통 컨설팅 희망일	1차 희망	○년 ○월 ○일		
	2차 희망	○년 ○월 ○일		
컨설팅 의뢰 영역 (구체적으로 기술)		(상담 컨설팅, 수업 컨설팅 등)		
컨설팅 역할		(실행 컨설턴트, 총괄 컨설턴트 등)		
컨설팅 과제 (※ 내용에 따라 1매 이상 작성 가능)	과제			
	과제에 대한 자체 예비 진단 내용 (개조식)			
컨설팅 요청 이유				
기대하는 성과				
특기 사항				

담당자	교감	교장	결재



## 2. 의사소통 부재 진단

가. 정확한 진단을 위한 1차 컨설턴트 모임

외부 컨설턴트 2명을 포함한 5명의 컨설턴트 전원이 본교 도서관에서 A교사에 대한 의사소통 컨설팅 협의회를 가졌다. 이 모임에서는 각 컨설턴트 역할 확인, 컨설팅 추진 방향과 방법 협의, A교사에 대한 다양한 자료 배부, <표4>와 같은 영역별 의사소통 컨설팅 중점사항 점검, 수업 컨설턴트(교장과 부장)가 예비 진단한 수업 참관 내용 분석 자료 배부 등이 이루어졌으며, 향후 적용해야 할 해결 방안에 대하여 5명 참석자의 허심탄회한 입장을 들었다. 특히 학교 내부 컨설턴트에 비하여 객관적인 입장에 서있는 외부 전문가 컨설턴트의 의견은 컨설팅 과제에 대한 분석적이고 냉정한 진단이었다.

A교사와의 상견례, 수업 참관, 개인적인 상담 등 다양한 측면에서 진단이 있었다.

나. 심층 진단을 위한 2차 컨설턴트 모임

1차 모임과 동일하게 모임을 가졌으며 각 영역별 분석 진단 진행 상황 협의, 해결 방향 협의를 하였다. 학생들과의 집단 상담 및 대화, 동료교사들과의 면담 등 1차 진단 때 미진했던 영역에 대하여 심층적으로 진단하였다. 컨설팅 과제의 성격에 따라 3차 진단 모임의 필요성에 대해서는 대부분의 컨설턴트들이 크게 느끼지 않았다.

<표4> 의사소통 컨설팅 중점사항

영역(대상)	컨설팅 관점(진단을 위한 조사)	담당 컨설턴트
A교사 자신	<ul style="list-style-type: none"> <li>·A교사 자신에게 교사라는 직업은 보람된 것인가?</li> <li>·혹시 가정적인 면, 건강 면에서 어려움이 있는가?</li> <li>·자신의 전공 교과에 대한 자긍심은 있으며, 학생들에게 교과에 대해 어떤 태도를 취하는가?</li> <li>·사람 사이의 신뢰감은 어떤 이유로 상실되며, 다시 회복하려면 무엇이 필요한가?</li> </ul> (기타 관점은 상담 전문 컨설턴트에게 일임함)	박○○



교사-학생 간 대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·학교공간에서 교사-학생 간 나누는 대화가 자주 이루고 지고 있는가?</li> <li>·교사-학생 간 대화가 상호 존중, 신뢰감과 함께 화기애애한 분위기 속에 이루어지고 있는가?</li> <li>·교사가 일방적으로 지시하거나 사무적인 대화가 많은가?</li> <li>·교사를 대하는 학생의 기본적인 태도는 어떠한가?</li> </ul>	이정석 임○○ 오○○
영역(대상)	컨설팅 관점(진단을 위한 조사)	담당 컨설턴트
교사-교사 간 대화	<ul style="list-style-type: none"> <li>·A교사-동료교사 간 서로 협조적인 분위기 속에 대화를 하는가?</li> <li>·학교 공간에서 일어난 일에 대하여 교사간 양보와 배려를 하고 있는가?</li> </ul>	임○○
교사 교수 법	<ul style="list-style-type: none"> <li>·교사는 자기 교과에 대한 연수를 꾸준히 하고 있는가?</li> <li>·수업 준비가 철저하며 수업 시간에 대한 학습 목표를 항상 염두에 두고 있는가?</li> <li>·교사가 학생들의 학습수준에 알맞은 발문을 하고 있는가?</li> <li>·학생들의 응답에 칭찬</li> </ul>	이정석 임○○
학생 수업 참여	<ul style="list-style-type: none"> <li>·학생들이 바라는 교사상은 무엇인가?</li> <li>·A교사에게 바라는 것이 있다면 어떤 것인가?</li> <li>·특히 A교사가 바뀌어야 할 태도나 나쁜 버릇은 무엇인가?</li> <li>·긍정적인 A교사의 모습을 찾는다면 무엇인가?</li> </ul>	이정석 임○○ 오○○
학부모와의 의사소통	<ul style="list-style-type: none"> <li>·A교사에게 가장 필요한 것은 무엇인가?</li> <li>·A교사에 대한 자녀들의 문제점은 혹시 있다면 무엇인가?</li> </ul>	임○○

### 3. 의사소통 부재 해결 방안 구안 및 선택

학교 컨설팅 중 해결 방안 구안 및 선택 단계에서는 컨설턴트들이 합의하여 구안한 방안을 의뢰인이 실행하여 과연 그 확실한 성과를 보여 줄 수 있는가를 염두에 두어야 한다. 아무리 좋은 방안이라 할지라도 의뢰인의 학교에서 적용이 불가능하거나 학교의 사정에 적합하지 않다면 별로 쓸모가 없는 방안이 되고 만다. 물론 여러 가지 해결 방안 중에서 해당 학교에 알맞는



최선의 방안을 구안하고 선택하는 것이 결코 쉬운 작업은 아니겠지만 먼저 기준을 세워 검토하는 과정이 필요하다. 본교의 의사소통 컨설팅에서는 다음과 같은 기준으로 검토해 보았다.

- 이 방안은 A교사, 교장, 학부모 등 학교 구성원들의 요구를 만족시킬 수 있는가?
- 이 방안이 A교사-학생-학부모 간 긍정적인 의사소통을 가져올 수 있는가?
- 이 방안이 학교나 A교사가 선택하여 집행이 가능한가?

의사소통 부재의 원인을 찾아 학교의 구체적 상황을 맞는 해결 방안을 컨설턴트 각자가 구안한 뒤 전화나 이메일로 의견을 조율하였다. <표6>은 각 컨설턴트의 의견을 모아 학교에 제출한 의사소통 컨설팅 해결 방안 의견서이다.

<표6> 의사소통 컨설팅 해결 방안 컨설턴트 의견서

대상 학교명		참여 컨설턴트		
		소속	직위	성명
컨설팅 실시 기간	년 월 일 ~ 년 월 일			(인)
				(인)
				(인)
				(인)
컨설팅 의견 (※ 내용에 따라 1매 이상 작성 가능)	1영역(상담)			
	2영역(수업)			
	3영역(학생)			
	4영역(학부모)			
종합 의견				



의사소통을 위한 다양한 방안 중 A교사와 협의하여 당사자에게 가장 적합한 방안을 선택하게 하였다. 아울러 학교 구성원인 컨설턴트들에게 구안된 해결 방안을 직접 실행할 수 있도록 하였다. 또한 실행은 영역별로 하지 않고 대상별로 하기로 하였다. 즉 A교사, 학생, 학부모 세 대상별로 내부 컨설턴트 3명(교장, 부장, 담임)에게 실행하는 것이 가장 합리적이라고 의견을 나누었다. 실행 초기에는 대상별로 부분 접근하여 구안된 해결 방법을 적용하고, 중기 이후는 종합적, 통합적으로 접근하도록 권장하였다. 컨설턴트들이 구안한 대상별 적용 방안은 다음 <표5>와 같다.

<표5> 구안된 대상별 적용 방안

대상	적용 방안	실행 컨설턴트
A교사	·상담 전문 컨설턴트에게 진단 시 2회, 해결 방안 제시 때 1회 등 미리 개별 상담함	상담전문가 박○○
	·학생 신뢰 회복을 위한 의도적 대화 ·교과 수업 연구 및 발문 방법 제시 등	학교장 이정석
학생(학급)	·A교사에 대한 적극적 호응하기 ·적극 참여를 위한 학습 태도 요구 ·학습 충실을 위한 질문하기	담임교사 오○○
학부모	·담임으로서 학부모 모임 갖기 ·A교사의 긍정적인 면 홍보	부장 임○○

#### 4. 의사소통 컨설팅 집중 실행

학교 컨설팅은 학교 조직이나 구성원의 변화를 위해 실시하는 것이다. 학교 조직의 변화는 어느 한 사람이나 학교 컨설팅에 참여한 몇 명으로 달성하기 어렵다고 할 수 있다. 이병환 교수도 학교의 변화를 위해서는 사전에 어떤 구성원이나 모임이 적극적으로 협력해 줄 수 있는지, 학부모와 지역사회 등의 이해 관계자의 도움을 얻을 수 있는지를 파악해 두어야 한다고 강



조하였다. 학교 구성원 전체가 참여해야 한다는 것이다.

2011. 2월에 부분적으로 의사소통 컨설팅을 진행하고 있었으나 2011학년도 새 학년부터 집중적으로 실행하였다. 새 학년도에는 학년당 1개 학급이므로 학생들도 반 구성원 변동없이 진급하였고, 부장 교사도 변동이 없었다. 다만 담임은 오○○ 교사로 바뀌었다. 그동안 오○○ 교사는 의사소통 컨설팅이 진행되고 있는 사실과 그 내용을 알고 있었으므로 크게 문제되지 않았다. 3월초 컨설팅 의뢰자인 A교사에게 컨설팅 집중 실행에 대해 설명하고 수용 여부를 확인하고 집중 실행을 1개월 정도 진행하였다. 3월말 부분적 성과를 분석하여 4월 들어서 동시다발적, 통합적으로 실행 내용을 정리하여 적용하였다.

#### 가. A교사 대상 실행 내용(교장)

- 학생 신뢰 회복을 위한 의도적 대화 시도(매일 수업시간 4월말 80회),  
교과 수업시간 참관 후 다양한 질문 방법 제시 및 교정(4회)
- 판서 위주보다는 자료 활용 수업 요구(4회)
- 학교 공간에서 만나는 학생들에게 칭찬 위주의 대화 요구
- 극도의 반감을 가지고 있는 남학생 3명과 지속적 대화 시도
- 여학생들의 청소구역에서 함께 청소 실시
- 교과교실에서 거주하지 않고 교무실에서 상주하면서 전교사들과 대화 실시, 동료 교사들에 대한 말투 교정 등

#### 나. 학생 대상 실행 내용(담임교사)

- 수업 시간 긍정적 참여를 위한 학급회의(3회-담임, 교무, 교장) 실시
- 학습에 필요한 질문하기 방법 알기
- 선생님과 긍정적인 대화하기 등 토의
- 학습 내용과 관련된 질문하기
- 해당 학년 외 다른 두 학년 학생들에게 수업에 적극적으로 참여 요망



#### 다. 학부모 대상 실행 내용(부장)

- 2010. 4월에 집단 항의한 주동 학부모 5명을 개인적으로 면담 실시
- A교사의 수업 운영의 획기적 변화를 위해 컨설팅 장학을 실시하고 있음에 협조 요청
- 가정에서 자녀들에게 A교사에 대해 긍정적 말을 하도록 요청

### 5. 의사소통 컨설팅 결과 및 시사점

의사소통 컨설팅은 A교사 한 사람으로부터 시작된 것이지만 학생을 포함한 학교 구성원 전체가 긍정적 기대감을 가지고 있었기 때문에 비교적 충실한 컨설팅이 실시되었다. 가장 중요한 변화는 A교사의 수업이 열성적으로 진행되고 있다는 점, 학생들과 서서히 신뢰 회복 중이라는 점이다. 상담 전문가의 상담 컨설팅으로 말미암아 A교사 스스로 긍정적인 자아감을 가지면서 학교생활을 하고 있다. 학생들도 적극적인 수업 참여와 학습에 만족하고 있으며, 학부모의 학교에 대해 긍정적인 시각으로 전환되었다.

본교의 의사소통 컨설팅 장학 사례는 지난 도교육청의 나주교육청 컨설팅 장학 실시할 때(2011. 4. 22. 관내 초중고 교장 87명 참여) 우수 사례로 발표되었다. 현재 A교사는 ‘의사소통을 위한 원격연수’를 열심히 수강하고 있다.

의뢰자 A교사의 자발적 참여가 가장 중요한 출발점이었음을 상기하면 결국 컨설팅 장학에서 의뢰자의 자발성은 컨설팅 성공의 열쇠라고 할 수 있으며, 컨설팅 장학은 참여자 모두 신뢰를 바탕으로 비교적 장기적인 시간이 소요됨을 알아야 한다.



# 컨설팅 장학 기법 (상담, 대화 기술)



충북대학교 교수 이재신



# 컨설팅 장학 기법

이재신(충북대학교 교육학과 교수)



## 목차

### I. 긍정적 관계 형성을 위한 인간적 기술

- 반응기술
- 촉진기술
- 관계형성 기술

### II. 문제해결을 위한 전문적 기술

- 자료 수집 방법
- 문제해결 접근법
- 컨설팅 과정에 필요한 기법

# 1. 긍정적 관계 형성을 위한 인간적 기술

## Chapter 1

### ● 반응 기술

1. 신체적 주의 기울이기
2. 언어적 반응기술
3. 적극적 경청
4. 공감하기

## Chapter 2

### ● 촉진 기술

1. 분명한 표현
2. 대화 기술
3. 질문하기
4. 자기개방

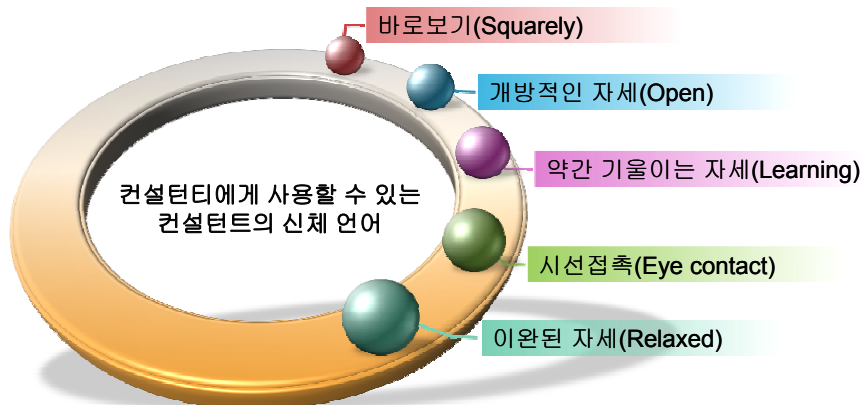
## Chapter 3

### ● 관계형성 기술

1. 대인관계 기법
2. 능력과 자신감 전달하기
3. 긍정적인 생각으로 접근하기
4. 열정적으로 진행하기

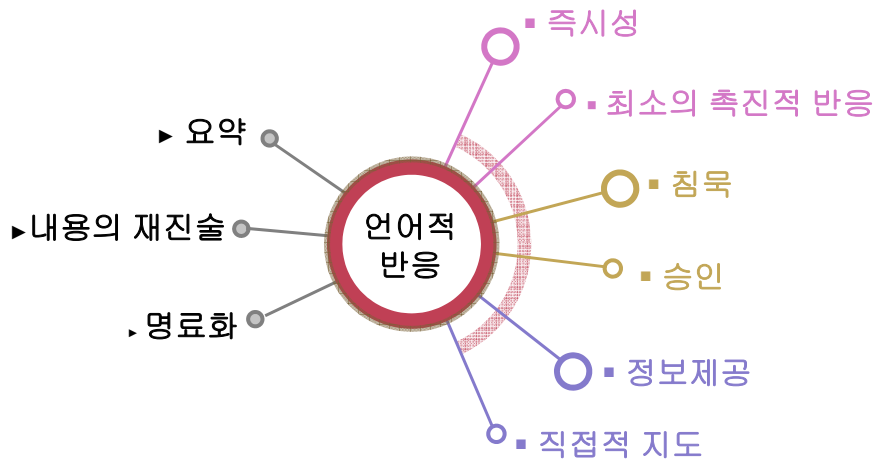
## 1-1 반응 기술 : 신체적 주의 기울이기

신체언어는 컨설턴트에게 관심을 기울이고 있음이 전달되기 때문에 매우 중요함



## 1-2 반응 기술 : 언어적 반응 기술

컨설팅 과정은 컨설턴트와 컨설턴티가 전체로서 교류하는 관계.  
컨설턴트는 다양한 언어적 반응 기술을 획득해서 사용해야 함.



## 1-3 반응 기술 : 적극적 경청

- 컨설턴티가 말하는 것에 수용의 태도를 취하라.
- 컨설턴티의 음조를 경청하라.
- 컨설턴티의 감정에 대한 단서를 경청하라.
- 공통적인 감정과 내용의 주제를 경청하라.
- 컨설턴티가 보이는 일반화, 빠뜨린 내용, 왜곡을 경청하라.
- 관심의 초점을 컨설턴티에게 두어라.
- 컨설턴티와 컨설턴트 간의 의사소통 과정에 관한 개인적인 반응, 함축적 의미나 영향을 인식하라.
- 표현된 내용과 방식을 경청하라.
- 비언어적 의사소통에 주의를 기울여라.
- 컨설턴티의 언어적 표현과 비언어적 표현 간의 관계를 인식하라.
- 컨설턴티가 자연스럽게 이야기하도록 적절한 침묵 및 정지를 유지하라.
- 컨설턴티의 이야기 중에 가능하면 끼어들지 말라.
- 컨설턴티의 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.
- 컨설턴티가 표현하는 독특한 은유와 상징을 이해하여 숨은 의미를 파악하라.
- 컨설턴티의 언어적 표현과 비언어적 표현에 있는 주제와 유형을 경청하라.
- 컨설턴티의 표현의 불일치(예: 언어적 표현과 비언어적 표현, 생각과 감정, 생각과 행동, 감정과 행동 등)를 인식하라.

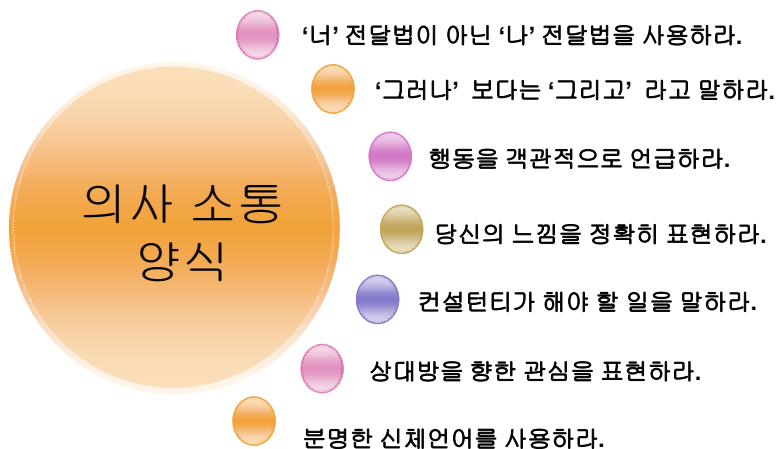
## 1-4 반응 기술 : 공감하기

공감하기는 컨설턴트가 컨설턴트의 행동이나 말을 피상적으로 이해하는 것이 아니라 이면의 감정을 마치 자신의 감정인 것처럼 느끼면서 컨설턴트의 경험세계를 주관적으로 경험하는 것임

- 1 컨설턴트를 이해하고자 하는 컨설턴트의 마음을 보여준다.
- 2 컨설턴트가 현재 중요하게 여기고 있는 사실에 대해 이야기한다.
- 3 컨설턴트의 이야기 속에서 드러난 감정을 언급한다.
- 4 컨설턴트의 메시지에 함축된 심층적 감정을 언급한다.

## 2-1 촉진 기술 : 분명한 표현

컨설팅 과정에서 컨설턴트의 비협조적인 행동으로 어려움이 발생할 때 컨설턴트는 분명하게, 그러나 비난하거나 나무라지는 않으면서 자신의 생각이나 염려되는 점을 컨설턴트에게 알려주어야 함



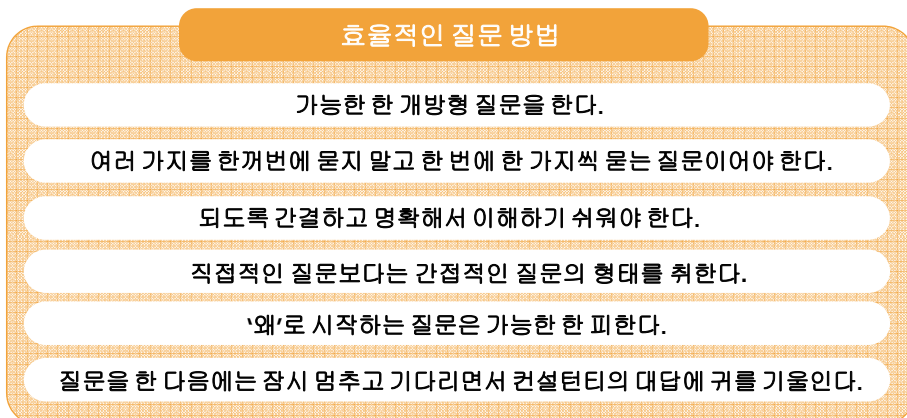
## 2-2 촉진 기술 : 대화기술

컨설턴트들은 보다 긍정적이고 전문적 대화기술을 갖추어야 함



## 2-3 촉진 기술 : 질문하기

질문은 컨설턴트에게 의견을 묻는 방법인 동시에 위협이 될 수도 있기 때문에 컨설팅 관계에서 가장 중요하고도 섬세한 기술임



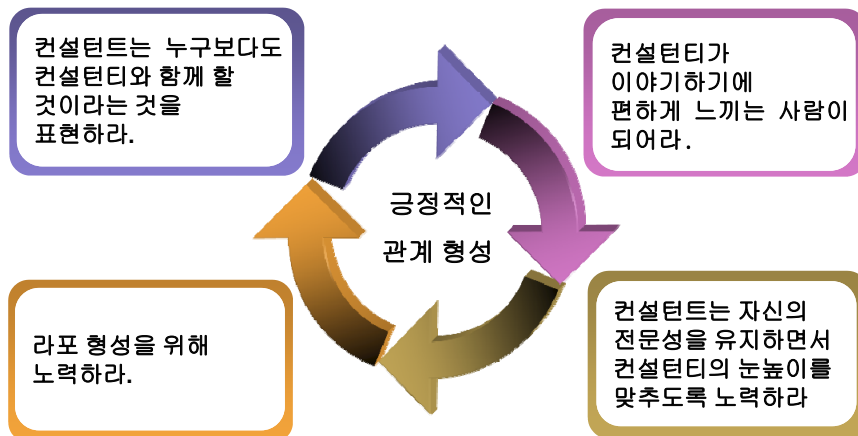
## 2-4 촉진 기술 : 자기개방

자기개방은 컨설턴트가 자신에 대한 정보를 컨설턴티와 나누는 것을 말함.  
자기개방을 시의 적절하게 함으로써 컨설턴티는 예전에 생각할 수 없었던  
관점들을 나누고 발견하는 법을 학습할 수 있게 됨.

- 1 컨설턴티가 부담을 느낄 정도로 지나치게 길게 하지 않기
- 2 컨설턴트와 컨설턴티의 역할이 뒤바뀌지 않도록 주의하기
- 3 컨설턴티에게 도움이 될 만한 자기개방만 하기

## 3-1 관계형성 기술 : 대인관계 기법

컨설턴트와 컨설턴티 간에 긍정적인 관계가 형성되어야 컨설턴티는  
자신의 이야기를 방어 없이 하게 되므로 해결의 실마리도 찾기 쉬움





### 3-2 관계형성 기술 : 능력과 자신감 전달

전문성이 높은 컨설턴트 일수록 자신의 능력과 자신감을  
컨설턴티에게 더 잘 전달할 수 있음.

- 1 컨설턴트는 의뢰된 문제의 내용과 컨설팅 방법의 전문가가 되어야 한다.
- 2 문제를 잘 해결할 수 없을 때는 다른 전문가와 문제를 공유하고 도움 요청
- 3 컨설턴티의 이야기 속에서 드러난 감정을 언급한다.
- 4 컨설턴티의 메시지에 함축된 심층적 감정을 언급한다.

### 3-3 관계형성 기술 : 긍정적인 생각으로 접근

컨설턴트의 기대가 컨설턴티의 문제해결에 큰 영향을 미칠 수  
있으므로 항상 컨설턴티가 좋아질 것이라는 긍정적인 생각으로  
접근해야 함.

- 1 컨설턴트는 컨설턴티에게 우호적이고 온화한 사회, 정서적 행동으로 표현하라.
- 2 컨설턴티에게 문제해결을 위한 새로운 과제를 수행할 수 있는 기회를 부여하라.
- 3 컨설턴티가 실패했을 때 비난하기 보다는 다시 질문하거나 힌트를 제공하라.
- 4 컨설턴티에 대한 기대 수준을 높여라.

## 3-4 관계형성 기술 : 열정적으로 진행하기

컨설턴트의 동기를 유발하려면 컨설턴트 자신이 컨설팅을 중요하게 생각하고, 열정적으로 컨설팅에 참여해야 함.

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.

## II. 문제해결을 위한 전문적 기술

### Chapter 1

#### 자료 수집 방법

1. 질문지법
2. 면접법
3. 관찰

### Chapter 2

#### 문제해결 접근법

1. 조직진단 기법
2. 멘토링
3. 코칭
4. 상담

### Chapter 3

#### 컨설팅 과정에서 필요한 기법

1. 문제의 정의 및 명료화
2. 문제 원인 분석
3. 브레인스토밍
4. 대안 전략을 평가하고 선택
5. 컨설턴트와 의뢰인의 책임을 명시
6. 개입의 효과성을 평가하고 필요시 수정

## 4-1 자료 수집 방법 : 질문지법

질문지법은 질문지를 작성해 이를 대상자들에게 실시하여 자료를 수집하는 방법

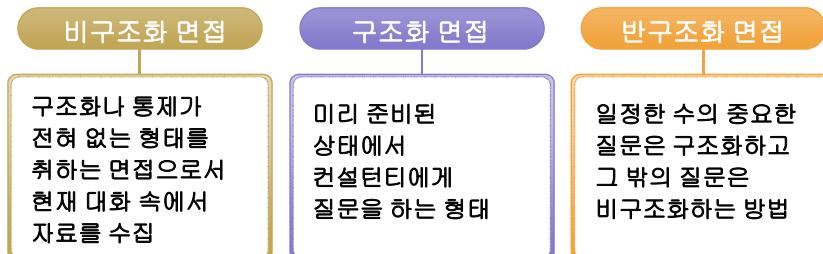
질문지법을 통한 자료수집 절차



## 4-2 자료 수집 방법 : 면접법

면접은 면 대 면(face to face) 상황에서 언어적 상호작용을 매개로 하여 컨설턴트가 컨설턴티로 부터 목적에 부합되는 여러 가지 정보를 수집하는 방법

### 면접의 유형



## 4-2 자료 수집 방법 : 면접법

### 면접의 성공 전략

일반적으로 질문에 대한 응답자들의 첫 번째 반응이 중요

응답자가 '모르겠다'고 대답할 때는 바로 기록하지 말고 여유를 준후 다시 응답하도록

'그렇다' 또는 '아니다'라고 응답할 경우, 그 대답에 대한 이유를 물어서 적어 넣기

응답은 시간적 중단을 두지 말고 기록

질문을 할 때는 응답자를 똑바로 보고 질문

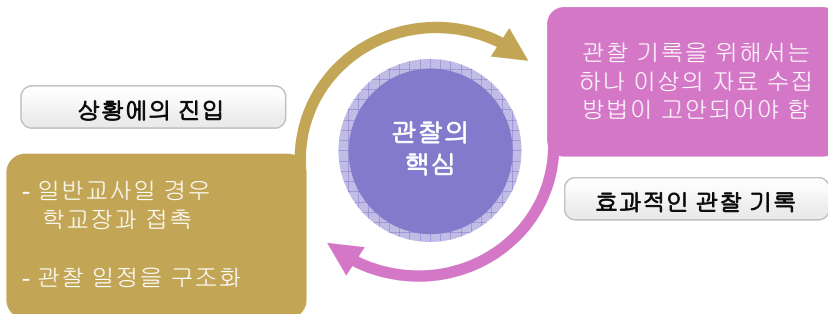
응답자로 하여금 항상 질문에 주의를 기울이도록 함

면접조사인 경우, 응답자로 하여금 자기의 응답을 질문지에 기재하게 해서는 안됨

컨설턴트는 필요한 정보를 모두 얻도록 노력

## 4-3 자료 수집 방법 : 관찰

관찰은 컨설턴트가 컨설턴티의 문제를 파악하기 위하여 학교 현장을 직접 관찰하여 자료 수집을 하는 것



## 5-1 문제해결 접근법 : 조직진단 기법

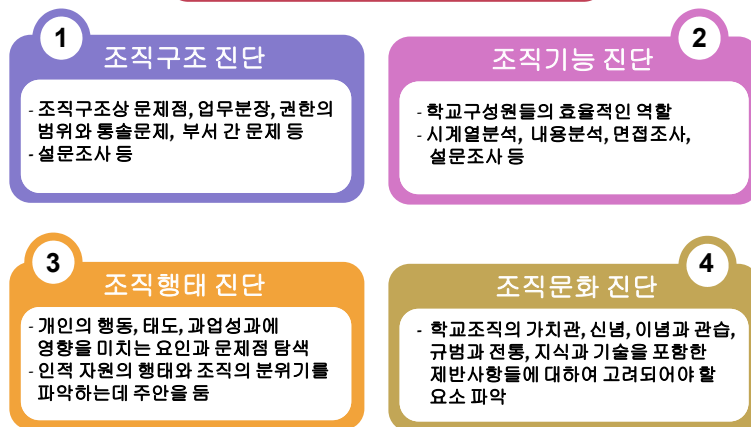
조직진단은 학교경영컨설팅 영역에서 많이 활용될 수 있는 문제해결접근법으로 학교조직이 당면한 문제와 그 원인을 찾고 이를 해결하기 위한 활동

### 조직진단의 기본체계



## 5-1 문제해결 접근법 : 조직진단 기법

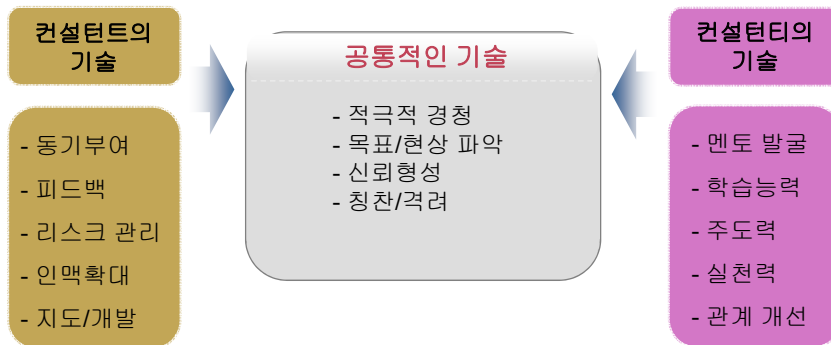
### 조직진단의 영역



## 5-2 문제해결 접근법 : 멘토링

멘토링은 경험이 풍부하고 유능한 컨설턴트가 컨설턴티에게 지혜를 전달해주고 의뢰된 문제를 잘 해결할 수 있도록 도와주고 서로에게 영향을 주고 받는 과정임.

일반적으로 컨설턴트와 컨설턴티가 5년 이상의 경력차이가 날 때 활용하고, 경력관리와 관련한 문제들을 다룰 때 더 효과적



## 5-3 문제해결 접근법 : 코칭

코칭은 컨설턴트의 전문적 영역에 대한 짧고 격식없는 제안을 의미. 따라서 단기적인 프로젝트나 성과와 연결되어 있음.

### 코칭의 요소

- 대화 : 코칭은 컨설턴트와 컨설턴티 사이의 대화를 통해 이루어진다.
- 목표 : 코칭은 목표가 있을 때 성공을 가능할 수 있다.
- 변화 : 코칭은 컨설턴티의 변화를 촉진한다.
- 관계 : 코칭은 컨설턴트와 컨설턴티 사이의 관계를 통해 이루어진다.
- 지원 : 코칭은 컨설턴트가 컨설턴티를 지원하는 과정이다.
- 과정 : 코칭은 과정이다.
- 성장 : 코칭은 컨설턴트가 컨설턴티의 성장을 지원한다.
- 결과 : 목표 성취, 성장, 변화 등이 코칭의 결과이다.
- 기술 : 코칭은 컨설턴트가 갖고 있는 기술에 의해 좌우된다.
- 예술 : 코칭은 관계성, 변화와 성장을 촉진한다.
- 행위 : 코칭은 컨설턴티의 실행을 통해서 이루어진다.

## 5-4 문제해결 접근법 : 상담

상담은 컨설턴트가 갖고 있는 심리적 갈등이나 현실적인 문제를 합리적이고 올바른 방법으로 대처하고 해결해 나갈 수 있도록 도와주는 것임.

### 변화를 촉진하는 상담이론

#### 정신역동적 접근

무의식을 의식시계로 끌어올림으로써 통찰하게 하는 것과 반복적인 통찰 및 행동의 연습이 컨설턴트의 주요 과제임

#### 인간중심적 접근

컨설턴트는 컨설턴티에게 수용, 공감, 존중의 태도를 보임으로써 사랑을 받고자 하는 컨설턴티의 욕구를 위협하지 않는 환경을 제공하고, 컨설턴티가 진정한 자신의 모습을 알고 경험하도록 도와주어야 함

#### 행동주의적 접근

컨설턴트는 관계 촉진을 위한 기법, 모델링 기법, 조작적 조건형성 관련 기법, 공포증 감소기법, 혐오기법, 자기관리 기법, 인지행동수정, 바이오피드백 기법 등을 통하여 문제를 해결할 수 있도록 접근

## 5-5 문제해결 접근법 : 동기부여

컨설턴트는 컨설턴티의 동기를 높이기 위하여 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계 욕구를 충족시켜 주어야 함.

### 동기부여 방안

규칙이나 지시를 통제적인 방식이 아니라 정보적인 방식으로 제시한다.

컨설턴티에게 문제해결 방식을 선택할 수 있는 기회를 준다.

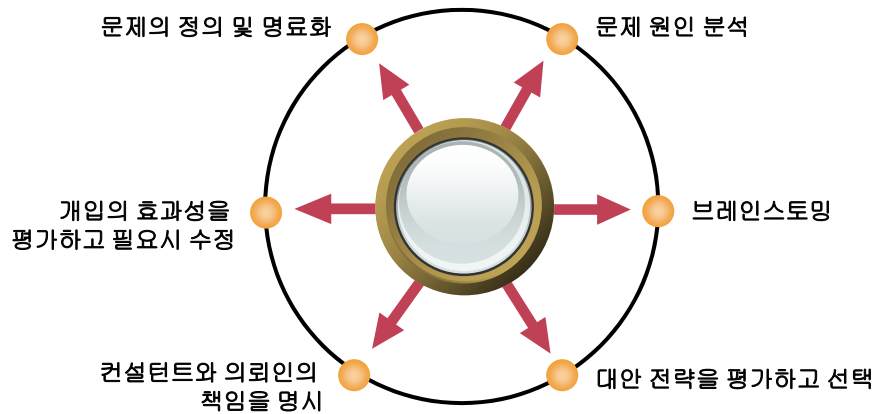
비통제적인 방식으로 평가한다.

컨설팅이 진행되는 동안 컨설턴티에게 어느 정도 자율성을 부여한다.

외적 보상은 필요한 경우에만 최소한으로 활용한다.

컨설턴티가 컨설팅의 내재적 가치에 집중하도록 이끌어 준다.

## 6. 컨설팅 과정에서 필요한 기법



**Thank You!**



## 참 고 자 료



이 자료는 충북대학교 한국지방교육연구소 서범종 교수와 연구 교수인 이지혜 교수가 작성한 원고임을 밝히며, 참고하시기 바랍니다.



# 컨설팅장학의 이해



서범종 (충북대학교 교수)

## 1. 컨설팅장학의 추진 배경

- 가. 교육환경의 변화
- 나. 지역교육청의 역할 변화
- 다. 컨설팅장학의 형성

## 2. 컨설팅장학의 이해

- 가. 개념 ; 학교컨설팅, 컨설팅장학, 수업컨설팅
- 나. 기존 장학의 한계
- 다. 컨설팅장학의 기본원리
- 라. 컨설팅장학의 모형

## 3. 컨설팅장학의 절차

- 가. 컨설팅장학의 일반적인 절차
- 나. 준비 단계
- 다. 진단 단계
- 라. 해결 방안 구안 및 선택 단계
- 마. 실행 단계
- 바. 종료 단계





# I. 컨설팅장학의 이해

## 1. 컨설팅장학의 추진 배경

### 가. 교육환경의 변화

90년대 중반 이후 정보와 지식의 급격한 발달로 근대적 공교육체제는 한계에 부딪히고 따라서 자연스럽게 이를 극복하기 위한 포스트모던적 교육체제로의 전환이 이루어지고 있다. 또한 교육 분야에 신자유주의적 개념이 도입됨에 따라 그동안 무시되었던 학생과 학부모, 소위 말하는 교육수요자의 요구가 교육정책 및 교육의 과정에 반영될 수 있도록 하는 조치들이 취해지고 있다.

사교육의 심화와 그에 따른 공교육에 대한 위기감은 교사의 전문성 개발을 통해 공교육을 정상화시킨다는 논리에 따라 교육행정의 패러다임도 지금까지 지시·감독에서 지원·조장하는 것으로 전환되었다. 게다가 단위학교 자율책임경영제의 도입 및 지방자치의 심화로 교육의 분권화 가속되어 교육행정에 있어서 단위학교의 특성을 살릴 수 있도록 하는 지원·조장의 분위기가 더욱 확산되었다. 또한 민주주의 철학의 확산으로 인성이나 개인차가 존중되며 서로의 독특한 인성을 자신있게 표현할 수 있는 기회가 확대되고 있다.

이러한 교육환경의 변화는 장학 패러다임에도 변화를 불러와, 집단장학에서 개별장학으로, 행정적·형식적 장학에서 구체적·방법적 장학으로, 역할로서의 장학에서 과정으로서의 장학으로 변화되고 있다. 내용 면에서는 교수-학습의 질 향상이, 방법 면에서는 민주적인 지도성과 자율적인 참여가 강조되고 있다.

현재 교육과학기술부에서 추진하고 있는 지역교육청 기능 및 조직 개편은 이러한 흐름을 파악하고 공교육에 대한 불신과 불만을 교육청의 개편을 통해서 해소하고자 하는 의도에서 비롯된 것으로 이해할 수 있다. 이러한 맥락에서 컨설팅장학은 개편 취지를 잘 살리고 있는지를 확인할 수 있는 영역이라고 할 수 있다.



## 나. 지역교육청의 역할 변화

### 1) 지역교육청 기능·조직 개편의 배경 및 취지

교육과학기술부는 지역교육청의 기능이 종전의 관리·감독 위주의 업무수행에만 머물고 있고, 전국의 지역교육청이 획일적·경직적 조직 구조로 운영되어 지원을 필요로 하는 현장의 목소리를 외면하고 있다는 점을 문제점으로 지적하고 지역교육청의 기능 및 조직 개편을 추진하였다. 즉, 교육자치가 심화되고 있는 상황에도 불구하고 지역교육청은 여전히 관리·감독 위주의 업무수행에만 치중하고 있으며, 지역교육청의 단위학교에 대한 현장서비스 기능이 미약하여 날로 고도화·다양화 되는 현장의 교육수요에 대응하는 데 한계가 있다는 것을 지적한 것으로 이해할 수 있다.

게다가 교육행정기관 체제가 본청, 지역교육청 등의 계층적 구조를 가지고 있어서 광역시, 도, 농촌, 도시, 도·농복합 등 지역의 여건과 특성에 부합하는 다양한 현장 서비스 제공이 어려운 상황도 개편을 촉발한 요인으로 볼 수 있다.

이에 교육과학기술부는 학교자율화 추진을 비롯한 다양한 교육개혁 조치를 통하여 단위학교 책임경영제의 성공적 정착을 위해 학교현장을 지원하고 교육수요자를 지원하는 지역교육청의 새로운 역할모델을 정립하고자 노력하고 있고 기능 및 조직 개편은 이러한 방향에서 추진되었다고 할 수 있다.

기능의 측면에서는 종전의 관리 중심의 지역교육청 기능을 학생·학부모·학교현장 지원 위주로 새롭게 정립하여 “교육현장 공감형 기관”으로 선진화하는 것이 취지이고, 조직의 측면에서는 지역교육청의 규모 및 지역 특성을 최대한 반영하여, 지역의 여건과 특성에 부합하는 다양한 현장 서비스를 제공하고 지방교육행정의 효율을 도모하고자 하는 것이 기본 취지라고 할 수 있다.

### 2) 개편의 방향 및 원칙

교육개혁의 현장 착근과 현장지원 기능 위주로 지역교육청을 재편하기 위하여 다음과 같은 방향으로 조직 및 기능 개편을 추진하였다.

먼저 기능의 측면에서 첫째, 학생, 학부모, 학교현장 지원 위주로 지역교육청의 기능을 강화하고, 둘째, 본청과 지역교육청 간 기능을 합리적으로 재정립하며 하며, 셋째,



실효성이 낮은 관리·감독 업무를 축소하거나 이관하는 것을 골자로 하고 있다.

조직의 측면에서는 대상별 조직에서 기능별 조직으로의 개편을 통하여 업무의 효율성을 제고하고, 지역적 특성에 맞는 다양한 조직개편 모형을 제시하고 운영하는 것을 기본 원칙으로 하고 있다. 그리고 이를 통하여 전문직, 일반직, 기능직의 협업 체제 운영을 강화하여 효율성을 제고하는 것을 방향으로 설정하였다. 이러한 개편 방향은 지역청의 단순한 기능 축소나 물리적 통폐합이 아니라, 학교와 교육수요자 등 현장지원 위주의 기능 재정립에 중점을 두어야 하고, 지역청의 규모나 소재 등 지역 특성에 부합하는 방향으로 추진하는 것을 원칙으로 하고 있는 것이다.

### 3) 지역교육청 개편과 컨설팅장학

컨설팅장학은 지역교육청 기능 및 조직 개편이라는 큰 틀 속에서 바라봐야 그 근본 취지 및 맥락을 이해할 수 있다. 기존의 장학 활동을 이름만 바꾸는 것이 아니라, 교육환경의 변화를 현장에 적용한 것이 컨설팅장학이라고 할 수 있다. 그 바탕에는 관리·감독의 기능에서 지원의 기능으로 교육지원청의 기능을 바꾼 것이 자리잡고 있는 것이다. 따라서 “현장지원” 기능의 강화를 고려할 때 그 대상이 기존 장학의 주 대상이었던 교사에서 학교관리자, 교사, 학부모로 확대될 수밖에 없다.

## 다. 컨설팅장학의 형성

2010년 9월 지역교육청의 조직 및 기능 개편을 통해서 컨설팅장학이 중요한 기능으로 설정되어 전면적인 실시를 가져왔지만, 이전부터도 현장교사들 중심으로 자발적인 컨설팅장학을 진행하여 왔다.

2000년대 초반부터 한국교육개발원과 서울대학교를 중심으로 학문적 논의가 시작되었고, 특히 학교컨설팅연구회의 창립으로 확산에 탄력을 받았다. 이를 가능하게 한 것은 기존 교원 전문성 개발 활동에 대한 반성에서 비롯되었다고 할 수 있다. 교직에 입문한 이후 교원의 전문성 개발을 위한 목적으로 이루어지는 직접적이고 구체적인 활동은 장학과 현직 교육인데, 전문성 개발에 기여하지 못했다는 지적과 함께 이를 대신할 수 있는 새로운 활동이 필요했고, 컨설팅장학이 그 대안으로 제시된 것이다.



현직 교사들의 필요에 의해서 자발적으로 시작된 컨설팅장학은 상당한 효과를 불러왔고, 소수 대학과 일부 교육청 산하 기관을 통해 체계적인 컨설팅장학에 대한 연수가 진행되고 있다. 그러나 현재 진행되고 있는 컨설팅장학은 교과부에 의해 전면적으로 실시되고 있어 컨설팅장학에 대해 충분히 이해하고 있지 못하거나 그 필요성을 절감하지 못하는 사람들의 자발성을 박탈할 위험성이 내재하고 있다는 문제가 있다. 따라서 왜 컨설팅장학이 필요한지에 대한 이해의 과정이 꾸준히 이루어져야만 그 효과를 낼 수 있을 것이다.

## 2. 컨설팅장학의 이해

### 가. 개념 ; 학교컨설팅, 컨설팅장학, 수업컨설팅

현재 기존의 장학이나 현직 교육의 보완 및 대체 방안으로 활용되는 활동은 다양한 이름으로 진행되고 있다. 각각은 다소 차이가 있지만, “교원들의 전문성 계발을 위한 자발적인 노력을 강조” 한다는 점에서 공통점을 찾을 수 있다. 대표적인 명칭이 학교컨설팅, 컨설팅장학, 수업컨설팅 등이 있는데, 현장에서는 명확한 개념에 대한 합의가 없어서 혼돈을 초래하고 있다. 아래에서는 각각의 개념에 대해 고찰하고 현재 추진중인 사업에 대해 용어의 통일을 기하고자 한다.

먼저 학교컨설팅은 학교의 자생적 활력 함양과 학교교육의 질 향상을 위하여, 단위 학교와 학교체제 구성원들의 요청에 따라, 전문성을 갖춘 교육체제 내외 전문가들이, 문제와 과제의 해결을 도와주는 활동이라고 정의할 수 있다.

컨설팅장학은 학교컨설팅의 의미와 원리, 방법을 장학에 적용한 것으로, 교원의 자발적 의뢰를 바탕으로 교사의 전문성을 계발하기 위해 교내외의 전문성을 갖춘 사람들이 제공하는 조언 활동이다. 이 때 교원의 전문성은 교과지도, 생활 및 진로지도, 학급운영 등과 관련된 것으로 범위를 설정할 수 있다.

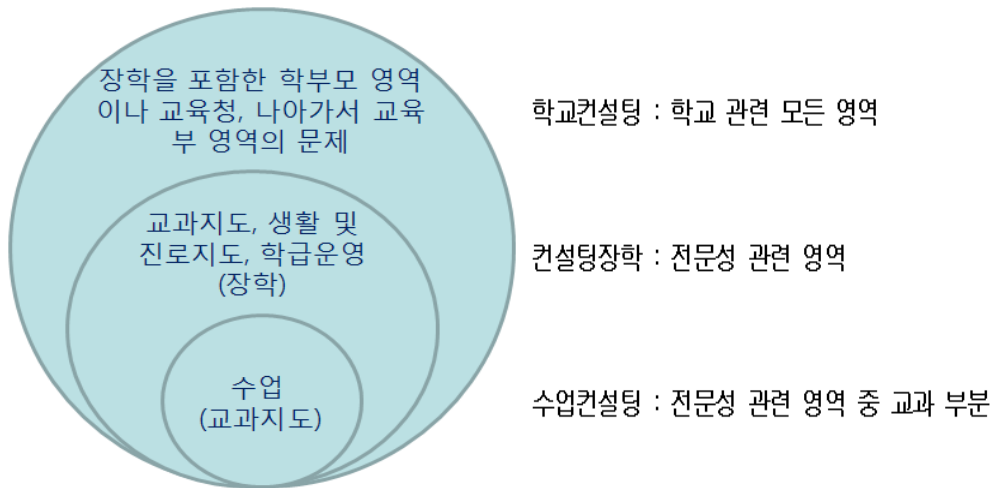
수업컨설팅은 교원의 전문성 중 수업 관련 문제를 해결하기 위해 도움을 요청한 교원에게 교내외의 수업컨설팅트들이 학교컨설팅의 방법과 원리에 따라 제공하는 자문 활동이다.





학교컨설팅은 학교 및 학교와 관련해서 발생하는 모든 영역을 포함하며, 컨설팅장학은 학교 컨설팅의 의미와 원리, 방법을 교사의 전문적인 활동(교과지도, 생활 및 진로지도, 학급운영)과 관련하여 전문성을 계발하는 것이며, 수업컨설팅은 교사의 전문성 중 교과지도에 한정하여 컨설팅 기법을 적용하는 것이라고 정리할 수 있다.

현재 시·도교육청 및 교육지원청에서 추진하고 있는 컨설팅장학은 사실 학교컨설팅과 대동소이한 개념으로 활용되고 있다. 컨설팅장학의 개념을 기본으로 하고 여기에 현장지원 개념이 추가되어 학교컨설팅과 거의 유사하다. 그렇지만 정책적으로 추진하는 사업이므로 컨설팅장학으로 용어를 통일해서 사용하는 것이 필요하며, 세부 컨설팅으로 들어가면 수업컨설팅, 교육과정컨설팅 등으로 적용하여 사용할 수 있다. 어떤 용어를 사용하는가가 아니라 어떻게 접근하는가가 중요하다.



[그림 1] 컨설팅장학 관련 개념



## 나. 기존 장학의 한계

### 1) 장학의 개념과 본질

장학의 개념은 “교수-학습의 개선을 위해 교원(주로 교사)들에게 제공되는 지도·조언 활동”이다. 즉 장학의 목적은 교육활동의 개선이며, 대상은 교원, 방법은 지도·조언 활동이다.

장학의 본질은 수업 개선과 그것에 적합한 합리적이고 민주적인 장학 방법을 개발하는 것이다. 즉 ① 교사의 교수 행위 변화를 위하여 계획적·공식적·직접적으로 도와주고, ② 교사와 학생 사이에 상호작용하는 교육과정을 잘 마련하도록 노력하고, ③ 교육 자료와 학습 환경을 개선하는 것이 핵심이자 본질이라는 것이다.

교사들이 기존의 장학에 대해 부정적으로 인식했던 이유는 목적에 맞지 않는 방법을 선택했기 때문이며 이 때문에 장학이 효과를 보기 어려웠던 것이다.

### 2) 장학의 방법

먼저 ‘지도’라는 말은 “어떤 목적이나 방향에 따라 가르치어 이끄는”을 의미한다. 이를 장학에 적용하면, 교육 활동에서 전문성이 우월한 장학 담당자가 전문성이 부족한 교원들을 가르치어 이끄는 것이 장학이 된다. 장학 담당자와 교원간의 위계적 관계를 상징하는 개념으로 볼 수 있다.

‘조언’이란 말은 “곁에서 말을 거들거나 일깨워 줌”을 뜻한다. 장학에 적용하면 교육활동의 장에서 장학 담당자가 곁에서 교원들의 활동을 거들거나 교원들에게 필요한 것을 일깨워 주는 것이다. 장학 담당자와 교원간의 협력적·자문적·지원적 관계를 상징하는 개념이라고 할 수 있다.

그런데 지금까지의 장학활동이 여전히 ‘지도’와 ‘조언’에 구분을 두지 않고 사용되거나 ‘지시의 개념에 더 가까운 지도’에 치우치고 있기 때문에 새로운 유형의 장학을 제시해도 과거와 큰 차이가 나지 않는다. 조언 활동에 초점을 두는 새로운 장학은 교원들의 자발적이고 적극적인 참여, 교원들의 요구를 실제로 해결해 줄 수 있는 장학 담당자의 전문성, 장학 담당자와 교원 간의 평등한 관계가 전제가 되어야 한다.



## 다. 컨설팅장학의 기본원리

### 1) 자발성의 원리

컨설팅장학에 있어서 가장 중요한 원리로, 의뢰인이 컨설팅에 관한 의사결정의 주체가 되어야 한다는 의미이다. 컨설팅에 있어서 핵심적인 부분이며 기존의 장학과 가장 차이가 나는 부분이기도 하다.

#### 사례1)

A학교에 새로 부임한 교장 선생님은 부임한 학교의 학력 수준이 낮고 주변 교육환경이 나빠 학년이 높아질수록 학생들이 도시로 전학을 하는 경우가 많아 고민을 하고 있다. 주변 여건이야 어쩔 수 없다하더라도, 교사들이 담당교과목에 대한 전문성을 키워 학생들의 학력 수준을 높인다면 학교가 다시 살아날 것이라는 생각에서 교사들에게 수업컨설팅을 신청하게 했다.

이 경우 의무적으로 모든 교사가 컨설팅을 신청하게 했다면 자발성의 원리에 어긋난다고 할 수 있지만, A교장이 교사들에게 컨설팅장학에 대한 정보를 제공하고 참여를 권유한 정도라면 자발성의 원리에 어긋나지 않는다고 할 수 있다.

### 2) 전문성의 원리

의뢰 과제의 해결을 위하여 해당 분야에 전문성을 가진 컨설턴트에 의해 조언 활동이 이루어져야 하며, 의뢰인도 그것을 인정한 상태에서 컨설팅이 진행되어야 한다. 전문성은 형식적인 자격보다는 실제적 전문성을 의미하며, 내용과 방법 모두 해당된다. 현직 교사의 경우 기본적으로 내용적으로는 전문성을 갖추었다고 할 수 있으나 방법에 있어서는 별도의 교육이 필요하다.

#### 사례2)

오랜기간 수능문제 출제위원을 역임했고, 교과서 집필에도 참여한 A교사는 수학분야에 있어서 전문가로 인정받고 있다. 교과연구회 활동에도 매우 열심히 참여하고 있으며, 학교에서는 수업 잘하는 교사로 유명하다. 나는 이 분에게 수업컨설팅을 의뢰하고 싶다.

이 경우 A교사는 내용에 있어서 컨설턴트로서의 전문성을 갖추고 있다고 할 수 있지만, 방법상에 있어서 컨설팅 기법에 대해 숙련되어 있는지는 확인할 수 없다. 따라



서 방법상에 있어서도 전문적인 훈련이 되어있다는 전제하에 컨설턴트로서의 전문성을 갖추었다고 할 수 있다.

### 3) 자문성의 원리

컨설턴트는 의뢰인의 의뢰 내용에 대해 정답을 제시하는 것이 아니라 의뢰인이 스스로 문제를 진단하고 해결할 수 있도록 자문을 해 주는 역할을 해야 하며, 또 그렇게 유도해야 한다. 이것은 단순히 문제해결에 이르는 데에서 그치는 것이 아니라, 그만큼 전문성을 향상시킨 것이라고 할 수 있음

#### 사례3)

정부의 정책에 따라 진행하고 있는 방과후 학교프로그램에 대해 학부모들의 불만이 많고 효과도 적은 것 같다. 그래서 외부 컨설팅 전문기관에 방과후 프로그램에 대한 컨설팅을 의뢰했다. 이 업체는 좋은 방과후 프로그램을 기획해 주었고, 프로그램 운영에 필요한 강사도 섭외해 주었고, 앞으로도 지속적으로 교육프로그램 관리를 해 주기로 했다.

이 사례의 경우 컨설팅의 원리 중 하나인 자문성의 원리를 충족시키고 있다고 할 수 없다. 방과후 프로그램에 관한 거의 모든 과정을 외부 컨설팅 전문기관에서 대신 해 주고 있기 때문이다. 문제에 대한 답을 그대로 제시해 주는 것이 아니라, 방과후 프로그램을 운영하는 모든 과정에서 직접적인 답보다는 조언을 하는 데에서 그쳐야 컨설팅의 의미를 찾을 수 있다.

### 4) 한시성의 원리

의뢰된 과제가 해결되면 컨설팅은 종료가 된다. 다시말해 컨설팅장학 협약 단계에서 합의한 기간에 컨설팅이 종료되어야 한다. 경우에 따라서는 협의를 통해 기간을 조정할 수 있지만, 원칙적으로는 하나의 의뢰된 과제는 해결과 동시에 그 프로세스가 종료되는 것이다.



#### 사례4)

A학교컨설팅트는 B학교의 '중장기 발전방안 수립을 위한 경영 컨설팅'에 참여하였다. 기간은 3월부터 8월까지 6개월의 기간으로 정하였다. 그런데 이후 사후 컨설팅이 필요하여 1개월 정도 B학교의 교장선생님 및 담당 교원과 만났다. B학교는 교원능력개발평가 결과를 토대로 교사들의 수업전문성 향상 방안 구축을 위해 A컨설팅트에게 다시 학교컨설팅을 의뢰하였다.

사후컨설팅 요청은 컨설팅을 하는 과정에서 과제 종료를 위해 기간이 더 필요하다고 판단하여 연장한 것이므로 문제될 것이 없고, 동일한 컨설팅트라도 얼마든지 다른 과제를 요청할 수 있다.

### 5) 독립성의 원리

컨설팅트와 의뢰인, 컨설팅관리자의 관계가 서로 독립적이고 수평적이어서 객관적인 의견 교류가 가능해야 한다. 컨설팅장학의 수행에 있어서 지키기 쉽지 않은 부분이며, 의식하지 않으면 과거와 같은 상하관계가 설정되어 컨설팅의 효과를 가져오기 어렵다.

#### 사례5)

학생들의 영어 말하기 능력 향상을 위한 수업을 설계하고자 수업컨설팅을 신청하였다. 교육지원청에서 그 분야의 전문가로 유명한 B학교의 교장선생님을 컨설팅트로 지정해서 컨설팅을 진행하였다. 그런데 이 분은 우리 학교의 교장선생님과 매우 친하다.

교장선생님 자체는 컨설팅트로서의 자격에 문제가 없다. 다만, 컨설팅트가 컨설팅을 진행하면서 알게 된 의뢰인과 관련된 정보를, 개인적인 친분관계로 의뢰인의 소속 학교 교장에게 전달할 수 있게 되는 경우, 독립성의 원리를 해칠 수 있게 된다.

### 6) 학습성의 원리

컨설팅장학의 과정이 의뢰인과 컨설팅트에게 학습의 과정이 되어야 함을 의미한다. 의뢰인은 과제 해결 과정에서 습득한 다양한 지식과 기법을 활용하여 컨설팅트로 성장할 수 있고, 컨설팅트는 끊임없는 반성적 사고를 통해 더 나은 컨설팅을 할 수 있는



학습의 기회가 되어야 하고, 또 정상적으로 컨설팅이 이루어졌을 때 자연스럽게 이루어질 수 있는 부분이기도 하다.

#### 사례6)

A교사는 현재 자기가 담당하는 수학 교과 수업 진행의 장단점을 진단하고, 좋은 성적을 내기 위한 방안을 제시해 달라는 컨설팅을 의뢰하였다. 담당컨설턴트는 수업참관을 통해 장단점을 분석하고 개선방안을 작성하여 제출하였다.

이 경우 컨설턴트가 진단 및 개선방안을 모두 제시하였기 때문에 실제 A교사는 컨설팅 과정을 통해 학습한 것은 없다고 할 수 있다. 컨설팅의 목적이 단순한 진단이 아닌 수업개선이라고 한다면, A교사가 고민을 통해 해결방안을 제시하는 과정에 컨설턴트가 도움을 주는 데 그쳤어야 한다. 문제에 대한 해결도 중요하지만, 그 과정 자체가 의뢰인의 전문성을 개선하는 하나의 학습과정이 되어야 하는 것이다.

## 라. 컨설팅장학의 모형

### 1) 목표

컨설팅장학의 목표는 교사의 전문성 개발인데, 문제나 과제를 안고 있는 교사가 컨설팅을 의뢰하면, 컨설턴트는 이에 대한 다양한 해결 방안을 의뢰인과 함께 고민하며 개발하고, 의뢰인은 개발한 해결 방안을 실행에 옮겨 자신의 당면 문제나 과제를 해결하는 것이다. 의뢰인의 당면 문제나 과제의 지속적인 해결은 결국 해당 교사의 전문성 개발로 귀결될 수 있다.

### 2) 대상

컨설팅장학의 대상은 교사의 수업과 직·간접적으로 관련된 문제가 핵심이며 기타 생활 및 진로지도, 학급운영 등과 관련된 과제도 포함된다. 수업을 예로 들면, 수업 방법 개선, 수업설계 능력 함양, 새로운 수업 방법 습득, 수업분석법 학습, 수업평가 등이 컨설팅의 대상이 될 수 있다. 학교컨설팅과 같은 수준으로 확대하면 학교장의 학교경영, 학부모 활동, 지역사회 협력 등도 포함될 수 있다.



### 3) 과업

컨설팅장학의 중요한 과업은 의뢰 교사가 필요로 하는 전문적 도움을 제공함으로써 그들의 전문적 성장과 발달을 돕는 것이다. 교사의 수업 개선을 돕기 위한 구체적인 과업으로는 ① 의뢰 교사의 문제에 대한 정확한 진단, ② 의뢰 교사의 문제를 해결할 수 있는 방안의 개발과 이의 실행에 필요한 여러 가지 지원, ③ 의뢰 교사를 대상으로 한 교육과 훈련, ④ 수업 또는 수업컨설팅 우수 사례의 발굴 및 의뢰인과 비슷한 어려움에 처한 교사들에 대한 문제 해결 사례와 정보 제공 등이 있다.

### 4) 의뢰인

넓은 의미에서 학교컨설팅과 같은 개념으로 보았을 때 컨설팅장학의 의뢰인은 학교장, 교사, 행정직원, 학부모 등 학교와 관련된 모든 인력이 될 수 있다. 컨설팅장학을 하위개념으로 보아 교사의 전문성을 개발하는 것으로 한정한다면 주로 교사가 주된 의뢰인이 될 수 있다. 수업컨설팅 역시 교사가 주된 의뢰인이 된다.

### 5) 컨설턴트

의뢰인의 문제를 해결할 수 있는 전문성을 가지고 있다면 누구나 컨설턴트가 될 수 있다. 교장이든, 교감이든, 동료 교사든, 외부인이든 중요한 것은 수평적인 의사소통을 통해 의뢰인의 문제를 해결해 줄 수 있는 전문적 지식과 기술의 구비 여부이다. 수업컨설팅으로 한정한다면 우수한 동료 교사가 유력한 수업컨설턴트 후보이며, 수석교사제가 보다 활성화될 경우, 수석교사는 아주 중요한 수업컨설턴트 자원이 될 수 있다.

## 3. 컨설팅장학의 절차

### 가. 컨설팅장학의 일반적인 절차

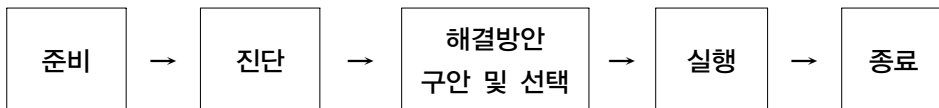
환자가 병원에서 진료를 받을 때 의사의 진단, 처방, 처치의 절차를 거치는 것과 마찬가지로 컨설팅장학에 있어서도 일정한 절차를 밟게 된다. 이 경우 절대적으로 고정



된 절차는 상정하기 어려우며, 컨설팅의 유형이 무엇인지, 컨설팅을 통해 해결해야 할 과제가 무엇인지, 의뢰인이 처한 상황이 어떠한지에 따라 그 절차는 달라질 수 있다. 그러나 의사가 진료를 하는 것과 같이 일반적으로 적용할 수 있는 절차가 있다.

학교컨설팅이든, 수업컨설팅이든 일반적으로 현장에서 적용되고 있는 절차는 5개 단계로 나누어지며, 각각의 단계에는 세부적으로 수행해야 할 과제가 있다. 일반적인 절차는 ① 준비, ② 진단, ③ 해결방안 구안 및 선택, ④ 실행, ⑤ 종료의 5단계이다.

준비단계는 컨설팅장학이 본격적으로 이루어지기 이전 단계로, 의뢰인과 컨설턴트가 컨설팅을 준비하는 단계이다. 진단단계는 의뢰인이 해결해야 할 과제가 무엇인지 명확히 규명하여 이후 단계의 방향 및 방안을 마련할 수 있도록 하는 단계이다. 명확한 진단이 끝나면 진단에 따른 해결 방안을 제시하고 선택하는 해결방안 구안 및 선택 단계가 이어진다. 실행단계는 선택한 방법을 실제 적용하여 실행에 옮기는 단계이다. 종료단계는 의뢰인이 요청한 문제해결을 위한 컨설팅이 마무리 되는 단계이다. 이러한 일반적인 절차를 그림으로 나타내면 다음과 같다.



[그림 2] 컨설팅장학의 일반적 절차

그러나 이상의 5단계는 일반적인 절차일 뿐, 의뢰인의 요구 수준, 혹은 컨설팅장학의 유형에 따라 일부 단계만으로 절차가 이루어질 수도 있다. 의뢰인이 진단 수준까지만 요구한다면 준비→진단→종료의 3단계로 종료될 수 있고, 문제를 해결할 수 있는 방안까지 요구한다면 준비→진단→해결방안 구안 및 선택→종료의 4단계로 종료될 수도 있다. 어디까지나 일반적인 절차를 제시한 것이므로, 의뢰인의 요구수준에 맞춰 융통성있게 적용하면 된다.

## 나. 준비단계

준비단계는 컨설팅장학이 본격적으로 진행을 위해 필요한 사항을 준비하고 점검하는 단계이다. 이 단계에서는 컨설팅 의뢰 및 접수, 컨설턴트의 선정, 예비진단, 협약





체결이 이루어진다.

### 1) 의뢰 및 접수

교사가 컨설팅장학의 효과에 대해 신뢰하고 필요성을 인식하며, 해결하고자 하는 의지가 있을 때 비로소 컨설팅장학은 시작될 수 있다. 전적으로 교사의 자발성에 기초해야 한다. 교사가 컨설팅장학을 받겠다고 결정하게 되면 컨설팅장학 의뢰서를 작성·제출하여 공식적으로 의뢰를 하고 담당기관에서는 의뢰사항을 파악하여 컨설턴트를 연결하면서 컨설팅장학을 시작한다. 이 때 작성하는 의뢰서에는 컨설팅을 받고자 하는 영역과 해결하고자 하는 과제, 컨설팅의 기간 및 방법, 희망하는 컨설턴트를 명확히 진술한다. 의뢰서는 컨설팅장학의 출발점이므로 비교적 명료하게 문제를 서술해야 한다. 교사가 의뢰인이 될 경우 대부분 교육활동 영역(수업지도, 학급운영, 생활 및 진로지도, 특별활동)으로 제한되며 학교경영이나 대외관계 부분은 배제될 수 있다. 의뢰인은 대부분의 경우 개인이 되지만, 필요에 따라서는 교과협의회와 같은 단체 활동을 통해 전문성을 개발하고자 한다면 단체가 될 수도 있다. 제시한 (양식 1)의 의뢰서는 예시이므로 상황에 맞게 변형하여 사용할 수 있다.

### 2) 컨설턴트의 선정

의뢰서를 접수하게 되면 컨설팅을 진행할 컨설턴트를 선정해야 한다. 컨설턴트는 컨설팅이 진행되는 전 과정에 걸쳐 의뢰인과 함께 문제를 해결해야 하는 파트너이므로 문제해결에 적합하고, 의뢰인과 함께 호흡할 수 있는 전문가로 선정되어야 한다. 의뢰인이 컨설턴트에 관한 정보가 많아 스스로 선택한다면 요청한대로 선정하면 되지만, 그렇지 못한 경우에는 의뢰서에서 제시한 조건에 맞추어 관리기관에서 조건에 맞는 컨설턴트를 물색하여 선정한다. 그러나 의뢰인이 관리기관에서 배정한 컨설턴트를 부담스러워한다면 관리기관은 새로운 컨설턴트를 찾아서 배정해야 한다. 의뢰인이 마음을 드러내놓고 함께 호흡할 수 없는 컨설턴트라면 효과를 기대할 수 없기 때문이다. 컨설팅장학이 자발성에 기초한다고 할 때 의뢰인인 교사는 이 단계에서부터 적극적으로 의사를 표명해서 이후 단계에서 컨설턴트에게 이끌려가는 형태가 되지 않도록 해야 한다.



### 3) 예비 진단

컨설턴트가 선정되면 구체적인 컨설팅 활동을 위한 예비 진단에 들어간다. 예비 진단의 목적은 의뢰한 과제를 직접적으로 해결하기 위한 방안을 제시하는 데에 있지 않고, 해당 컨설팅의 목적 및 문제를 명확히 규정하는 데에 있다. 예비 진단 과정에서 최초에 의뢰한 과제에 대한 조정도 가능하다. 의뢰인이 문제로 생각해서 설정한 과제의 핵심 내용이 컨설턴트의 입장에서 봤을 때 다른 문제일 수도 있기 때문이다. 예를 들어 교무부장직을 수행하고 있는 한 과학 교사가 ‘실험을 통해 학생들의 흥미를 유발하여 재미있게 수업을 진행’ 시키고자 컨설팅을 요청하였지만, 진단 결과 수업 진행상의 문제가 아닌 교무부장직 수행에 따른 행정업무 과다나, 실험실의 여건이 문제가 되어 수업 준비를 제대로 못한 것이 문제가 될 수도 있다. 이 경우 협의를 통해 예비 진단 단계에서 종료하고 정식 협약을 체결하지 않을 수도 있고, 예비 진단을 통해 의뢰인이 직면한 문제상황을 제대로 인식한다면 그것을 과제로 다시 의뢰할 수 있다. 따라서 예비 진단을 통해 조정이 되겠지만, 컨설팅을 의뢰할 때 의뢰인 스스로가 가급적 문제상황을 구체적으로 서술하는 것이 필요하다.



(양식 1)

## 컨설팅장학 의뢰서

의뢰인		연락처	
담당학년		담당교과	
전공		교육경력	
의뢰영역	세부영역		
의뢰문제	의뢰문제의 구체적 진술 및 의뢰 이유		
희망컨설턴트	지명시	소속:	성명:
	배정시	※조건명시	

위와 같이 컨설팅장학을 의뢰합니다.

2011년 월 일

의뢰인 \_\_\_\_\_ (서명)



#### 4) 협약 체결

예비 진단을 통해서 과제가 명료해지면 협약을 체결하게 된다. 학교경영과 같이 비중이 큰 사안의 경우 협약이 아닌 계약의 형태로 진행될 수 있지만, 대부분의 경우 컨설팅에 관한 최소한의 내용만 담은 협약의 형태로 진행해도 무방하다. 협약서에는 의뢰인과 컨설턴트의 인적사항, 의뢰내용 및 방법, 컨설팅 기간 및 기타 특별히 요구하는 사항을 담으면 된다. 예시한 (양식 2)를 참조하여 상황에 맞게 변형해서 사용하면 된다.



(양식 2)

## 컨설팅장학 협약서

의뢰인 ○○○과 컨설턴트 □□□는 아래와 같이 컨설팅장학에 관해 협약을 체결합니다. 컨설팅을 진행하는 데 있어서, 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 있음).

의뢰영역	
의뢰사유	
의뢰사항	
컨설팅 기간	
컨설팅 방법	1. 온라인컨설팅( )    2. 현장컨설팅( )    3. 복합형태( )
특약사항	

2011년    월    일

(의뢰인)

소속 :

성명 : (서명)

(컨설턴트)

소속 :

성명 : (서명)



## 다. 진단단계

예비 진단을 통해 컨설팅의 방향이 어느 정도 결정이 되었다면 이제부터는 본격적으로 컨설팅을 수행하는 단계로 접어든다. 그 첫 과업으로 의뢰한 과제를 명확히 하는 일이다. 이는 의사가 환자의 상태를 점검하고 무엇이 문제인지를 명확히 파악하는 것과 같고, 예비 진단 단계에서는 문진의 방법을 통해 간략히 점검하였다면, 진단 단계는 각종 검사를 통해 문제를 명확히 하는 것과 같다. 진단의 과정에는 어느 정도 해결을 위한 방안을 염두에 두게 되며 문제의 성격과 컨설팅 상황을 고려하여 진단 활동과 해결 방안 구안 활동을 분리하거나 통합할 수 있다.

### 1) 자료의 수집

진단 단계에서는 컨설턴트의 역할이 크게 작용한다. 예비 진단을 통해 큰 틀에서 방향을 잡았다 하더라도, 구체적인 부분에서 명확히 해야 할 사항들이 있고, 의뢰인은 아직 컨설턴트의 조언만으로 스스로 문제를 분석하고 진단할 수 있는 상황에는 이르지 못했다고 판단하기 때문이다. 따라서 컨설턴트가 주도하되, 의뢰인을 완전히 배제하기보다는 부분적으로 역할을 나누거나 컨설턴트와 중복된 형태로라도 참여를 유도할 수 있어야 한다.

진단을 위해서는 의뢰인이 달성하고자 하는 목표와 당면한 문제의 분석, 그것에 영향을 미치는 요인과 영향력의 확인, 해결의 방향을 결정하는 데 필요한 모든 정보 수집 활동을 진행한다. 의뢰인은 진단에 필요한 각종 정보 및 자료를 성실하게 제시하고 컨설턴트와의 솔직한 면담과 논의를 통해 정확한 진단에 필요한 정보를 수집할 수 있도록 해야 한다. 분석을 위한 자료는 영역에 따라 달라질 수 있다.



〈표 1〉 진단을 위한 영역별 자료의 예

영역	자료의 예
교수 학습 영역	·학교컨설팅 의뢰서 ·수업 지도안 ·수업 녹화(녹음) 자료 ·관서 자료 ·자리 평가표 ·수업 참관록
생활 지도 영역	·학교컨설팅 의뢰서 ·학생 상담 일지 ·학급 경영록 ·가정 환경 조사서 ·자기 평가표 ·요선도아 면담 일지
학급 경영 영역	·학교컨설팅 의뢰서 ·학급 경영록 ·자기 평가표 ·교실 약식 방문 기록 ·학급 규칙
특별 활동 영역	·학교컨설팅 의뢰서 ·특별 활동 수업 참관 자료 ·연간 계획 ·학급 경영록 ·학생들의 평가 자료
재량 활동 영역	·학교컨설팅 의뢰서 ·재량 활동 운영 계획서 ·재량 활동 요구 사항 조사 기초 자료 ·재량 활동 참관 자료 ·자기 평가표 ·학생들의 평가 자료

## 2) 자료의 분석 및 최종 진단

문제를 명료화하고 문제 해결의 방향을 제시하기 위해서는 수집한 자료 및 정보에 대한 분석이 필요하다. 준비 단계에서 예비 진단을 통해 의뢰인이 제출한 컨설팅장학 의뢰서에 서술한 내용만 보고 대략적인 진단을 내렸다고 한다면, 이 단계에서는 그 문제를 더욱 구체화하고 명료화하는 작업을 진행해야 한다는 것이다.

분석을 할 때는 가장 먼저 문제의 소재 및 특성을 파악해야 한다. 앞에서 예로 들었던 과학교사의 경우, ‘실험을 통해 학생들의 흥미를 유발하여 재미있게 수업을 진행’ 시키는 것을 달성할 목표로 삼았는데, 이는 다시 말해 수업시간에 학생들이 흥미를 보이지 않고 소극적인 태도를 보이는 문제가 있다는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 문제가 발생한 이유는 수업을 제대로 진행하지 못하는 교사의 기본 자질 문제일 수도 있고, 교사는 의욕을 가지고 수업 준비를 하려고 해도 지나친 업무로 수업 준비에 전념하기 어려운 여건이 문제가 될 수도 있으며, 또한 학생들의 개인적인 문제가



원인이 되어 수업 집중을 방해하는 것일 수도 있다.

의뢰인이 제시한 문제를 분석하면 이와 같이 문제의 소재 및 특성이 무엇인지를 파악할 수 있게 되고 향후 컨설팅 방향 설정에 영향을 끼치게 된다. 문제의 소재 및 특성에 따라 수업관련 컨설팅으로 설정되었던 초기의 방향이 업무가 지나치게 많은 것이 문제로 진단되면 학교 업무 환경 조정으로, 또는 학생의 개인적인 문제라면 학생의 생활지도나 상담으로 그 방향이 조정될 수 있게 되는 것이다.





(양식 3)

## 진단 결과 보고서

의뢰인		컨설턴트	
의뢰내용			
활용자료			
진단결과			
의견			

2011년    월    일

컨설턴트 □□□ (서명)



## 라. 해결 방안 구안 및 선택 단계

### 1) 해결 방안의 구안

주어진 과제를 해결하는 데 있어서 첫 번째 관건인 문제에 대한 명확한 규정이 이루어지게 되면 해결은 의외로 간단할 수 있다. 우리가 질병에 걸려 병원을 찾았을 때, 특히 병세가 치명적인 경우, 적어도 서너 곳의 병원을 다니면서 진단을 받는다. 정확한 진단을 받게 되면 이후의 치료 방법은 거의 정해져 있다고 해도 과언이 아니다. 컨설팅에 있어서도 문제를 명료화하는 가운데 이미 해결 방안을 염두에 두게 되고, 또 문제가 명확히 규정되었다면 이후의 해결 방안도 대부분 큰 틀을 벗어나지 않게 된다. 그렇다고 하더라도 교육현장에서 일어나는 문제들을 정형화된 틀 속에 넣고 해결을 도모하기는 어렵다. 따라서 이에 대한 해결 방안이 좀 더 구체적이고 실현 가능한 다양한 방법으로 모색되어야 한다.

상황에 따라 해결 방안의 구안은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 첫째는 기존의 해결 방안에 기초하여 가능한 해결 방안을 찾아보는 것이다. 담당 컨설턴트가 경험이 풍부한 전문가라면 많은 경우 기존의 틀 안에서 해결 방안을 찾아낼 수 있게 될 것이다. 두 번째는 백지 상태에서 독창적인 해결 방안을 찾는 것이다. 이것은 직면한 문제가 생소하거나 그렇지 않더라도 주변 여건이 기존의 해결 방안을 적용하는 데 한계가 있을 경우, 그 문제에 적합한 해결 방안을 모색하기 위해 처음부터 노력하는 것이다.

해결 방안의 구안 단계는 자칫 컨설턴트에게 모든 것을 맡겨버릴 가능성이 있는데, 컨설팅장학의 자문성의 원리를 고려한다면 옳은 방법은 아니다. 의뢰인이 모든 해결 방안을 스스로 찾아야 한다면 컨설팅을 의뢰한 의미가 없을지 모르지만, 적어도 구안하는 과정에는 직·간접적으로 참여할 수 있도록 하여 스스로 전문성을 개발할 수 있는 여지를 주어야 한다. 예를 들어 수업방법의 개선을 의뢰한 수업컨설팅의 경우, 수업을 진행하는 과정이 문제 진단 및 해결 방안 모색의 단초가 되어야 한다. 이 때 수업 장면을 녹화해서 의뢰한 교사가 보고 스스로 문제점을 파악하고, 파악한 문제를 어떻게 해결해야 할지에 대한 의견을 제시하도록 하는 것도 좋은 방법 중의 하나이다. 물론 컨설턴트는 컨설턴트 나름대로 방안을 모색하되 교사 스스로 파악하고 제시한 방안에 대해 조언해 주는 것이 컨설턴트로서 해야 할 역할이라고 할 수 있다. 해결 방안을 모



색하는 과정에서 의뢰인이나 컨설턴트 모두 어려움을 겪는 상황이 발생할 수 있게 되는데, 이때는 컨설팅을 담당하는 관리자에게 의뢰하여 물적·인적 도움을 받을 수 있다. 전문성을 갖춘 컨설턴트라고 해서 의뢰인이 소속한 학교 여건이나 지역 사정에까지 정통할 수는 없다. 필요하다면 도움을 요청할 수 있고, 이 때문에 의뢰인이 컨설턴트의 전문성에 대해 불신할 필요도 없다.

## 2) 해결 방안의 선택

해결 방안이 나오게 되면 컨설턴트는 제시된 방안을 의뢰인이 수용하도록 강제해서는 안 되고, 전적으로 의뢰인이 수용 여부를 결정하도록 해야 한다. 이 단계에서 컨설턴트의 역할은 제시된 해결 방안에 대한 각종 정보를 제공해서 의뢰인이 선택을 하는데 어려움이 없도록 하는 데서 그쳐야 한다. 또한 해결 방안에 대한 이해가 충분히 되어 있지 않다면, 실행 자체가 어려우므로 특히 생소한 해결 방안이 제시되었을 경우 그에 대한 안내가 구체적으로 이루어져서 의뢰인이 능동적으로 문제를 해결 할 수 있도록 해야 한다.

그런데, 선택에 있어서 의뢰인이 구안 단계에서부터 참여하게 되면 많은 문제가 해소될 수 있다. 이미 구안단계에서 의뢰인의 생각이 반영되었기 때문에 이해의 문제가 해소될 수 있고, 구안 자체가 주변의 여건이나 상황을 고려하여 제시한 것이기 때문에 자연스럽게 의뢰인의 의지에 의해 선택할 수 있게 되는 것이다.

## 마. 실행 단계

### 1) 의뢰인의 실행

실행은 선택된 해결 방안을 계획에 따라 실제 구현하는 단계이다. 지금까지의 단계에서 컨설턴트가 과정을 주도하고 의뢰인은 컨설턴트의 조언에 따라 행동해 왔다면, 이 단계에서는 의뢰인이 주도적으로 계획을 실행하는 주인공이 되어야 한다. 컨설팅의 전 단계가 의뢰인인 교사가 스스로 문제를 해결하면서 전문성을 키워나가는 단계이지만, 특히 이 단계는 의뢰한 과제를 구체적으로 해결하는 단계이므로 의뢰인이 주도권을 가져야 한다.



의뢰인이 자신있게 실행에 옮길 수 있도록, 선택과 실행의 사이에 실행을 위한 준비 과정을 설정할 수 있다. 다시 말해 수업지도안 작성법을 익히도록 한다든지, 수업진행 방식(강의, 토론, 실험 등)에 대해 개별적인 연구나 세미나를 하게 해서 자신감을 가질 수 있도록 한다면 실행 단계가 훨씬 수월하게 진행될 것이다.

## 2) 컨설턴트의 관찰과 조언

실행 단계에서 의뢰인이 주인공이 된다면 컨설턴트는 당연히 조언하는 위치로 돌아서야 한다. 실행 과정을 지켜보면서 필요하다면 적절한 시기에 필요한 정보를 제공하거나 일부 행동에 대해 문제점을 제기해서 스스로 자리를 잡아갈 수 있도록 조언하는 역할을 해야 한다. 어디까지나 컨설턴트는 교사로 하여금 스스로 문제를 해결하고 과제를 수행할 수 있는 지식과 기술을 습득할 수 있도록 조언하는 것이 본분이라는 것을 잊지 말아야 한다. 수업컨설팅의 경우 실행 단계는 곧 수업을 의미할 수 있으므로 진단 단계뿐만 아니라 실행단계에서도 수업관찰기법을 통해 의뢰인을 모니터링하고 조언을 해 주어야 한다. 이 과정에서도 직접적인 교정 요구나 해결 방안 제시는 문제가 될 수 있으며 스스로 문제점을 인식하고 교정할 수 있도록 해 주는 것이 필요하다. 이 과정에서 컨설턴트는 방법상 전문가로서의 능력을 발휘하여야 한다. 의뢰인 역시 컨설턴트의 지시만 기다리면 안 되고 적극적으로 자신이 실행하는 과정이 계획대로 되고 있는지, 계획대로 되지 않는다면 어떤 이유 때문에 그렇고, 또 그러한 문제를 해결하기 위해서 어떻게 해야 하는지 지속적으로 고민해야 한다.

## 바. 종료 단계

### 1) 평가

종료 단계는 컨설팅장학의 최종 단계로 컨설팅이 시작될 때 설정하였던 목적이 달성되어 의뢰인이 더 이상 컨설턴트의 도움을 필요로 하지 않는지를 확인하는 단계이다. 실행이 완료되면 그 동안 진행된 컨설팅 전반에 대한 평가가 이루어진다. 평가를 통해 문제가 완전히 해결되지 않았다고 판단되면 협약에 따라 후속 컨설팅이 이어질 수 있고, 해결되었다고 판단되면 그것으로 종료된다. 컨설팅장학의 한시성의 원리가



적용되는 것이다. 평가는 양적 자료와 질적 자료에 근거하여 이루어질 수 있다. 대개의 경우 교사 스스로의 판단(만족도)에 따라 평가가 이루어지며, 좀 더 과학적이고 체계적으로 평가를 하기 위해서는 수업자체에 대한 객관적인 평가(학생의 학업성취도, 컨설팅 진행 이후 변화된 학생 수 등)가 이루어질 수도 있다.

한편 평가는 목표 달성에 대한 평가이외에도 컨설턴트의 전문성이나 컨설팅 방법에 대한 평가, 컨설팅 과정 및 운영에 대한 평가 등이 함께 이루어질 수도 있다. 이것은 다음에 이루어지는 컨설팅장학에 개선 방안을 제시할 수 있는 자료로 활용되기도 한다. 평가를 위한 만족도는 (양식4) 컨설팅장학 평가지를 참조하면 되고, 관리기관의 의도에 따라 항목을 조정할 수도 있다.

## 2) 보고

평가 결과, 문제가 해결되었다고 판단되면 컨설팅은 종료되며 컨설팅의 전 과정과 결과에 관한 최종보고서를 작성한다. 의뢰에 따라 컨설팅이 이루어진 것이므로 보고서는 일반적으로 컨설팅을 의뢰받은 컨설턴트가 작성하여 의뢰인에게 제공하는 것을 원칙으로 한다. 다만 관할 교육청의 컨설팅장학 관리를 위해 담당 장학사가 직접 작성하여 보고 및 관리하거나 컨설턴트에게 작성한 보고서를 요청하여 활용할 수 있다. 그러나 교사들의 심리적인 부담을 덜고 컨설팅장학의 취지를 살리기 위해서는 가급적 컨설턴트에게 컨설팅의 전 과정 및 최종보고서 작성을 맡기고 담당기관은 의뢰단계에서 컨설턴트를 배정하고 협약을 체결하는 일과, 컨설팅장학 평가지, 최종보고서 정도만 수합해서 관리하는 것이 좋다.

종료 단계에서 고려할 중요한 사항 중 하나는 학습성의 원리이다. 처음 컨설팅장학을 의뢰할 때 교사는 전문가의 조언이 필요한 상태였지만, 컨설팅을 진행하는 과정에서 스스로 전문성을 개발하였기 때문에, 이것을 바탕으로 역량을 좀 더 강화하면 이후에는 컨설턴트로 활동할 수도 있어야 한다는 것이다. 컨설턴트는 컨설턴트로서의 새로운 경험을 하면서 자신이 가지고 있는 장점을 키우거나 문제점을 보완하여 더욱 역량 있는 컨설턴트로 거듭날 수 있다는 것이다. 특히 교사의 입장에서는 학습성의 원리를 잘 숙지해야 컨설팅의 효과를 높일 수 있다.



(양식 4)

## 컨설팅장학 평가지

이번에 받은 컨설팅장학에 대한 설문입니다. 선생님의 생각과 일치하는 곳에 ○표 하십시오. 컨설팅장학의 개선을 위한 설문이오니 편안하고 솔직하게 응답하여 주시기 바랍니다.

항목	전혀 아니다	아니다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1. 문제를 의뢰하는 과정에 만족한다.					
2. 문제 해결에 적합한 컨설턴트가 배정되었다.					
3. 문제해결을 위한 컨설턴트의 진단이 정확하였다.					
4. 나는 문제해결을 위한 진단 과정에 충분히 참여하였다.					
5. 진단 후 제시한 해결 방안에 만족한다.					
6. 문제 해결에 적합한 방안을 나의 의지대로 선택하였다.					
7. 컨설팅이 진행되는 동안 컨설턴트와 편안한 관계를 유지했다.					
8. 컨설팅 결과 의뢰한 문제가 해결되었다.					
9. 문제가 해결과는 상관없이 이번 컨설팅은 나에게 도움이 되었다.					
10. 한 두번 더 컨설팅을 받으면 다음에는 나도 컨설턴트가 될 수 있을 것 같다.					
11. 추후에 다시 컨설팅을 받을 의향이 있다.					
12. 이전에 받았던 장학과는 다르다는 것을 느낄 수 있었다.					
13. 기타 의견					



(양식 5)

## 컨설팅장학 결과 보고서

의뢰인		소속 학교	
담당 학년		담당 교과	
전공		교육 경력	
의뢰 영역	세부영역		
의뢰문제			
기간	2011년 월 일 ~ 월 일		
내용 및 결과			
담당 장학사			

2011. . .

컨설턴트

(서명)



## 참 고 문 헌

- 김도기(2005). 컨설팅장학에 관한 질적 실행연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 진동섭(2003). 학교컨설팅: 교육개혁의 새로운 접근 방법. 서울: 학지사.
- 진동섭, 김도기 (2005). 컨설팅장학의 개념 탐색. 교육행정학연구, 23(1).
- 진동섭, 김효정(2007). 학교컨설팅의 원리 분석. 교육행정학연구. 25(1).
- 진동섭·홍창남·김도기(2010). 학교경영컨설팅과 수업컨설팅. 서울:교육과학사.
- 한국교원연수원. 학교컨설팅의 절차와사례. 한국교원연수원연수자료미간행.
- 홍창남(2009). 학교컨설팅의 원리. 서울대학교교육연수원 학교컨설팅양성과정(1) 연수교재. 미간행.
- 박효정, 정미경, 김민조(2009), 학교컨설팅체제 구축을 위한 기초 연구, 한국교육개발원 연구보고 PR2009-32
- 충북대학교 한국지방교육연구소(2011), 컨설팅장학의 실제(컨설팅장학 제2차 실무자 워크숍자료집)



# 컨설팅장학의 기법

이지혜 (충북대 한국지방교육연구소 연구교수)



## 1. 긍정적 관계 형성을 위한 인간적 기술

- 가. 반응 기술
- 나. 촉진 기술
- 다. 관계형성 기술

## 2. 문제해결을 위한 전문적 기술

- 가. 자료 수집 방법
- 나. 문제해결 접근법
- 다. 컨설팅 과정에서 필요한 기법





## II. 컨설팅장학의 기법

### 1. 긍정적 관계 형성을 위한 인간적 기술

중학교 영어 여교사인 A씨는 경력 2년차로, 학생들의 생활지도에 많은 어려움을 겪고 있었다. 대학교에서 이론적으로 배웠던 내용과는 달리 다양한 특성의 학생들을 지도하기란 쉽지 않았던 것이다. 특히 한참 사춘기를 경험하고 있는 중학생들을 생활지도하는 것은 수업 이상으로 힘들었고, 결국 A 교사는 생활지도에 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 학교장과의 면담자리에서 Y 컨설턴트는 A 교사를 성공적으로 도와 주었다고 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 컨설턴트에 대한 반응 기술이나 의사소통 기술이 부족했음을 알 수 있다. 따라서 컨설팅장학이 진행되는 동안에는 무엇보다도 컨설턴트에 대한 컨설턴트의 기대와 신뢰 등이 형성되어야 한다. 따라서 본 원고에서 제시하는 내용들은 컨설턴트의 컨설턴트와의 긍정적 관계형성을 위한 인간적 기술로써 크게 컨설턴트의 반응 기술, 촉진 기술, 관계형성 기술에 관한 것이다.



## 가. 반응 기술

의사소통은 상대방의 경험이나 신념을 이해하고, 그에 대해 영향을 미치기 위하여 의미를 교환하는 것이다. 의사소통은 쉬운 것처럼 보여도 때로는 상대방의 이야기를 잘못 이해하거나 정도를 넘어서 표현을 사용하게 되기도 하고, 때로는 컨설팅 과정을 방해하는 논쟁에 종종 빠져들게 되기도 한다. 따라서 컨설턴트는 컨설턴티를 조력하려는 의도로 촉진적인 신체 언어와 음성 언어를 사용하여 반응해야 한다. 구체적인 반응 기술들은 다음과 같다.

### 1) 신체적 주의 기울이기

컨설팅에서 컨설턴트의 비언어적 태도, 즉 신체 언어는 컨설턴티에게 관심을 기울이고 있음이 전달되기 때문에 매우 중요하다. 구체적인 신체 언어 기술을 소개하면 다음과 같다.

#### < 컨설턴티에게 사용할 수 있는 컨설턴트의 신체 언어(Eagan, 1994) >

- 바로 보기(Squarely) : 컨설턴트는 컨설턴티를 바로 바라본다. 컨설팅장학 과정에서 가장 중요한 것은 컨설턴트가 컨설턴티에게 나타내는 관심의 질이므로, 어떻게 해서든 컨설턴티를 바로 바라보려고 노력해야한다.
- 개방적인 자세(Open) : 컨설턴트는 개방적인 자세를 취해야한다. 컨설턴트는 컨설턴티에게 마음의 문을 열고 있다는 자세를 취하는 것이 중요하다.
- 약간 기울이는 자세(Leaning) : 컨설턴트는 컨설턴티를 향해 몸을 기울이는 자세를 취해야한다. 컨설턴트는 컨설턴티를 향하여 몸을 약간 기울여서 그의 말에 관심을 기울이고 있다는 것을 나타내는 자세를 취해야 한다. 중요한 것은 상체의 움직임으로, 앞으로 약간 기울였다 뒤로 뺐다 할 수 있다.
- 시선 접촉(Eye contact) : 컨설턴트는 컨설턴티와 적절한 시선 접촉을 유지해야 한다. 컨설턴티와 좋은 시선 접촉을 유지한다는 것은 '당신과 함께 있다. 당신에게 관심을 느끼고 있다. 당신이 하는 말을 듣고 싶다.'라는 뜻을 전달해 준다.
- 이완된 자세(Relaxed) : 컨설턴트는 편안하고 이완된 자세를 취해야 한다. 편안한 자세는 두 가지 사실을 뜻한다. 하나는 조바심하거나 주의를 흐트리는 표정을 짓지 않는 것이고, 다른 하나는 개인적 접촉과 표현의 도구인 몸짓을 편안하고 자연스럽게 한다는 것을 의미한다.



## 2) 언어적 반응 기술

컨설팅 과정은 컨설턴트와 컨설턴티가 전체로서 교류하는 관계다. 따라서 컨설턴트가 컨설턴티에게 하는 모든 반응은 컨설턴티의 변화에 영향을 주는 기술이다. 이와 같은 맥락에서 컨설턴트는 다양한 언어적 반응 기술을 획득해서 능숙하게 사용할 수 있어야 한다. 본 강좌에서는 언어적 반응 기술로 즉시성, 최소의 촉진적 반응, 침묵, 승인, 정보제공, 직접적 지도, 명료화, 내용의 재진술, 요약 등을 제안하고자 한다.

### < 언어적 반응 기술 >

- 즉시성 : 컨설턴트가 지금-여기 입장에서 컨설턴티에게 반응하는 것이 즉시성이다. 즉, 즉시성은 컨설팅 관계에서 컨설턴트와 컨설턴티 간의 즉각적인 상호작용을 말한다. 그러므로 즉각적인 반응은 그 순간에 컨설턴티에게 피드백을 제공하는 의사소통이다.
- 최소의 촉진적 반응 : 최소의 촉진적 반응은 이해나 동의를 나타내는 짧은 말이다. 이것은 컨설턴티가 수용되고 있다는 것들을 반영하면서 지속적으로 이야기할 수 있도록 힘을 불어넣어 준다. 최소의 촉진적 반응의 예로 '계속 하세요' '알겠어요' '좋습니다.' 등은 대부분의 컨설팅 과제에서 공통적으로 사용되는 반응이다. '음' '응' 등 컨설턴티의 말 중간에 듣고 있음을 표현하는 반응들이 바로 이것이다. 언어적인 것이 아니라 할지라도 최소의 촉진적 반응의 예로 볼 수 있는 것이 있다. 컨설턴티를 주목하는 행동과 얼굴 표정과 고개를 끄덕이는 행동, 컨설턴트의 어조와 억양 등에서도 컨설턴티는 수용되고 있다는 느낌을 얻게 된다.
- 침묵 : 컨설팅을 처음 진행하는 컨설턴트는 침묵을 무시하는 경향을 보이는 것이 일반적이다. 침묵은 컨설턴트 자신이 꼭 무엇인가를 해야 하는 것처럼 자신을 압박하는 것처럼 느껴지기 때문이다. 그래서 초보 컨설턴트들은 컨설턴티의 표현 사이에 재빨리 끼어들기도 한다. 하지만 침묵은 컨설턴티에게 생각할 여유를 제공한다거나, 컨설턴트의 배려가 전달된다는 측면에서 때로는 컨설턴트와 컨설턴티가 가까워지도록 돕는 역할을 한다.
- 승인 : 컨설턴트가 승인의 반응양식을 사용할 때, 그의 반응은 컨설턴티의 어떤 측면이나 행동에 대한 지지, 분명한 승인, 안심, 강화를 나타내는 것일 수 있다. 예는 다음과 같다. '좋습니다.' '걱정하지 마세요.' '나는 당신이 옳은 일을 했다고 생각합니다.' '모든 사람들이 때때로 그런 기분을 느껴요.' '당신이 옳아요.'와 같은 반응이 있다.
- 정보제공 : 이 범주 안에 해당하는 컨설턴트의 반응은 컨설턴티에게 사실이나 자료, 의



건 자원의 형태로 정보를 제공하는 것이다. 컨설팅 과정, 컨설턴트의 행동 그리고 만나는 시간, 장소 등과 같은 컨설팅 약속과 관련될 수 있다.

- 직접적 지도 : 직접적 지도는 컨설턴트가 컨설턴티에게 하는 지시, 제안, 조언을 의미한다. 정보제공 양식이 사실과 자료를 주는 것인 반면, 직접적 지도는 컨설턴티에게 어떤 것을 하도록 요구하거나 제안하는 것이다.

- 명료화 : 명료화란 컨설턴티의 모호한 진술 다음에 사용되는 질문형태의 기법이다. 컨설턴티는 자신들의 고민과 문제에 몰입한 나머지, 문제에 대한 진술 내용이 모호하거나 분명하지 않은 경향이 있다. 명료화를 사용하는 목적은 컨설턴티로 하여금 보다 구체적으로 말하도록 돕고, 컨설턴티의 진술 내용을 정확하게 들었는지를 확인하며, 모호하거나 혼동되는 진술 내용을 분명하게 밝히기 위함이다. 명료화를 하는 요령은 컨설턴티의 말을 반복하면서 “~라는 뜻입니까?”, “~라는 말입니까?”라는 질문을 던지는 것이다.

- 내용의 재진술 : 내용의 재진술은 컨설턴티가 했던 말을 컨설턴트가 다시 표현하는 것이다. 컨설턴트의 표현은 컨설턴티의 표현보다 명료하고 구체적이다. 이러한 컨설턴트의 내용의 재진술은 컨설턴티로 하여금 그가 말한 내용을 탐색하도록 촉진한다. 컨설턴트는 내용의 재진술을 통해 컨설턴티의 입장을 이해하려고 노력하고 있음을 알려주게 되며, 컨설턴티가 한 말을 간략하게 반복함으로써 컨설턴티의 생각을 구체화시키며, 컨설턴티가 말하고 있는 바를 컨설턴트 자신이 제대로 이해하고 있는지를 확인해 볼 수 있다.

- 요약 : 요약은 컨설턴티가 표현했던 주요한 주제를 컨설턴트가 정리해서 말로 나타내는 것이다. 컨설턴트의 요약은 컨설턴티가 미처 의식하지 못한 면을 학습시키고 문제 해결의 과정을 밝히며 자신의 생각과 느낌을 탐색하도록 돕는다. 또한 매 회기의 컨설팅을 자연스럽게 종결하며 많은 생각들을 정리하고 통합하고 새로운 해결책을 강구하게 한다.

### 3) 적극적 경청

적극적 경청은 귀로 상대방의 음성언어를 듣고 눈으로 상대방의 신체언어를 관찰함을 의미한다. 즉 적극적 경청은 컨설턴티에게 컨설턴트가 메시지의 주제 내용뿐만 아니라 정서적 내용까지 모두 듣고 있다는 것을 보여주는 것이다. 따라서 컨설턴트는 컨설턴티에게 초점을 유지하며 효과적인 적극적 경청을 위하여 다음과 같은 지침(Brems, 2001)을 참고하면 좋다.



### < 적극적 경청을 위한 지침 >

- 컨설턴트가 말하는 것에 수용의 태도를 취하라.
- 컨설턴트의 음조를 경청하라.
- 컨설턴트의 감정에 대한 단서를 경청하라.
- 공통적인 감정과 내용의 주제를 경청하라.
- 컨설턴트가 보이는 일반화, 빠뜨린 내용, 왜곡을 경청하라.
- 관심의 초점을 컨설턴트에게 두어라.
- 컨설턴트와 컨설턴트 간의 의사소통 과정에 관한 개인적인 반응, 함축적 의미나 영향을 인식하라.
- 표현된 내용과 방식을 경청하라.
- 비언어적 의사소통에 주의를 기울여라.
- 컨설턴트의 언어적 표현과 비언어적 표현 간의 관계를 인식하라.
- 컨설턴트가 자연스럽게 이야기하도록 적절한 침묵 및 정지를 유지하라.
- 컨설턴트의 이야기 중에 가능하면 끼어들지 말라.
- 컨설턴트의 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.
- 컨설턴트가 표현하는 독특한 은유와 상징을 이해하여 숨은 의미를 파악하라.
- 컨설턴트의 언어적 표현과 비언어적 표현에 있는 주제와 유형을 경청하라.
- 컨설턴트의 표현의 불일치(예: 언어적 표현과 비언어적 표현, 생각과 감정, 생각과 행동, 감정과 행동 등)를 인식하라.

#### 4) 공감하기

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

컨설턴트가 컨설턴트를 공감하기 위해서는 무엇보다 자신의 ‘준거틀(frame of reference)’에서 벗어나 컨설턴트를 바라볼 수 있어야 한다. 일반적으로 사람들은 누구나 자기의 틀을 가지고 사람이나 사물을 바라보고 판단하며 살아가므로 그 틀에서 벗



어나 다른 사람을 보기는 쉽지가 않다. 그러나 컨설턴티의 경험을 주관적으로 경험하기 위해서 컨설턴트는 자신의 ‘준거틀’에서 벗어나 컨설턴티의 눈으로 보고, 컨설턴티의 귀로 들으며, 컨설턴티의 심장으로 느껴야 한다. 이와 같은 공감을 전달하는 방법에는 언어적인 방법이 있다.

### < 공감하기 >

- 컨설턴티를 이해하고자 하는 컨설턴트의 마음을 보여 준다.

컨설턴티: 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.

- 컨설턴티가 중요하게 여기는 것에 대해 이야기한다.

컨설턴티: 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.

- 컨설턴티의 감정을 언급한다.

컨설턴티: 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.

- 컨설턴티의 메시지에 함축된 심층적 감정을 언급한다.

컨설턴티: 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.





## 나. 촉진 기술

컨설팅장학은 컨설턴티에게 문제해결을 위임받은 것이 아니라 컨설턴티가 문제를 해결하도록 도와주는 기술이기 때문에 컨설턴트는 촉진자의 역할도 수행해야한다. 컨설턴트의 문제에 초점을 둔 대화기법이나 해결을 도출하도록 대화를 이끌어 가는 능력은 컨설턴티에게 많은 영향을 미치게 된다.

### 1) 분명한 표현

컨설턴트는 컨설턴티에게 분명한 반응을 해야 할 때가 있다. 컨설팅 과정에서 때로는 컨설턴티의 비협조적인 행동으로 컨설팅 관계에 문제가 생기기도 하는데, 이때 컨설턴트는 분명하게, 그러나 비난하거나 나무라지는 않으면서 자신의 생각이나 염려되는 점을 컨설턴티에게 알려 주어야 한다. 이를 위한 분명한 의사소통 양식의 기본적인 측면 일곱 가지(Dettmer, Dyck & Thurston, 1999)를 제안하면 다음과 같다.

#### < 의사소통 양식 >

- ‘너’ 전달법이 아닌 ‘나’ 전달법을 사용하라 : “별로 진전이 없는 것 같아 걱정이 됩니다. (혹은) 저는 개입방법을 바꾸는 것이 좋다고 생각합니다.”
- ‘그러나’ 보다는 ‘그리고’ 라고 말하라 : “그때는 당신이 정말 확고하게 할 필요가 있었습니다. 그리고 전체 학생을 통솔하는 힘이 많이 향상되었습니다.”
- 행동을 객관적으로 언급하라 : “제가 당신 학급에서 관찰할 때 승호가 다른 어린이를 두 번 때리는 것을 보았습니다. 하지만 세게 때리거나 해치려는 의도가 있는 것 같지는 않았습니다. 그 아이가 다른 아이에게 보통 그런 식으로 행동하나요?”
- 당신의 느낌을 정확히 표현하라 : “선생님이 저 ‘공포의 4인조’를 얼마나 잘 다루었는지 말해 주고 싶었습니다. 당신은 그 아이들 뿐 아니라 다른 아이도 학습에 집중하고 잘 반응하도록 격려하면서 수업과 개입을 진행하고 있습니다. 잘 진행되는 것을 보니 정말 기쁩니다.”
- 해야 할 일을 말하라 : “우리는 ‘공포의 4인조’를 분리시키고 특별한 경우 외에는 같은



모둠에 배치하지 않기로 합의했었습니다. 그렇게 하면 수업을 저해하는 횡수가 줄어들 것입니다. 저는 선생님이 그것을 반드시 실천해야 한다고 생각합니다. 선생님은 어떻게 생각하십니까?”

- 상대방을 향한 관심을 표현하라 : “당신 학생들을 가르치는 것은 이 학교에서 제일 힘든 일 중의 하나입니다. 학생들이 언제나 당신 수업을 들으려고 정돈하고 기다리는 것은 아니지요. 그것은 힘 빠지고 실망스러운 일입니다. 그런데 그렇게 많은 학생이 동시에 문제를 일으킬 때 당신이 잘 견디는 것을 보고 감탄했습니다.”

- 분명한 신체언어를 사용하라 : 상대방과 눈을 맞추지 못하고 게으르고 불평 많고 매사에 확신이 없고 차라리 그 자리에서 벗어나고 싶은 듯이 행동하는 사람이 있다면, 당신은 그 사람에게 관심이 있는지, 또 함께 일하고자 하는 의욕이 있는지 생각해 보라. 대부분의 사람은 직장에 있는 동안 위에 묘사한 것과는 반대의 성격을 가진 사람과 시간을 보내고 싶어 할 것이다. 효과적인 컨설턴트는 의뢰된 문제가 해결될 것이라는 느낌을 전달하고, 컨설턴트와 컨설턴티는 문제를 해결하기 위해 협력할 수 있으며 포기하는 것은 좋은 방법이 아니라는 것을 분명한 신체언어를 이용하여 전달한다.

## 2) 대화 기술

컨설턴티들은 보다 긍정적이고 전문적 대화 기술을 가진 컨설턴트들을 더 신뢰하게 된다. 따라서 개방적이고 건설적이고, 배려하고, 과제 중심적이고, 열정적이고, 침착하고, 융통성 있고, 다른 사람의 견해를 존중하는 컨설턴트일수록 컨설팅을 성공적으로 이끌 수 있다(Harris, 1996).

### < 긍정적 대화와 부정적 대화 >

- 개방적 : “저를 만나러 오셔서 기쁩니다.”
- 폐쇄적 : “지금 저를 만나고 싶다고요? 그런 모양이군요.”
- 수용적 : “당신이 최선으로 여기는 방법을 시도했다고 믿습니다.”
- 판단적 : “왜 그런 식으로 하기를 원했나요?”
- 공감적 : “우리를 이렇게 자주 힘들게 하는 학생들을 다룬다는 것은 정말 힘든 일이지요.”



- 냉담한 : “무엇을 기대했습니까? 여기서 가르친다는 것이 다 그런 것입니다.”
- 의뢰인을 편안하게 생각함 : “선생님이 하루를 어떻게 보내는지 얘기해 주세요.”
- 의뢰인을 방어적이게 함 : “읽기를 더 잘 가르치는 방법이 틀림없이 있을 겁니다.”
- 협력을 강조함 : “함께 노력하면 이런 문제를 해결할 수 있을 것입니다.”
- 전문성을 과시함 : “아, 아닙니다. 다른 방식이 더 낫다는 것을 연구에서 분명히 말해주고 있습니다. 저를 믿으세요.”
- 전문적 접근 : “제가 당신이 한 일을 정확하게 알아들었는지 확인해 봅시다.”
- 미성숙한 접근 : “민수요? 우리가 그 아이에 대해 이야기했던가요? 무슨 계획을 세웠지요? 계획을 세웠던가요?”
- 넓은 마음 : “음, 그것도 이 문제를 보는 좋은 방법이네요. 그 아이디어를 어떻게 활용할 수 있을까요?”
- 좁은 마음 : “우리는 그것을 시도해 본 적이 없어요. 효과가 증명된 방법을 사용하는 것이 더 낫습니다.”

### 3) 질문하기

질문은 그 특성상 컨설턴티에게 의견을 묻는 방법인 동시에 위협이 될 수도 있기 때문에 컨설팅 관계에서 가장 중요하고도 섬세한 기술이다. 그러므로 컨설턴트는 컨설턴티가 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 컨설턴티의 감정을 명료화하도록 하거나 어떤 상황을 구체적으로 탐색하도록 해야 한다.

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



### < 개방형 질문과 폐쇄형 질문 >

#### □ 개방형 질문

- 컨설턴트: 제가 오늘은 학생에게 교실 밖으로 나가라고 했어요.
- 컨설턴트: 어떻게 해서 그렇게 되었나요?
- 컨설턴트: 너무 화가 났거든요.
- 컨설턴트: 화가 많이 날 일이 있었군요. 무슨 일이 있었는지 이야기해 볼래요?

#### □ 폐쇄형 질문

- 컨설턴트: 수업할 때 학생들이 많이 떠들었나요?
- 컨설턴트: 네.
- 컨설턴트: 학생들에게 너무 어려운 내용으로 수업하셨나요?
- 컨설턴트: 아니요.

이상의 개방적 질문을 포함한 효율적인 질문방법은 다음과 같다.

### < 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 컨설턴트의 대답에 귀를 기울인다.

## 4) 자기개방

자기개방은 컨설턴트가 자신에 대한 정보를 컨설턴트와 나누는 것을 말한다. 이는 컨설턴트가 이를 치료적으로 활용하도록 컨설턴트의 문제와 관련된 컨설턴트의 정보와 감정을 제시하는 것이다. 자기개방은 대체로 재진술과 반영, 그리고 요약 등에 의해 촉진된다. 자기개방을 시의 적절하게 함으로써 컨설턴트는 예전에 생각할 수 없었던 관점들을 나누고 발견하는 법을 학습할 수 있게 된다.



### < 효과적인 자기개방 >

- 컨설턴트가 부담을 느낄 정도로 지나치게 길게 하지 않기
- 컨설턴트와 컨설턴티의 역할이 뒤바뀌지 않도록 주의하기
- 컨설턴티에게 도움이 될 만한 자기개방만 하기

## 다. 관계형성 기술

컨설턴트와 컨설턴티 간의 효과적 컨설팅 관계는 라포가 형성되어야 한다. 라포란 두 사람의 상호작용 속에서 발생하는 역동적인 작용과 반작용, 즉 이러한 떨림 속에서 서로의 마음을 끄는 민감성이다. 라포가 없는 상태에서는 효과적인 컨설팅이 이루어질 수 없다고 할 수 있다. 따라서 컨설턴트는 컨설턴티와 긍정적인 관계를 형성하기 위해서 다음과 같은 노력을 해야 한다.

### 1) 대인관계 기법

컨설턴트와 컨설턴티 간에 긍정적인 관계가 형성되어야 컨설턴티는 자신의 이야기를 방어 없이 하게 되므로 해결의 실마리도 찾기 쉽다. 따라서 다음과 같은 대인관계 기술을 활용할 수 있다.

### < 대인관계 기법 >

- 컨설턴트는 그 누구보다도 컨설턴티와 함께 할 것이라는 것을 표현하라.
- 컨설턴티가 이야기하기에 편하게 느끼는 사람이 되어라.
- 컨설턴트는 자신의 전문성을 유지하면서 컨설턴티의 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) 능력과 자신감 전달하기

컨설팅장학의 특성 중 하나는 컨설턴트의 전문성이 확보되어야 한다. 전문성이 높은 컨설턴트 일수록 자신의 능력과 자신감을 컨설턴티에게 더 잘 전달할 수 있다. 능력은 컨설팅 과정에서 컨설턴트가 문제해결을 위해서 접근하는 다양한 기법들을 통해서 전달되며, 자신감은 컨설팅을 위해 훈련되고 준비되었다는 느낌과 성공적인 경험에서 나온다. 따라서 컨설턴트는 능력과 자신감을 전달하기 위하여 다음과 같은 노력을 아끼지 말아야 한다.

### < 능력과 자신감 전달하기 >

- 컨설턴트는 의뢰된 문제의 내용뿐만 아니라 컨설팅 방법에 있어서도 전문가가 되어야 한다.
- 컨설팅 과정에서 문제 해결을 잘 할 수 없을 때는 다른 전문가와 문제를 공유하고 해결하도록 도움을 요청해야 한다.
- 다양한 사례를 접하도록 노력하라.
- 컨설턴트끼리 우수사례를 공유하고, 이를 통해서 다양한 문제 해결 방법을 학습하라.

## 3) 긍정적인 생각으로 접근하기

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

### < 긍정적인 생각으로 접근하기 >

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



#### 4) 열정적으로 진행하기

컨설턴트의 동기를 유발하려면 컨설턴트 자신이 컨설팅을 중요하게 생각하고, 열정적으로 컨설팅에 참여해야 한다. 컨설턴트의 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.

## 2. 문제해결을 위한 전문적 기술

### 가. 자료 수집 방법

컨설팅을 성공적으로 이끌기 위해서는 의뢰된 문제에 대한 자료가 필요하다. 일반적으로 자료 수집 방법은 질문지법, 면접법, 관찰법 등이 있으며, 어떤 방법이 더 좋고 나쁜 것은 없다. 단 문제에 따라 가장 적합한 자료 수집 방법이 다를 수 있기 때문에 컨설턴트는 의뢰된 문제를 고려하여 자료 수집 방법을 선택해야 한다. 때로는 여러 가지 방법을 함께 사용하는 것이 더 효율적일 수 있다.

#### 1) 질문지법

질문지법은 질문지를 작성해 이를 대상자들에게 실시하여 자료를 수집하는 방법이



다. 질문지는 면접보다 시간·노력·비용이 적게 들고, 표준화된 언어 구성 및 질문 순서에 의해 질문의 균일성을 기할 수 있고, 응답자들이 시간적 여유를 갖고 응답할 수 있으므로 비교적 정확한 응답을 얻을 수 있다는 장점이 있다.

#### < 질문지법을 통한 자료수집 절차 >

- 첫째, 질문지 작성을 위한 준비 : 현황 파악을 위한 내용을 결정하고 질문지의 적용 방법과 질문지 길이 그리고 조사대상자 등을 고려하여 준비한다.
- 둘째, 질문의 작성 : 사실에 대한 질문, 의견과 태도를 묻는 질문, 정보를 얻기 위한 질문 등의 형태가 있으며, 일정한 수의 선택지로 응답의 내용을 한정시키는 폐쇄형질문과 응답자들이 질문에 대해 자유롭게 응답하도록 되어있는 개방형 질문으로 적절하게 구성한다. 이때 단어들이 간단하고 직접적이며 모든 응답자들에게 친근한지, 질문이 명료하고 가능한 한 구체적인지, 각 질문이 이중적 응답을 요구하고 있지는 않은지, 질문들이 편견이 들어 있거나 어떤 방향으로 반응을 유도하지는 않는지, 질문이 모든 응답자에게 적용될 수 있는지, 응답이 응답 형태에 의해 영향을 받고 있지는 않은지, 질문이 의미를 상실할 수 있을 정도로 너무 축약되어 있지는 않은지, 질문이 읽기에 어색하지 않은지 등을 고려해야 한다.
- 셋째, 질문지 설계 : 질문의 배치, 지면의 크기와 용지, 활자의 크기와 활자체, 번호와 부호 등에 유의해야 한다.
- 넷째, 시험조사 : 본 조사에 들어가기 전에 본 조사에서 실시하는 것과 똑같은 절차와 방법으로 질문지가 잘 구성되어 있는지를 시험해 보는 과정이다. 시험조사는 질문 어구가 잘 되어 있는지를 확인하고 본 조사 집행에 필요한 자료 수집을 위해 실시해야 한다. 질문 어구에서 확인해야 할 내용들은 응답의 내용이 일관성이 있는지, 응답이 어느 한쪽으로 치우친 경우는 없는지, '모른다'의 응답이 많은 경우 또는 무응답이 많은 경우는 없는지, '기타'에 대한 응답이 많은 경우는 없는지 등이다.
- 다섯째, 질문지 인쇄 : 시험조사가 끝나고 순조롭다고 확인되면 마지막으로 질문지를 인쇄하여 자료를 수집하면 된다.

## 2) 면접법

면접은 컨설턴트가 컨설턴티로부터 정보를 이끌어 내는 면 대 면(face to face)의 대화적 교환이라고 할 수 있으며, 언어적 상호작용을 통해서 컨설턴티가 갖고 있는 문제를 파악할 수 있는 과정이다. 면접의 특징은 질문과 응답이 언어적으로 이루어진다





는 것이고, 정보는 컨설턴트가 기록해야 하며, 면접 장면에서는 컨설턴트와 컨설턴티가 평등한 관계를 유지해야 하고, 면접의 형식은 상당한 유연성을 가진다는 점이다.

면접은 세 가지 유형, 비구조화 면접(informal interviews), 구조화 면접(structured interviews), 반구조화 면접(semi-structured interviews)으로 분류할 수 있다.

첫째, 비구조화 면접은 구조화나 통제가 전혀 없는 형태를 취하는 면접으로서 현재 대화 속에서 자료를 수집하는 방법이다. 예를 들면 컨설턴트가 컨설턴티와 면접 시 구체적인 시간 제약은 없고 컨설턴트가 필요하다고 느끼는 만큼의 시간만 응답자들과 보내면 되고, 질문도 특정한 방법으로 미리 순서를 정해놓고 하지 않는다.

둘째, 구조화 면접은 미리 준비된 상태에서 컨설턴티에게 질문을 하는 형태이다. 예를 들면 컨설턴트는 시간을 최소화 하는 곳에서 면접을 수행하는 계획을 세우고, 면접 조사계획표를 작성하여 컨설턴티에게 순서대로 질문을 하거나 컨설팅장학 의뢰 문제에 제한을 둔 면접이 이루어지게 하는 것이다.

셋째, 반구조화 면접은 구조화 면접과 비구조화 면접의 강·약점을 보완·개발한 것으로 일정한 수의 중요한 질문을 구조화하고 그 밖의 질문은 비구조화 하는 방법이다. 즉 면접의 목적과 질문 리스트가 기재되어 있는 면접지침을 사용하되, 이 지침의 범위 안에서 컨설턴트가 어느 정도 융통성을 가지고 면접하는 방법이다.

이상의 세 가지 면접 유형 중 컨설턴트는 자신의 역량과 스타일 혹은 컨설팅장학 의뢰 영역 등을 고려하여 적합한 유형을 선택하면 된다.

#### < 면접의 성공전략 >

- 첫째, 일반적으로 질문에 대한 응답자들의 첫 번째 반응이 중요하다. 따라서 응답자가 한참 있다가 자기의 응답을 수정하려고 할 때에는 그 수정된 응답을 기록하는 척 하면서 기록하지 않는 것이 좋다.
- 둘째, 어떤 질문에 대해서 응답자가 '모르겠다'고 대답할 때에는 그것을 바로 기록하지 말고 다시 생각할 여유를 주어서 다시 응답해 보도록 하는 것이 좋다.
- 셋째, '그렇다' 또는 '아니다'라고 응답자가 대답할 경우에는 그 대답에 대한 이유를 물어서 적어 넣는 것이 좋다.
- 넷째, 응답은 시간적 중단을 두지 말고 기록한다. 예컨대 두 번째 질문을 하고서 첫 번째 응답을 기재하는 것이 좋다. 시간적 단절이 생기면 분위기가 깨질 염려가 있다.



- 다섯째, 질문을 할 때에는 응답자를 똑바로 보고 질문해야 한다.
- 여섯째, 응답자로 하여금 항상 질문에 주의하도록 해야 된다. 응답자가 불필요한 말을 하게 되면 겸손한 태도로 질문에 관계된 이야기로 화제를 다시 돌리도록 유도한다.
- 일곱째, 면접조사인 경우에는 절대로 응답자로 하여금 자기의 응답을 질문지에 기재하게 해서는 안 된다.
- 여덟째, 컨설턴트는 필요한 정보를 모두 얻도록 해야 한다. 모든 질문을 하나도 빠지지 말고 던져야 하며 그 응답은 규정된 지면에 올바르게 기록해야 한다.

### 3) 관찰

관찰은 자료 수집 도구의 하나로서 면접이나 질문지법으로 자료를 수집하기 어려운 문제 유형에 사용된다. 즉 관찰은 컨설턴트가 컨설턴티의 문제를 파악하기 위하여 학교 현장을 직접 관찰하여 자료 수집을 하는 것이다. 관찰의 가장 큰 강점은 컨설턴트가 학교 현장에서 필요한 사실을 직접 알아낼 수 있다는 것과, 자료 수집과정에서 학교 구성원들이 비협조적일 때 효과가 있다는 것이다.

이와 같은 관찰은 자료 수집을 위하여 한 가지 이상의 관찰 유형을 사용해야 하는 경우도 흔히 있다. 어떤 의미에서 관찰은 아주 미묘하고 전문화된 기법이어서 컨설턴티가 관찰을 지지해 주는데 필요한 정보의 유형을 다른 수단에 의해 얻어야 하는 경우도 있다. 따라서 컨설턴트가 관찰을 통하여 자료 수집을 해야 될 경우에는 다음과 같은 방법을 사용할 수 있다.

#### < 관찰을 통한 자료수집 방법의 핵심 >

- **첫째, 상황에의 진입을 해야 한다.** 예를 들어 컨설턴티가 일반 교사라면 필요에 따라서는 학교장과 직접 접촉하여 관찰을 시도하거나, 면접이나 질문지법이 아닌 관찰을 해야 하는 상황을 적절하게 설명하는 것 또한 필요하다. 그리고 경우에 따라서 어떤 사실들은 초기에 얻을 수 있고 또 얻어야 하는 경우가 있기 때문에 관찰 일정을 구조화 하여 접근할 필요가 있다.
- **둘째, 관찰 기록을 효과적으로 해야 한다.** 관찰 기록을 위해서는 하나 이상의 자료 수집 방법이 고안되어야 한다. 예를 들어 녹음기와 카메라 등을 사용하는 기계적 방법과 관찰을 통해서 얻은 정보를 기록하는 요점 정리가 있다. 요점 정리의 경우 노트는 관찰이 이루어진 후 가능한 한 빨리 기록해야 하고, 노트 요약은 자료 분석을 용이하게 할 수 있는 방식으로 이루어져야 한다.



## 나. 문제해결 접근법

컨설팅장학 기법은 의뢰된 문제영역에 따라 문제해결 접근법이 달라질 수 있다. 학교경영컨설팅 영역에서는 조직진단 기법이 가장 많이 사용되고, 수업컨설팅과 생활지도컨설팅, 교육과정컨설팅 영역에서는 멘토링, 코칭, 상담 기법이 많이 사용되며, 동기 부여는 모든 영역에서 함께 사용되어야 하는 기법이다. 이를 바탕으로 컨설턴트는 컨설팅 과제를 해결하기 위하여 어떤 기법이 의뢰된 문제를 해결하는 데 가장 적합한지를 생각하고 선택해야 한다. 그러나 무엇이 문제인지 알고는 있지만 문제해결을 위해 행동으로 옮기지 못하면 문제해결이 되었다고 볼 수 없다. 따라서 컨설턴트는 컨설턴트와 함께 해결방안을 찾고, 컨설턴트가 목표를 달성하도록 실행할 것을 촉진해야 한다.

컨설턴트는 우유부단해서 행동하기를 주저하는 컨설턴트가 행동하도록 리드할 뿐만 아니라, 컨설턴트가 세운 계획을 잘 이행할 수 있도록 적절한 목표 설정과 계획수립을 하도록 돕는다. 리드할 때는 컨설턴트의 실행을 촉진하기 위해 목표를 설정하고, 프로그램을 개발하고, 계획과 강화를 설계하고 적절한 단계를 설정하고, 준비를 철저히 하여 단계에 따라 이행하도록 돕는다. 그리고 아는 것과 실천하는 것은 매우 다르다는 전제 하에 컨설턴트가 실행하면서 겪는 어려움을 충분히 공감해 줄 수 있어야 한다. 또한 컨설턴트가 시도한 행동 결과의 성패보다는 시도에 초점을 두고 끊임없이 그를 격려해 주는 것도 필요하다.

### 1) 조직진단 기법

조직진단은 학교경영컨설팅 영역에서 많이 활용될 수 있는 문제해결 접근법으로 학교조직이 당면한 문제와 그 원인을 찾고 이를 해결하기 위한 활동이라고 할 수 있다. 조직진단은 문제의 성격에 따라 다양한 과정으로 진행될 수 있으나 한국지방행정연구원(2010)에서 제시한 조직진단 체계는 다음과 같다.



### < 조직진단의 기본체계 >

- 1단계 : 진단실시 주요 목적의 설정
- 2단계 : 진단이 필요한 대상의 선정
- 3단계 : 진단실시에 직접적으로 필요한 기본요소의 확정
- 4단계 : 효율적인 진단실시를 위해 필요한 제반 지원요소의 확정
- 5단계 : 직접적인 진단의 실시
- 6단계 : 진단결과의 적절한 활용

일반적으로 활용되어지는 조직진단 방법으로는 문헌분석, 설문조사, 인터뷰, 벤치마킹, 워크숍, 직무분석 등이 있고, 조직진단의 대상 영역으로는 크게 조직구조 진단, 조직기능 진단, 조직행태 진단, 조직문화 진단 등이 있다.

### < 조직진단의 영역 >

- **조직구조 진단** : 학교 구성원들이 인식하는 조직구조상의 문제점을 설문조사를 통하여 심층 진단하고, 구성원들이 평소 업무수행 과정에서 느끼는 업무 분장의 변경 요청사항과 권한의 범위와 통솔문제, 부서 간 문제 등에 대한 구성원들의 평가와 아이디어를 수렴하는 과정이 포함된다.
- **조직기능 진단** : 시계열분석과 조직기능에 대한 내용분석 및 면접조사와 설문조사 등을 통하여 학교구성원들의 역할이 효율적으로 이루어지고 있는지에 대한 여부를 파악하고 특정부서의 역할 단위를 진단하는 것이 포함된다.
- **조직행태 진단** : 조직행태분석의 경우 개인의 행동, 태도, 과업성과에 영향을 미치는 요인과 이에 대한 문제점이 발생하는 부분을 탐색하고 조직구조와 기능을 장기적으로 개선할 수 있는 인적 자원의 행태와 조직의 분위기를 파악하는 데 주안점을 두고 있다.
- **조직문화 진단** : 조직문화 진단의 경우 특정조직의 구성원들에 의해 지배적으로 공유하고 있는 가치관, 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 지식과 기술을 포함한 제반사항들에 대하여 조직의 발전을 위하여 장기적으로 고려되어야 할 요소를 파악하는 데 주된 관심을 두고 있다.



## 2) 멘토링

멘토링(mentoring)은 경험이 풍부하고 유능한 컨설턴트가 컨설턴티에게 지혜를 전달해주고 의뢰된 문제를 잘 해결할 수 있도록 도와주고 서로에게 영향을 주고받는 과정이다. 멘토링에는 멘티에게 다양한 측면에서 도움을 주는 멘토와 멘토를 통하여 도움을 받아 자신의 역량을 개발하고 발전하는 멘티가 있는데, 컨설팅장학에서는 컨설턴트가 멘토에 해당하고, 컨설턴티가 멘티에 해당한다. 일반적으로 컨설턴트와 컨설턴티가 5년 이상의 경력 차이가 날 때 멘토링 기법을 활용하고, 경력 관리와 관련된 문제들을 다룰 때 더 효과적이다.

컨설턴트인 멘토가 갖추어야 할 요건은 능력요건(학습촉진 능력, 커뮤니케이션 능력, 진실한 마음과 열정, 코칭 기술, 조직의 역사 및 문화적 배경에 대한 지식, 풍부한 내용지식과 경험 등), 성격요건(호의성, 개방성, 감정적, 안정성, 성실성), 감성 역량(자아인식능력, 자기관리능력, 동기부여능력, 타인의식능력, 타인관리능력)이다.

컨설턴티인 멘티가 갖추어야 할 요건은 자신의 성장과 발전을 위해 책임을 지겠다는 의지, 자기 평가 또는 외부의 평가에 기초한 성장 잠재력, 한 가지 이상의 기술 수행 능력 등이다. 이를 바탕으로 컨설팅장학에서 멘토와 멘티의 핵심기술을 소개하면 다음과 같다.

### < 멘토링에서의 컨설턴트와 컨설턴티의 핵심기술 >

- **컨설턴트의 기술** : 동기부여, 피드백, 리스크 관리, 인맥확대, 지도/개발
- **컨설턴티의 기술** : 멘토 발굴, 학습능력, 주도력, 실천력, 관계 개선
- **컨설턴트와 컨설턴티의 공통적인 기술** : 적극적 경청, 목표/현상 파악, 신뢰형성, 칭찬/격려

## 3) 코칭

코칭(coaching)은 컨설턴트의 전문적 영역에 대한 짧고 격식 없는 제안을 의미한다. 컨설턴티는 특별한 문제를 해결하기 위해서 또는 새로운 기술을 연마하기 위해서 코칭을 요구하고, 컨설턴트는 컨설턴티가 요구한 사항에 대해서만 관찰하고 사실에 입각한 자료를 수집하여 컨설턴티에게 전달한다.



앞서 설명드린 멘토링과 코칭은 명확한 경계가 존재한다. 즉 멘토링은 인간의 발전에 중심을 둔 접근법으로 주로 경력 관련 이슈들을 다루는 반면, 코칭은 더 성과 중심적이라고 정의할 수 있다. 따라서 멘토링은 업무가 바뀌어도 지속되는 장기적인 관계이고, 코칭은 단기적인 프로젝트나 성과와 연결되어 있다고 볼 수 있다.

#### < 코칭의 요소 >

- **대화** : 코칭은 컨설턴트와 컨설턴티 사이의 대화를 통해 이루어진다.
- **목표** : 코칭은 목표와 매우 밀접한 관련이 있다. 목표는 코칭대화의 주제가 될 수 있다. 목표가 있을 때 컨설턴트와 컨설턴티 사이에 합의가 형성될 수 있고, 코칭의 성공을 가능할 수 있다.
- **변화** : 코칭은 컨설턴티의 변화를 촉진한다. 컨설턴티가 변화하는 과정을 보면서 컨설턴트 역시 자세와 태도, 코칭의 스킬 등이 발전한다. 동시에 사람에 대한 긍정적인 철학을 갖게 된다.
- **관계** : 코칭은 컨설턴트와 컨설턴티 사이의 관계를 통해 이루어진다. 둘 사이의 신뢰 관계는 코칭을 성공하게 하는 매우 중요한 요소이다.
- **지원** : 코칭은 컨설턴트가 컨설턴티를 지원하는 과정이다. 일반적으로 '돕는다'는 용어를 쓰기도 하는데 엄밀히 말하면 컨설턴트가 컨설턴티를 지원하는 것이다.
- **과정** : 코칭은 과정이다. 과정이라는 말은 코칭이 어떻게 이루어지는지를 의미하며, 최종적인 결과를 가져다주는 실행이나 활동, 단계들을 말한다.
- **성장** : 코칭은 컨설턴트가 컨설턴티의 성장을 지원한다. 코칭에서 합의된 목표의 성취를 경험하는 컨설턴티들은 자신의 성장을 스스로 확인하게 된다.
- **결과** : 목표 성취, 성장, 변화 등이 코칭의 결과이다. 업무에서 코칭의 결과로 생기는 것을 성과라고 한다.
- **기술** : 코칭은 컨설턴트가 갖고 있는 기술에 의해 좌우된다. 컨설턴트는 코칭 과정에서 의사소통 스킬을 사용하게 된다. 고급 기술을 능숙하게 사용하면 컨설턴트가 더 큰 신뢰를 받고, 컨설턴티는 성장과 변화를 경험하게 된다.
- **예술** : 코칭은 관계성, 변화와 성장을 촉진한다. 놀라운 변화를 경험한 이후 컨설턴티가 느끼게 되는 것이 있는데, 그 느낌이 바로 코칭의 예술이라고 할 수 있다.
- **행위** : 코칭은 컨설턴티의 실행을 통해서 이루어진다. 실행이 없으면 아무것도 이룰 수 없다. 그러므로 컨설턴트는 컨설턴티의 실행을 촉진한다. 컨설턴티가 실행하는 것이 곧 행위이다.



#### 4) 상담

상담(counseling)은 사람을 대상으로 하는 전문적인 활동으로서 컨설턴티의 심리적 갈등이나 현실적인 문제를 합리적이고 올바른 방법으로 대처하고 해결해 나갈 수 있도록 도와주는 일이다. 앞서 살펴본 멘토링, 코칭과 차이가 있다면 컨설턴티 중에서도 겉으로 드러난 의뢰문제 외에 심리적으로 치유가 필요한 경우 진행할 수 있다는 것이다.

컨설턴트는 생산적인 상담을 하기 위해서 적절한 상담 환경을 조성하고 유지하는 책임을 져야 한다. 즉 컨설턴트는 컨설턴티와 그리고 상담과정에 대해 기대하는 바를 명료하게 전달하고 컨설팅 목표를 구체화하여 컨설턴티와 공유하며, 이야기의 영역과 속도를 조절함으로써 상담의 구조를 세울 수 있다. 이와 같은 환경이 마련되면 컨설턴티의 변화를 꾀하기 위해 컨설턴트가 적극적으로 변화 촉진적인 반응을 하는 개입을 하게 된다. 변화를 촉진하는 개입으로 정신역동이론, 인간중심이론, 행동수정과 행동치료를 제시하면 다음과 같다.

##### < 변화를 촉진하는 상담이론 >

- **정신역동적 접근에서의 개입** : 정신역동적 접근에서의 문제 해결이란 신경증적인 불안에 의해 무의식적으로 유지되는 기제와 행동 패턴을 알아차림으로써 의식적으로 통제/조절할 수 있는 능력을 가지는 것을 의미한다. 따라서 정신역동적 접근에서는 무의식을 의식세계로 끌어올림으로써 통찰하게 하는 것과 반복적인 통찰 및 행동의 연습이 컨설턴트의 주요 과제가 된다.
- **인간중심적 접근에서의 개입** : 인간중심적 접근은 자아실현을 중시하기 때문에 컨설턴트는 컨설턴티가 자아실현의 욕구를 충족시키는 방향으로 가도록 격려하고 자아실현의 과정에 동참하며 인정해 주는 태도를 가지는 것이 중요하다. 따라서 컨설턴트는 컨설턴티에게 수용, 공감, 존중의 태도를 보임으로써 사랑을 받고자 하는 컨설턴티의 욕구를 위협하지 않는 안전한 환경을 제공하고 컨설턴티가 진정한 자기 자신의 모습을 알고 경험하도록 도와야 한다.
- **행동주의적 접근에서의 개입** : 행동주의적 접근에서 문제란 자극과 반응이 부적응적으로 연합되었거나, 부적응적 행동에 반복적으로 강화가 주어졌거나, 어떤 행동에 대한 모방을 통하여 어떤 행동이 습관으로 굳어진 상태를 의미한다. 따라서 컨설턴트는 관계 촉진을 위한 기법, 모델링 기법, 조작적 조건형성 관련 기법, 공포증 감소기법, 혐오기법, 자기관리 기법, 인지행동수정, 바이오피드백 기법 등을 통하여 문제를 해결할 수 있도록 접근한다.



## 5) 동기부여

성공적인 컨설팅을 위해서는 컨설턴트에게 동기가 상당히 중요한 요인으로 작용한다. 특히 문제해결을 위한 컨설턴트의 내재적 동기는 컨설팅 과정 전반에서 요구된다. 내재적 동기는 인간의 기본적인 욕구인 자율성 욕구, 유능성 욕구, 관계 욕구가 충족될 때 높아진다고 한다. 여기서 자율성 욕구란 자신의 소망에 따라 독립적으로 행위를 결정하려는 욕구이고, 유능성 욕구란 환경에서 효과적으로 기능을 발휘하려는 능력에 대한 욕구이며, 관계 욕구는 다른 사람과 긴밀한 정서적 유대와 애착을 형성하고 그 결과 사랑과 존중을 받으려는 욕구를 이야기한다.

따라서 컨설턴트는 컨설턴트의 동기를 높여주기 위해서 과제의 종류와 해결방식을 선택하도록 하여 자율성 욕구를 충족시키고, 긍정적 피드백을 제공하여 유능성 욕구를 충족시키며, 컨설턴트를 배려하고 존중하여 관계 욕구를 충족시켜 내재적 동기를 높여주어야 한다. 구체적인 방안을 제시하면 다음과 같다.

### < 동기부여 방안 >

- 규칙이나 지시를 통제적인 방식이 아니라 정보적인 방식으로 제시한다.
- 컨설턴트에게 문제해결 방식을 선택할 수 있는 기회를 준다.
- 비통제적인 방식으로 평가한다.
- 컨설팅이 진행되는 동안 컨설턴트에게 어느 정도 자율성을 부여한다.
- 외적보상은 필요한 경우에만 최소한으로 활용한다.
- 컨설턴트가 컨설팅의 내재적 가치에 집중하도록 이끌어 준다.

## 다. 컨설팅 과정에서 필요한 기법

컨설턴트는 이상에서 소개한 여러 가지 컨설팅 기법 외에 다음과 같은 기법들을 컨설팅 전 과정 중 적절한 절차에 활용할 수 있다.

### 1) 문제의 정의 및 명료화

컨설팅에서는 문제를 잘 정의하고 명료화 하면 긍정적인 결과가 나올 가능성이 높





다고 한다. 즉 계획 실행에서 생기는 변수의 약 60%는 문제 확인의 효과성에 따라 좌우된다는 것이다. 따라서 컨설턴트는 모든 컨설턴티들이 문제를 정확하게 정의할 수 있다고 여기지 말아야 하고, 컨설턴티에게 문제를 확인하는 방법을 훈련시키고 적극적으로 의사소통이 이루어지도록 해야 한다.

## 2) 문제 원인 분석

컨설턴트는 문제, 문제의 잠정적 원인, 학교현장에서 발생하는 상호관계 등에 관한 정보를 얻기 위해 컨설턴티의 근무 환경을 관찰해야 한다. 개인, 행동 그리고 환경 사이의 관계를 분석하는 상호 결정론에 따라 컨설턴트는 컨설턴티의 과거 경험과 행동 뿐만 아니라 학교 구성원의 영향, 학교 근무 환경과 관련이 있을 수 있는 다른 원인들을 찾도록 노력한다.

## 3) 브레인스토밍

문제가 정의되고 이해되면 컨설턴트와 컨설턴티는 실행가능한 전략에 대해 논의해야 한다. 다양한 아이디어를 자유롭게 떠올릴 수 있게 해주는 방법인 브레인스토밍을 사용하는 것이 좋다. 컨설턴트와 컨설턴티는 브레인스토밍을 통해서 아이디어를 논의하고, 적절히 수정하고, 합의를 이루어야 한다.

## 4) 대안 전략을 평가하고 선택

대부분의 컨설턴티들은 컨설턴트에게 어느 전략을 사용할 것인지 물으면서 컨설턴트의 전문성에 의존하려는 경향이 많다. 그러나 선택한 전략을 직접 실행해야 하는 사람은 컨설턴티이므로 컨설턴티가 최종 판단하여 가장 좋은 전략을 선택하도록 만들어야 한다. 컨설턴트는 이렇게 함으로써 효과적인 컨설팅의 특징인 개입 수용성을 높여야 한다.

## 5) 컨설턴트와 의뢰인의 책임을 명시

컨설턴트와 컨설턴티가 전략을 실천하는 과정에서 양측은 책임에 합의를 해야 한다. 즉 컨설팅장학이 진행되는 동안 어떤 자료수집방법을 사용할 것인지, 컨설턴트가 제안



하는 좀 더 복잡한 방법을 사용할 것인지, 아니면 컨설턴티가 선호하는 단순한 방법을 사용할 것인지, 상황에 맞는 현실적인 목표는 어떤 것인지 등에 대해서 컨설턴트와 컨설턴티가 서로 합의 하는 것이 좋다.

## 6) 개입의 효과성을 평가하고 필요시 수정

실행된 전략이 잘 진행되어 더 이상 수정이 필요하지 않을 수도 있으나 때에 따라서는 다양한 이유로 전략을 수정해야 할 경우도 있다. 따라서 컨설턴트는 컨설팅 과정에 도입된 전략이 효과적인지 평가해보고 필요하다면 컨설턴티와 합의 후 수정하는 것이 좋다.

