

## 농업인교육자의 농기업경영컨설팅능력 개발을 위한 교육과정 개발\*

강대구\*\*

순천대학교 사범대학 농업교육과

### 국문요약

이 연구의 목적은 농업인 교육자에게 필요한 농기업 경영 컨설팅 능력을 도출하고, 농기업경영컨설팅능력에 적절한 수업방법, 평가기준을 도출하며, 이들 결과를 기초로 교과목과 과목별 내용, 수업방법과 평가기준을 제시함에 있다. 이를 위하여 문헌과 인터넷검색을 통하여 도출된 농기업경영컨설팅능력을 검토할 수 있는 조사도구를 만든후 전문가집단 17명을 대상으로 한 Delphi연구를 통하여 수행되었다. 델파이 조사 결과는 평균점수와 표준편차, CVR값을 분석하여 적절한 항목을 선정하였다.

이를 기초로 농기업경영컨설팅능력을 구성하고, 이들 각 영역에 해당하는 교과목을 만들었으며, 교과목에 적절한 수업방법과 평가기준을 도출하여 제시하였다. 또한 이들 교육과정을 활용할 때 고려하여야 할 부분과 추가적인 연구에 대한 제언을 제시하였다.

주요어: 농업인교육자, 농기업경영컨설팅능력, 교육과정개발

\* 이 논문은 2009년도 순천대학교 학술연구비 공모과제로 연구되었음.

\*\* 교신저자(강대구) 전화: 061-750-3355; e-mail: kang@sunchon.ac.kr  
540-742) 전남 순천시 매곡동 315 순천대학교 사범대학 농업교육과

## 1. 서론

### 1.1. 연구의 필요성

우리나라 농업은 산업화 초기 단계에서는 산업의 기초 자본으로서 역할을 다하였고, IMF와 같은 경제 위기 상황에서는 안정적인 식량 공급을 통하여 경제 회복을 지원하는 토대가 되었다. 그러나 경제발전에 따른 농업비중의 감소가 선진국에 비해 2-5배 빨리 진행되면서 급격한 산업구조변화가 일어났다(김정호, 2007, p.70). 또한 세계 각국과의 FTA 체결이 이루어져, 농산물의 시장개방이 거의 전면적으로 이루어져, 국내 시장에서도 외국 농산물과 경쟁하여야 하는 처지에 있다. 특히, 외국 농산물의 유입은 풍선효과를 가져와 전반적인 농산물가격의 변동으로, 농업인구의 급격한 노령화<sup>1)</sup> 및 부녀화로 인한 농업생산인력 감소문제를 해결하기 위한 신규인력확보에 어려움으로 작용하고 있다. 농업 인력의 노령화와 신규 인력의 유입 감소로 농업 인력 육성 방안에 대한 다양한 논의가 이루어져,<sup>2)</sup> 국가차원과 지역차원에서 정책 수립과 실행이 이루어지고 있다.

그러나 농업인들의 초기 영농시의 어려움을 조사한 결과를 보면, 농업 생산기술이나 경영능력의 부족, 자금 부족, 농지 확보와 영농자금 확보<sup>3)</sup>

- 
- 1) 김정호(2007, p.73), 농림수산식품부(2008)자료에 따르면, 60세이상의 경영주 비율이 1990년 31%에서 2007년 61.2%로 급증하고 있는 것으로 나타났다.
  - 2) 이 부분은 강대구 등(2004), 김정호(2007), 강대구(2006), 김휴현(2007), 강대구 등(2008)에서 논의되었고 다양한 방안들이 제안되었다.
  - 3) 강대구 등(2004, p.85)에 따르면 농민응답자중 농업시작시 가장 어려웠던 부분은 영농자금확보(13.7%), 농지의 확보(10.8%), 수익성 부족(10.3%), 영농기술 부족(8.9%), 일손확보(7.8%), 농기계 확보(6.2%), 경영기술부족(5.6%)등의 순이었으나 자금 및 농지 확보와 수익성을 제외하면, 영농기술부족이나 경영기술등의 기술부족으로서 관련분야 응답까지 합하면 가장 많았으며, 농업기술의 중요도에 대한 평가도 농업기술,

등이 어려움을 겪은 문제이고, 귀농 준비자 집단도 농업생산기술 부족(재배, 사육, 경영, 판매 기술 등), 자금 문제(운영자금, 토지구입자금, 농기계시설자금 등)의 순<sup>4)</sup>으로 어려움이 있을 것으로 예견하고 있으며, 귀농자 집단도 귀농초기의 어려움을 농업생산기술문제(22.4%), 운영자금문제(20.0%)순으로 파악되고 있다. 또한 자신의 능력을 주변 농민들을 비교집단으로 평가한 경우도 약간 낮거나 매우 낮음으로 평가한 경우가 50%이상이어서 영농을 결심하고 취업한 초기 농업인들은 농지나 농업자금의 부족, 생산기술과 경영기술부족이 문제로서 드러나, 자금과 농지 확보, 기술과 경영능력의 제고에 대한 적절한 조언 능력을 갖춘 전문가들의 필요성이 존재한다.

우리나라 농업이 생존하려고 한다면 신규 귀농자들의 유입을 조장하는 것만이 아니라 이들이 합리적으로 작목을 결정하여 성장할 수 있도록 도와주는 제도가 마련되어야 한다. 이는 농업분야의 창업이나 승계로 농업 분야에 유입될 때 합리적 경영과 자금이나 농지를 확보할 수 있도록 도와줄 경영자문인력이 필요한 상황이다. 그러나 농업부문은 농기업의 투자가능성을 평가<sup>5)</sup>하는 인력도 부족하며, 컨설팅 사업으로서의 독자적 수익 구조 확보 역시 쉽지 않은 실정이므로 전문적 컨설팅 사업을 전담하는 독자적 업종을 만들어서 전문인력을 확보함에는 한계가 있다. 농업경영컨설팅사업은 1997년부터 농업경영혁신을 위한 종합지원방안의 일환으로 농림수산물부에서 정책으로 수립되어 농촌지도기관과 특성화대학, 생산자단체, 민간단체들의 참여에 의해 이루어져왔고, 농림수산물

경영능력, 판매능력등의 순으로 중시되고 있었다.

- 4) 이는 귀농프로그램에 참여하여 교육을 받고 있는 학생과, 귀농하여 정착한 농업인들을 대상으로 조사한 결과에서 나타나고 있다(강대구, 2006, pp.106-114).
- 5) 이 부분은 현재 농협에 위탁된 농림어업자 신용보증기금이 사업성 평가를 담당하여 평가결과에 따라 농림어업종합자금제에 따른 신청 자금을 지원하고 있으나, 사업성을 평가할 전문인력의 부족으로 형식적인 평가에 그치고 있어서 진정한 평가에 한계가 있는 실정이다.

부에 컨설팅업체로 등록되어 업적이나 결과에 따라 정기적으로 인증을 받고 있으나, 대부분의 농업경영컨설팅업체들이 지자체와 연계하여 수익을 얻을 수 있는 지역개발계획부분이나 농업인 교육 사업에 참여하여, 농기업이나 신규창업자나 승계자의 농기업 운영을 도와줄 인력은 부족하고, 신규창업자나 승계자의 유입규모도 많지 않아 농기업경영컨설팅만을 사업으로 운영하기에는 한계가 있다. 그러므로 농업인교육자를 대상으로 이들에게 적절한 교육을 통하여 신규창업자나 승계자의 경영을 지원함이 합리적인 방안일 것이다.

이를 위해서는 농기업경영컨설팅에 필요한 능력은 무엇이고, 어떻게 구성되어야 하는가가 파악되어야 할 것이나, 현재까지 농기업경영컨설팅에 대한 연구는 극히 적은 실정이다. 국내연구는 지금까지 3편정도로서 농업경영컨설팅 사업에 대한 가격분석이나 정책 방향에 대한 논의가 전부로 이들 업무를 담당할 컨설턴트는 어떤 능력이 필요하고, 그들을 양성하려면 어떻게 교육내용이 편성되어야 하는가는 연구가 되어있지 않다. 이는 외국도 비슷하여 농기업경영자에 대한 경영능력은 미국, 호주, 핀란드, 요르단 등에서 연구되었으나 컨설턴트의 능력은 연구되지 않았으며, 미국은 농기업경영컨설팅 사업을 조합원중심으로 진행하거나 개별 기업차원에서 운영하고 있으나, 농업인 교육자의 농기업 경영 컨설팅 능력에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 경영컨설팅에 대한 능력은 일부 대규모 컨설팅 회사에서 자신들만의 능력 분석을 통하여 논의되는 수준이다.

## 1.2. 연구의 목적

이 연구는 첫째, 농업인 교육자에게 필요한 농기업 경영 컨설팅 능력을 도출하고, 둘째, 농기업경영컨설팅능력에 적절한 수업방법, 평가기

준을 도출하며, 셋째, 이들 결과를 기초로 교과목과 과목별 내용, 수업방법과 평가기준을 제시함을 목적으로 한다.

### 1.3. 용어의 정의

#### 1.3.1. 농업인교육자

기관이나 단체, 학교, 개인업체에 소속되어 농업 준비자나 현직 농업인을 대상으로 교육과 상담, 지도업무를 직간접적으로 담당하는 인력으로서 농업교사, 농촌지도사, 농업컨설턴트를 말한다.

#### 1.3.2. 교육과정개발

교육과정은 여러 가지 의미로 규정될 수 있으나(Tanner와 Tanner, 2007, pp.98-123), 지식과 경험을 포함하는 것으로서 내용요소와 평가기준, 적절한 수업방법이 포함되어 제시된 형태를 말한다. 교육과정개발은 Finch와 Crunkilton (1999, pp.158-159)가 내용결정방안의 하나로서 소개한 Delphi법을 활용하여 농기업경영컨설팅 능력에 해당하는 요소를 도출하고, 이들 요소를 가르치는 데 적절한 수업방법과 각 내용의 도달정도를 평가할 기준을 제시함을 말한다.

#### 1.3.3. 농기업경영 컨설팅 능력

능력이란 특정한 직업에 관련된 지식, 기술, 판단등을 말하며, 여기에서는 농기업경영컨설팅업무를 수행하는 데 필요한 지식과 기술, 판단력을 말한다. Lucia와 Lepsinger(1999,p.7)는 능력을 적성, 개인적 특성, 기술, 지식, 행동을 포함한 형태로 능력을 포괄적으로 파악하고 있다. 이들 관점에 따른다면, 농기업경영컨설팅을 수행하는 데 필요한 적성, 특성, 기술, 행동을 포괄하는 용어이다.

#### 1.4. 연구의 제한

이 연구는 농기업경영컨설팅경험이 있는 농업인교육자가 극히 적으므로 전문가 선정과정과 응답상의 한계로 인하여 도출된 결론의 확대 적용에 한계가 있을 수 있다.

## 2. 이론적 배경

### 2.1. 농기업 경영 컨설팅의 개념

농기업경영컨설팅능력을 파악하기 위해서는 농기업경영컨설팅 관련 용어의 개념적 논의가 필요하다.

#### 2.1.1. 컨설팅과 컨설턴트, 경영컨설팅

컨설팅이란 개인이나 회사가 고객으로 하여금 진술된 결과를 성취하도록 조력하는 과정을 말하는데, 조력 형태는 정보나 권고사항의 제공이나 실제적인 현장 작업등의 형태로서, 고객이 바라는 결과를 성취하는데 필요한 작업을 완성할 전문능력을 가진 사람이 필요한데, 이런 전문능력을 가진 사람을 컨설턴트라고 한다(Biech, 2007, p.1).

컨설턴트는 다양한 전문영역에서의 조언을 제공하는 전문직으로 경영, 회계, 환경, 오락, 기술, 법, 인간자원, 마케팅, 식품생산, 의약, 재정, 생애관리, 경제, 공공부문, 커뮤니케이션, 엔지니어링, 음향시스템 설계, 그래픽 디자인, 폐기물관리 등의 영역으로 구분될 수 있다(Wikipedia, 2010b). 일반적으로 전략 컨설턴트가 일반적이며, 경영컨설턴트는 주로 현재 사업상의 문제 분석과 개선 계획개발을 통하여 조직의 수행도를 개선하도록 돕는 산업과 실체를 모두 포함한다.

대개의 컨설팅업체는 컨설팅 영역과 산업 측면의 두가지 차원의 조합 형태로 구성된다. 컨설팅 영역은 전략, 운영, 기술, 최고책임자지도력, 과정개선, 재능경영, 판매 등으로 구분되며, 산업부분은 각 산업분야를 말한다. 그러므로 각 세부영역에 따라 정보기술컨설팅, 인간자원컨설팅 등의 다양한 세분화가 이루어진다(Wikipedia, 2010a). 그러므로 컨설팅을 수행하는 회사의 유형이나 컨설팅 업체 규모에 따라 소속된 컨설팅트리의 업무 영역이 다를 수 있다.

경영 컨설팅 영역을 전략관리, 운영관리, 산업엔지니어링(industrial engineering)으로 구분하기도 하는데(wikipedia, 2010a), 전략관리는 조직이 장기적인 목표를 성취할 수 있도록 전체 차원의 의사결정을 도출하고 적용하고 평가하는 행위로서, 조직의 목적을 상세화하고, 정책과 계획을 수립하며, 목표를 성취하기 위하여 프로젝트나 프로그램으로 설계하고, 정책과 계획을 적용하기 위해 프로젝트와 프로그램에 자원을 배분하는 과정이며(wikipedia, 2010c), 운영관리는 상품과 서비스의 생산과 관계되는 사업영역으로서 기업이 운영에 필요한 자원을 사용하는데 있어서 효율적이고, 고객의 요구조건을 효과적으로 충족시키는가를 보증하는 데 관련되는 것으로 투입을 결과물로 바꾸는 과정을 관리하는 일이다(wikipedia, 2010d). 산업엔지니어링은 사람, 자금, 지식, 정보, 장비, 에너지, 재료와 과정의 통합시스템의 개발, 개선, 적용과 평가에 관계된 엔지니어링 분야이다(wikipedia, 2010e).

그러므로 경영컨설팅은 기업의 운영방향에 대한 장기적인 계획에 관련된 전략분야, 생산 과정 관리 분야, 경영체제분야로 구분할 수 있을 것이다. 경영체제는 산업엔지니어링분야와 같이 기업운영에 필요한 전반적인 시스템 개발과 개선, 적용과 평가에 관련된 부분으로서 효율성과 효과성을 높이도록 개선하는 전반적인 개선 시스템에 대한 조언부분이므로 경영체제라는 명칭이 적합할 것이다.

### 2.1.2. 농기업경영, 농기업경영컨설팅

농기업경영은 농장사업경영(farm business management), 또는 농기업경영(agribusiness management)이라는 용어가 혼용될 수 있다. Downey와 Erickson은(1987, pp.5-15) 농기업을 투입공급, 농장생산, 산출부문이 경제적으로 상호의존적인 3부문으로 구분하고, 투입공급부문만을 지칭하여, 농업생산물의 투입물 제조자와 생산자로서, 화학비료, 농기계판매상, 사료와 종자회사, 농업신용과 기타 자금 조직 등으로 한정하거나, 투입공급부문, 농장생산부문, 산출부문의 어느 부분에건 관련된 활동을 하는 회사로 한정되기도 하나, 일반적으로 받아들여지는 정의는 농업에 대한 투입, 생산, 산출활동에 관련된 모든 회사로 정의하여, 농장부문에 투입을 제공하고, 농산물을 생산하고, 가공하고 수송하며 자금을 지원하고, 농장생산물을 취급하고 판매하는 회사들에 의하여 수행되는 사업과 경영활동 모두로 규정하였다. Erickson등은(2002,p.4) 농기업경영을 식품과 섬유생산과 마케팅 시스템에 관련된 모든 회사의 경영을 말하는 것으로 규정하여 식품과 섬유생산과 마케팅에 관련된 모든 회사로, 식품부문, 생산농업부문, 투입공급부문으로 구분하되 식품부문은 섬유를 포함하여, 식품가공, 마케팅, 유통을 포함하는 기업들로 식품소매업(슈퍼마켓, 연쇄점 등), 식품서비스업(전통식당, 패스트푸드점, 기관내 식품서비스등), 식품도매업(도매상, 상인도매상, 제조자 판매점, 도매중개인 등), 식품가공과 제조, 수송과 저장회사등을 포함하며, 투입공급부문은 투입요소제조업, 투입요소유통업, 농업서비스와 자금조달업으로 구분하고 있다. 그러므로 농업생산을 포함하여 이들과 직간접적으로 관련된 전후방 산업 모두를 농기업으로 보고 있으며, 식품이나 섬유부분까지 포함하고 있다. 그에 비하여 농장경영(farm management)은 “조직에 관련된 의사결정을 내리고 적용하며, 최대 생산과 이익을 위하여 농장을 운영하는 것”(Britannica,2010)으로, 농장운영이 기반이라는 점이 다르다.



결과적으로 농업은 영농활동을 통한 식품과 상품의 생산을 말하고, 영농활동을 통하여 생산된 상품은 식품, 섬유, 연료, 원료로서, 이들의 생산은 투입과 산출이 관련되며, 타인의 요구에 부합하여 생산하고, 판매하며, 수익을 추구하여야 하는 활동으로, 농장보다는 넓은 의미의 농기업(agribusiness) 개념으로 변화하고 있으므로(Beierlein, Schneeberger, Osburn, 2008, p.1), 전통적인 자급적 농업생산만을 중심으로 한 농장사업경영관점보다는 농기업경영 개념이 보다 포괄적이다.

농기업경영은 자원, 시장, 제도, 기술을 주요 환경요소로 하며, 계획, 조직, 지시와 통제의 경영기능을 가지고 있고, 생산, 마케팅, 재정, 인간관리영역을 사업기능으로 하므로, 사업기능영역과 경영기능영역이 결합되어 농기업경영자는 모든 경영기능과 사업기능에 책임이 있다(Olson, 2004, p.8, Dubbins, Boehlje & Miller, 2000). 실제로 Dubbins, Boehlje, Miller는(2000) 농장경영자의 역할을 식물관리자로서의 역할과, 일반관리자로서의 역할을 경영기능과 사업기능으로 세분하고, 계획, 조직, 지시, 통제과업을 경영기능영역으로, 조달/거래, 생산, 재정, 인력, 전략적 설정(strategic positioning), 관계, 지도력, 위기관리영역을 사업기능영역으로 나눠 비교하고 있다. 또한 Dobbins와 Ehmke(2010) 역시 농기업에서 일반경영자의 하위수준으로 생산관리자, 마케팅관리자, 재정관리자로 구분하였고, 생산조직은 상품작물관리자, 가축관리자, 특수작물관리자로 세분하고 있다.

Erickson 등은(2002,5-8) 농기업경영자가 수행하여야 할 경영의 핵심 영역은 마케팅관리, 재정관리, 운영/시설관리, 인간자원관리로 구분하고 있다.

이는 경영자의 역할이나 업무내용의 차이가 존재하고, 이들이 겪게되는 문제 역시 차이가 있어서, 각각에 적절한 컨설턴트의 역할이 필요하며, 업무영역에 따라 컨설팅내용이 달라질 것임을 추정할 수 있다. 그러

므로 농업인교육자로서 컨설팅을 수행할 때는 업무내용에서의 차이가 존재할 수 있음을 말한다.

우리나라는 농업경영컨설팅이라는 용어가 사용되었는데, 농업경영의 목표달성이나 문제해결을 위하여 컨설팅을 필요로 하는 경영체(조직), 또는 사람에게 전문적인 일을 상담, 지도, 조언, 자료 제공등을 행하는 행위(김정호, 허덕, 2001, p.54)로서, 경영진단과 경영지도, 기술진단과 기술지도로 구분하거나(김정호, 허덕, 2000, p.5), 기술컨설팅, 경영컨설팅, 종합컨설팅으로 구분(김정호, 허덕, 2001, p.58)한다. 최종민은(2002, pp.520-522) 농업경영컨설팅을 농업경영에 관한 진단과 설계라고 규정하고, ①경영실태의 조사검토(현황과악), ②판단, ③요인분석, ④대책의 처방등의 4단계가 포함되는 것으로 제시하였다. 이는 우리나라가 국가지원사업의 형태를 띠므로 인하여 일반적인 컨설팅 개념 규정과는 달리 공공적인 목적에 공공성을 반영한 것이라고 볼 수 있다.

그러므로 농기업경영자, 농기업창업자, 승계자와 같이 조언을 필요로 하는 사람들에게 농기업경영에 대한 적절한 의사결정을 돕는 것은 중요하며, 농기업경영자가 직무수행 중에 겪고 있는 문제점에 대한 지도조언 활동으로서 기술 수준과 경영활동에 대한 진단, 분석, 방안 권고와 적용 등의 활동을 농기업경영컨설팅 활동으로 볼 수 있다.

## 2.2. 농업교육자의 농기업 경영 컨설팅 능력

농기업경영컨설팅능력은 농기업경영자나 농기업경영을 준비하는 사람을 지도하고 조언할 수 있는 능력으로서 이 부분에 대한 연구물은 거의 없다. 능력은 높은 수행을 구분하는 기술, 지식영역, 태도와 능력으로 정의되며(Sanghi, 2007, pp.11-12), 지식과 기술, 가치나 흥미를 포함하는 업무수행의 산출물을 성공적으로 얻기 위해 조직구성원에 요구되는

지식, 기술, 태도의 총체(김진모, 2001, p.162)로 볼 수 있으므로, 농업인 교육자에게 필요한 농기업경영컨설팅 능력이란 농업인교육자가 자신이 가르치는 학생이나 성인들을 대상으로 농기업경영에 관련된 문제에 대한 진단과 해결을 위한 컨설팅 활동에 필요한 능력으로서 지식, 기술, 가치와 흥미등을 포함하는 지식, 기술, 태도의 총체를 말한다. 이를 파악하기 위해서는 농기업경영컨설팅업무에 종사하는 종사자중 농업인교육자와 유사한 직업인의 능력을 파악하거나, 농기업컨설팅업무를 수행하는 기관이나 업체, 미국 대학의 농촌지도부서들의 농기업경영컨설팅 관련 업무내용을 파악하여 도출함이 적절할 것이다.

Beich는(2007, pp.246-250) 컨설턴트에게 필요한 능력을 전문적 기준, 전문적 인식, 컨설팅 기술, 의사소통기술, 전문적 태도, 사업개발, 사업관리, 관계형성으로 구분하고 있다. 컨설턴트로서 필요한 기술을 고객조사와 마케팅, 자기홍보와 판매, 고객요구진단, 상호기대 확인, 프로젝트가 격제시, 보고서작성, 사업자료이해, 자료설계, 훈련실행, 회의촉진, 전문성의 깊이, 전문성의 폭으로 제시하였고, 성공적인 컨설턴트의 개인적 성향을 지도자, 의사결정자, 경쟁을 즐기며, 장기간 힘들게 일하는 것을 즐기며, 항상 사전계획을 준비하고, 절제하며, 자신감있게 자신을 홍보하며, 재정적으로 민감하며, 합리적인 위기 극복과, 가족지원 특성을 가지고 있어야 하는 것으로 진단하고 있다(Beich, 2007, pp.26-29). 컨설턴트는 자신의 사업을 운영하여야 하므로 사업가적 능력도 제시하였는데, 자신감, 시급성(urgency), 자발적으로 열심히 일하기, 통제와 지시 요구, 사고의 융통성, 긍정적 태도의 유지, 적극적 의사결정자, 창의적 문제해결자, 권위자, 건강등의 요건을 제시하였다(Beich, 2007, pp.29-39). 이들은 성공적인 컨설턴트의 특성이라고 볼 수 있다.

미국 경영컨설팅협회(IMC USA)는 경영컨설팅을 장기적인 목적과 목표의 추구를 위하여 조직의 전략, 구조, 경영과 운영에 관련된 객관적 조

인과 조력을 제공하는 것으로 파악하여, 성공적인 경영컨설턴트에게 요구되는 능력을 4단계로 규정하였는데, 1단계는 전문가정신과 윤리의식, 2단계는 전문적 기술과 행동, 3단계는 컨설팅 능력, 4단계는 시장능력과 지식으로 유형화하였다. 전문적 기술과 행동은 사업적 통찰력, 프로젝트 관리, 개인적/전문적 성장, 분석적이고 긍정적 사고, 정서적 지능, 효과적 의사소통능력을, 컨설팅능력은 실무관리, 컨설팅 기술과 도구, 컨설팅 과정/약속 관리, 고객관계관리, 사업이해와 외부인식 등의 영역을, 시장능력과 지식은 전문분야와 부문에 대한 전문적 지식을 포함하고 있다. 이중 컨설팅 능력에서는 실무관리는 컨설팅업무와 다양한 프로젝트 관리 능력을 포함하고, 컨설팅 기술과 도구는 진단도구의 이해와 고객의 가설과 방안의 검증, 새로운 도구의 개발과 적용, 전달과 다양한 지식의 활용과 해결책 지원에 필요한 자료 분석, 고객 요구에 맞는 정보원 분석 등을 포함하고 있다. 컨설팅과정은 계획과 관리, 위기관리, 품질보증, 해방 관리(disengagement)의 4가지영역으로 구성하였고, 고객관계관리는 고객요구조건외의 범주화, 고객접촉관리, 파트너쉽과 네트워킹, 영향하기, 의사소통과 제시, 촉진, 타인 관리와 개발을 포함하였고, 사업이해와 외부인식은 고객의 사업과 자신의 사업에 영향하는 외부조건을 알고, 주요고객의 사업운영 최신경향을 이해하며, 현재의 컨설팅 프로젝트에 사업이해와 외부인식을 적용하고 그 결과를 고객에게 전달하는 능력을 포함하고 있다. 시장능력은 기술적 전문성과 사업적 이해, 부문이해, 외부인식 등의 영역으로 구분하여, 기술적 전문성은 자격과 집중적인 경험학습을 통하여 획득된 전문분야의 능력으로 재정, 전략, 인적자원관리, IT, 생산관리, 마케팅등의 전문업무분야를 말하고, 사업적 이해는 핵심적 사업구조와 과정, 관리, 세부분과의 이해를 말하며, 부문지식은 1개부문을이상의 전문화된 부문으로, 공공부문, 원격통신, 국내, 재정, 비영리부문, 생명과학부문등의 영역지식을 말한다(IMC USA, 2009,pp.10-27).

Kendall Consulting Group(2010)은 성공적인 컨설턴트의 기술과 능력을 특수부분과 일반적인 컨설팅 지식, 복합문제해결과 추론능력, 고객과 결과지향, 효과적인 대인커뮤니케이션, 포장/제시/격려, 계획과 프로젝트관리, 팀 운영, 사무실과 인사관리, 참여관리, 기업과 사업개발, 고객개발을 들고 있다.

Turk는(2007) 21세기 프로젝트관리능력으로서 실제적 업무능력(사람관리, 예산과 일정관리)과 일반능력(인내, 지혜, 유머감각, 융통성, 창의성, 의도하지 않은 결과에 관한 지식, 주제전문성), 법인문화, 상식과 계속학습을 제시하고 있다.

농기업경영컨설팅업체들의 업무 분야와 각 대학의 농촌지도부서의 농기업경영컨설팅업무를 파악하면 이들 업무를 다룰 수 있는 지식이나 기술이 농기업경영컨설턴트에게 필요한 능력일 것이다.

Farm Credit East(2009)라는 미국 뉴욕주변 6개주 지역의 농기업 조합원들이 출자하여 운영하는 조합은, 고객에게 제공하는 세금 서비스, 사업컨설팅, 임금지급과 장부제공서비스, 농가자산평가서비스, 농업벤처마크컨설팅프로그램, 농기업 기록지원서비스, 농장회계와 컨설팅서비스, 현장지원서비스를 지원하는데, 사업컨설팅 부분은 사업계획, 재산과 은퇴계획, 가족사업승계컨설팅, 사업계속성 컨설팅 등의 업무를 다루고 있으며, 네브라스카지역의 UFARM은(2009) 부동산판매, 농촌재산평가, 자문과 작물보험을 포함한 농목장경영서비스 전반업무를 수행하며, 농업컨설팅부분은 농장과 목장경영에 대한 조언으로서 세부내용은 임차준비지원, 농장 및 목장운영분석, 곡물마켓팅계획개발, 보건계획완성 조력, 보전프로젝트 감독, 고객을 위한 자원조사업무를 포함한다.

농업과 원예분야의 농기업컨설팅업을 수행하고 있는 영국의 Andersons 사는(2010) 농기업분야와 식품 및 농기업분야, 사업연구분야의 업무를 수행하고 있고, 농기업분야의 컨설팅은 사업평가, 사업전략과 승계계획,

투자계획과 평가, 예산과 현금흐름준비를 포함한 재정계획, 기업원가계산과 벤치마킹, 농기업행정, IT와 소프트웨어설계, 계약영농협약과 연계벤처기업계약, 협업과 합작, 사업다각화, CAP형식과 자금지원이해, 일괄상환/농업환경불만과 문제해결, 자금지원신청서준비, 임차/임차료검토와 조정, 전문가 검토, 파산, 충원, 훈련등의 업무에 대하여 조언하며, 식품 및 농기업분야는 전문가정보서비스, 맞춤훈련과 요약보고, 판매촉진자료와 맞춤형인쇄준비, 평가와 실행가능성연구, 사업전략과 승계계획, 시장연구와 분석, 사업분석과 모델링, 벤치마킹과 유럽경제비교, 벤처획득과 결합, IT와 소프트웨어설계, 충원과 인력개발등의 서비스를 제공한다.

미국농부협회(Farmers National Company, 2010)는 농장경영서비스부터 농장 및 목장자산판매사업을 운영하며, 토지소유자에 대한 농장과 목장관리 전반에 대한 서비스를 제공하고 있다. 이들의 업무는 농장경영, 농장과 목장회계, 부동산판매, 보험서비스, 상품마케팅, 평가, 토양조사, 보전과 휴양, 지도, 자문서비스를 포함한다. 농장경영부분은 자원평가, 운영자와 협력, 정기적인 농장평가와 보고서제출, 곡물마케팅, 재정보고, 토지와 환경의 보전서비스를 한다.

농업분야 컨설팅 서비스를 주로하고 있는 Dehm Associates(2010)는 농기업 분석과 보고, 재정건전성 분석, 자금조달, 수익성 분석, 직원과의 커뮤니케이션에 대한 자문서비스를 제공하고 있고, 캘리포니아에서 농장과 목장, 농기업에 대한 사업자문서비스를 하고 있는 NCFC Business Consulting은(2010) 사업계획, 운영진 능력개발, 경영회계감사, 경영체계개발을 주 사업영역으로 구분하고 있다. 사업계획은 중립적 입장에서 아이디어와 계획의 타당성을 평가하며, 운영진능력개발은 매년의 운영진 평가(윤리규정과 행동규칙을 따르는데 실패하거나 가능성을 평가하는 체제)를 제공하고, 다양한 영역의 전문적 발달을 위한 맞춤 훈련을 제공하며, 경영회계감사는 사업체계, 직원, 경영에 대한 평가로서 이익,

사업구조, 경영과정, 노동력문제, 정보체계, 위기관리, 마케팅 프로그램, 기업다각화, 기타 관심 영역등에 대한 검토에 조언을 제공하며, 경영체계개발은 정보시스템의 적절성, 회계 관례의 효과성, 의사결정지원시스템의 능력등을 검토하는데 도움을 주는 일을 한다.

Strattons Wynnor Farm은(2010) 가족농장을 운영하면서 소규모 농업인과 시장출하원예운영자를 포함한 가족단위농기업을 전문분야로 컨설팅 활동을 하는데, 컨설팅내용은 사업계획, 재정관리, 인간자원, 장비수요등이 주요컨설팅분야로서, 사업계획은 시장개발과 성공측정, 목표설정등의 내용을, 재정관리분야는 회계와 서류기록유지, 세금계획과 준비, 사업전환계획, 보험수요, 자금원 등의 사항을, 인간자원분야는 노동력과 관리 수요, 고용과 훈련문제, 피고용인과 부속 계약, 급여체계와 급여에 따른 세금사항을, 장비수요분야는 수요분석과 획득, 훈련과 수업, 자금조달등의 내용을 컨설팅하고 있다.

미국 대학의 농촌지도부서에서 수행하고 있는 농기업경영관련서비스는 농업노동력관리, 농기업계획과 경영, 가족농업승계, 장애농부에 대한 지원, 농업위기관리, 보험과 세금정보제공, 또는 농기업경영교육 및 정보제공, 투자분석, 에너지관리등의 업무들이다(University of Vermont Extension, 2010, Michigan State University Extension, 2005).

호주 농업과학기술원(Australian Institute of Agricultural Science and Technology, AIAST, 2008)은 농업과 자연자원관리분야 전문가들을 위한 국가인정제도(the AgCredited national accreditation program)를 제안하였는데 이 기준은 직업교육훈련체계(VET)와 관련된 것으로 국가공통능력과 세부전문능력을 기준으로 공통능력 8가지중 5가지와 3가지 이상의 세부전문능력을 갖춘 경우 농업과 자연자원관리전문가자격을 부여하고 있다. 이들 자격보유자는 농업인에 대한 컨설팅능력을 인정하므로, 농업과 자연자원관리 컨설턴트에 필요한 자격으로 판단된다. 세

부 전문분야는 대규모 곡물생산, 양과 울생산, 생산원예, 농촌기업경영, 자연자원관리로 구분되고 있다. 공통능력은 커뮤니케이션, 작업건강과 안전, 전문적인 위기관리, 지속가능한 개발, 오스트레일리아 법령과 정책분야로 세분되고, ①고객에 대한 전문적 조언 제공, ②안전한 작업환경 확보 또는 기업내 작업건강과 안전프로그램 설치와 유지, ③위기관리, ④지속적 농지사용전략 개발과 적용 또는 환경적 실천관리, ⑤공공부문의 법령 준수 촉진 또는 작업장 법령 준수 평가등으로 구분하고 있다. 이중 농촌기업경영(rural business management)분야의 전문 능력은 ①기업내 작업 건강과 안전프로그램 설치와 유지, ②예측, 판단과 감독 준비, ③기계관리체계 적용, ④전체 농장계획의 개발, ⑤직원관리, ⑥마케팅계획 개발, ⑦사업계획의 개발과 검토, ⑧사업수행모니터와 검토, ⑨농촌생산물의 판매전략 개발, ⑩생산물과 서비스의 판매, ⑪실행체계의 수립이나 검토, ⑫사업문서설계와 개발관리, ⑬e-business 기획의 평가, ⑭e-business 전략 적용, ⑮사업 위한 신기술 적용, ⑯사업용 웹사이트계획과 개발, ⑰질적으로 우수한 고객서비스 관리, ⑱작업현장의 학습환경 개발, ⑲환경 실천 관리, ⑳사업운영 모니터와 관리, ㉑정책적용관리, ㉒통합적 작물과 목초 생산 관리, ㉓작물생산관리, ㉔작물생산계획 개발, ㉕번식전략의 개발과 적용, ㉖가축생산관리, ㉗가축건강과 복지전략, ㉘가축생산계획 개발, ㉙내부구조요구조건의 계획과 관리, ㉚농촌자산의 자연적 영역관리, ㉛기후위기관리전략 개발, ㉜지속적 농지활용전략의 개발과 적용, ㉝질적으로 우수한 보험프로그램의 계획, 적용과 검토, ㉞생산과정의 계획과 모니터, ㉟예산과 재정보고의 준비와 모니터, ㊱계약 또는 상업적 협정의 협상과 모니터, ㊲전체 농장/농지기반사업을 위한 생산계획, ㊳수송기계의 활용과 모니터, ㊴공급과 분배 체인의 개선, ㊵보고서 준비등이다.

그러므로 호주는 농업과 자연자원관리분야의 컨설턴트가 되기 위해서는 국가자격기준인 공통능력 5가지와 농촌기업경영에 대한 능력을 포함



한 세가지 세부전문능력을 갖추어야 한다.

미국직업사전인 O'net(2010)에서는 농업인 교육자와 유사한 직업은 농장 및 가정관리조언자를 대표직업으로 제시하고 있다. 이는 농촌지도사, 가족과 소비자학지도사, 4-H 청소년지도사, 가족지도사, 가족생애전문가, 가족자원관리지도사, 농기업경영지도사, 농장경영전문가등의 직업명을 포괄하는 명칭으로 업무는 농업, 농업관련과정이나 가정활동에 종사하는 개인과 가족을 조언하고 가르치고, 돕는 직업으로서, 절차를 시범하고, 연구결과를 문제해결에 적용하며, 일반적 복지를 촉진하기 위하여 기계와 장비 이용, 생산물 개발과 판매를 가르치고 훈련하는 직업으로 명칭하여 교육자로 볼 수 있다. 직무내용중 농기업경영관련내용은 경영과 생산문제의 진단, 예방, 가축의 사료급여와 건강관리, 재배와 수확기술, 재정계획같은 부문의 기술을 조언하고 시범하며, 농업인에 의하여 요구된 정보를 연구함이 될 것이다. 이들에외도 교육자로서 필요한 능력부분이나, 농업박람회(State fair event)와 4-H Club같은 농업관련조직이나 관련행사의 조직과 지역사회활동의 조직/조언/참여와 예산계획등에 대한 조언, 대인관계의 수립과 유지, 교육과 훈련, 전문성 발달을 위한 노력, 정보의미의 해석과 의사결정, 작업의 조직과 계획등의 내용들이 포함될 것이다.

영국 스코틀랜드 지방정부(2003)는 자질을 갖춘 농기업경영컨설턴트에 대한 질적 강화 방안으로서 재정과 사업기술, 조언기술, 농산업에 대한 지식과 경험, 환경과 보전문제에 대한 지식과 인식, 계속적인 전문적 발달을 갖추어야 할 능력으로 규정하였는데, 재정과 사업기술은 고객의 요구와 목표를 해결하도록 돕는 능력과 전체적인 사업계획을 개발하는 능력으로 기술과 환경적 검사, 준수해야할 행동과정에 관한 합의에 도달하는 기술을 포함하며, 조언기술은 고객과 효과적 관계를 만드는 능력과 보충서비스를 제공하는 효과적 접촉망을 개발하는 능력을 포함한다. 농산업에 대한 지식과 경험은 농장기업조언을 전달하는 적절한 경로 기록,

영농에 영향을 미치는 규정과 보조금 제도에 대한 지식을 포함하며, 환경과 보전문제에 대한 지식과 인식은 농장사업에 영향을 미치는 국가적 환경정책, 규정과 열망에 관한 지식, 농장경관의 보전과 환경적 특성과 영농운영에 있어서 이들의 영향에 대한 인식이 포함된다.

이들 외에도 컨설턴트는 직업성격상 고객의 정보를 다루게 되는데, IMC USA의 윤리규정(Code of Ethics)은 고객에 대한 헌신, 재정적 통합(fiscal integrity), 대중과 직업에 대한 헌신으로 구분하여 15개 항목이 제공되고 있는데, 고객에 대한 선서문 형태이다.

앞의 논의들을 정리하면 농기업경영컨설팅업무로 구분될 수 있는 직무분야영역과 컨설팅업무를 수행하는 데 필요한 일반적인 지식과 기술, 태도에 관련된 능력으로 구분될 수 있을 것이다. 즉 사업계획과 운영 컨설팅분야, 회계관리컨설팅분야, 위기관리컨설팅분야, 인간자원관리컨설팅분야, 조직관리컨설팅분야, 마케팅 컨설팅분야, 법적컨설팅분야로 구분될 수 있을 것이다. 컨설팅업무를 수행하는 데 필요한 일반적 지식, 기술 태도에 관련된 능력은 컨설턴트로서의 전문적 역량분야로 구분할 수 있을 것이다.

### 2.3. 농기업경영컨설팅 능력을 위한 교육과정개발

교육과정개발은 교육과정을 교육기관에서 목적을 가지고 학생들에게 제공하는 경험이나 지식의 형태로서 규정될 수 있을 것이다. 이는 교육과정이 교육목적과 이들 교육목적의 달성하는데 필요한 경험이나 지식의 형태가 필요하므로 이들 경험이나 지식이 있어야 할 것이다. 직업교육은 교육과정에서 의도하는 과정과 과정을 통하여 성취된 결과를 중시한다(Finch & Crunkilton, 1999, p.3). 이때 과정은 교육의 과정으로서 목표를 달성하기 위하여 제공되는 교과나 지식, 경험의 형태가 될 것이며, 이들 과정

을 통하여 나타나는 결과는 지식, 태도, 기술의 변화나, 이들 변화를 통하여 나타나는 인간상이 최종적인 모습이 될 것이다. 즉 농기업경영컨설팅 능력을 갖춘 농업인교육자가 이들 교육과정의 결과일 것이다. 그러나 실제적으로 교육과정개발은 농업교육분야에서 여러 가지 방안으로서 개발될 수 있다. Finch와 Crunkilton(1999)는 직업기술교육분야의 교육과정개발을 체제관점에서 수행도개선체제모델, 교육과정평가모델(CPA model), 노동력교육교육과정을 위한 통합체계모델, 수행기반수업설계시스템, 주제 중심교육과정모델을 제시하였으며, Finch와 Crunkilton(1993)에서는 4판에서 5판에 비하여 훈련기술체제, 전후분석(front-end analysis)을 설명하고 있다.

그러나 교육과정에 대한 최초의 저술인 Tyler에 따르면, 교육과정모형을 교육목표설정, 학습경험선정, 학습경험조직, 학습성과평가의 4가지 단계를 가정하고 있다(이종승, 1987, pp.4-6). 이들 요인에 따르면 교육과정은 최종적으로 만들어진 교육과정이 있고, 이들 교육과정을 만드는 과정은 목표설정, 경험선정과 조직, 평가가 있음을 말한다. 결과적으로 목표에 따라 내용이 결정되는 모형이나 내용이 중시되는 교육과정모형이나 결과적으로 어떤 내용이 제시되는가가 교육과정개발의 핵심사항이라고 할 것이다. 더구나 내용이 중시되는 모형은 교육과정개발보다는 내용에 따라 교육활동이 결정되므로 수업이 중시되는 모형이라고 할 것이다.

농기업경영컨설팅능력을 위한 교육과정모형은 결과적으로 내용의 결정이 중요하다. 농업교육자에게 농기업경영컨설팅 능력을 포함시켜야 하는 교육과정모형이므로, 이와같은 모형은 Nasta의(1994, pp. 25-33) 교육과정모형에서 제시한 바와 같이 계획, 프로그램개발, 타당화, 타당화 이후의 순서에 따라서 프로그램개발과정에서 중시될 필요한 코스/프로그램, 목표, 교수학습방법, 평가와 검증, 관리, 품질보증체제, 필요한 인적/물적자원이 타당화가 절대적일 것이다. 그러므로 이 과정에서 중시될

사항은 프로그램이며, 프로그램중 농기업경영컨설팅과업을 수행하는 데 필요한 직무능력이 될 것이다. 이들 부분은 능력을 중심으로 개발되는 직업교육체제와도 관련이 있다. 델파이 방법은 내용결정방안의 하나로서 활용되며, 특정교육과정의 내용에 대한 전문가들간의 동의에 기초하여 결정된다. 특히 새롭게 나타나는 직업인 경우, 전문가나 그분야 종사자가 많지 않은 직업은 일반적인 방법으로 타당한 교육과정을 개발할 기회가 아주 힘들 때 델파이 방법이 사용된다(Finch와 Crunkilton, 1999, p.159). 델파이방법에서는 전문가들에게 개별적으로 그 분야 종사자를 준비하는데 필요한 내용에 관하여 개별적으로 생각하여 집합적으로 동의에 도달하도록 개인들에게 질문의 반복을 통하여 응답자간의 일치가 이루어지면 결정된다(Finch & Crunkilton, 1999, pp.158-159).

### 3. 연구의 방법과 절차

연구목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 연구방법을 활용하였다.

첫째, 문헌 연구

농기업경영컨설팅과 농기업경영에 관련된 문헌과 홈페이지, 농기업경영컨설팅 분야의 업무를 담당하는 기관이나 업체의 홈페이지를 검색하여 농기업경영컨설팅에 필요한 능력을 도출하였다. 이를 기초로 사업계획과 운영 컨설팅, 회계관리컨설팅, 위기관리컨설팅, 인간자원관리컨설팅, 조직관리컨설팅, 마케팅 컨설팅, 법적 컨설팅, 컨설팅트로서의 전문적 역량으로 구분하고 각 항목별로 진단이나 분석, 조언이나 조력활동을 세부적으로 구성하였다. 이 과정을 통하여 도출된 과업내용은 90항목으로 이들을 기초로 델파이조사를 위한 설문지를 구성하였다.

둘째, 전문가를 활용한 델파이 연구

경력 10년이상 농업교사중 성인농업교육경험이 있는 농업교사 5명, 농업교육인 교육경험이 있는 농업경영컨설팅 전문지도연구회 소속 농촌지도사 5명, 농업경영컨설팅업체 컨설턴트 중 5년 이상자로서 추천받은 컨설턴트 5명, 농기업경영컨설팅 관련 연구자 및 전문가 5명을 추천받아 참여 동의를 의뢰하여 최종적으로 동의서를 보내준 17명을 대상으로 델파이 연구가 수행되었다. 이들에게 문헌을 통하여 정리된 농업인 교육자로서 필요한 농기업경영컨설팅 능력을 확인하기 위한 조사를 2010년 10월-2011년 3월에 걸쳐 4회에 걸쳐서 이메일로 송부하여 자료를 수집하였다. 1차~3차는 농업인교육자로서 필요한 농기업경영컨설팅 내용을 5점 만점으로 '매우 필요'는 '5', '필요한 편'은 '4', '보통'인 경우는 '3', '불필요한 편'은 '2', '거의 필요하지 않음'은 '1'로 점수를 부여하였으며, 3차와 4차에서는 각 내용의 교육가능정도를 5점 만점으로 하여 '매우 가능'은 '5', '가능한 편'은 '4', '보통'은 '3', '가능하지 않은 편'은 '2', '거의 가능하지 않음'은 '1'로 점수를 부여하였다. 또한 4차에서는 각 내용 영역별 수업방법과 평가기준을 고르도록 하였다. 수업방법은 직접교수형, 개별화 수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형으로 구분하여 각 영역별로 적합한 것을 두가지 고르도록 하였다. 평가기준은 기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력으로 구분하여 가장 적합한 기준으로 두가지를 고르도록 하였다. 이들외에도 추가될 사항을 조사하였다. 수업방법과 평가기준은 각 선택한 방법에 대한 적합성을 '아주적합'은 '5', '적합한 편'은 '4', '보통'은 '3', '적합하지 않은 편'은 '2', '거의 적합하지 않음'은 '1'로 점수를 부여하여 평균과 표준편차를 계산하였다. 1차 조사 결과를 기초로 각 항목별로 중앙값(median)과 사분위수를 표시하여 2차 조사지에 반영하여 2차 조사에 각 응답자가 참고하여 응답하도록 하였고, 의견이 중앙값± 4분위수의 범위를 넘는 값을 작성하는 경우는 각 의견에 대한 이유를 적도록 하였다. 설문지는 이메일주

소로 각 패널에게 보내졌으며 1-2주일내에 결과를 보내주도록 하였다.

자료수집은 1-3차는 응답율이 100%였고, 4차는 2명이 응답을 하지 않아, 88.9%였다. 자료는 평균과 표준편차, 내용타당도비율(content validity ratio)을 분석하였다. 내용타당도는 Lawshe의 식을 이용하여 계산되었는데, Lawshe (1975,p.568)는 유의수준 .05에서 패널참여자수에 따른 최저기준의 CVR값을 제시하였고, 패널수가 17명이므로 추정 결과 0.462가 최소값으로 이보다 큰 CVR값은 타당성이 있는 항목으로 판단하였다. CVR은 각 문항에 대한 전체패널의 50%이상이 타당하다고 응답할 때 양수의 값을 갖고, 50%미만일 때 음수의 값, 반일 때 0의 값을 갖는다. 타당하다고 평가한 집단은 5점 척도이므로 '매우필요'와 '필요'에 응답한 비율을 타당하다고 판정한 집단으로 구분하였으며, CVR의 계산은 다음 식에 따라 계산하였다.

$$CVR = \frac{\text{타당하다고 응답한 응답수} - \frac{\text{총응답수}}{2}}{\frac{\text{총응답수}}{2}}$$

이들 결과를 기초로 세부항목별로 능력의 필요도가 3.5이상이고, 교육가능도가 3.5이상이며, CVR값도 최종단계에서 기준값이상인 항목을 필요능력으로 도출하고, 이들 내용을 기준으로 각 영역별로 과목명과 각 과목별 내용을 제시하였다. 또한 각 컨설팅 하위영역별로 수업방법과 평가기준은 평균값이 3.5이상인 경우와 4.5이상인 경우로 구분하여 이들 항목에 해당하는 경우는 적절한 수업방법과 평가기준으로 표시하였다. 그러나 이들은 각 과목단위의 방법이므로 내용상의 차이가 있을 수 있다.

## 4. 연구결과와 해석

### 4.1. 농업인교육자에게 필요한 농기업경영컨설팅 능력

농업인교육자에게 필요한 농기업경영컨설팅 능력은 크게 사업계획과 운영컨설팅, 회계관리컨설팅, 위기관리컨설팅, 인자자원관리컨설팅, 조직관리컨설팅, 마케팅 컨설팅, 법적컨설팅, 컨설턴트로서의 전문적 역량으로 구분하였다. 이들 각 내용영역별 선정은 3단계에서 내용의 선정이 이루어졌으며, 기준은 CVR이 0.462보다 큰 값을 갖는 경우를 도출한 후 이들의 평균점수가 3.5이상인 항목을 선정하였다. 그 결과 <표 1>과 같이, 3단계에서 타당성이 있는 항목은 사업계획의 성공가능성 분석, 합리적 사업계획 작성 방법에 대한 조언, 사업계획의 수익성 분석과 조언, 사업계획의 효율성 분석과 조언, 사업의 영속성 분석, 사업협력방안의 적절성 평가와 조언, 사업아이디어의 구체성 분석과 조언, 홍보계획의 합리성 진단과 조언, 사업계획서 평가와 조언, 사업자금확보계획의 진단과 조언, 합리적 생산기반 확보방안분석과 조언, 입지계획의 타당성 검토와 조언, 생산계획의 타당성 분석과 조언, 문제점 진단위한 자료수집과 분석등의 항목이었다.

<표 1> 사업계획과 운영 컨설팅 영역의 필요 능력에 대한 1,2,3차 델파이 조사 결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
사업계획의 성공가능성 분석	4.35	0.86	0.529	4.53	0.51	1.00	4.59	0.51	1.000
합리적 사업계획 작성 방법 조언	4.29	0.69	0.765	4.12	0.60	0.765	4.06	0.24	1.000
사업계획의 수익성 분석과 조언	4.29	0.59	0.882	4.06	0.43	0.882	4.06	0.43	0.882

사업 계획의 효율성 분석과 조언	3.94	0.77	0.294	3.65	1.11	0.412	3.82	0.53	0.529
사업의 영속성 분석(타당성, 가능성, 성공가능성)	4.29	0.77	0.647	4.41	0.71	0.765	4.29	0.47	1.000
사업협력방안의 적절성 평가와 조언	3.76	0.90	0.176	4.00	0.79	0.647	4.00	0.00	1.000
사업아이디어의 구체성 분석과 조언	3.88	0.99	0.412	4.18	0.88	0.647	4.00	0.35	0.882
홍보계획의 합리성 진단과 조언	3.53	0.72	0.059	3.71	0.77	0.294	3.82	0.39	0.647
사업계획서 평가와 조언	4.12	0.86	0.647	4.18	0.81	0.765	4.00	0.50	0.765
사업 자금 확보 계획의 진단과 조언	4.19	0.83	0.500	4.31	0.60	0.765	4.06	0.56	0.765
합리적 생산기반 확보방안 분석과 조언	3.75	1.00	0.250	3.88	0.89	0.294	3.88	0.49	0.647
적절한 인력규모추정과 확보계획수립 조언	3.71	0.85	0.176	3.71	0.85	0.176	3.71	0.47	0.412
시설장비 수요 진단과 조언	3.71	0.77	0.294	3.59	0.62	0.059	3.65	0.49	0.294
시설장비 확보계획 타당성 분석과 조언	3.65	0.70	0.294	3.53	0.80	0.176	3.65	0.49	0.294
토지 임대 방안의 검토와 조언	3.35	1.22	0.059	3.47	1.12	0.059	3.41	0.71	-0.176
입지 계획의 타당성 검토와 조언	3.82	1.01	0.294	4.00	1.00	0.529	3.76	0.44	0.529
여건에 적합한 생산방법의 조언	3.88	0.99	0.412	3.82	0.88	0.294	3.65	0.49	0.294
생산계획의 타당성 분석과 조언	4.06	0.83	0.647	3.94	0.90	0.412	3.88	0.60	0.529
문제점 진단 위한 자료 수집과 분석	3.94	0.83	0.529	4.00	0.79	0.647	3.88	0.33	0.765
작업안전관리절차 마련과 규칙 조언	3.12	0.99	-0.294	3.12	0.86	-0.294	3.24	0.56	-0.412

회계관리컨설팅 영역은 <표 2>와 같이, 자산 운영의 적절성진단과 조언, 사업자금운용의 합리성 진단과 조언, 효과적 자금확보방안의 분석과



조언, 사업의 수지균형점 분석, 자금조달방안의 합리성 평가, 회계분석을 통한 문제점 진단과 조언, 투자 효과 분석이 타당한 것으로 나타나서 19개문항중 7개 항목만이 필요한 것으로 판단되었다.

〈표 2〉 회계관리컨설팅 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이 조사 결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
자산운영의 적절성 진단과 조언	4.18	1.07	0.647	4.18	1.07	0.647	3.88	0.70	0.647
사업자금운용 합리성 진단과 조언	4.29	0.85	0.529	4.29	0.69	0.765	4.00	0.35	0.882
투자금의 합리적 회수방안 조언	3.82	0.81	0.412	3.71	0.69	0.176	3.65	0.61	0.176
현금관리방안의 효율성 진단과 조언	3.82	0.81	0.059	3.88	0.86	0.176	3.71	0.59	0.294
보유자산에 대한 평가	3.35	1.17	-0.176	3.53	1.07	0.412	3.53	0.80	0.294
효과적 자금확보방안의 분석과 조언	4.18	0.81	0.529	4.29	0.69	0.765	4.00	0.35	0.882
자금 확보 조건의 적절성 비교 분석	3.75	0.77	0.375	3.76	0.66	0.294	3.71	0.47	0.412
사업의 수지균형점 분석	4.19	0.91	0.375	4.29	0.85	0.529	4.06	0.56	0.765
자금 조달 방안의 합리성 평가	4.13	0.72	0.625	4.24	0.66	0.765	4.06	0.43	0.882
예산 운영 원칙 제정 조언	3.56	0.63	0.00	3.53	0.62	-0.059	3.89	0.51	0.176
회계분석을 통한 문제점진단과 조언	4.13	0.96	0.500	4.18	0.88	0.647	4.00	0.61	0.882
대출금 상환액 계산 조언	3.35	1.11	0.059	3.35	0.93	-0.059	3.12	0.60	-0.529
현금 흐름 분석과 조언	3.82	1.01	0.294	3.94	0.75	0.647	3.65	0.61	0.412
신용평가비용 분석	3.06	1.03	-0.412	3.24	0.97	-0.176	3.06	0.75	-0.529
자금 대출에 대한 신용활용방안조언	3.18	1.07	-0.176	3.29	0.99	-0.059	3.06	0.75	-0.529
투자 효과 분석	3.88	0.60	0.529	4.06	0.56	0.765	4.06	0.24	1.000

회계처리과정의 적절성 분석과 조언	3.71	0.77	0.059	3.59	0.62	0.059	3.59	0.51	0.176
회계서류의 분석과 조언	3.53	0.94	-0.059	3.41	0.80	-0.059	3.29	0.47	-0.412
효과적인 기본투자자금 조성방안 조언	3.76	0.97	0.059	3.71	0.99	-0.059	3.71	0.47	0.412

위기관리컨설팅 영역은 <표 3>과 같이 위기관리계획의 효과성 진단과 조언, 조직의 위기대응능력 진단과 조언, 자금흐름의 위험정도 진단과 조언, 경영자의 위기대처능력 진단과 조언, 불확실성 요소에 대한 대처방안 조언등의 항목으로 6개항목중 5개항목이 타당하며 필요정도는 평균점수로 판단하였다.

<표 3> 위기관리컨설팅 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이 조사 결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
위기관리계획의 효과성 진단과 조언	4.00	0.79	0.412	4.24	0.66	0.765	3.94	0.43	0.765
조직의 위기대응능력 진단과 조언	4.06	0.83	0.412	4.29	0.59	0.882	4.00	0.35	0.882
자금흐름의 위험 정도 진단과 조언	3.76	0.90	0.176	4.12	0.78	0.765	3.94	0.66	0.765
경영자의 위기대처능력 진단과 조언	4.00	0.94	0.412	4.53	0.62	0.882	4.24	0.56	0.882
보험의 적절성 분석과 조언	3.12	0.78	-0.412	3.29	0.92	-0.176	3.24	0.56	-0.412
불확실성요소에 대한 대처 방안 조언	3.82	0.88	0.294	3.94	0.66	0.529	3.82	0.39	0.647

인간자원관리 컨설팅 영역은 <표 4>와 같이 사업운영 필수인력 확보방안 조언, 직원의 능력개발계획 분석과 조언, 직원의 효과적 채용방법 조

언, 직원의 성과분석과 조언, 직원의 성과평가방법 조언등의 내용으로 5개 항목이 필요한 것으로 인정되었다.

조직관리컨설팅 영역은 <표 5>와 같이 사업집행과정의 적절성분석과 조언, 의사결정구조의 진단과 조언, 과업추진과정의 진단과 조언, 직원능력별 적정업무배치방법 조언, 사업을 위한 조직구조 진단과 조언, 의사결정구조의 효율성/합리성 평가, 조언, 목표지향구조의 효율성/합리성 평가, 조언의 내용으로 8개항목중 7개항목이 필요한 것으로 인정되었다.

<표 4> 인간자원관리 컨설팅 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이 조사 결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
사업운영 필수인력 확보 방안 조언	4.12	0.78	0.529	4.00	0.61	0.647	4.06	0.43	0.882
직원의 능력개발계획 분석과 조언	3.94	0.66	0.529	4.06	0.66	0.647	4.00	0.50	0.765
직원의 효과적 채용 방법 조언	3.76	1.03	0.176	4.00	0.79	0.647	3.82	0.53	0.765
직원의 성과 분석과 조언	3.82	0.95	0.412	3.94	0.83	0.529	3.76	0.56	0.647
직원에 대한 보수및 복지 규정작성조언	3.41	0.80	-0.059	3.53	0.72	0.059	3.59	0.51	0.176
직원의 성과 평가 방법 조언	3.94	0.75	0.412	4.06	0.75	0.529	3.82	0.53	0.529
직원의 능력수준 진단방법 개발과조언	3.71	0.85	0.176	3.76	0.66	0.294	3.59	0.71	-0.059

〈표 5〉 조직관리 컨설팅 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이 조사 결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
사업집행과정의 적절성 분석과 조언	4.24	0.66	0.765	4.18	0.53	0.882	4.06	0.24	1.000
의사결정구조의 진단과 조언	4.29	0.69	0.765	4.47	0.72	0.765	4.35	0.49	1.000
과업추진과정의 진단과 조언	4.00	0.61	0.647	4.00	0.50	0.765	4.00	0.50	0.765
직원능력별 적정 업무 배치방법 조언	3.94	0.90	0.176	4.12	0.86	0.412	4.00	0.50	0.765
사업을 위한 조직 구조 진단과 조언	4.18	0.88	0.412	4.47	0.72	0.765	4.18	0.53	0.882
의사결정구조의 효율성, 합리성 평가, 조언	3.67	1.05	-0.2	4.00	0.87	0.294	4.00	0.35	0.882
목표지향구조의 효율성, 합리성 평가, 조언	3.60	0.83	-0.2	3.82	0.73	0.529	3.94	0.24	0.882
과업별 사업통제방안 분석과 조언	3.18	0.81	-0.412	3.35	0.61	-0.176	3.35	0.49	-0.294

마케팅컨설팅 영역은 〈표 6〉과 같이 생산물가격결정방법 진단과 조언, 마케팅 계획의 효과성 진단과 조언, 생산물 판매계획 분석과 조언, 소비자 수요 변화 분석과 조언, 경쟁업체 분석과 경쟁력 확보 방안 조언, 잠재적 생산물 시장의 진단과 조언, 생산물 수요와 공급 예측 진단과 조언, 소비자 수요 유발 요인 분석과 조언, 고객관리전략의 진단과 조언, 고객 특성별 적절한 판매방법 조언등의 전항목이 필요한 것으로 판단되었다.

〈표 6〉 마케팅 컨설팅 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이 조사 결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
생산물 가격 결정 방법 진단과 조언	3.94	0.97	0.529	4.00	0.94	0.412	4.12	0.33	1.000
마케팅 계획의 효과성 진단과 조언	4.47	0.62	0.882	4.53	0.62	0.882	4.29	0.47	1.000
생산물 판매 계획 분석과 조언	4.47	0.72	0.765	4.65	0.49	1.000	4.41	0.51	1.000
소비자 수요 변화 분석과 조언	4.24	0.90	0.647	4.35	0.93	0.647	4.35	0.61	0.882
경쟁업체 분석과 경쟁력확보방안 조언	4.01	0.83	0.412	4.12	0.70	0.647	4.00	0.35	0.882
잠재적 생산물 시장의 진단과 조언	4.00	0.71	0.529	3.88	0.60	0.529	3.88	0.49	0.647
생산물 수요와 공급 예측 진단과 조언	4.06	0.83	0.647	4.12	0.78	0.765	4.00	0.35	0.882
소비자 수요 유발 요인 분석과 조언	4.00	1.06	0.529	4.00	1.06	0.529	4.00	0.35	0.882
고객관리전략의 진단과 조언	4.29	0.59	0.882	4.29	0.69	0.765	4.12	0.60	0.765
고객특성별 적절한 판매 방법 조언	4.12	0.60	0.765	4.00	0.71	0.529	3.65	1.00	0.647

법적컨설팅 영역은 〈표 7〉과 같이, 농기업설립과정 관련 법률 조언, 농기업운영상의 회계규칙 조언이 필요한 것으로 인정되었다.

〈표 7〉 법적 컨설팅 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이조사 결과

필요능력	1차			2차			3차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
농기업 설립과정 관련 법률 조언	4.06	0.75	0.529	4.00	0.87	0.294	4.06	0.43	0.882
농기업 운영상의 회계 규칙 조언	3.76	0.83	0.294	3.88	0.78	0.529	3.88	0.33	0.765
농기업 승계 방안 조언	3.24	0.75	-0.294	3.29	0.85	-0.059	3.18	0.53	-0.529
농기업 재산 관리 방안 조언	3.59	0.80	0.059	3.71	0.85	0.412	3.59	0.51	0.176
농기업 지원 법률 이해 조력	3.76	0.83	0.294	3.65	0.86	0.294	3.64	0.49	0.294
법률에 따른 농기업 지원 신청 조력	3.65	0.86	0.059	3.71	0.92	0.294	3.59	0.51	0.176

컨설턴트로서는 업무 능력외에도 업무수행을 위한 전문적 기법이나 윤리, 태도, 의사결정, 설득을 비롯한 의사소통능력이 포함된 컨설턴트로서의 전문적 필요능력을 델파이 조사한 결과 다음 〈표 8〉과 같이, 의사소통기술, 직원과의 적극적 의사소통능력, 설득기술, 전문적 윤리의식, 고객정보의 외부유출방지, 고객정보를 이용한 부당한 이익거부, 윤리적 원칙에 입각한 행동, 고객 요구와 부합한 과업 진행, 관련분야인사들과의 인간관계형성, 신뢰관계구축능력, 긍정적 태도, 적극적 의사결정, 컨설팅 과정과 방법 이해등의 의사소통능력, 윤리의식, 인간관계형성, 긍정적 태도, 의사결정과 컨설팅 과정 이해가 필요한 것으로 나타났다.

〈표 8〉 컨설턴트로서의 전문적 역량 영역의 필요능력에 대한 1,2,3차 델파이조사결과

필요 능력	1차			2차			3차		
	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR
의사소통 기술	4.53	0.62	0.882	4.82	0.39	1.000	4.76	0.44	1.000
긍정적 태도	4.29	0.77	0.647	4.35	0.70	0.765	4.12	0.49	0.882
전문적 윤리의식	4.24	0.66	0.765	4.41	0.62	0.882	4.24	0.44	1.000
관련분야 인사들과의 인간 관계 형성	4.18	0.73	0.647	4.35	0.70	0.765	4.18	0.53	0.882
적극적 의사결정	4.18	0.73	0.647	4.24	0.83	0.529	3.88	0.49	0.647
실득기술	4.18	0.64	0.765	4.24	0.56	0.882	3.88	1.05	0.882
합리적 절차에 따른 작업수행 능력	4.29	0.92	0.647	4.47	0.87	0.765	4.06	0.66	0.882
고객의 요구와 부합한 과업진행	4.41	0.87	0.529	4.35	0.79	0.647	4.12	0.49	0.882
고객정보의 외부 유출 방지	4.29	0.92	0.647	4.35	0.86	0.765	4.06	0.66	0.882
윤리적 원칙에 입각한 행동	4.00	1.00	0.647	4.00	1.06	0.529	4.12	0.70	0.882
컨설팅 과정과 방법 이해	4.18	0.73	0.647	4.29	0.69	0.765	4.18	0.53	0.882
신뢰 관계 구축 능력	4.82	0.39	1.000	4.71	0.59	0.882	4.35	0.49	1.000
직원과의 적극적인 의사소통 능력	4.47	0.72	0.765	4.47	0.62	0.882	4.35	0.49	1.000
14. 고객정보를 이용한 부당한 이익 거부	4.35	0.79	0.647	4.65	0.49	1.000	4.41	0.51	1.000

#### 4.2. 컨설팅 능력의 영역별 교육가능성도

컨설팅 능력의 개발은 내용이 직무수행에 있어서의 중요도만이 아니라 교육할 수 있는가를 검토하여야 할 것이다. 그를 위하여 2차에 걸쳐서 델파이 조사를 실시하였다. 교육가능도는 2차에서 타당도가 0.462이상인 항목중 평균값이 3.5이상인 항목을 중심으로 검토하였다.

사업계획과 운영컨설팅 영역은 <표 9>와 같이, 합리적 사업계획 작성 방법 조언, 사업계획의 수익성 분석과 조언, 사업계획의 효율성 분석과 조언, 사업의 영속성 분석, 홍보계획의 합리성 진단과 조언, 사업계획서 평가와 조언, 합리적 생산기반 확보 방안 분석과 조언, 적절한 인력규모 추정과 확보계획수립 조언, 입지 계획의 타당성 검토와 조언, 생산계획의 타당성 분석과 조언, 문제점 진단 위한 자료 수집과 분석이 이에 해당되었다.

회계 관리 컨설팅 영역은 <표 10>과 같이, 효과적 자금 확보 방안의 분석과 조언, 회계분석을 통한 문제점 진단과 조언, 투자 효과 분석 등이 선택되었다. 이는 회계관리분야의 능력은 상대적으로 일부 항목만이 실제로 교육이 가능한 것으로 판단된다.

<표 9> 사업계획과 운영컨설팅 영역 능력의 교육가능도

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
사업계획의 성공가능성 분석	3.77	0.90	0.467	3.87	0.74	0.333
합리적 사업계획 작성 방법 조언	4.21	0.67	0.733	4.2	0.56	0.867
사업계획의 수익성 분석과 조언	4.00	0.85	0.6	4.2	0.56	0.867
사업 계획의 효율성 분석과 조언	3.97	0.76	0.467	4.0	0.53	0.733
사업의 영속성분석(타당성,가능성,성공가능성)	3.69	0.83	0.2	3.87	0.52	0.6
사업협력방안의 적절성 평가와 조언	3.53	0.52	0.067	3.6	0.51	0.2
사업아이디어의 구체성 분석과 조언	3.68	0.82	0.2	3.73	0.70	0.2
홍보계획의 합리성 진단과 조언	3.58	0.62	0.067	3.8	0.41	0.6
사업계획서 평가와 조언	4.15	0.83	0.733	4.33	0.49	1.0
사업 자금 확보 계획의 진단과 조언	3.55	1.00	0.333	3.53	0.64	-0.067
합리적 생산기반 확보방안 분석과 조언	3.65	0.48	0.333	3.8	0.41	0.6
적절한 인력규모추정과 확보계획수립 조언	3.98	0.66	0.6	3.87	0.35	0.73



시설장비 수요 진단과 조언	3.44	0.62	0.067	3.4	0.51	-0.2
시설장비 확보계획 타당성 분석과 조언	3.30	0.70	-0.067	3.27	0.46	-0.467
토지 임대 방안의 검토와 조언	3.37	0.81	-0.067	3.13	0.52	-0.6
입지 계획의 타당성 검토와 조언	3.73	0.88	0.2	3.8	0.56	0.733
여건에 적합한 생산방법의 조언	3.57	0.73	0.2	3.53	0.64	0.2
생산계획의 타당성 분석과 조언	3.72	0.03	0.333	3.8	0.56	0.733
문제점 진단 위한 자료 수집과 분석	3.73	0.88	0.2	4.07	0.45	0.6
작업안전관리절차 마련과 규칙 조언	3.44	0.86	-0.2	3.47	0.74	-0.067

〈표 10〉 회계관리컨설팅 영역 능력의 교육가능도

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR
자산운영의 적절성 진단과 조언	3.47	0.99	0.2	3.4	0.74	-0.2
사업자금운용 합리성 진단과 조언	3.48	1.00	0.2	3.6	0.74	0.2
투자금의 합리적 회수방안 조언	3.24	0.87	-0.067	3.27	0.80	-0.333
현금관리방안의 효율성 진단과 조언	3.39	0.90	0.2	3.4	0.74	-0.2
보유자산에 대한 평가	3.44	1.05	0.067	3.2	0.68	-0.333
효과적 자금확보방안의 분석과 조언	3.61	1.06	0.333	3.8	0.41	0.6
자금 확보 조건의 적절성 비교 분석	3.45	0.98	0.2	3.4	0.63	-0.067
사업의 수지균형점 분석	3.74	1.16	0.333	3.87	0.92	0.333
자금 조달 방안의 합리성 평가	3.48	1.07	0.333	3.6	0.74	0.2
예산 운영 원칙 제정 조언	3.23	0.86	-0.067	3.53	0.74	-0.2
회계분석을 통한 문제점진단과 조언	3.54	1.13	0.2	3.8	0.56	0.467
대출금 상환액 계산 조언	3.14	1.06	-0.467	3.27	0.80	-0.333
현금 흐름 분석과 조언	3.46	1.06	0.333	3.47	0.83	0.067
신용평가비용 분석	3.07	1.16	-0.333	3.0	0.65	-0.6
자금 대출에 대한 신용활용방안조언	3.01	1.00	-0.467	3.13	0.74	-0.6
투자 효과 분석	3.53	1.06	0.333	3.93	0.88	0.467

회계처리과정의 적절성 분석과 조언	3.10	0.97	-0.067	3.27	0.59	-0.333
회계서류의 분석과 조언	3.09	0.96	-0.2	3.07	0.59	-0.6
효과적인 기본투자자금 조성방안 조언	3.11	0.97	-0.067	3.2	0.56	-0.467

위기관리컨설팅 영역은 <표 11>과 같이 조직의 위기대응능력진단과 조언, 경영자의 위기대처능력 진단과 조언이 타당성있는 항목으로 교육가능성이 높았다. 이들은 경영자의 위기대처능력은 자금이나 불확실성에 대한 효과적 대처나 대처방안에 대한 효과성 진단 능력이 교육할 수 있음을 말한다. 이들은 교육가능성은 높으나 타당도가 낮은 경우가 있는데, 이는 평가자들간의 일치도가 낮음을 말하는 것으로 교육가능성은 있으나 교육가능성에 대한 판단이 전문가에 따라 차이가 많음을 말한다.

<표 11> 위기관리컨설팅 영역 능력의 교육가능도 델파이 결과

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
위기관리계획의 효과성 진단과 조언	3.55	1.07	0.333	3.8	0.68	0.333
조직의 위기대응능력진단과 조언	3.62	1.00	0.333	3.87	0.52	0.6
자금흐름의 위험 정도 진단과 조언	3.47	1.19	0.333	3.47	0.64	0.067
경영자의 위기대처능력 진단과 조언	3.63	1.08	0.2	4.07	0.59	0.733
보험의 적절성 분석과 조언	3.02	0.93	-0.333	3.13	0.74	-0.6
불확실성요소에 대한 대처 방안 조언	3.19	0.78	-0.2	3.27	0.46	-0.467

인간자원관리 컨설팅 영역은 모든 영역이 <표 12>와 같이 교육가능도는 높았으나, 타당성은 사업운영필수인력 확보방안 조언, 직원의 능력개발계획 분석과 조언, 직원의 효과적 채용 방법 조언, 직원의 성과 평가 방법 조언등의 영역에서만 교육가능도의 일치가 높았음을 말한다. 결과

적으로 직원의 채용과 성과평가, 능력개발계획 분석, 필수인력의 확보방안에 대한 조언능력을 교육할 수 있음을 말한다.

〈표 12〉 인간자원관리 컨설팅 영역 능력의 교육가능도 델파이 결과

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준편차	CVR	평균	표준편차	CVR
사업운영 필수인력 확보방안 조언	3.67	0.98	0.333	3.87	0.52	0.6
직원의 능력개발계획 분석과 조언	3.81	0.94	0.6	4.07	0.46	0.867
직원의 효과적 채용 방법 조언	3.73	1.03	0.333	3.93	0.59	0.6
직원의 성과 분석과 조언	3.59	0.91	0.2	3.73	0.59	0.333
직원에 대한 보수및 복지규정작성 조언	3.17	0.99	-0.2	3.53	0.64	-0.067
직원의 성과 평가 방법 조언	3.67	0.90	0.333	3.87	0.52	0.6
직원의 능력수준 진단방법개발과 조언	3.39	1.11	0.333	3.53	0.52	0.067

조직관리컨설팅 영역에서는 〈표 13〉과 같이 사업집행과정의 적절성 분석과 조언, 의사결정구조의 진단과 조언, 과업추진과정의 진단과 조언, 사업을 위한 조직구조 진단과 조언, 의사결정구조의 효율성, 합리성 평가와 조언등이 교육가능함을 말한다.

마케팅 컨설팅 영역은 〈표 14〉와 같이, 생산물 가격 결정 방법 진단과 조언, 마케팅 계획의 효과성 진단과 조언, 생산물 판매 계획 분석과 조언, 소비자 수요 변화 분석과 조언, 고객관리전략의 진단과 조언, 고객특성별 적절한 판매 방법 조언등의 능력이 교육가능한 것으로 판단되었다.

〈표 13〉 조직관리 컨설팅 영역 능력의 교육가능도 델파이 결과

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR
사업집행과정의 적절성 분석과 조언	3.55	1.25	0.333	3.8	0.41	0.6
의사결정구조의 진단과 조언	4.03	1.01	0.6	4.27	0.46	1.0
과업추진과정의 진단과 조언	3.53	1.06	0.333	3.87	0.64	0.467
직원능력별 적정 업무 배치방법 조언	3.41	1.06	0.067	3.67	0.72	0.067
사업을 위한 조직 구조 진단과 조언	3.66	1.12	0.2	3.93	0.46	0.733
의사결정구조의 효율성, 합리성 평가, 조언	3.66	1.04	0.067	4.0	0.53	0.733
목표지향구조의 효율성, 합리성 평가, 조언	3.45	0.91	-0.067	3.8	0.68	0.333
과업별 사업통제방안 분석과 조언	3.02	0.85	-0.6	3.27	0.46	-0.467

법적 컨설팅 영역은 〈표 15〉와 같이, 농기업 설립과정 관련 법률에 대한 조언만이 교육이 가능한 영역으로 선정되었다. 농기업 승계에 대한 조언은 외국에서 중요한 업무영역이나, 우리나라는 이 부분에 대한 법보다는 농기업 설립 관련 법률에 대한 조언이 교육가능하다고 판단한 것은 농업교육자가 농기업설립이나 승계과정을 모두 조언하기에는 한계가 있음을 인식하고 있고, 승계과정보다는 설립과정에 대한 법률적 이해가 보다 높음에도 관계가 있을 것으로 추정된다.

〈표 14〉 마케팅 컨설팅 영역 능력의 교육가능도 델파이 결과

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR
생산물 가격 결정 방법 진단과 조언	3.77	0.78	0.467	4.0	0.38	0.867
마케팅 계획의 효과성 진단과 조언	3.73	0.97	0.333	3.93	0.46	0.733
생산물 판매 계획 분석과 조언	3.77	0.99	0.333	4.07	0.46	0.867
소비자 수요 변화 분석과 조언	3.83	1.03	0.333	4.07	0.59	0.733
경쟁업체 분석과 경쟁력확보방안 조언	3.47	0.92	0.333	3.67	0.49	0.333
잠재적 생산물 시장의 진단과 조언	3.19	1.01	-0.2	3.33	0.82	-0.467
생산물 수요와 공급 예측 진단과 조언	3.47	0.83	0.067	3.67	0.62	0.2
소비자 수요 유발 요인 분석과 조언	3.26	1.03	-0.067	3.33	0.49	-0.333
고객관리전략의 진단과 조언	3.88	1.06	0.333	3.93	0.46	0.733
고객특성별 적절한 판매 방법 조언	3.59	0.98	0.333	3.87	0.64	0.467

〈표 15〉 법적 컨설팅 영역 능력의 교육가능도 델파이 결과

필요능력	1차			2차		
	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR
농기업 설립과정 관련 법률 조언	3.6	1.12	0.2	3.67	0.90	0.467
농기업 운영상의 회계 규칙 조언	3.46	1.18	0.067	3.4	0.91	-0.067
농기업 승계 방안 조언	3.21	0.94	-0.2	3.2	1.01	-0.467
농기업 재산 관리 방안 조언	3.31	1.10	0.2	3.27	0.88	-0.333
농기업 지원 법률 이해 조력	3.37	1.04	0.2	3.2	0.94	-0.333
법률에 따른 농기업 지원 신청 조력	3.51	1.12	0.333	3.27	1.03	-0.333

컨설턴트로서의 전문적 역량은 〈표 16〉과 같이 교육자와 컨설팅을 모두 수행함에 필요한 기본적 자질로서 의사소통기술, 긍정적 태도, 윤리의식, 관련인사들과의 인간관계형성, 적극적 의사결정, 설득기술, 합리적

절차에 따른 작업수행능력, 고객요구와 부합한 과업진행, 고객정보의 외부 유출 방지, 윤리적 원칙에 입각한 행동, 컨설팅 과정과 방법 이해, 신뢰 관계 구축 능력, 직원과의 적극적 의사소통 능력, 고객정보를 이용한 부당한 이익거부등과 같이 윤리적 측면과 직무수행에 필요한 공통적 능력을 모두 교육가능한 것으로 판단하고 있다.

〈표 16〉 컨설턴트로서의 전문적 역량 영역 능력의 교육가능도

필요 능력	1차			2차		
	평균	표준 편차	CVR	평균	표준 편차	CVR
의사소통 기술	4.39	0.82	0.6	4.4	0.63	0.867
긍정적 태도	4.15	0.74	0.6	4.2	0.68	0.733
전문적 윤리의식	4.09	0.71	0.6	4.27	0.46	1.0
관련분야 인사들과의 인간관계 형성	3.76	1.05	0.2	4.07	0.46	0.867
적극적 의사결정	3.75	0.71	0.2	4.07	0.46	0.867
설득기술	3.69	0.74	0.067	4.07	0.46	0.867
합리적 절차에 따른 작업수행능력	3.96	0.71	0.467	4.07	0.26	1.0
고객의 요구와 부합한 과업진행	3.75	0.71	0.2	3.93	0.46	0.73
고객정보의 외부 유출 방지	4.23	0.77	0.6	4.33	0.49	1.0
윤리적 원칙에 입각한 행동	3.93	0.70	0.467	4.07	0.46	0.867
컨설팅 과정과 방법 이해	4.15	0.92	0.6	4.4	0.51	1.0
신뢰 관계 구축 능력	3.84	0.96	0.2	4.13	0.52	0.867
직원과의 적극적인 의사소통 능력	4.03	0.66	0.6	4.07	0.46	0.867
고객정보를 이용한 부당한 이익 거부	4.04	0.94	0.467	4.0	0.53	0.733

### 4.3. 컨설팅 능력 영역별 적절한 수업 방법과 평가기준

농업인교육자로서 필요한 컨설팅 능력을 확인하고, 이들을 교육할 수 있는가를 평가한 결과에 따라 선택된 방법들에 적절한 수업방법과 평가 기준은 무엇이어야 하는가는 교육과정개발에 있어서 내용의 선정과 평가

기준, 수업방법을 준비하는 데 있어서 필요한 사항이다.

각 영역별로 적절한 수업방법을 두개씩만 골라 평가하도록 한 결과는 <표 17>과 같이 나타났다. 점수는 '아주적합 5', '적합한 편 4', '보통 3', '적합하지 않은 편 2', '거의 적합하지 않음 1'점으로 평가하여 5점 만점의 평균으로 판정한 결과는 사업계획과 운영컨설팅 영역은 직접교수형과 개별화 수업, 체험학습형, 협동학습형, 문제기반형의 순서로 적합한 편으로 선호되었으며, 아주 적합으로 판단되는 항목은 직접교수형이었고, 회계관리 컨설팅 영역은 직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형이었으나, 아주 적합한 수준은 직접교수형이며, 적합한 편은 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형이었고, 보통정도는 협동학습형이었다. 위기관리컨설팅 영역은 모두 적합한 수준이었으나, 아주 적합한 수준은 직접교수형으로 평균이 4.5이상이었다. 인간자원관리 컨설팅 영역 역시 모두 적합한 수준이나 아주 적합한 수준은 직접교수형이며, 조직관리컨설팅 영역은 모두 적합한 수준이나, 아주 적합한 수준은 협동학습형과 체험학습형이며, 마케팅 컨설팅 영역은 모두 적합한 수준이나, 아주 적합한 수준은 협동학습형이었다. 법적 컨설팅 영역은 협동학습형을 선택한 경우는 없었으나 다른 항목은 모두 적합한 수준이었고, 아주 적합한 경우는 직접 교수형이었다. 컨설턴트의 전문적 역량 영역은 모두 적합한 수준이나, 직접교수형과 체험학습형이 아주 적합한 수준이었다.

그러므로 각 컨설팅 영역별로 세부항목에 있어서는 차이가 있을 수 있으나 아주 적합한 방법은 사업계획과 운영컨설팅 영역, 회계관리컨설팅 영역, 위기관리컨설팅 영역, 인간자원관리컨설팅 영역, 법적 컨설팅 영역은 직접교수형이, 조직관리컨설팅 영역은 협동학습형과 체험학습형이, 마케팅 컨설팅 영역은 협동학습형이, 컨설턴트의 전문적 역량 영역은 직접교수형과 체험학습형이 모두 아주 적합한 수준으로 판단된다. 전문가들은 각 항목에 따라 응답자수의 차이가 있어 그 영역에서 가장 적합한

평가에는 이견이 있을 수 있다.

〈표 17〉 컨설팅 능력 하위영역별 수업방법의 적합성

	직접 교수형	개별화 수업형	문제 기반형	체험 학습형	협동 학습형
I 사업계획과 운영컨설팅 영역	4.6(0.52)	4.36(0.74)	3.5(0.71)	4.33(0.58)	4.0(0.63)
II 회계관리 컨설팅 영역	4.71(0.61)	4.0(0.0)	4.0(0.0)	3.5(0.58)	3.0(0.0)
III 위기관리 컨설팅 영역	4.5(0.58)	4.0(0.0)	4.13(0.64)	3.88(0.64)	4.33(0.52)
IV 인간자원관리 컨설팅 영역	4.63(0.52)	4.0(0.0)	4.0(0.0)	4.0(0.53)	4.4(0.89)
V 조직관리 컨설팅 영역	4.25(0.46)	3.5(0.58)	4.17(0.75)	4.67(0.58)	4.75(0.46)
VI 마케팅 컨설팅 영역	4.0(0.63)	4.33(1.15)	4.2(0.84)	4.33(0.5)	4.67(0.52)
VII 법적 컨설팅 영역	4.91(0.30)	4.0(0.53)	3.89(0.60)	4.0(0.0)	0.0(0.0)
VIII 컨설턴트의 전문적역량 영역	4.67(0.5)	4.0(1.0)	4.25(0.5)	4.63(0.74)	4.2(0.45)

\* '아주적합 5', '적합한 편 4', '보통 3', '적합하지 않은 편 2', '거의 적합하지 않음 1'이며, 값은 평균(표준편차)임.

컨설팅 능력의 하위영역별 적합한 평가기준은 〈표 18〉과 같이 각 영역별로 가장 적합한 2개를 골라 적합정도를 평가한 결과로서 사업계획과 운영 컨설팅 영역은 선택되지 않은 태도 영역을 제외하고는 모두 적합한 수준이상이며, 아주 적합한 수준은 분석과 판단력, 개념과 원리이해, 기술숙달수준이었으며, 회계관리 컨설팅 영역은 기술숙달수준, 개념과 원리이해, 분석과 판단력이 적합한 수준이상이고, 기술숙달수준과 개념과 원리이해 영역은 아주 적합 수준으로 판단된다. 위기관리 컨설팅 영역은 기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력이 모두 적합한 수준이상이나, 그중에서 태도 영역은 아주 적합 수준으로 평가되었다. 인간자원관리 컨설팅 영역에서는 태도, 개념과 원리, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력이 적합한 사항이었고, 개념과 원리이해 영역이 아주 적합 수준으로 평가되었다. 조직관



리컨설팅 영역은 기술, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계 능력, 창의적 응용력이 모두 평가기준으로 적합하나, 아주 적합 영역은 대인관계능력과 개념과 원리이해 영역이었다. 마케팅 컨설팅 영역은 기술, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력 모두 평가기준으로 적합하나, 아주 적합한 개념과 원리이해, 분석과 판단력 영역이었다. 법적 컨설팅 영역은 기술, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력이 적합한 수준이었고, 아주 적합한 대인관계 능력이었다. 컨설턴트의 전문적 역량 영역은 기술, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력이 모두 적합하나, 아주 적합 수준은 기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해 영역이었다.

이같은 결과는 농업교육자로서 필요한 농기업 경영 컨설팅 능력이 그 영역의 달성정도를 평가할 기준으로서 기술이나 태도, 이해, 분석과 판단, 대인관계 능력, 창의력등의 영역이 각 영역마다 업무의 성격이 달라 평가기준으로서 활용할 때 적절한 영역을 활용할 필요가 있음을 말한다.

〈표 18〉 컨설팅 능력 하위영역별 평가기준의 적합성

	기술숙달 수준	태도	개념과 원리이해	분석과 판단력	대인관계 능력	창의적 응용력
사업계획과 운영컨설팅영역	4.5(0.55)	-	4.5(0.55)	4.67(0.5)	3.5(0.71)	4.0(0.63)
회계관리 컨설팅영역	4.63(0.52)	-	4.55(0.69)	4.1(0.74)	-	-
위기관리 컨설팅영역	4.0(1.41)	4.67(0.58)	4.25(0.5)	3.75(0.5)	3.6(0.55)	3.75(0.5)
인간자원관리 컨설팅영역	-	4.29(0.49)	4.5(0.58)	3.80(0.84)	4.36(0.50)	3.50(0.71)
조직관리 컨설팅영역	4.0(-)	3.8(0.45)	5.0(-)	4.38(0.52)	4.5(0.80)	4.00(0.0)
마케팅 컨설팅영역	3.67(0.58)	4.33(0.58)	4.8(0.45)	4.67(0.5)	4.00(1.00)	4.00(0.58)
법적 컨설팅영역	4.43(0.79)	3.50(0.71)	4.42(0.83)	4.33(0.52)	5.00(-)	-
컨설턴트의 전문적역량영역	4.75(0.5)	4.50(0.84)	4.67(0.58)	4.25(0.89)	4.33(0.58)	4.40(0.55)

\* '아주적합 5', '적합한 편 4', '보통 3', '적합하지 않은 편 2', '거의 적합하지 않음 1'이며, 값은 평균(표준편차)임.

#### 4.4. 종합적 논의

앞의 결과들을 종합적으로 정리하면 다음 <표 19>와 같다. 교육가능도는 교육이 가능한 정도로서 빈칸은 일치되지 않은 경우로서 평가할 수 없는 항목이며, 타당성을 확인하기 어려워 개별평가점수는 높을지라도 교육내용으로 제시하기 어려움을 말한다.

<표 19> 농업인교육자에게 필요한 컨설팅 능력별 필요도, 교육가능도, 수업방법, 평가기준

능력		필요도	교육가능도	수업방법	평가기준
사업 계획 과 운영	사업계획의 성공가능성 분석	4.59	-	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 개념과 원리 이해, 분석과 판단력, 대인 관계능력, 창의 적 응용력
	합리적 사업계획 작성 방법 조언	4.06	4.2		
	사업계획의 수익성 분석과 조언	4.06	4.2		
	사업 계획의 효율성 분석과 조언	3.82	4.0		
	사업의 영속성 분석(타당성, 가능성, 성공가능성)	4.29	3.87		
	사업협력방안의 적절성 평가와 조언	4.00	-		
	사업아이디어의 구체성 분석과 조언	4.00	-		
	홍보계획의 합리성 진단과 조언	3.82	3.8		
	사업계획서 평가와 조언	4.00	4.33		
	사업 자금 확보 계획의 진단과 조언	4.06	-		
	합리적 생산기반 확보방안 분석과 조언	3.88	3.8		
	입지 계획의 타당성 검토와 조언	3.76	3.8		
	생산계획의 타당성 분석과 조언	3.88	3.8		
	문제점 진단 위한 자료 수집과 분석	3.88	4.27		

회계 관리	자산운영의 적절성 진단과 조언	3.88	-	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형	기술숙달수준, 개념과 원리 이해, 분석과 판단력
	사업자금운용 합리성 진단과 조언	4.00	-		
	효과적 자금확보방안의 분석과 조언	4.00	3.8		
	사업의 수지균형점 분석	4.06	-		
	자금 조달 방안의 합리성 평가	4.06	-		
	회계분석을 통한 문제점진단과 조언	4.00	3.8		
	투자 효과 분석	4.06	3.9		
위기 관리	위기관리계획의 효과성 진단과 조언	3.94	-	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원 리이해, 분석과 판단력, 대인관 계능력, 창의적 응용력
	조직의 위기대응능력진단과 조언	4.00	3.8		
	자금흐름의 위험 정도 진단과 조언	3.94	-		
	경영자의 위기대처능력 진단과 조언	4.24	4.07		
	불확실성요소에 대한 대처 방안 조언	3.82	-		
인간 자원 관리	사업운영 필수인력 확보방안 조언	4.06	3.87	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	태도, 개념과 원리이해, 분석 과 판단력, 대인 관계능력, 창의 적 응용력
	직원의 능력개발계획 분석과 조언	4.00	4.07		
	직원의 효과적 채용 방법 조언	3.82	3.93		
	직원의 성과 분석과 조언	3.76	-		
	직원의 성과 평가 방법 조언	3.82	3.87		
조직 관리	사업집행과정의 적절성 분석과 조언	4.06	3.8	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원 리이해, 분석과 판단력, 대인관 계능력, 창의적 응용력
	의사결정구조의 진단과 조언	4.35	4.27		
	과업추진과정의 진단과 조언	4.00	3.87		
	직원능력별 적정 업무 배치방법 조언	4.00	-		
	사업을 위한 조직 구조 진단과 조언	4.18	3.93		
	의사결정구조의 효율성, 합리성 평가, 조언	4.00	4.0		
	목표지향구조의 효율성, 합리성 평가, 조언	3.94	-		

마케팅	생산물 가격 결정 방법 진단과 조언	4.12	4.0	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석 과 판단력, 대인 관계능력, 창의 적 응용력
	마케팅 계획의 효과성 진단과 조언	4.29	3.93		
	생산물 판매 계획 분석과 조언	4.41	4.07		
	소비자 수요 변화 분석과 조언	4.35	4.07		
	경쟁업체 분석과 경쟁력확보방안 조언	4.00	-		
	잠재적 생산물 시장의 진단과 조언	3.88	-		
	생산물 수요와 공급 예측 진단과 조언	4.00	-		
	소비자 수요 유발 요인 분석과 조언	4.00	-		
	고객관리전략의 진단과 조언	4.12	3.93		
고객특성별 적절한 판매 방법 조언	3.65	3.87			
법	농기업 설립과정 관련 법률 조언	4.06	3.67	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분 석과 판단력, 대인관계능력
	농기업 운영상의 회계 규칙 조언	3.88	-		
전문 적역 량	의사소통 기술	4.76	4.4	직접교수형, 태도, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원 리이해, 분석과 판단력, 대인관 계능력, 창의적 응용력
	공정적 태도	4.12	4.2		
	전문적 윤리의식	4.24	4.27		
	관련분야 인사들과의 인간관계 형성	4.18	4.07		
	적극적 의사결정	3.88	4.07		
	설득기술	3.88	4.07		
	합리적 절차에 따른 작업수행능력	4.06	4.07		
	고객의 요구와 부합한 과업진행	4.12	3.93		
	고객정보의 외부 유출 방지	4.06	4.33		
	윤리적 원칙에 입각한 행동	4.12	4.07		
	컨설팅 과정과 방법 이해	4.18	4.4		
	신뢰 관계 구축 능력	4.35	4.13		
	직원과의 적극적인 의사소통 능력	4.35	4.07		
고객정보를 이용한 부당한 이익 거부	4.41	4.0			

\* 밑줄친 항목은 아주 적합한 것으로 판정된 사항임.-은 CVR이 기준점이하의 값으로 타당성을 확인하기 어려운 경우임.

위의 결과를 기초로 교육가능도와 필요도가 함께 높은 경우를 중심으로 교과목을 편성하였다. 이들 내용은 각 과목의 세부내용으로 구성하였다. 즉 사업계획과 운영 컨설팅, 회계관리컨설팅, 위기관리컨설팅, 인간자원관리컨설팅, 조직관리컨설팅, 마케팅 컨설팅, 법적컨설팅, 컨설턴트론으로 구분할 수 있다. 컨설턴트 역량분야는 성격상 전문가로서 필요한 윤리와 기술, 태도에 관련된 분야로서 지식이나 기술을 제외하고는 실제적으로 교육프로그램으로 운영하기에는 한계가 있으므로, 과목을 컨설턴트론으로 하였으며, 다양한 체험을 갖도록 함이 필요하다. 각 과목별 내용은 다음 <표 20>과 같다.

<표 20> 농업교육자를 위한 농기업경영컨설팅 교과목과 주요내용, 수업방법, 평가기준

과목명	주요내용	수업방법	평가기준
사업계획과 운영컨설팅	합리적 사업계획 작성 방법 사업계획의 수익성 분석 사업 계획의 효율성 분석 사업의 영속성 분석(타당성, 가능성, 성공가능성) 홍보계획의 합리성 진단 사업계획서 평가 합리적 생산기반 확보 방안 분석 입지 계획의 타당성 검토 생산계획의 타당성 분석 문제점 진단 위한 자료 수집과 분석	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력
회계관리 컨설팅	효과적 자금확보방안의 분석 회계분석을 통한 문제점 진단 투자 효과 분석	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형	기술숙달수준, 개념과 원리이해, 분석과 판단력
위기관리 컨설팅	조직의 위기대응능력 진단 경영자의 위기대처능력 진단	직접교수형, 개별화수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력

인간자원 관리컨설팅	사업운영 필수인력 확보 방안 직원의 능력개발계획 분석 직원의 효과적 채용 방법 직원의 성과 평가 방법	직접교수형, 개별 화수업형, 문제기 반형, 체험학습형, 협동학습형	태도, 개념과 원리 이해, 분석과 판단 력, 대인관계능력, 창의적 응용력
조직관리 컨설팅	사업집행과정의 적절성 분석 의사결정구조의 진단 과업추진과정의 진단 사업을 위한 조직 구조 진단 의사결정구조의 효율성, 합리성 평가	직접교수형, 개별 화수업형, 문제기 반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분 석과 판단력, 대인 관계능력, 창의적 응용력
마케팅 컨설팅	생산물 가격 결정 방법 진단 마케팅 계획의 효과성 진단 생산물 판매 계획 분석 소비자 수요 변화 분석	직접교수형, 개별 화수업형, 문제기 반형, 체험학습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대 인관계능력, 창의적 응용력
법적 컨설팅	농기업 설립과정 관련 법률	직접교수형, 개별 화수업형, 문제기 반형, 체험학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대 인관계능력
컨설팅트론	긍정적 태도 컨설팅 윤리(정보보호, 요구에 부합 한 진행, 고객정보를 활용한 부당한 이익거부, 윤리 원칙에 입각한 행동) 인간관계론(의사소통기술, 설득기술, 적극적 의사소통능력, 신뢰관계구축) 적극적 의사결정 합리적 절차에 따른 작업수행능력 컨설팅 과정과 방법 이해	직접교수형, 태도, 개별화수업형, 문 제기반형, 체험학 습형, 협동학습형	기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 인간관계능력, 대 인관계능력, 창의적 응용력

## 5. 요약, 결론 및 제언

이 연구는 농업인 교육자의 농기업경영컨설팅 능력을 파악하고, 이를  
을 교육하기 위한 교육과정을 개발함에 연구목적이 있다. 이를 위하여  
관련문헌과 농기업경영자의 업무, 농기업경영컨설팅 업무를 수행하는 외  
국 업체들의 업무내용, 경영컨설팅트의 업무와 필요능력들을 분석하여

사업계획과 운영컨설팅, 회계관리컨설팅, 위기관리 컨설팅, 인건자원관리컨설팅, 조직관리컨설팅, 마케팅 컨설팅, 법적 컨설팅, 컨설턴트의 전문적 역량 영역으로 구분하여 90개항목을 도출하였고, 이들의 필요정도를 경력 10년이상 농업교사중 성인농업교육경험이 있는 농업교사 5명, 농업교육인 교육경험이 있는 농업경영컨설팅 전문지도연구회 소속 농촌지도사 5명, 농업경영컨설팅업체 컨설턴트 중 5년 이상자로서 추천받은 컨설턴트 5명, 농기업경영컨설팅 관련 연구자 및 전문가 5명을 선정하여 협조 요청 서신에 동의한 17명을 대상으로 4회의 델파이조사를 통하여 수행되었다. 농업인 교육자로서 필요한 농기업경영컨설팅 능력을 확인하기 위한 조사를 2010년 10월-2011년 3월에 걸쳐 4회에 걸쳐서 이메일로 송부하여 자료를 수집하였다. 1차~3차는 농업인교육자로서 필요한 농기업경영컨설팅 내용을 5점 만점으로 '매우 필요'는 '5', '필요한 편'은 '4', '보통'인 경우는 '3', '불필요한 편'은 '2', '거의 필요하지 않음'은 '1'로 점수를 부여하였으며, 3차와 4차에서는 각 내용의 교육가능정도를 5점 만점으로 하여 '매우 가능'은 '5', '가능한 편'은 '4', '보통'은 '3', '가능하지 않은 편'은 '2', '거의 가능하지 않음'은 '1'로 점수를 부여하였다. 또한 4차에서는 각 내용별 적절한 수업방법을 직접교수형, 개별화 수업형, 문제기반형, 체험학습형, 협동학습형으로 구분하여 각 영역별로 적합한 것을 두가지 고르도록 하였고, 평가기준은 기술숙달수준, 태도, 개념과 원리이해, 분석과 판단력, 대인관계능력, 창의적 응용력으로 구분하여 각 영역별로 가장 적합한 기준을 두가지 골라 적합성을 '아주적합'은 '5', '적합한 편'은 '4', '보통'은 '3', '적합하지 않은 편'은 '2', '거의 적합하지 않음'은 '1'로 점수를 부여하도록 하였다. 1차 조사 결과를 기초로 각 항목별로 중앙값(median)과 사분위수를 표시하여 추가한 후 2차 조사시 각 응답자가 참고하여 응답하도록 하였고, 의견이 중앙값± 4분위수의 범위를 넘는 값을 작성하는 경우는 각 의견에 대한 이유를 적도록 하였다.

설문지에 대한 응답율은 1-3차는 응답율이 100%였고, 4차는 2명이 응답을 하지 않아, 88.9%였다. 자료는 평균과 표준편차, 내용타당도비율(content validity ratio)을 분석하여 내용타당도가 0.462이상인 필요도와 교육가 능도가 3.5이상인 항목을 선정하였고, 수업방법과 평가기준은 필요도가 평균 3.5이상인 항목을 제시하였다. 이에 따라 최종적으로 선정된 능력은 29개의 컨설팅 영역별 능력과, 전문적 역량분야의 14개 능력을 포함하여 43개 항목이 교육가능한 능력으로 나타났다. 이들외에도 교육이 어려운 항목에 해당하는 19개 항목이 파악되었다. 이를 기초로 8개 과목과 각 과목별 주요세부내용과 수업방법, 평가기준에 대한 요약을 제시하였다.

이상의 결과를 통하여 다음과 같은 사항을 제언하였다.

첫째, 이 연구에서 도출된 농업인교육자에게 필요한 농기업경영컨설팅 능력은 최소한의 규정이 될 것이다. 그러므로 농업인 교육자에게 이들 일을 담당할 수 있도록 능력을 개발하는 것이 필요하며, 채용후 일정자격에 해당하는 농업인교육자를 현직연수나 직전연수를 통하여 교육하는 방안을 검토하여야 한다.

둘째, 제안된 교과목은 농업인교육자의 배경에 따라 농기업경영컨설팅 능력의 요구정도가 다를 것이므로 개인별로 능력을 진단한 후에 시간수나 수준을 조절하여 편성하여야 한다.

셋째, 각 교과목별로 적절한 수업방법을 선정하도록 하였으나 개인별로 적절한 방법이 달라질 수 있으므로, 학습자의 특성을 고려한 방법이 추가적으로 검토되어야 할 것이다. 일부 내용은 해당 방법으로 나머지는 추가적인 방법이 적용되어야 한다.

넷째, 위기관리컨설팅은 기후의 변화나 국제적 시장의 영향으로 변화가 많으므로 점차 중요해질 것으로 예측되며, 외국의 경우도 이들 분야에 대한 논의가 증대하고 있고, 이 연구의 결과는 현재까지의 전문가의



경험이나 견해에 기초되므로, 이들 연구결과와는 다를 수 있다. 그러므로 추가적인 연구가 필요하다.

다섯째, 농기업경영컨설팅능력은 신규 창업자나 창업준비자, 일부 경영능력이 낮은 농가들에게 직접 가르치거나 조언, 상담을 통하여 지원하는 것이므로 각 업무능력별로 농업인교육자를 전문화시키는 방안도 검토될 수 있다. 그런 경우는 이들 내용을 보다 전문화한 수준으로 교육하여야 할 것이다.

여섯째, 농업인 교육자의 유형에 따라 필요한 농기업경영컨설팅 능력 수준을 진단할 필요가 있다. 그럴 경우 이 연구에서 도출된 농기업경영컨설팅 능력을 기초로 진단도구를 개발하도록 함이 필요하다.

일곱째, 농업인 교육자의 농기업경영능력에 대한 부분은 추가적인 업무에 해당한다. 그러므로 모든 농업인 교육자에게 동일한 수준으로 가르치기에는 담당하게 될 대상농기업의 경영정도나 수준에 따라 달라질 수 있으므로, 적절하게 조정하여 제공 되어야 할 것이다.

■ 참고 문헌 ■

- 강대구 (2006), *최근 귀농실태와 지원대책 방안 연구*, 농림부 정책연구보고서.
- 강대구, 이종상, 이형규, 이근수 (2008), *농업계고교 특성화프로그램 활성화 방안 연구*, 농림수산식품부 정책연구보고서.
- 강대구, 정철영, 이종상(2004), *농업인력 구조 변화에 따른 정예 농업인력 육성 방안 연구*, 농림부 정책연구보고서.
- 김정호 (2007), *농업인력 및 경영체의 동향과 미래수요 전망, 2007년 한국농업교육학회 정기학술발표대회 자료*.
- 김정호, 허덕 (2000), *농업경영컨설팅의 시장 성격과 가격 분석*, *농촌경제*, 23(3), 1-14.
- 김정호, 허덕 (2001), *농업경영컨설팅의 성과와 과제*, *농촌경제*, 24(4), 53-72.
- 김진모 (2001), *인적자원개발을 위한 직무 역량 규명-학습지 기업을 대상으로*, *한국농촌지도학회지*, 8(2), 159-177.
- 김휴현 (2007), *정예농업인력 육성 종합대책, 2007년 한국농업교육학회 정기학술발표대회 자료*.
- 농림수산식품부(2008), *창조적 농업인재 육성을 위한 신농업교육체제 구축계획(안)*, 내부자료.
- 이종승(1987), *Tyler 교육과정과 수업의 원리*, 교육과학사.
- 최종민(2002), *농업경영컨설팅 사업의 추진 실태와 발전 방향*, *농업경영·정책연구*, 29(3), 506-532.
- Australian Institute of Agricultural Science and Technology (2008), *AgCredited: AIAST's National accreditation and professional development program: Handbook for Agriculture and Horticulture Professionals*.
- Andersons(2010), Retrieved 2010.3.14. from <http://www.andersons.co.uk/>.
- Beierlein, J.G., Schneeberger, K.C. & Osborne, D.D. (2008), *Principles of Agribusiness Management*, Waveland Press.
- Beich, E. (2007), *The Business of Consulting: the basics and beyond*, John Wiley & Sons.
- Britannica (2010), *Farm management*, Retrieved 2010.6.28. from

- <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/201926/farm-management>.
- Dehm Associates(2010), Retrived 2010.3.20. from <http://www.dehmassociates.com/index.html>.
- Dobbins, C., & Ehmke, C.(2010), *Principles for structuring small businesses and farms*, Purdue Eextension ec-729, Retrieved 2010.4.15. from <http://www.extension.purdue.edu/extmedia/EC/EC-729.pdf>.
- Dobbins, C., Boehlje, M. & Miller, A.(2000). *Farmers as Plant Manager & General Manager: Which Hat Do You Wear?*, Farm Business Management for 21st Century ID-236, Purdue Extension, Retrieved 2010.4.21 from <http://www.ces.purdue.edu/extmedia/ID/ID-236.pdf>.
- Downey,W.D.,Erickson,S.P.(1987), *Agribusiness Management*, 2nd ed., McGraw Hill.
- Erickson, S.P., Akridge,J.T., Barnard,F.L, Downey,W.D.(2002), *Agribusiness Management*, 3rd ed., McGraw Hill.
- Farm Credit East(2010), *Services*, Retrieved 2010.3.30. from <https://www.farmcrediteast.com/services/>.
- Farmers National Company (2010), *Agricultural Services*, Retrived 2010.3.30. from [http://www.farmersnational.com/Agricultural\\_Services/](http://www.farmersnational.com/Agricultural_Services/).
- Finch, C.R., Crunkilton, J.R.(1999), *Curriculum Development in Vocational and Technical Education:Planning, Content, and Implementation*, 5th ed., Allyn and Bacon.
- Finch, C.R., Crunkilton, J.R.(1993),*Curriculum Development in Vocational and Technical Education:Planning, Content, and Implementation*, 4th ed., Allyn and Bacon.
- IMC USA (2009), *IMC USA's Competency Framework for Certified Management Consultant*, Retrieved 2010.3.20. from [http://www.imcusa.org/resource/collection/4B166389-2DB0-4C83-8659-5B5EBCCC4772/IMC\\_USA\\_Competency\\_Framework](http://www.imcusa.org/resource/collection/4B166389-2DB0-4C83-8659-5B5EBCCC4772/IMC_USA_Competency_Framework).
- Kendall Consulting Group (2010), *Skills and Competencies of Successful Consultants*, Retrieved 2010.3.15. from <http://www.kendallconsulting.com/competencies.html>.
- Lawshe, C.H.(1975), A Quantitative Approach to Content Validity, *Personnel Psychology*, 28, 563-575.

- Lucia,A.D., Lepsinger,R.(1999), *The Art and Science of Competency Models: pinpointing critical success factors in organizations*, John Wiley & Sons.
- Michigan State University Extension (2005), *Agricultural Management Team*, Retrived 2010.3.20. from <http://web1.msue.msu.edu/firm/>.
- Nasta, T.(1994), *How to Design a Vocational Curriculum:A Practical Guide for Schools and Colleges*, Kogan Page.
- NCFC Business Consulting(2010), *NCFC Business Consulting Survices*, Retrieved 2010.10.19 from [http://www.keepthefarm.com/ services.html](http://www.keepthefarm.com/services.html).
- Olson, K.D.(2004), *Farm Management: Principles and Strategies*, Iowa State Press.
- O\*NET Resource Center(2010), *Farm and Home Management Advisors*, Retrieved 2010.3.15. from <http://online.onetcenter.org/link/summary/25-9021.00>.
- Sanghi, S.(2007), *The Handbook of Competency Mapping*, SAGE.
- Scottish Executive (2003), *A National Strategy for Farm Business Advice and Skills*.
- Strattons Wynnorr Farm (2010), *Strattons Farm Business Consulting*, Retrieved 2010.3.25. from <http://wynnorrfarm.com/consulting.html>.
- Tanner, D., Tanner, L. (2007), *Curriculum Development: Theory into Practice*, 4th ed., Pearson Education.
- Turk, W. (2007), *21st century project management competencies*, Defence AT & L, Retrieved 2010. 4.14. from <http://www.thefreelibrary.com/21st+century+project+management+competencies/a0159699650>, Defense Acquisition University Press.
- UFARM (2009), *Agricultural Consultations*, Retrived 2010.3.14. from <http://www.ufarm.com/agriculturalconsultations.php>.
- University of Vermont extension (2010), *Ag and Farm Business Management*, Retrived 2010.3.14. from <http://www.uvm.edu/extension/agriculture/?Page=management.html>.
- Warner, J.C. (1990), *Executive Summary State Curriculum Guide: Farm Business Management State Curriculum Guide*, Minnesota State Board of Technical Colleges.
- Wikipedia (2010a), *Management consulting*, Retrieved 2010.4.12 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Management\\_consulting](http://en.wikipedia.org/wiki/Management_consulting).
- Wikipedia (2010b), *Consultant*, Retrieved 2010.4.16 from <http://en.wikipedia.org/>

wiki/Management\_consulting.

Wikipedia (2010c), *Strategic management*, Retrieved 2010.4.12 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_management).

Wikipedia (2010d), *Operations Management*, Retrieved 2010.4.12 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Operations\\_management](http://en.wikipedia.org/wiki/Operations_management).

Wikipedia (2010e), *Industrial engineering*, Retrieved 2010.4.12 from [http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial\\_engineering](http://en.wikipedia.org/wiki/Industrial_engineering).

*Received 15 November 2012; Revised 23 November 2012; Accepted 10 December 2012*

## Curriculum Development for Agribusiness Management Consulting Competency of Agricultural Educator

Dae Koo Kang

Dept. of Ag.Ed., Coll. of Ed, Sunchon National University  
540-742, Magok-dong, Sunchon, Chonnam, Republic of Korea.

### Abstract

This study was aimed to find the agribusiness management consulting competency for agricultural educator, to find the teaching method and evaluation criteria for each competency group, and to recommend the subjects, contents of each subject, instruction method and evaluation criteria of each subject.

Through the literature review, web searching of agricultural consulting company and 17 experts members' reviews as delphi methods, agribusiness management consulting competency for agricultural educator was found of 64 items in 90 items. After educability reviews, it was selected of 45 item in 64 items for necessary and educable competency. And it was selected to good teaching method and evaluation criteria in each competency groups. Finally, eight subjects, major contents of each subject, instructional method and evaluation criteria in each subject were recommended for agribusiness management competency, and some recommendations were presented.

**key words** : agricultural educator, agribusiness management consulting competency, curriculum development



Dae Koo Kang is professor in Sunchon National University. His major is agricultural education. He has been studied about agricultural education topics as teacher education, curriculum development, instructional media, teaching and learning in agricultural high school. And he also studied rural sociological research thema. Recently he is interested in agricultural human resource development and competency scale development.

Address: Dept. of Agricultural Education, College of Education, Sunchon National University, Sunchon, Chonnam, 540-742, Republic of Korea

e-mail) Kang@sunchon.ac.kr