

학교경영컨설턴트의 역량 분석 : 전문가와 예비컨설턴트의 인식을 중심으로

An Analysis on the Competency of School Management Consultants : The Perceptions of Professional and Prospective Consultants

박수정
충남대학교

Soo Jung Park(edupark37@gmail.com)

요약

이 연구는 학교경영컨설팅을 수행하는 컨설턴트가 갖추어야 하는 역량에 대하여 전문가와 예비컨설턴트의 인식을 중심으로 분석함으로써 학교경영컨설턴트의 역량 강화와 학교컨설팅 연구에 대한 시사점을 도출하고자 수행되었다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 전문가와 예비컨설턴트를 대상으로 역량 중요도와 역량 보유도를 조사하였다. 연구 결과, 학교경영컨설턴트가 갖추어야 하는 주요 역량은 ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘학교경영의 내용’, ‘경청과 공감’, ‘의사소통’, ‘문제해결’, ‘팀워크와 협력’, ‘대인관계’, ‘진정성’, ‘헌신’으로 분석되었다. 전문가와 예비컨설턴트가 인식하는 학교경영컨설턴트 역량의 중요도 인식에는 차이가 있었고, 예비컨설턴트가 인식하는 학교경영컨설턴트 역량의 중요도와 보유도는 컨설팅 경험을 통하여 변화를 보였다. 이 연구의 결과는 학교경영컨설턴트의 교육과 자격에 반영할 수 있고, 학교경영컨설팅의 ‘학습성’ 원리를 확인하였다는 점에서 의의가 있다.

■ 중심어 : | 학교경영컨설팅 | 학교경영컨설턴트 | 역량 | 학습성 |

Abstract

This study aims to analyze school management consultants' competency from the perspective of professional and prospective consultants and to draw implications for their competency building and work. To achieve the purpose of this study, an importance survey and a retention survey of school management consultants' competency were performed. The main results are as follows: school management consultants' key competencies are concept, background and principle of school management consulting, process and method of school management consulting, contents of school management, listening and empathy, communication, problem solving, teamwork and collaboration, interpersonal skills, authenticity, commitment. Professional and prospective consultants' perception of school management consultants' competency were different, and importance and retention of prospective consultants' competency changed through the consulting experience. It is significant that the result of this study can be reflected in school management consultants' training and qualification and conform the 'learning' principle of school management consulting.

■ keyword : | School Management Consulting | School Management Consultant | Competency | Learning |

I. 서론

최근 학교컨설팅에 대한 학문적, 실제적 관심이 높아지고 있다. 학교컨설팅이 2000년을 전후하여 교육개혁의 방법론으로 제기된 이후[1], 연구자와 연구기관, 민간단체, 교육청 등에서 학교 개선과 교사 전문성 개발을 위하여 수행되어 왔고, 2010년부터 컨설팅 장학을 모든 교육지원청에서 수행함에 따라 수업컨설팅과 영역별 컨설팅이 확대되었다. 최근에는 자율형공립고, 교과교실제, 창의경영학교 등 교육정책과 관련된 컨설팅이 교육부와 교육청 차원에서 수행되면서 학교경영컨설팅에 대한 수요는 더욱 높아지고 있다.

학교컨설팅에는 컨설턴트의 전문성이 가장 중요하게 인식되고 있는 바, 학교컨설턴트가 갖추어야 할 역량에 대한 관심이 최근 높아지고 있다. 지금까지 학교컨설턴트의 역량에 관한 연구들이 일부 이루어져왔는데, 최근의 연구들은 대부분 '수업컨설턴트'의 역량에 초점을 두고 있다[2][3]. 학교의 가장 대표적인 활동이 수업이므로 이에 대한 컨설팅 수요가 가장 많고, 수업 개선은 교사의 의무로 인식되기 때문에 현재로서는 가장 우선적인 요구라고 볼 수 있다.

그러나 개별 교사 뿐 아니라 학교 전체의 개선을 위해서는 학교의 경영과 교육활동 전반에 대한 컨설팅이 필요하다. 2010년 이후 학교경영컨설턴트를 양성하는 전문적인 연수과정이 민간단체와 연구기관에서 실시되는 등 학교경영컨설턴트 양성에 대한 관심도 높아지고 있다[4]. 학교의 변화를 촉진하기 위해서는 '학교경영컨설턴트'의 역량 향상이 필요하며, 이들에게 필요한 역량을 구체적으로 확인한다면 학교경영컨설턴트의 역량 강화를 위한 교육 프로그램의 기초자료가 될 수 있고, 학교경영컨설팅의 질적 수준 제고와 확산에 기여할 수 있다.

이 연구는 학교컨설팅, 특히 학교의 경영과 관련된 학교경영컨설팅을 수행하는 컨설턴트가 갖추어야 하는 역량이 무엇이며, 전문가와 예비컨설턴트의 인식은 어떠한지 분석하여 학교경영컨설턴트의 역량 강화와 관련된 시사점을 도출하고자 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 학교경영컨설턴트에게 필요한 역량

요소는 무엇인가? 둘째, 전문가와 예비컨설턴트가 인식하는 학교경영컨설턴트 역량의 중요도는 차이가 있는가? 셋째, 예비컨설턴트가 인식하는 학교경영컨설턴트 역량의 중요도와 보유도는 컨설팅 경험을 통하여 변화가 있는가? 이 연구를 통해 학교경영컨설턴트가 갖추어야 하는 역량에 대한 구체적인 정보를 전문가의 관점에서, 그리고 컨설팅 실행을 경험한 예비컨설턴트의 인식 변화에서 확인할 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

학교경영컨설팅은 비교적 최근에 이론적, 실제적 논의가 이루어지기 시작한 컨설팅 분야로, 교육 분야의 전문적, 비영리 컨설팅이다. 여기에서는 학교경영컨설턴트가 갖추어야 하는 역량과 전문성에 대한 선행연구를 중심으로 살펴보도록 한다.

일반 컨설팅에서 Block(1999)은 컨설턴트가 갖추어야 할 세 가지 기술을 제안하였다[5]. 첫째, '전문 기술(technical skill)'로, 컨설팅 영역과 분야에 대한 지식을 의미하고, 의뢰 내용을 이해할 수 있는 적절한 지식을 갖추어야 한다. 둘째, '대인 기술(interpersonal skill)'로, 사람들과 상호교류하기 위하여 자신의 생각을 언어로 표현하고 경청하고 지지를 표시하며 합리적으로 반박하거나 관계를 만들고 유지하는 능력을 말한다. 셋째, '컨설팅 기술(consulting skill)'로, 컨설팅의 각 단계를 능숙하게 수행하는 기술을 뜻하고, 전문 기술이나 대인 기술보다 우위에 있는 기술이다.

일반 컨설팅에 필요한 역량에 있어서 컨설팅 분야에 관한 '전문 지식'은 많은 연구에서 기본적으로 제시되고 있고, '문제분석', '문제해결', '네트워킹', '의사소통', '코칭과 임파워먼트', '리더십', '팀워크', '윤리' 등이 공통적으로 제시되고 있다[6].

학교컨설팅과 관련된 역량을 살펴보면, 진동섭(2003)은 전문성, 인간관계능력, 사명감을 학교컨설턴트에게 필요한 역량과 자질로 제시하였다[1]. 학교컨설턴트의 전문성을 '내용적 전문성'과 '방법적 전문성'으로 구분하고, 전자는 학교와 학교 구성원들이 가지고 있는 문

제 자체에 관한 지식, 기술, 경험을, 후자는 문제 해결 과정, 절차, 도구에 관한 지식, 기술, 경험을 의미한다. '인간관계능력'은 학교컨설턴트가 교원이나 교육행정가 등 전문직 종사자들과 함께 활동하며 서비스를 제공하기 때문에 효과적으로 의사소통 하고 인간적으로 신뢰롭고 편안한 관계를 유지할 수 있도록 필요한 능력이다. 또한 학교컨설팅은 새로운 활동이기 때문에 필요성에 대한 인식과 열의에 비해 실행 여건이 구비되지 않은 경우가 많은 상황이므로 학교컨설팅의 기반을 확립하기 위해서 '사명감'이 요청된다고 보았다.

박상완(2008)은 학교컨설턴트가 갖추어야 할 전문적 자질과 능력을 컨설팅 내용과 분야에 대한 '전문적 지식', 컨설팅 원리, 방법에 대한 지식과 기술 등 '컨설팅 기술', 의뢰인을 포함한 사람들의 관계를 형성, 유지, 관리하고 설득하고 대화할 수 있는 '인간관계 능력', 컨설팅의 전 과정과 인간관계의 기초가 되는 '신뢰와 진정성'이라고 제시하였다[7].

박효정 등(2010)은 학교경영컨설턴트의 기본 역량을 지식, 기술, 경험 영역으로 구분하였다[8]. '지식' 영역에는 학교경영 전반에 대한 이해, 학교조직 특성에 대한 이해, 학교경영컨설팅 및 학교혁신사례에 대한 이해가, '기술' 영역에는 조직진단능력, 양적분석능력, 질적분석능력, 해결방안 도출 및 실행능력, 조직변화관리 기법 활용 능력, 조직 성과관리 기법 활용 능력이, '경험' 영역에는 학교경영컨설팅 실습 경험이 포함된다고 했다.

이러한 선행연구들을 종합해볼 때, 학교경영컨설턴트의 역량은 1) 전문 지식과 내용적 전문성으로 표현되는 지식 측면의 역량, 2) 컨설팅 기술과 방법 전문성으로 기술 측면의 역량, 3) 진정성, 사명감 등으로 표현되는 태도 측면의 역량으로 크게 구분해볼 수 있다. 따라서 이 연구에서는 학교경영컨설턴트의 역량을 1) 지식 측면의 '내용 전문성', 2) 기술 측면의 '방법 전문성', 3) 태도 측면의 '태도 전문성'으로 구분하고, 각각 하위 요소를 도출하였다.

III. 연구 방법

1. 문헌 분석 및 전문가 예비조사

선행연구 분석을 통하여 학교경영컨설턴트의 역량을 3개 영역(내용 전문성, 방법 전문성, 태도 전문성)으로 구분하였고, 세부적으로 15개 역량 요소를 도출하였다. 이에 대하여 학교경영컨설팅 전문가 7명을 대상으로 2012년 7월에 이메일 조사를 통하여 역량 요소에 대한 조사를 실시하였다. 전문가 예비조사를 통해 최종적으로 13개 역량 요소를 선정하였다.

즉 학교경영컨설턴트의 역량은 지식 측면(내용 전문성)에서 '학교경영컨설팅의 배경·개념·원리', '학교경영컨설팅의 과정·방법', '학교경영의 내용', 기술 측면(방법 전문성)에서 '대인관계', '논리적 사고', '의사소통', '문제해결', '정보수집', '네트워크', '경청과 공감', '팀워크와 협력', 태도 측면(태도 전문성)에서 '헌신', '진정성'으로 구분하였다.

2. 전문가의 역량 중요도 조사

학교경영컨설턴트의 역량 요소에 대하여 전문가를 대상으로 중요도를 조사하였다. 전문가는 학교컨설팅을 전문적으로 연구하거나 실행하는 교수, 연구자, 교육전문직, 교원 등 총 20명이었다. 이들을 대상으로 2012년 8월에 직접 조사와 이메일 조사를 통하여 13개 역량에 대한 중요도 인식을 5점 척도로 조사하였다.

3. 예비컨설턴트의 역량 중요도와 보유도 조사

학교경영컨설턴트의 역량 요소에 대하여 예비컨설턴트를 대상으로 중요도와 보유도를 조사하였다. 예비컨설턴트는 2012년에 C대학에서 운영한 학교경영컨설턴트 양성과정 연수에 참여한 사람들로, 현장 교원과 교육전문직, 교수와 연구자 등 총 46명이었다[9].

2012년 7월과 9월에 두 차례에 걸쳐 직접조사를 통하여 5점 척도로 조사하였다. 조사 시기는 연수를 시작하기 전과 연수를 종료한 후로, 각각 컨설팅 전과 후에 해당한다. 이들은 30시간의 집합연수와 30시간이 인정된 실습연수(학교경영컨설팅 실행)를 이수하였는데, 컨설팅을 통해 역량에 대한 인식의 변화, 역량 중요도와 보유도의 차이 등을 확인하여 학교경영컨설턴트의 역량 제고를 위한 시사점을 도출하고자 하였다. 예비컨설턴트 조사는 전문가 조사와 동일한 조사를 사용하였고,

설문대상자 46명 가운데 컨설팅 전에 44명, 컨설팅 후에 35명이 설문에 응답하였다.

4. 연구 과정 및 분석 방법

연구 과정은 다음 [그림 1]과 같다. 학교경영컨설팅역량에 대한 중요도를 전문가와 예비컨설턴트에게 각각 조사하고, 예비컨설턴트는 컨설팅 전과 후에 각각 중요도와 보유도를 조사하였다. 전문가와 예비컨설턴트의 중요도 인식의 차이와 예비컨설턴트의 중요도와 보유도 인식의 차이에 대하여 독립표본 t 검증을 실시하였다[10].

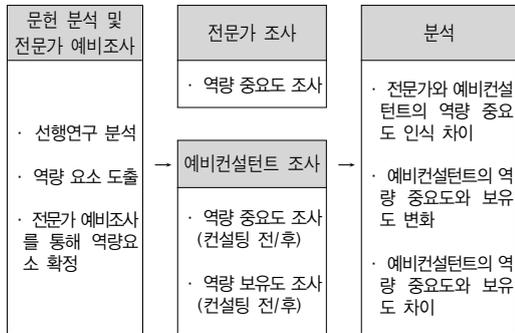


그림 1. 연구 과정 및 방법

IV. 연구 결과

1. 전문가와 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식

학교경영컨설팅역량의 역량에 대하여 전문가의 중요도 조사를 실시한 결과는 [표 1]과 같다. 전문가들은 대부분의 역량 요소를 4.0 내외로 모두 중요하게 인식하였다. 특히 ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘의사소통’, ‘문제해결’, ‘경청과 공감’, ‘진정성’은 4.5 이상의 대단히 높은 중요도를 보였다.

학교경영컨설팅역량의 역량에 대하여 컨설팅 전 실시된 예비컨설턴트의 중요도 조사 결과는 [표 2]와 같다. 모든 역량 요소가 4.0 이상의 중요도를 보였고, 특히 ‘의사소통’, ‘문제해결’, ‘진정성’이 4.6 이상의 대단히 높은 중요도를 보였다.

학교경영컨설팅역량의 역량에 대하여 컨설팅 후 실시된 예비컨설턴트의 중요도 조사 결과는 [표 3]과 같다. 모든 역량 요소가 4.0 이상의 중요도를 보였고, ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘의사소통’, ‘문제해결’, ‘정보수집’, ‘네트워크’, ‘경청과 공감’, ‘팀워크와 협력’, ‘헌신’, ‘진정성’이 4.6 이상의 대단히 높은 중요도를 보였다.

표 1. 전문가의 역량 중요도 인식

문항		N	M	SD	순위
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	20	4.60	.598	3
	학교경영컨설팅의 과정방법	20	4.65	.587	1
	학교경영의 내용	20	4.45	.826	7
기술	대인관계	20	4.15	.671	10
	논리적 사고	20	3.90	.718	12
	의사소통	20	4.60	.503	3
	문제해결	20	4.50	.513	5
	정보수집	20	3.95	.605	11
	네트워크	20	3.75	.786	13
	경청과 공감	20	4.65	.587	1
태도	팀워크와 협력	20	4.30	.657	8
	헌신	20	4.30	.801	8
태도	진정성	20	4.50	.761	5

표 2. 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식(컨설팅 전)

문항		N	M	SD	순위
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	44	4.55	.730	7
	학교경영컨설팅의 과정방법	44	4.55	.697	7
	학교경영의 내용	44	4.52	.590	9
기술	대인관계	44	4.50	.731	10
	논리적 사고	44	4.45	.697	11
	의사소통	44	4.75	.534	2
	문제해결	44	4.77	.522	1
	정보수집	42	4.57	.547	5
	네트워크	44	4.41	.757	12
	경청과 공감	44	4.59	.622	4
태도	팀워크와 협력	44	4.57	.625	5
	헌신	44	4.39	.655	13
태도	진정성	44	4.64	.532	3

표 3. 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식(컨설팅 후)

문항		N	M	SD	순위
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	35	4.46	.701	13
	학교경영컨설팅의 과정방법	35	4.66	.591	9
	학교경영의 내용	35	4.51	.658	12
기술	대인관계	35	4.57	.698	10
	논리적 사고	35	4.54	.657	11
	의사소통	35	4.80	.473	3
	문제해결	35	4.66	.591	7
	정보수집	35	4.69	.583	6
	네트워크	35	4.66	.591	7
	경청과 공감	35	4.80	.473	3
태도	팀워크와 협력	35	4.86	.355	1
	헌신	35	4.77	.490	5
태도	진정성	35	4.86	.355	1

전문가-예비컨설턴트(컨설팅 전)-예비컨설턴트(컨설팅 후)의 역량 중요도 순위를 비교하면 [표 4]와 같다. 전문가는 ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘경청과 공감’, ‘학교경영컨설팅의 개념·배경·원리’, ‘의사소통’을 중시하고, 예비컨설턴트는 컨설팅 전에는 ‘문제해결’, ‘의사소통’, ‘진정성’, ‘경청과 공감’을, 컨설팅 후에는 ‘팀워크와 협력’, ‘진정성’, ‘의사소통’, ‘경청과 공감’을 중시하는 것으로 나타났다.

표 4. 역량 중요도 인식 순위 비교

문항	순위			
	전문가	예비컨설턴트		
		컨설팅 전	컨설팅 후	
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	3	7	13
	학교경영컨설팅의 과정방법	1	7	9
	학교경영의 내용	7	9	12
기술	대인관계	10	10	10
	논리적 사고	12	11	11
	의사소통	3	2	3
	문제해결	5	1	7
	정보수집	11	5	6
	네트워크	13	12	7
	경청과 공감	1	4	3
	팀워크와 협력	8	5	1
태도	헌신	8	13	5
	진정성	5	3	1

2. 전문가와 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식 차이

전문가와 예비컨설턴트(컨설팅 전)의 학교경영컨설턴트의 역량 중요도 인식 차이를 분석한 결과는 [표 5]와 같다. 예비컨설턴트는 전문가에 비하여 역량의 중요도를 대부분 높게 인식하고 있었고, ‘논리적 사고’, ‘정보수집’, ‘네트워크’는 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 그러나 ‘학교경영컨설팅의 개념·배경·원리’, ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘경청과 공감’은 전문가가 중요도를 높게 인식하였다.

전문가와 예비컨설턴트(컨설팅 후)의 중요도 인식을 분석한 결과는 [표 6]과 같다. 예비컨설턴트는 전문가에 비하여 역량의 중요도를 대부분 높게 인식하고 있었고, 특히 ‘대인관계’, ‘정보수집’, ‘네트워크’, ‘팀워크와 협력’, ‘헌신’은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 그러나 ‘학교경영컨설팅의 개념·배경·원리’는 전문가가 중요도를 높게 인식하였다.

표 5. 전문가와 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식 차이 (컨설팅 전)

문항		구분	N	M	SD	t
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	예비컨설턴트	44	4.55	.730	-.292
		전문가	20	4.60	.598	
	학교경영컨설팅의 과정방법	예비컨설턴트	44	4.55	.697	-.583
		전문가	20	4.65	.587	
	학교경영의 내용	예비컨설턴트	44	4.52	.590	.402
		전문가	20	4.45	.826	
기술	대인관계	예비컨설턴트	44	4.50	.731	1.819
		전문가	20	4.15	.671	
	논리적 사고	예비컨설턴트	44	4.45	.697	2.922**
		전문가	20	3.90	.718	
	의사소통	예비컨설턴트	44	4.75	.534	1.061
		전문가	20	4.60	.503	
	문제해결	예비컨설턴트	44	4.77	.522	1.947
		전문가	20	4.50	.513	
	정보수집	예비컨설턴트	42	4.57	.547	4.04***
		전문가	20	3.95	.605	
	네트워크	예비컨설턴트	44	4.41	.757	3.19**
		전문가	20	3.75	.786	
경청과 공감	예비컨설턴트	44	4.59	.622	-.358	
	전문가	20	4.65	.587		
팀워크와 협력	예비컨설턴트	44	4.57	.625	1.566	
	전문가	20	4.30	.657		
태도	헌신	예비컨설턴트	44	4.39	.655	.456
		전문가	20	4.30	.801	
	진정성	예비컨설턴트	44	4.64	.532	.725
		전문가	20	4.50	.761	

p < 0.5*, p < 0.01**, p < 0.001***

표 6. 전문가와 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식 차이 (컨설팅 후)

문항		구분	N	M	SD	t
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	예비컨설턴트	35	4.46	.701	-.766
		전문가	20	4.60	.598	
	학교경영컨설팅의 과정방법	예비컨설턴트	35	4.66	.591	.043
		전문가	20	4.65	.587	
	학교경영의 내용	예비컨설턴트	35	4.51	.658	.317
		전문가	20	4.45	.826	
기술	대인관계	예비컨설턴트	35	4.57	.698	2.184*
		전문가	20	4.15	.671	
	논리적 사고	예비컨설턴트	35	4.54	.657	3.374**
		전문가	20	3.90	.718	
	의사소통	예비컨설턴트	35	4.80	.473	1.475
		전문가	20	4.60	.503	
	문제해결	예비컨설턴트	35	4.66	.591	.993
		전문가	20	4.50	.513	
	정보수집	예비컨설턴트	35	4.69	.583	4.443***
		전문가	20	3.95	.605	
	네트워크	예비컨설턴트	35	4.66	.591	4.846***
		전문가	20	3.75	.786	
경청과 공감	예비컨설턴트	35	4.80	.473	1.036	
	전문가	20	4.65	.587		
팀워크와 협력	예비컨설턴트	35	4.86	.355	3.511**	
	전문가	20	4.30	.657		

태도	헌신	예비컨설턴트	35	4.77	.490	2.388*
		전문가	20	4.30	.801	
	진정성	예비컨설턴트	35	4.86	.355	
		문가	20	4.50	.761	

p < 0.5*, p < 0.01**, p < 0.001***

이러한 역량 중요도 인식 차이를 정리하면 [표 7]과 같다. 컨설팅 전에는 ‘네트워크’, ‘정보수집’, ‘논리적 사고’, ‘대인관계’, ‘문제해결’의 순으로 인식 차이가 크게 나타났고, 컨설팅 후에는 ‘네트워크’, ‘정보수집’, ‘논리적 사고’, ‘팀워크와 협력’, ‘헌신’의 순으로 인식 차이가 큰 것으로 나타났다.

표 7. 전문가와 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식 차이 비교

문항	예비컨설턴트 (컨설팅 전) -전문가	예비컨설턴트 (컨설팅 후) -전문가			
		대응차 순위	대응차 순위		
지식	학교경영컨설팅의 배경개념·원리	.05	13	-.14	11
	학교경영컨설팅의 과정방법	.10	9	.01	13
	학교경영의 내용	-.07	11	.06	12
기술	대인관계	-.35	4	.42	6
	논리적 사고	-.55	3	.64	3
	의사소통	-.15	7	.20	8
	문제해결	-.27	5	.16	9
	정보수집	-.62	2	.74	2
	네트워크	-.66	1	.91	1
	경청과 공감	.06	12	.15	10
	팀워크와 협력	-.27	5	.56	4
태도	헌신	-.09	10	.47	5
	진정성	-.14	8	.36	7

3. 예비컨설턴트의 역량 중요도와 보유도 인식 변화

예비컨설턴트의 컨설팅 전과 컨설팅 후 학교경영컨설턴트의 역량 중요도 인식 차이를 분석한 결과는 [표 8]과 같다. 예비컨설턴트는 컨설팅 후 역량의 중요도를 대부분 높게 인식하고 있었고, 특히 ‘팀워크와 협력’, ‘헌신’, ‘진정성’은 통계적으로 유의한 차이가 있었다. 그러나 컨설팅 전에 중요도 인식이 높았던 역량은 ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘학교경영의 내용’, ‘문제해결’이었다.

예비컨설턴트의 컨설팅 전과 컨설팅 후 학교경영컨설턴트의 역량 보유도 인식 차이를 분석한 결과는 [표 9]와 같다. 모든 역량 요소가 향상되었고, 그 차이는 통계적으로 유의하였다.

표 8. 예비컨설턴트의 역량 중요도 인식 변화(컨설팅 전후)

문항	구분	N	M	SD	t	
지식	학교경영컨설팅의 배경개념·원리	컨설팅 전	44	4.55	.730	.544
		컨설팅 후	35	4.46	.701	
	학교경영컨설팅의 과정방법	컨설팅 전	44	4.55	.697	-.756
		컨설팅 후	35	4.66	.591	
	학교경영의 내용	컨설팅 전	44	4.52	.590	.060
		컨설팅 후	35	4.51	.658	
기술	대인관계	컨설팅 전	44	4.50	.731	-.440
		컨설팅 후	35	4.57	.698	
	논리적 사고	컨설팅 전	44	4.45	.697	-.573
		컨설팅 후	35	4.54	.657	
	의사소통	컨설팅 전	44	4.75	.534	-.435
		컨설팅 후	35	4.80	.473	
	문제해결	컨설팅 전	44	4.77	.522	.908
		컨설팅 후	35	4.66	.591	
	정보수집	컨설팅 전	42	4.57	.547	-.881
		컨설팅 후	35	4.69	.583	
	네트워크	컨설팅 전	44	4.41	.757	-1.590
		컨설팅 후	35	4.66	.591	
경청과 공감	컨설팅 전	44	4.59	.622	-1.697	
	컨설팅 후	35	4.80	.473		
팀워크와 협력	컨설팅 전	44	4.57	.625	-2.587*	
	컨설팅 후	35	4.86	.355		
태도	헌신	컨설팅 전	44	4.39	.655	-2.988**
	컨설팅 후	35	4.77	.490		
진정성	컨설팅 전	44	4.64	.532	-2.203*	
	컨설팅 후	35	4.86	.355		

p < 0.5*, p < 0.01**, p < 0.001***

표 9. 예비컨설턴트의 역량 보유도 인식 변화(컨설팅 전후)

문항	구분	N	M	SD	t	
지식	학교경영컨설팅의 배경개념·원리	컨설팅 전	44	2.98	.849	-4.671***
		컨설팅 후	35	3.86	.810	
	학교경영컨설팅의 과정방법	컨설팅 전	44	2.73	.872	-5.941***
		컨설팅 후	35	3.77	.690	
	학교경영의 내용	컨설팅 전	44	2.77	.859	-5.478***
		컨설팅 후	35	3.77	.731	
기술	대인관계	컨설팅 전	44	3.48	.821	-3.661***
		컨설팅 후	35	4.17	.857	
	논리적 사고	컨설팅 전	43	3.58	.731	-3.214**
		컨설팅 후	35	4.17	.891	
	의사소통	컨설팅 전	44	3.68	.740	-2.553*
		컨설팅 후	35	4.11	.758	
	문제해결	컨설팅 전	44	3.48	.762	-3.514**
		컨설팅 후	35	4.06	.684	
	정보수집	컨설팅 전	44	3.39	.784	-3.364**
		컨설팅 후	35	3.97	.747	
	네트워크	컨설팅 전	43	3.26	.790	-3.453**
		컨설팅 후	35	3.86	.733	
경청과 공감	컨설팅 전	44	3.75	.811	-3.391**	
	컨설팅 후	35	4.37	.808		
팀워크와 협력	컨설팅 전	44	3.66	.914	-2.847**	
	컨설팅 후	35	4.23	.843		
태도	헌신	컨설팅 전	44	3.59	.726	-4.421***
	컨설팅 후	35	4.31	.718		

진정성	컨설팅 전	44	3.77	.711	-5.086***
	컨설팅 후	35	4.54	.611	

p < 0.5*, p < 0.01**, p < 0.001***

예비컨설턴트의 컨설팅 전과 컨설팅 후 학교경영컨설턴트의 역량 중요도 변화와 보유도 변화 정도를 정리하면 [표 10]과 같다. 컨설팅 전후로 역량 중요도에 대한 인식은 ‘헌신’, ‘팀워크와 협력’, ‘네트워크’, ‘진정성’, ‘경청과 공감’의 순으로 인식 차이가 크게 나타났다. 컨설팅 전후로 역량 보유도에 대한 인식은 ‘학교경영의 내용’, ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘진정성’, ‘헌신’, ‘대인관계’의 순으로 인식 차이가 크게 나타났다.

표 10. 역량 중요도 변화와 보유도 변화의 비교

문항	중요도 변화 (컨설팅 전후)		보유도 변화 (컨설팅 전후)		
	대응차	순위	대응차	순위	
지식	학교경영컨설팅의 배경개념·원리	-.09	9	.88	3
	학교경영컨설팅의 과정방법	.11	7	1.04	1
	학교경영의 내용	-.01	12	1.00	2
기술	대인관계	.07	13	.69	6
	논리적 사고	.09	9	.59	9
	의사소통	.05	12	.43	13
	문제해결	-.11	7	.58	10
	정보수집	.12	6	.58	10
	네트워크	.25	3	.60	8
	경청과 공감	.21	5	.62	7
	팀워크와 협력	.29	2	.57	12
태도	헌신	.38	1	.73	5
	진정성	.22	4	.77	4

4. 예비컨설턴트의 역량 중요도와 보유도 인식 차이

학교경영컨설턴트의 역량에 대하여 예비컨설턴트의 역량 중요도와 역량 보유도 차이(컨설팅 전)를 분석한 결과는 [표 11]과 같다. 모든 역량 요소에 있어서 중요도보다 보유도가 낮았고, 그 차이는 통계적으로 유의하였다.

학교경영컨설턴트의 역량에 대하여 예비컨설턴트의 역량 중요도와 역량 보유도 차이(컨설팅 후)를 분석한 결과는 [표 12]와 같다. 모든 역량 요소에 있어서 중요도보다 보유도가 낮았고, 그 차이는 통계적으로 유의하였다.

표 11. 예비컨설턴트의 역량 중요도와 보유도 인식 차이 (컨설팅 전)

문항		구분	N	M	SD	t
지식	학교경영컨설팅의 배경개념·원리	중요도	44	4.55	.730	9.215***
		보유도	44	2.98	.849	
	학교경영컨설팅의 과정방법	중요도	44	4.55	.697	
		보유도	44	2.73	.872	
	학교경영의 내용	중요도	44	4.52	.590	
		보유도	44	2.77	.859	
기술	대인관계	중요도	44	4.50	.731	6.786***
		보유도	44	3.48	.821	
	논리적 사고	중요도	44	4.45	.697	
		보유도	43	3.58	.731	
	의사소통	중요도	44	4.75	.534	
		보유도	44	3.68	.740	
	문제해결	중요도	44	4.77	.522	
		보유도	44	3.48	.762	
	정보수집	중요도	42	4.57	.547	
		보유도	44	3.39	.747	
	네트워크	중요도	44	4.41	.757	
		보유도	43	3.26	.790	
경청과 공감	중요도	44	4.59	.622		
	보유도	44	3.75	.811		
팀워크와 협력	중요도	44	4.57	.625		
	보유도	44	3.66	.811		
태도	헌신	중요도	44	4.39	.655	5.676***
		보유도	44	3.59	.726	
	진정성	중요도	44	4.64	.532	
보유도	44	3.77	.711			

p < 0.5*, p < 0.01**, p < 0.001***

표 12. 예비컨설턴트의 역량 중요도와 보유도 인식 차이 (컨설팅 후)

문항		구분	N	M	SD	t
지식	학교경영컨설팅의 배경개념·원리	중요도	35	4.46	.701	3.754**
		보유도	35	3.86	.810	
	학교경영컨설팅의 과정방법	중요도	35	4.66	.591	
		보유도	35	3.77	.690	
	학교경영의 내용	중요도	35	4.51	.658	
		보유도	35	3.77	.731	
기술	대인관계	중요도	35	4.57	.698	2.793*
		보유도	35	4.17	.857	
	논리적 사고	중요도	35	4.54	.657	
		보유도	35	4.17	.891	
	의사소통	중요도	35	4.80	.473	
		보유도	35	4.11	.758	
	문제해결	중요도	35	4.66	.591	
		보유도	35	4.06	.684	
	정보수집	중요도	35	4.69	.583	
		보유도	35	3.97	.747	
	네트워크	중요도	35	4.66	.591	
		보유도	35	3.86	.733	
경청과 공감	중요도	35	4.80	.473		
	보유도	35	4.37	.808		
팀워크와 협력	중요도	35	4.86	.355		
	보유도	35	4.23	.843		

태도	헌신	중요도	35	4.77	.490	4.428***
		보유도	35	4.31	.718	
	진정성	중요도	35	4.86	.355	3.510**
		보유도	35	4.54	.611	

p < 0.5*, p < 0.01**, p < 0.001***

학교경영컨설턴트의 역량 중요도와 보유도 인식의 차이를 정리하면 [표 13]과 같다. 컨설팅 전에는, ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘학교경영의 내용’, ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘문제해결’, ‘정보수집’의 순으로 인식 차이가 크게 나타났고, 컨설팅 후에는 ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘네트워크’, ‘학교경영의 내용’, ‘정보수집’, ‘의사소통’의 순으로 인식 차이가 크게 나타났다.

표 13. 역량 중요도와 보유도 인식의 비교(중요도-보유도)

문항		컨설팅 전		컨설팅 후	
		대응차	순위	대응차	순위
지식	학교경영컨설팅의 배경개념원리	1.57	3	.60	7
	학교경영컨설팅의 과정방법	1.82	1	.89	1
	학교경영의 내용	1.75	2	.74	3
기술	대인관계	1.02	8	.40	11
	논리적 사고	.87	10	.37	12
	의사소통	1.07	7	.69	5
	문제해결	1.29	4	.60	7
	정보수집	1.18	5	.72	4
	네트워크	1.15	6	.80	2
	경청과 공감	.84	12	.43	10
태도	헌신	.91	9	.63	6
태도	헌신	.80	13	.46	9
	진정성	.87	10	.32	13

V. 논의 및 결론

이 연구는 학교경영컨설팅을 수행하는 컨설턴트가 갖추어야 하는 역량에 대하여 전문가와 예비컨설턴트의 인식을 중심으로 분석함으로써 학교경영컨설턴트의 역량 강화와 학교컨설팅 연구에 관련된 시사점을 도출하고자 수행되었다. 주요 연구결과에 대하여 논의하면 다음과 같다.

첫째, 학교경영컨설턴트에게 필요한 역량은 지식, 기술, 태도 영역의 13개 요소로 분석되었다. 선행연구와 전문가 예비조사를 통해 도출된 역량 요소를 전문가 조사를 실시한 결과, 모두 40 내외의 중요도를 보였다. 따

라서 이 연구에서 제시한 13개 요소는 학교경영컨설턴트가 갖추어야 할 역량으로 적합하다고 할 수 있다.

특히 지식 영역에서 ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, ‘학교경영의 내용’, 기술 영역에서 ‘대인관계’, ‘의사소통’, ‘문제해결’, ‘경청과 공감’, ‘팀워크와 협력’, 태도 영역에서 ‘헌신’, ‘진정성’ 등 10개 역량 요소는 전문가와 예비컨설턴트 모두 40 이상으로 중요도를 응답하여 학교경영컨설턴트가 반드시 갖추어야 할 핵심 역량으로 확인되었다.



그림 2. 학교경영컨설턴트의 핵심 역량

이 밖에 ‘논리적 사고’, ‘정보수집’, ‘네트워크’는 ‘문제해결’에 포함되거나 다른 요소들에 비하여 중요성이 상대적으로 떨어진다고 볼 수 있으나, 예비컨설턴트들은 이를 모두 중요하게 인식하고 있음에 유의할 필요가 있다.

학교경영컨설팅은 새로운 컨설팅 분야이며 학교 현장에서 다소 생소한 영역이기 때문에, ‘학교경영’ 뿐 아니라 ‘학교경영컨설팅’에 대한 이해와 지식이 필요하다. 학교경영컨설턴트로 활동할 대부분의 인력이 교원 전문가이기 때문에 학교경영컨설팅에 대한 전문적 이해는 대단히 중요하다. 또한 일반 컨설팅 환경과 비교할 때, 학교조직은 전문가로 구성되고 비교적 안정적인 상황이기 때문에 ‘경청과 공감’, ‘의사소통’과 같은 소통 관련 역량을 통해 의뢰인의 적극성을 유도하는 것이 필요하며, ‘팀워크와 협력’은 대부분의 학교경영컨설팅이 팀 활동으로 이루어지기 때문에 실질적으로 중요하다.

둘째, 전문가와 예비컨설턴트가 인식하는 학교경영컨설턴트 역량의 중요도는 차이가 있었다. 예비컨설턴트는 전문가에 비하여 역량의 중요도를 대부분 높게 인식하고 있었는데, 컨설팅 경험이 없는 경우 대부분의 역량을 중요하게 인지하는 경향이 있다고 해석할 수 있다.

역량 요소 가운데 전문가는 ‘학교경영컨설팅의 과정·방법’, 예비컨설턴트는 컨설팅 전에는 ‘문제해결’, 컨설팅 후에는 ‘진정성’을 가장 우선적인 중요도를 보고하였다. 전문가들이 컨설팅의 과정과 방법에 대한 지식을 중시하는 것은 컨설팅의 단계별 진행과 컨설팅 상황에 맞게 활용하는 각종 방법에 대한 지식이 컨설턴트에게 필수적이라는 인식을 보여준다. 예비 컨설턴트의 경우, 컨설팅을 경험하기 전에는 ‘문제해결’을 중시한다는 것은 컨설팅을 곧 문제해결과 동일시하는 일반적인 사고를 반영한다. 그러나 컨설팅을 경험한 후에는 ‘진정성’을 가장 중시하는 것은 의뢰인에게 신뢰감을 주는 컨설턴트의 태도와 자질이 학교경영컨설팅의 성공 요인임을 체득했다고 볼 수 있다. 일반 컨설팅에서도 ‘진정성’이 고객 참여를 유도하는 컨설팅의 주요 성공 요인임이 강조되고 있다[5]. 또한 컨설팅을 ‘문제해결’ 그 자체가 아니라 의뢰학교의 ‘문제해결을 지원하는’ 활동으로 보는 관점 변화를 보여준다.

셋째, 예비컨설턴트가 인식하는 학교경영컨설턴트 역량의 중요도와 보유도는 컨설팅 경험을 통하여 변화를 보였다. 역량 중요도의 경우, 예비컨설턴트는 컨설팅을 경험한 후 대부분의 역량 중요도를 높게 인식하였고, ‘학교경영컨설팅의 배경·개념·원리’, ‘학교경영의 내용’, ‘문제해결’은 컨설팅 전보다 중요도 인식이 낮아졌다. 컨설팅을 통해 기술과 태도 측면의 역량에 대한 중요도를 더욱 실감하게 된 것으로 보인다.

역량 보유도의 경우, 예비컨설턴트는 컨설팅을 경험한 후 모든 역량의 보유도를 높게 인식하였다. 이것은 컨설팅이 역량 강화의 기회가 되었음을 보여준다. 특히 지식 측면의 역량 보유도가 크게 높아졌고, 특히 ‘학교경영의 내용’ 보유도가 높아진 점은 학교경영컨설팅이 학교경영을 내용적으로 학습하는 기회도 될 수 있음을 보여준다. 컨설팅을 경험한 후, ‘진정성’의 중요도와 보유도 차이가 가장 작은 것으로 볼 때, 학교경영컨설팅이 태도와 관련된 역량을 효과적으로 제고하는 기회가 되었음을 보여준다.

이 연구가 학교경영컨설턴트의 역량 강화와 학교경영컨설팅 연구에 주는 시사점은 다음과 같다.

이 연구에서 제시한 역량 요소는 학교경영컨설턴트

의 양성과 교육에 있어서 중요한 요소로 반영할 수 있고, 학교경영컨설턴트의 자격제도나 인증제도를 만들 경우 기준으로 활용할 수 있다. 학교경영컨설턴트가 보유해야 하는 핵심 역량을 효과적으로 기를 수 있는 교육과 훈련 프로그램을 구안하는데 있어서 유용한 기초 자료가 될 것이다. 또한 최근 많은 교육청에서 컨설팅 장학과 교육정책 컨설팅을 실시하고 있는데, 학교경영컨설턴트를 선정하고 인력풀을 구성하는데 참고자료가 될 수 있다.

또한 학교경영컨설팅의 실제 경험이 학교경영의 내용 지식을 키우고, 학교경영컨설턴트로서의 역량을 강화하는 학습기회가 된다는 점에서 학교컨설팅의 원리 중 ‘학습성’의 원리[11][12]를 재확인할 수 있다. 학교경영컨설팅을 통해 학교경영 역량을 제고할 수 있다는 것은 학교경영자의 역량 강화에 중요한 의미를 가지는데, 기존의 연수방법 외에도 학교경영컨설팅이 교원 전문성 개발(학교경영 분야)에 중요한 방법이 될 수 있음을 시사한다. 교장과 교감 등 학교경영자가 학교경영컨설턴트 교육을 받은 후 학교경영컨설팅을 수행함으로써 자신의 학교경영 역량을 강화시키는 방법도 고려해볼 수 있다.

이 연구는 전문가와 예비컨설턴트의 인식을 중심으로 학교경영컨설턴트의 역량을 조사하고 분석하였다. 그러나 역량의 인식 수준과 차이에 중점을 두었고, 역량 인식에 영향을 미치는 변인을 고려하지 못했다는 한계가 있다. 추후 컨설턴트 외에도 컨설터, 컨설팅 관리자 등 컨설팅과 관련된 집단을 대상으로 학교경영컨설턴트의 역량 조사와 분석, 이 연구에서 제시한 역량에 기반한 구체적인 학교경영컨설턴트 교육프로그램의 개발 연구가 필요하며, 학교경영컨설턴트의 역량에 영향을 미치는 다양한 변인에 대한 연구도 이루어질 필요가 있다.

참 고 문 헌

- [1] 진동섭, *학교컨설팅: 교육개혁의 새로운 접근방법*, 서울: 학지사, 2003.

[2] 최영진, *수업컨설팅의 역량 분석: 서울특별시교육청 중등 수업개선지원단을 중심으로*, 한국교원대학교 석사학위논문, 2011.

[3] 최승희, *수업컨설팅의 역량 요구 분석*, 한국교원대학교 석사학위논문, 2012.

[4] 한국학교컨설팅연구회에서 2011년부터 ‘학교경영컨설팅 양성과정’을 운영해왔고, 한국교육개발원에서 ‘학교경영컨설팅 양성 프로그램’을 2011년에 개발하여 시범 운영과 위탁 운영을 한 바 있다. 후자의 내용은 박수정, 우현정, “학교경영컨설팅 양성과정 위탁 연수의 효과 분석”, *아시아교육연구*, 제14권 제3호, 2013. 참고.

[5] P. Block, *Flawless Consulting : A Guide to Getting Your Expertise Used*(2nd Ed.) Jossey-Bass. 1999, 홍성완 역, *완벽한 컨설팅*, 서울: 인사이트, 2007.

[6] 서창적, 이지은, 김승철, “경영 컨설팅 역량모델에 관한 연구: 대기업, 중소기업 컨설팅 역량 비교를 중심으로”, *직업교육연구*, 제30권 제2호, pp.135-155, 2011.

[7] 박상완, “학교 컨설팅의 전문성 확보를 위한 과제”, *교육행정학연구*, 제26권, 제2호, pp.343-362, 2011.

[8] 박효정, 김민조, 김병찬, 홍창남, *학교컨설팅 체제 구축 연구(I)*, 한국교육개발원, 2011.

[9] 한국교육개발원에서 C대학에 위탁한 ‘학교경영컨설팅 양성과정’에 참여한 연수생들이며, 연수과정에서 수집된 자료 일부를 이 연구에 활용하였다. 자료의 통계 처리는 충남대학교 대학원 진봉 박사과정생의 도움을 받았다.

[10] 예비컨설팅의 인식 차이는 동일집단이기 때문에 대응표본 t 검증이 원칙이나, 무기명 설문자료이기 때문에 독립표본 t 검증을 실시하였다. 독립표본의 표준오차가 대응표본의 표준오차보다 크기 때문에, 다른 조건이 동일할 때 독립표본 t 검증에서 차이가 있을 경우 대응표본 t 검증에서도 반드시 차이가 있기 때문이다.

[11] 진동섭, 김효정, “학교 컨설팅의 원리 분석”, *교육행정학연구*, 제25권, 제1호, pp.25-50, 2007.

[12] 이재덕, 박수정, “‘학교컨설팅’에 기반한 수업컨설팅의 특성 분석: 세 학교 사례를 중심으로”, *교육행정학연구*, 제31권, 제2호, pp.297-324, 2013.

저 자 소 개

박 수 정(Soo Jung Park)

정회원



- 2008년 2월 : 서울대학교 대학원 교육학과(교육학박사)
- 2010년 8월 ~ 현재 : 충남대학교 교육학과 조교수

<관심분야> : 교육정책, 학교 변화, 교사 전문성 개발