

## 수업컨설팅 사례 분석연구1) : 서울 교수·학습지원센터 사례를 중심으로

이 호 동(사하초등학교 교사)\*  
강 정 찬(신라대학교 조교수)\*\*

---

### 《 요약 》

---

본 연구는 학교 현장에서 이루어지고 있는 수업컨설팅 사례에 대한 비판적 분석을 통해 현재 실시되고 있는 수업컨설팅에서 발생하는 문제점과 한계들을 파악하여 현장 상황에 적합한 실천 중심의 수업컨설팅 개선 및 실천 방안을 제안하는 데 그 목적이 있다. 이를 위해 서울특별시 교수·학습지원센터에 탑재되어 있는 수업컨설팅 실천 사례인 수업컨설팅 결과보고서를 사례 분석하였다. 중점적인 분석과제는 수업컨설팅의 의뢰 목적, 수업컨설팅의 과정 및 절차, 수업분석의 방법 및 도구, 수업문제 원인에 따른 해결방안 유형, 수업컨설팅의 평가로 5가지이다. 본 연구에서 사례 분석한 결과를 바탕으로 수업컨설팅 개선 및 실천 방안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 수업컨설팅의 본질적인 의미와 목적에 대한 새로운 고찰 노력이 정부 및 학계 차원에서 이루어지고, 학교 현장에까지 전파될 수 있도록 정책적인 지원이 필요하다. 둘째, 수업컨설팅의 과정 및 절차에 대한 구체적인 인식과 실행을 위해 수업컨설팅터를 대상으로 메타 수업컨설팅연수 활성화가 요구되며, 보다 효과적인 수업컨설팅 과정 및 절차에 대한 연구와 개선노력이 필요하다. 셋째, 구체적인 수업분석계획에 따라 다양한 분석 방법 및 도구를 활용하고, 일상적인 수업을 관찰 분석하여 수업문제의 올바른 진단이 이루어져야 한다. 넷째, 수업문제를 수업과 관련된 다양한 변인에서 찾아보고, 그 근본원인에 따른 해결방안의 설계, 개발, 실행과 모니터링, 평가의 체계적인 과정을 거치도록 해야 한다. 다섯째, 형식적인 수업컨설팅 평가에서 벗어나 실질적인 수업컨설팅의 과정 및 결과에 대한 평가가 이루어지고, 그 결과가 수업개선과 수업컨설팅의 개선으로 이어져야 한다.

주제어: 수업컨설팅, 수업컨설팅터, 수업개선

---

1) 본 연구는 부산대학교 교육대학원(2014) '수업컨설팅 실천사례 분석연구: 서울 교수학습지원센터 사례 중심으로' 석사학위 논문을 기반으로 수정·보완한 것임.

\* 제1저자, baekyak23@naver.com

\*\* 교신저자, kjc185@silla.ac.kr

## I. 서론

우리들은 학교 교육의 여러 문제점을 말하며 학교가 변화해야 한다는 요구를 끊임없이 제기하고 있다. 하지만 교육과 관련된 문제들은 다양하고 복잡한 요인들로 얽혀 있어 쉽게 해결하기 힘든 것들이 많다. 특히, 수업과 관련된 문제들은 더욱 복잡한 성격을 띠고 있다. 왜냐하면 수업은 체제적 특성을 갖고 있어 여러 변인들에 의해 역동적이고 복합적인 영향을 받고 있기 때문이다(변영계, 이상수, 2004; Banathy, 1996; Duncan & Biddle, 1974). 이러한 의미에서 수업문제를 해결하는 것은 쉬운 일이 아니며, 학습자의 학습과 직접적인 관련성을 갖고 있어 더욱 중요한 부분인 것이다(이상수, 2010). 사토마나부(2007)는 수업이 변해야 학교가 변하고, 학교가 변해야 교육이 변할 수 있다고 말한다. 또한 오늘날 급변하는 시대 속에서 국가적, 사회적 요구변화는 새로운 학교의 역할과 기능을 요구하고 있으며, 학교가 이와 같은 여러 가지 요구들에 부응하고, 보다 더 좋은 수업을 만들기 위해서 적극적인 수업개선이 무엇보다도 필요한 것이다(강정찬, 이상수, 2011; Anderson, Hiebett, Scott, & Wilkinson, 1985).

학교에서는 수업개선을 통해 교육의 질을 향상시키고자 여러 가지 노력들을 하고 있는데, 대표적인 노력으로 교사연수, 수업연구, 수업장학 등을 들 수 있다. 이 중에서 수업장학이 지금까지 수업개선을 위해 가장 핵심적인 활동으로 자리 잡아 왔지만, 교사들에게 긍정적으로 수용되고 적극적으로 활용되지 못하였던 것이 현실이다. 그 원인은 수업장학의 방법상 문제로 장학담당자와 교사 간의 수직적인 관계 속에서 교사의 일방적인 수업개선 요구를 들 수 있다. 그리고 교사들의 자발성 부족으로 수업개선의 내적 동기가 부족하며, 장학담당자의 수업분석 전문가로서의 역량 문제 등도 지적되고 있다(이상수, 강정찬, 이유나, 오영범, 2012; 이유나, 강정찬, 오영범, 이상수, 2012; 이윤식, 1999; Glickman, 1985). 근래에 들어와서 수업장학이 민주적이고 자율적인 형태로 변화되고 있다. 하지만, 최근에 이루어지고 있는 선택적 수업장학이나 자율장학, 발달장학 역시 학교 현장에 정착되지 못하고 있어 새로운 수업개선 방법이 요구되게 되었다(이상수, 2010; 주삼환, 2003; 진동섭, 2000). 또한 교사들이 자신의 수업개선을 위해 자발적으로 참여하여 수업역량을 개발하고, 나아가 교사 전문성 신장의 요구들을 실제적으로 해결해 줄 수 있는 새로운 형태의 방법이 필요하게 된 것이다.

이러한 요구들을 바탕으로 최근 몇 년간 새롭게 이루어지고 있는 수업개선의 노력이 바로 수업컨설팅이다. 수업컨설팅은 기존의 수업개선 방법과 구별되는 새로운 형태의 수업개선 방법으로 수업 관련 문제를 해결하기 위해 교사들의 자발적인 요청에 따라 수업컨설팅트로부터 전문적인 도움을 받는 활동이다(이상수 외, 2012; 진동섭, 홍창남, 김도기, 2009). 또한 현재 학교 관리자 중심으로 이루어지고 있는 교내 자율장학을 교사 중심으로 다변화시켜 자율장학의 단점을 보완할 수 있는 접근방법이다(주삼환, 2003; 진동섭, 2000; 진동섭, 김도기, 2008). 그리

고 수업컨설팅은 수업문제를 일으키는 원인을 교사 중심에서 학습자 중심의 다양한 변인에서 찾아보고, 체계적인 수업분석을 통해서 그 문제의 근본원인을 바탕으로 컨설팅을 의뢰한 교사와 함께 협력적으로 해결방안을 찾아가는 과정이며, 그 과정에서 교사와 학생이 함께 성장해 가는 두 가지 관점을 동시에 취한다(김현섭, 2013; 이상수, 2010; 이상수 외, 2012; Rosenfield, 1987; Vail, 2003).

하지만 학교 현장에서 이루어지고 있는 수업컨설팅은 그 본래의 의미와 목적과는 달리 기존의 장학과 혼동되어 그 위치를 정확하게 자리매김하지 못하고 있다. 자발성이나 자율성을 중시하는 것이 수업컨설팅의 원칙이지만 아직 다소 강압적인 분위기, 수직적인 관계에서 장학의 새로운 형태로 수업컨설팅을 잘못 이해하고 있는 교사들도 있다(오영범, 2013; 조영남, 2012). 그리고 수업컨설팅 과정과 결과에 대한 비밀보장의 원칙이 지켜지지 않아 교사들은 자신의 수업을 공개하고 분석 받아야 한다는 부담감이 존재하여 컨설팅 자체에 거부감을 갖기도 한다. 또한 컨설팅을 통해 수업공개를 하더라도 평소의 수업이 아닌 공개수업이나 연구수업을 공개하고 수업분석을 받다보니 평상시 수업에서 실제 발생하고 있는 문제와 그 근본원인을 찾아 해결하지 못하게 되어 수업컨설팅의 효과성에 의문을 제기하는 사람들도 있다(이유나 외, 2012; 이화진, 오상철, 홍선주, 2007). 여기에 요즘 현장에서는 수업컨설팅과 수업장학의 두 개념을 결합하여 컨설팅 장학이라는 용어를 사용하고 있다. 이는 서로 상이한 개념적 특성의 용어를 결합하여 활용하게 되어 수업컨설팅의 개념이 더 혼란스럽고, 수업컨설팅이라는 이름으로 시행되고 있는 활동이 실제로는 기존의 수업장학 방식으로 실행되기도 한다(김현섭, 2013; 이상수 외, 2012). 이와 같은 현실적 어려움과 문제들 속에 수업컨설팅의 본질적인 의미와 목적, 장점을 살려 현장 중심의 실천 가능성이 높은 수업컨설팅의 방향을 제시해야 할 필요성이 있다.

따라서 본 연구의 목적은 학교 현장에서 이루어지고 있는 수업컨설팅 사례에 대한 비판적 분석을 통해 현재 실시되고 있는 수업컨설팅의 문제점과 한계들을 파악하여 현장 상황에 적합한 실천 중심의 수업컨설팅 개선 및 실천 방안을 제안하는 데 있다. 이를 위해 서울특별시 교수·학습지원 센터에 탑재되어 있는 수업컨설팅 실천 사례들인 수업컨설팅 결과보고서를 사례 분석하고자 한다.

## Ⅱ. 이론적 배경

### 1. 수업컨설팅의 본질적 의미와 목적

#### 가. 수업컨설팅의 의미와 목적

우리나라의 수업컨설팅은 학교컨설팅의 하위개념으로 학교경영컨설팅, 학습컨설팅, 상담컨설팅

팅 등 여러 컨설팅 유형들 중 하나의 유형으로 출발하였다(진동섭, 2003). 학교컨설팅은 기존 장학과 구별되는 개념으로 장학의 단점을 보완하기 위해 등장한 새로운 학교교육개선 활동이었으며, 수업컨설팅 역시 수업장학이나 여타 다른 수업장학 형태와 구별되는 새로운 형태의 수업개선 방법이었다(진동섭 외, 2009). 하지만 국외에서 수업컨설팅의 시작은 이와는 확연히 다른 개념에서 출발되었다. 초기의 학교컨설팅은 학교 심리학자나 상담자들이 학생들의 정신적 건강을 위해 담당교사와 함께 도움을 제공하는 자발적이고 협력적인 정신적, 심리적 문제 예방 및 해결 활동이었다(Caplan, 1970). 이후 학교컨설팅이 학교 교육의 다양한 영역으로 그 범위가 확대되어짐에 따라 수업컨설팅영역도 도입되기 시작하였는데, 이때 수업컨설팅은 학생들의 학습능력을 향상시키기 위해 교사들에게 필요한 수업행동 수정이나 역량 강화를 목적으로 이루어졌다(이상수 외, 2012; Alpert & Meyers, 1983; Bergan & Schnaps, 1983). 이러한 수업컨설팅은 Rosenfield (1987)에 의해 구체적으로 그 개념이 정립되고 체계화되기 시작하였다. 그녀는 수업컨설팅을 학습자의 문제를 중심으로 학습자를 둘러싸고 있는 수업의 체제들 속에서 문제의 근본원인들을 찾아 해결하는 활동으로 보았다. 이는 수업문제의 원인들을 교사나 학습자의 단일 차원에서 찾는 것이 아니라 학습자를 둘러싸고 있는 수업의 다양한 요인들과의 수업적인 불일치(instructional mismatch)로 보고, 이를 해결하기 위한 수업컨설팅전문가, 수업컨설터(의뢰인)인 교사, 클라이언트인 학습자의 삼자 간의 협력적 활동으로 보았다. 이러한 삼자관계 중에서 컨설턴트와 컨설티 간의 협력적 관계의 중요성을 강조하여 컨설턴트가 컨설티의 수업문제를 정확하게 진단하고 분석할 수 있는 역량을 갖추고 있어 문제의 근본원인을 찾아 처방할 수 있고, 컨설티는 자신의 문제를 해결하고자 하는 자발성과 의지를 바탕으로 컨설턴트와 서로 협력하여 문제를 해결할 때 수업컨설팅의 효과성이 높아 질 수 있다는 것이다(이상수, 2010; 이용숙, 2007; Vail, 2003).

이와 같은 수업컨설팅의 의미와 목적은 어떤 측면을 강조하느냐에 따라 여러 가지로 정의되고 있다. 수업컨설팅에 대한 국내 학자들의 정의를 중심으로 제시하면, 이용숙(2007)은 수업컨설팅을 수업능력을 이미 검증된 교사 동료 교사들이 수업을 개선할 수 있도록 도와주는 활동이라고 하였다. 설규주(2007)는 앞서 제시된 정의보다 수업컨설팅의 범위를 확장하여 수업자 자신, 동료교사, 외부의 수업컨설팅 전문가 등이 협력하여 지속적으로 수업의 진단, 처방, 실행을 통해 실질적인 개선이 이루어질 수 있도록 하는 자기주도적인 전문성 신장 과정으로 정의하고 있다. 그리고 이화진과 그의 동료들(2006)은 체계적인 수업컨설팅의 과정과 절차를 강조하여 의뢰 교사가 문제를 의뢰하면 컨설턴트가 수업전문성을 갖고 수업관찰이나 면담, 자료 등을 기반으로 문제를 확인하고, 객관적인 자료를 분석하여 문제와 관련한 교사의 수행을 진단한 후에 진단결과로 조언과 처방을 제공하는 일련의 문제해결을 지원하는 과정이라고 하였다. 이상의 수업컨설팅의 의미와 목적을 통합하여 진동섭과 그의 동료들(2009)은 수업컨설팅을 교사의 자발적인 의뢰를 바탕으로 수업에 관련된 문제를 해결하거나 전문성을 개발하기 위해 교내외의 전문성을 갖춘 사람들이 제공하는 자문활동으로 정의하였다. 지금까지의 정의들과 조금 다르게 수

업문제의 중심을 학습자의 학습개선에 맞추어 이상수와 그의 동료들(2012)은 수업컨설팅을 학습자의 학습개선에 초점을 두고, 학습자를 둘러싼 수업과 관련된 다양한 변인들에서 발생하는 체계적인 수업문제를 해결하기 위해 체계적인 과정 및 절차에 따라 컨설턴트인 수업전문가와 컨설턴트인 교사 간의 협력적인 문제해결과정으로 정의하기도 하였다.

## 나. 수업컨설팅의 유사 개념 및 활동과의 비교

수업컨설팅과 유사한 개념이나 활동들로 수업코칭, 수업비평 등이 있다. 이 중 가장 유사한 수업코칭은 수업개선을 위해 교사 스스로 성찰을 통해 자신의 수업문제를 인식하고 한계를 극복할 수 있도록 돕는 활동이다(김현섭, 2013; 이혁규, 2007; 조벽, 2012). 교사의 자발적 참여를 바탕으로 수업의 고민과 문제를 해결하기 위한 양적, 질적 방법이 통합된 수업관찰이나 성찰, 학습자 입장에서 수업문제 해결하기 등 수업컨설팅과 비슷한 관점에서 교사 스스로 수업에 대한 정답을 찾아가도록 돕는 귀납적인 접근을 취하고 있다. 이에 반해, 수업장학이나 수업연구 등은 교사의 수업행위 개선, 수업능력 측정 및 평가 등을 통해 수업개선이 이루어지고, 궁극적으로 학습자의 학습향상으로 이어지도록 하는 데 그 목적이 있다. 그리고 정책적으로 교사의 의무적 참여를 바탕으로 양적분석 방법 및 도구를 중심으로 한 수업관찰과 분석을 통해 교사의 수업전문성 향상, 수업설계 및 실행 능력 평가 등이 이루어지도록 한다. 또한 교사와 장학사, 교사(피평가자)와 평가자 간의 수직적 관계 속에서 수업에 대한 목표, 정답을 제시하고 수업을 설계하고 실행, 평가하는 연역적인 접근을 취하고 있다(김현섭, 2013).

이상의 두 가지 상이한 접근을 통합하여 현장에서는 컨설팅장학이라는 용어가 사용되고 있다. 컨설팅장학은 기존 수업장학 활동에 학교컨설팅의 의미와 방법론을 적용한 것으로 전문성을 갖춘 학교컨설턴트들이 교사의 의뢰에 따라 그들이 직무 수행 상 필요로 하는 문제와 능력에 관해 진단하고, 그것의 해결과 개발을 위한 대안을 마련하며, 대안을 실행하는 과정을 지원 또는 조언하는 활동이다(이병환, 김진규, 차성현, 신재한, 2011). 이러한 개념을 바탕으로 학교의 요청에 따라 학교 교육의 개선을 위해 학교 경영문제와 교육현안을 진단하고, 그 대안을 마련하며, 대안 실행 과정을 지원하는 교육청의 장학 활동이라 개념 짓고 있다. 이러한 컨설팅장학의 하위 영역 중 교수·학습과정에 대한 컨설팅장학을 수업컨설팅장학으로 보고 있다(서울특별시 교육연구정보원, 2011). 그런데 컨설팅장학은 이론적 근거와 출발점이 다르고 서로 상이한 개념적 특성의 용어를 결합하여 활용하게 되어 오히려 수업컨설팅의 개념을 더 혼란스럽게 하고, 수업컨설팅이라는 이름으로 시행되고 있는 활동이 실제로는 기존의 수업장학 방식으로 실행되고 있어 수업컨설팅이라는 본래의 의미와 목적이 상실되기도 한다(김현섭, 2013; 이상수 외, 2012).

지금까지 국내외의 수업컨설팅과 관련된 연구들에서 수업컨설팅의 본질적인 의미와 목적들을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 수업컨설팅은 수업문제를 느끼고 문제를 해결하고자 하는 교사의

자발성을 전제로 이루어지는 연역적 수업개선 방법이다. 둘째, 수업컨설팅은 수업과 관련된 다양한 변인들에 의해 발생하는 다양한 수업문제를 찾고, 그 문제를 일으키는 근본원인을 양적, 질적 분석방법을 활용, 진단하여 해결하는 체계적인 문제해결과정이다. 셋째, 수업컨설팅은 문제해결과정에서 수업컨설턴트인 동료교사, 외부 수업전문가 등의 전문적 역량과 의뢰 교사가 갖고 있는 전문성을 바탕으로 수평적인 관계에서 문제를 해결하는 협력적 활동이다. 본 연구에서는 수업컨설팅이 어떠한 목적으로 어떻게 학교 현장에서 실행되고 있는지에 대한 비판적 분석을 위해 이상과 같은 수업컨설팅의 의미와 목적을 분석관점, 분석틀을 구성하는 데 준거로 활용하였다.

## 2. 수업컨설팅의 실천동향

국내에서 이루어지고 있는 수업컨설팅의 실천동향을 기존의 현장연구나 사례 등에서 찾아보면 크게 다음과 같이 세 가지 실천동향으로 구분할 수 있다(이경언 외, 2006; 이상수 외, 2012; 이유나 외, 2012; 이화진 외, 2006; 진동섭 외, 2009; 최승현, 강대현, 광영순, 장경숙, 2008; 한국교육개발원, 2011) 첫 번째 실천동향은 정부 주도로 각 지역교육청을 중심으로 이루어지는 수업컨설팅이다(신호근, 2007; 진동섭 외, 2009). 해당 시·도교육청에서는 각 지역의 여건과 상황을 고려하여 학교컨설팅지원단 또는 컨설팅장학지원단을 구성하고, 이를 중심으로 학교컨설팅 실천모형과 시스템을 구축하여 운영하고 있다. 일반적으로 지역의 특성이 반영된 학교컨설팅 실천모형을 제시하고 그에 따라 컨설팅지원시스템(학교컨설팅 관리 홈페이지)을 구축하여 학교컨설팅지원단에 소속된 컨설턴트를 중심으로 수업컨설팅이 이루어지고 있다. 대표적인 예로 서울특별시 컨설팅장학지원단을 중심으로 컨설팅이 이루어지고 있는데, 특히 학교 컨설팅이라는 용어 대신에 '컨설팅장학'이라는 용어를 활용하여 수업컨설팅을 교수·학습영역에서 다루고 있다. 컨설팅의 과정 및 절차는 컨설팅장학 신청, 컨설팅장학 준비, 컨설팅장학 사전 협의, 컨설팅장학 시행, 컨설팅장학 결과보고서 제출, 컨설팅장학 결과 보고의 절차를 거치도록 하고 있다(서울특별시 교육연구정보원, 2011; 신호근, 2007). 또한 경기도 교육지원청은 PCK(내용교수지식)수업컨설팅 지원단을 구성하여 수업컨설팅을 진행하고 있는데, 크게 두 부분으로 '수업컨설팅'과 '찾아가는 수업시연'으로 구분된다(진동섭 외, 2009). 일반적인 수업컨설팅의 절차는 준비, 진단, 대안, 실행, 평가 및 종료의 5단계로 이루어진다. 경기도 교육지원청에서는 찾아가는 수업시연이 이루어지고 있는데, 이것은 수업컨설턴트가 먼저 신청한 영역을 포함하여 공개수업을 수행하고, 수업 후 협의회를 실시한 다음에 신청한 교사의 수업을 관찰 분석한 후 피드백 협의회를 실시하게 된다.

두 번째 실천동향으로 정부산하기관인 한국교육과정평가원, 한국교육개발원 등 수업컨설팅 지원 연구 및 실천이다. 한국교육과정평가원에서는 교사들의 수업능력 개선 및 발달, 교과교육 전문성 신장 지원을 위해 교과별 수업컨설팅의 구체적인 절차를 제시하였다. 또한 수업컨설팅

지원 프로그램 개발, 교과별 내용 교수법을 개발하여 학교 현장에 제공하였다(이경언 외, 2006; 이화진 외, 2006; 최승현 외, 2008). 이들 내용은 PCK를 기반으로 교과별 내용에 따른 교수법 개발, 수업컨설팅 지원 시스템 등을 제공하고 있는데, 이 지원시스템은 이미 수업컨설팅의 주제가 정해져 있는 경우, 수업문제 상황을 교사가 파악하고 있는 경우에 이루어지는 수업컨설팅 지원 시스템이다. 구체적인 절차로 계획 협의회(관찰기준, 관점 설정), 수업관찰 및 분석(설정된 기준, 관점 중심의 관찰 및 분석), 피드백 협의회(분석결과 안내 및 처방)의 과정을 거치게 된다. 다음은 앞의 경우와 반대되는 경우로서 수업컨설팅의 주제가 정해져 있지 않거나 수업문제 상황을 교사가 파악하지 못하고 있는 경우이다. 수업문제 상황을 진단하고 해결방안을 탐색하기 위해서 컨설턴트와 의뢰한 교사 간의 사전협의회, 사후협의회가 이루어지게 된다. 구체적인 절차는 사전협의회 및 면담(관찰초점 파악, 관련자료 수집), 수업관찰 및 사후면담(교사의 보충설명, 이해 도모), 컨설팅 요소의 추출 및 분석(수업과 관련 있는 요소의 추출 및 분석), 처방제시(개선방안 제공)의 과정을 거친다. 그리고 한국교육개발원에서는 교육정책네트워크를 중심으로 전국을 순회하면서 토론회, 세미나 등을 개최하여 수업컨설팅의 학교 현장 보급 및 활성화를 위한 방안을 논의하였다. 또한, 논의 결과들을 함께 공유하여 수업컨설팅의 현장 정착을 위한 여러 활동을 진행하고 있다(한국교육개발원 교육정책네트워크, 2011).

세 번째 실천동향으로 현장 교사들을 중심으로 한 자체적인 수업컨설팅 실천 움직임이다. 이들의 수업컨설팅은 앞서 제시한 두 가지 실천동향과는 구별된 특성을 갖고 있다. 가장 큰 특성은 수업컨설팅의 기본 전제인 교사의 자발적 참여를 바탕으로 수업컨설팅 연구회, 교과연구회 등을 조직하고, 연수 프로그램, 워크숍, 학습공동체 구성 등을 통해 수업컨설팅을 진행하고 있다. 그리고 수업컨설팅트 양성연수에 참여하여 습득한 새로운 수업컨설팅 기법 등을 현장 상황에 맞게 수정하여 실행하기도 한다(송명석, 2011; 오홍식, 2009; 이유나 외, 2012). 이러한 실천노력들은 기존 수업컨설팅 전파인 위에서 아래로의 하향식 접근이 아닌 아래에서 위로의 상향식 접근으로 수업컨설팅의 컨설턴트와 컨설티 교사 간의 수평적 관계 형성을 통한 협력적 실천을 만드는 데 보다 긍정적인 효과를 얻을 수 있다. 하지만 한계도 존재하는데 너무 현장 상황을 고려한 실천으로 이론적인 근거가 부족하고 수업관찰 및 분석에 신뢰성, 타당성 부족 등의 오류를 범하기도 한다(이유나 외, 2012). 그 예로 서울 ○○초등학교에서 이루어진 수업컨설팅 활성화 방안 사례연구에서 교사들 상호 간의 동료 컨설팅을 통해서 수업컨설턴트와 컨설티를 서로 번갈아 가며 실천해 보고, 그 속에서 수업개선을 만들어내고자 하는 구체적인 수업컨설팅 실천전략 및 방안들을 제시하였다. 이러한 수업컨설팅에 대한 현장 교사 중심의 자체적인 움직임이나 연구 활동들이 갖는 의미는 수업개선의 자발적 동기 부여, 수업 관련 학습 및 수업공동체 형성 등의 긍정적인 의미를 제시하고 있다.

이상에서 논의된 수업컨설팅의 실천동향에서 알 수 있듯이 수업컨설팅은 지역적 특성, 학교상황이나 여건 등을 고려하여 다양한 특징과 형태로 이루어지고 있음을 알 수 있다. 또한, 수업컨

설팅 진행의 주체가 누구인가에 따라 구체적인 실천과정 및 절차가 조금씩 다르게 진행되고 있으며, 그 산출물이나 결과 또한 다르다는 사실을 알 수 있다. 이러한 수업컨설팅 과정과 결과 산출의 다양성은 수업컨설팅을 실행하면서 여러 측면에서 문제점과 한계를 가져올 수 있다. 구체적으로 수업컨설팅을 진행하는 과정 및 절차, 수업컨설팅에서 적용되고 있는 수업분석 방법 및 도구, 수업문제 원인에 따른 해결방안 제시, 수업컨설팅에 대한 평가 등에서 다양한 문제점들과 그 한계들이 발생할 수 있다. 이에 본 연구에서는 수업컨설팅의 사례 결과보고서에서 앞서 제시한 여러 측면에서 발생하는 수업컨설팅의 문제점과 한계들을 구체적으로 분석하고자 한다.

### Ⅲ. 연구 방법 및 절차

#### 1. 분석 사례의 선정

수업컨설팅의 실천 사례를 분석하기 위해 전국의 교육청별로 운영하고 있는 교수·학습지원 센터에 탑재되어 있는 수업컨설팅 결과보고서를 무작위로 수집하였다. 그런데, 서울특별시 교수·학습지원센터를 제외한 타 시·도 교수·학습지원센터에 탑재되어 있는 수업컨설팅 결과보고서의 사례 수가 적고, 일관성 있는 연구를 위하여 비슷한 형식의 사례 수가 확보되는 서울특별시로 한정하게 되었다. 수업컨설팅 사례보고서의 작성 기간이 2005년에서 2013년까지의 결과보고서를 자료수집기준을 세워 표집 하였다. 사례들은 크게 두 부분으로 나누어지는데, 그 이유는 컨설팅의 진행과 용어 사용에 있어 '수업컨설팅'과 '컨설팅장학'으로 각각 구분하여 진행되었기 때문이다. 이에 수업컨설팅의 용어를 직접 사용하여 진행된 2005년부터 2010년까지 수업컨설팅 연구대회에 제출된 수업컨설팅 결과보고서와 2011년부터 2013년까지 컨설팅장학 속에서 교수·학습영역으로 진행된 사례들로 구분하였다. 따라서 본 연구를 위해 선정된 사례들은 초등학교 1194개, 중등학교(중·고등학교) 403개 총 1597개의 수업컨설팅 결과보고서 사례들이다. 각 사례들의 특성을 학교 급별로 연도, 과목 등으로 정리하여 제시하면 <표 1>과 같다.

<표 1>에서 제시된 사례 수는 컨설팅이 진행된 건수를 의미하며, 2005년에서 2013년 사이에 이루어진 수업컨설팅 결과보고서에서 나타난 컨설팅 유형은 크게 1:1 컨설팅과 팀 컨설팅으로 구분되어 진행되었다. 팀 컨설팅은 2-4명을 대상으로 1명의 컨설턴트가 수업컨설팅을 진행한 결과이거나 2-5명의 장학반(팀)을 구성하여 학교 전체 교사나 특정교사(신규교사, 교과담당교사 등)를 대상으로 컨설팅이 이루어졌다.

〈표 1〉 수업컨설팅 사례에 대한 일반적인 정보

과목	초등학교(사례 수)		중등학교(사례 수)		전체
	2005~2010년	2011~2013년	2005~2010년	2011~2013년	
국어	13	281	10	19	323
도덕	0	48	0	12	60
사회	1	89	0	10	100
수학	5	81	6	37	129
과학	7	89	13	60	169
실과	0	27	0	0	27
영어	13	172	10	37	232
체육	2	94	3	38	137
음악	6	117	3	23	149
미술	3	146	3	2	154
역사	0	0	0	6	6
지리	0	0	0	9	9
기술가정	0	0	0	65	65
한문	0	0	0	14	14
정보	0	0	0	4	4
공업(교)	0	0	0	15	15
상업(교)	0	0	0	4	4
합계	50	1,144	48	355	1,597

## 2. 자료의 분석

본 연구에서는 학교 현장에서 이루어지고 있는 수업컨설팅의 문제점과 한계가 실제 사례인 수업컨설팅 결과보고서에 어떻게 나타나고 있는지 분석하여 현장 상황에 적합한 실천 중심의 수업컨설팅 개선 및 실천 방안을 제안하고자 하였다. 이에 표집된 수업컨설팅 결과보고서를 분석하기 위한 분석관점을 앞서 이루어진 수업컨설팅의 본질적인 의미와 목적, 수업컨설팅의 유사 개념 및 활동과의 비교, 수업컨설팅의 실천동향들에 대한 이론적 고찰(Ⅱ. 이론적 배경 참조)과 함께 연구자들 간의 여러 차례에 걸친 논의를 통해서 선정하였다. 그 결과, 현재 제기되고 있는 수업컨설팅의 현실적 어려움과 문제들을 분석하기 위한 중점적인 분석관점으로 (1)수업컨설팅을 의뢰하는 목적은 어떠한지, (2)어떠한 수업컨설팅 과정 및 절차를 통해 이루어지는지, (3)수업분석을 위해 사용되고 있는 분석방법은 어떠한지, (4)주로 발생하는 수업문제의 원인에 따

른 해결방안 유형은 무엇인지, (5)수업컨설팅의 개선을 위한 평가는 어떻게 이루어지는지 등의 총 5가지 관점에서 분석하였다. 그리고 각 분석관점의 분석 의도, 분석 자료의 특성 등을 고려하여 분석틀(분석표)을 새롭게 구성하였으며, 크게 범주화 분석(clustering analysis)과 내용 분석(content analysis: 코딩, 전사)방법으로 구분하여 분석하였다. 따라서 각 분석관점별 분석내용, 분석방법 및 도구를 제시하면 다음과 같다.

〈표 2〉 분석관점별 분석내용, 분석방법

분석관점	분석내용	분석방법 및 도구	
		질적	양적
수업컨설팅의 의뢰 목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 자기계발</li> <li>• 수업개선</li> <li>• 학습자 문제해결</li> <li>• 임상장학</li> <li>• 기타</li> </ul>	범주화 분석	빈도(%)
수업컨설팅의 과정 및 절차	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 준비 및 최초 만남</li> <li>• 수업관찰 및 분석</li> <li>• 수업문제 및 근본원인 진단</li> <li>• 해결방안 개발 및 실행</li> <li>• 평가 및 피드백</li> </ul>	내용분석 (전사)	
수업분석의 방법 및 도구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수업관찰(양적관찰법, 질적관찰법)</li> <li>• 설문</li> <li>• 표준화 검사</li> <li>• 인터뷰</li> <li>• 문서자료 분석</li> </ul>	내용분석 (전사)	
수업문제의 원인에 따른 해결방안 유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학습</li> <li>• 동기</li> <li>• 환경</li> <li>• 구조</li> <li>• 문화</li> </ul>	내용분석 (코딩)	빈도(%)
수업컨설팅의 평가	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수업컨설팅 과정 평가</li> <li>• 수업컨설팅 결과 평가</li> </ul>	내용분석 (전사)	

첫째, 수업컨설팅의 의뢰 목적이 어떠한지를 분석하기 위해서 범주화 분석방법을 사용하였다. 왜냐하면, 특정한 이론적 근거를 바탕으로 분류할 수 없었기 때문이다. 이에 수업컨설팅 의뢰 목적을 분석하기 위해 배타적인 범주를 중심으로 비슷한 것들끼리 묶는 과정을 통해 구체적인 내용을 추상적인 범주들로 줄이는 작업으로 분류하여 분석하였다(Miles & Huberman, 1994).

둘째, 수업컨설팅의 과정 및 절차를 분석하기 위해서 수업컨설팅 모형이나 절차를 규정하였다. 국내에서 진행되고 있는 수업컨설팅의 과정 및 절차는 조금씩 다르게 접근하고 있다. 이에

본 연구에서는 이론적 고찰(Ⅱ. 이론적 배경 -2. 수업컨설팅의 실천동향 참고)을 통해서 공통적인 과정 및 절차를 도출하여 사용하였는데 <표 3>과 같으며, 도출된 수업컨설팅의 과정 및 절차들이 어떻게 진행되고 있는지 사례 결과보고서의 자료를 내용분석(전사)하였다.

<표 3> 국내 수업컨설팅 사례에서 추출한 수업컨설팅 과정 및 절차

한국교육과정평가원 (2006)		서울특별시 교육 지원청(2011)	경기도 교육 지원청(2005)	경상북도 교육 연수원(2012)	본 연구
계획 협의회	사전 협의회	컨설팅장학 신청	준비	협력관계 형성	준비 및 최초 만남
	수업관찰 및 사후면담	컨설팅장학 준비	진단	수행분석	수업관찰 및 분석
수업관찰 및 분석		컨설팅장학 사전협의	대안	원인분석	수업문제 및 근본원인 진단
	피드백 협의회	컨설팅 요소의 추출 및 분석	컨설팅장학 시행	실행	개입안 설계 및 실행
컨설팅장학결과 보고서제출		평가	협력적 개발		
	처방제시	컨설팅장학결과 보고			

셋째, 수업분석의 방법 및 도구를 분석하기 위해서 대표적인 국내의 학자들의 수업분석 방법을 종합하여 공통적인 분석방법을 도출하여 사용하였는데 <표 4>와 같다. 이에 도출된 수업분석 방법 및 도구들이 사례 결과보고서에서 어떻게 적용되고 있는지를 내용분석(전사)하였다.

<표 4> 수업분석 방법 및 도구

Borich(2011)		변영계, 김경현 (2008)		주삼환 외(2009)		이상수 외(2012)	본 연구 분석내용	
수업 관찰	(양적분석) 일화보고서 민속학적기록 주제노트 수업구조분석 교육인류학적접근	수업 관찰	체계적 관찰법 -기호체계법, 범주체계법	수업 관찰	계량적 접근 방법	수업 관찰	수업 관찰	양적 관찰법
								질적 관찰법
	(질적분석) 평정척도(점검표, 총합적 평정척도) 부호화(범주화)		비체계적 관찰법			질적 접근 방법	설문 및 검사	설문
			녹음, 녹화법				인터뷰	인터뷰
			문서 자료 분석	문서 자료 분석				

넷째, 수업문제의 원인에 따른 해결방안 유형을 분석하기 위해 내용분석(코딩)을 실시하였다. 수업문제의 원인에 따른 해결방안 유형을 분석하여 위하여 Addison과 Johnson(1997)이 제시한 인간 수행문제의 원인을 크게 학습, 동기, 환경, 구조, 문화의 5가지로 나누고, 각각 학생과 교사 차원으로 나눈 분류체제를 사용하였다. 그리고 분류를 위한 코딩과정에서 필요에 의해서 Addison과 Johnson(1997)의 분류체제에서 하위분류체제로 이상수 외(2012)가 제시한 세부원인 분류를 적용하여 수정한 후 사용하였는데 최종 분석틀을 제시하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 수업문제의 원인과 해결방안

범주	하위범주	코드	정의
학습	수업설계	LD	수업설계원리, 방법에 따른 수업지도안 작성 문제
	수업전략	LS	수업모형, 수업기술(동기유발, 발문, 피드백 등의 선정 및 적용 문제)
	교수화법	LL	수업시간에 교사의 적절한 교사 언어 사용 문제
	수업매체	LM	효과적인 수업매체의 선정 및 활용 문제
	학생평가전략	LE	학생들이 목표달성여부에 대한 적합한 평가전략 문제
	학생학습관리	LC	수업시간에 학생들의 효과적인 학습관리 전략 문제
동기	학생-학교, 학급태도	MC	학생들의 학교 및 학급에 대한 태도 문제
	학생-교사태도	MT	학생들의 교사에 대한 태도 문제
	학생-학습자체태도	ML	학생들의 학습자체에 대한 태도 문제
	학생-과목태도	MS	학생들의 특정과목에 대한 태도 문제
	교사-태도	MI	교사의 수업개선노력에 대한 보상 및 인센티브 문제
	각종대회, 연수보고서	MP	교사의 각종 연구대회 참가, 연구보고서 작성 문제
환경	학습공간배치	ES	수업내용과 학습자에 위한 학습공간 배치 문제
	교실 내 수업자료	EM	효과적인 학습을 위한 교실 내 수업자료 준비 문제
	교실학습환경	ER	교실의 물리적, 심리적 학습환경 조성 문제
구조	학생 조직 및 역할	SSO	학생들의 조직 구성 및 역할 분담 문제
	학생-학급비전인식	SSV	학생들의 학급 비전 수립 및 인식 문제
	교사-행정업무 정도	STA	교사들의 공문서 처리 및 행정업무 문제
	교사 조직 및 역할	STO	교사들의 조직 구성 및 업무 분장 문제
	교사-학교비전인식	STV	교사들의 학교 비전 수립 및 인식 문제
	학생-교사소통	SC	교사와 학생들 간의 의사소통 문제
문화	학급 풍토	CC	학급의 분위기 및 풍토 조성 문제
	의사결정시스템	CD	학급 내 학생들 간의 의사결정 시스템 문제
	학급공동체의식	CA	학습 내 학급 공동체 의식 형성 문제

다섯째, 수업컨설팅의 평가를 분석하기 위해서 수업컨설팅 평가의 형태를 규정하였다. 대표적인 국내외 학자들의 제안을 종합하여 공통적인 형태를 도출하였는데, Chowance(1993)는 컨설팅 평가를 도구적 수행(instrumental performance)과 표현적 수행(expressive performance)로 구분하였고, Dougherty(2008)는 컨설팅 과정평가, 컨설팅 결과평가로 구분하였다. 그리고 이상수 외(2012)는 협력적 평가를 바탕으로 컨설팅 과정 및 결과 평가를 제안하고 있다. 이에 본 연구에서는 수업컨설팅의 평가를 분석하기 위해서 수업컨설팅 과정평가, 수업컨설팅 결과평가로 구분하고, 수업컨설팅의 개선을 위한 평가가 어떻게 이루어지고 있는지 결과보고서의 자료에 대해 내용분석(전사)을 실시하였다.

### 3. 연구의 신뢰성 확보

본 연구를 위해 총 2명의 연구자가 참여하였는데, 수업컨설팅 및 교육공학 관련 교수 1명, 관련 전공 석사과정 1명이다. 본 연구의 신뢰성 확보를 위해서 다음과 같은 세 가지 과정을 거쳤다. 첫째, 체계적인 분석을 위해 분석에 앞서 표준화된 분석표를 작성하여 사용하였다. 분석표는 학교 급에 따라 초등학교, 중등학교에 따라 구분하였고, 각 분석표(2. 자료의 분석 참고)는 분석내용에 따라 공통된 것을 제외하고 고유한 분석내용을 갖도록 개발하였다. 그리고 구체적인 준거들이 기술되어 있어서 어떤 요인들의 경우에는 간단하게 체크하여 양적으로 분석할 수 있도록 하였고, 어떤 내용을 질적으로 직접 기술하거나 결과보고서의 전사 자료를 바로 사용하도록 하였다. 둘째, 분석을 실시하기에 앞서 2명의 연구자들이 분석표를 이용하여 연습과 공동 협의를 실시하였다. 각각의 분석자들이 분석표를 활용하여 분석을 실시하고 분석한 샘플을 갖고 서로 협의하여 분석 샘플을 완성하였다. 완성된 분석 샘플을 바탕으로 충분한 연습 후에 분석을 실시하였다. 셋째, 분석 시에 발생하는 애매한 부분은 서로 간의 논의를 거쳐 합의하는 과정이 이루어졌다. 분석 후에 모든 분석표 결과물을 취합하여 마지막 분석과정에서 모두 재점검하는 과정을 거쳤다.

## IV. 분석 결과

### 1. 수업컨설팅의 의뢰 목적 분석

수업컨설팅 결과보고서 사례 수는 총 1597개 사례이며, 이 중에서 사례보고서 문헌상에서 정확하게 컨설팅을 의뢰한 목적이 나타나지 않는 사례, 컴퓨터 파일오류나 홈페이지 탑재오류 사

례인 125개 사례(초등학교 96개, 중등학교 29개)를 제외하여 1472개 사례를 분석하였다. 수업컨설팅을 의뢰한 목적을 분석한 결과 나타나는 범주는 크게 5가지로 자기계발, 수업개선, 학습자 문제해결, 임상장학, 기타이다. 먼저, 자기계발은 교사들이 수업과 관련된 각종 대회 참여나 연구보고서 및 논문 작성을 위해서 수업컨설팅을 의뢰한 것이다. 수업개선은 교사의 수업설계, 수업방법(수업모형, 수업기술-설명, 발문, 피드백 전략 등), 수업매체, 수업평가 등과 관련된 수업문제를 해결하고자 컨설팅을 의뢰한 것이며, 학습자 문제해결은 수업과 관련하여 학생들의 학습부진, 태도, 자세, 동기 등과 관련된 문제를 개선하고자 의뢰한 사례이다. 이상의 컨설팅 사례들은 대부분 1:1 컨설팅 유형으로 진행된 반면, 임상장학은 전 교사나 대표 교사에 대한 공개수업참관, 전체 교사나 일부 교사를 대상으로 컨설팅터트의 직접 연수 강의나 시연을 보이는 형태로 진행된 팀 컨설팅 사례들이다. 그리고 기타는 교과와 관련된 연구학교, 연구반, 교과연구회, 영재반, 학예회, 운동회, 교실환경, 영어캠프 운영 등을 의뢰 목적으로 하여 진행된 사례들이다.

수업컨설팅을 의뢰하게 되는 목적에 대한 학교 급별의 차이를 분석한 결과, 학교 급에 상관없이 수업컨설팅 의뢰 목적 중에 가장 높은 비율은 '수업개선'으로 나타났다. 학교 급에 따라 다소 다른 비율을 보여주고 있는데 초등학교는 수업개선 56.4%, 임상장학 24.1%, 자기계발 5.9%, 기타 3.3%, 학습자문제해결 2.3%로 나타났다. 중등학교는 수업개선 70.9%, 임상장학 10.7%, 자기계발 4.0%, 기타 3.7%, 학습자 문제해결 3.5%로서 중등학교에서는 수업개선의 비율이 초등학교에 비해 높고, 초등학교는 임상장학의 비율이 중등학교에 비하여 높은 비율을 보여주고 있으며, 나머지 범주는 비슷한 비율로 나타났다. 따라서 초등학교와 중등학교 모두 '수업개선'이 수업컨설팅을 의뢰하는 주된 목적이지만, 초등학교의 경우에는 수업개선과 더불어 임상장학과 같은 기존의 형태로 진행되는 공개수업 관찰이나 전체 교사를 대상으로 연수를 중요한 목적하여 컨설팅이 의뢰되고 있음을 확인할 수 있다.

그리고 2005년에서 2010년의 컨설팅 사례 수보다 2011년에서 2013년의 사례 수가 급격하게 증가한 것을 볼 수 있는데, 이것은 '수업컨설팅'을 '컨설팅장학'으로 용어 변경, 개념 정의와 함께 컨설팅연구단의 결성 및 활동의 활성화, 수석교사의 도입 등이 그 원인으로 작용한 것으로 추론할 수 있다(서울특별시 교육연구정보원, 2011).

〈표 6〉 수업컨설팅 의뢰 목적 분석

의뢰 목적	초등(N=1233)			중등(N=407)			전체
	2005-2010년	2011-2013년	합계	2005-2010년	2011-2013년	합계	
자기계발	9(18.0%)	61(5.3%)	70(5.9%)	15(31.2%)	1(0.3%)	16(4.0%)	86(5.4%)
수업개선	20(40.0%)	654(57.2%)	674(56.4%)	17(35.4%)	269(75.8%)	286(70.9%)	960(60.1%)
학습자문제해결	1(2.0%)	26(2.3%)	27(2.3%)	1(2.1%)	13(3.7%)	14(3.5%)	41(2.6%)
임상장학	9(18.0%)	279(24.4%)	288(24.1%)	3(6.3%)	40(11.3%)	43(10.7%)	331(20.7%)

의뢰 목적	초등(N=1233)			중등(N=407)			전체
	2005-2010년	2011-2013년	합계	2005-2010년	2011-2013년	합계	
기타	0(0%)	39(3.4%)	39(3.3%)	1(2.1%)	14(3.8%)	15(3.7%)	54(3.4%)
제외	11(22.0%)	85(7.4%)	96(8.0%)	11( 22.9%)	18(5.1%)	29(7.2%)	125(7.8%)
합계	50(100 %)	1,144(100%)	1,194(100%)	48(100%)	355(100%)	403(100%)	1,597(100%)

## 2. 수업컨설팅의 과정 및 절차 분석

수업컨설팅의 과정 및 절차를 분석하기 위해 이론적 고찰을 통해 도출한 5단계 과정 및 절차 (<표 3> 참조)에 따라 사례보고서의 사례 중 주목해야 할 내용을 중심으로 분석결과를 제시하면 다음과 같다. 준비 및 최초 만남 단계는 수업컨설팅을 시작하는 단계로서, 컨설턴트와 의뢰 교사의 최초 만남이 이루어지는 시기이다. 주로 수업컨설팅을 의뢰하는 인터넷 사이트(교수·학습지원센터 홈페이지)를 이용하여 이루어졌으며, 시교육청 수업컨설팅 지원단에 소속된 컨설턴트가 배정되어 연락이 이루어지고 최초 만남을 가지게 되었다.

H교사 과학과 사례: 교사 000 의뢰자가 홈페이지 [컨설팅신청] 란을 통해 컨설팅을 신청하였다. O 교사는 본 연구자와 직무연수를 함께 받으며 과학수업을 준비하는 것에 대한 어려움을 말하였기 때문에 본 연구자는 수업지원단을 통해 도움을 받을 수 있음을 안내하였다(G사례 전사자료).  
D중학교 국어과 사례: 교과장학 공문을 통하여 교과장학 대상인 학교와 교사 확인, 교과장학 일정을 공문을 통하여 확인, 교과장학을 받는 해당 학교 교사와 연락하여 공개수업을 위한 협력자로서 본인 소개, 해당 학교 학생의 학습 실태 파악, 수업지원단의 수업컨설팅 활동을 소개하였다(D사례 전사자료).

수업관찰 및 분석 단계는 직접 수업관찰을 하거나 설문이나 인터뷰를 통해 수업을 분석하는 단계이지만 진행되는 과정에서 직접 대면을 통한 상호 간의 접촉보다는 이메일이나 전화로 수업 지도안을 컨설팅해 주었다. 또는 수업관찰을 위해 직접 수업참관을 하지 않고 해당수업을 의뢰인 교사가 직접 녹화하거나 녹음하기를 원하는 사례도 찾아볼 수 있었고, 평소의 수업이 아닌 공개수업을 녹화하여 분석하는 경우도 있었다.

J초등학교 과학과 사례: 메일을 통해 의뢰자가 필요로 하는 자료를 제공하였으며, 대면 상담 및 전화 상담을 통해 의문점을 해결하는 컨설팅을 진행하였다(R사례 전사자료).  
D중학교 국어과 사례: 해당 교사 수업 관찰 및 분석을 위한 자기 수업 체크리스트를 제공하고, 수업 담당 교사의 수업 관찰 및 분석을 위해 자기 수업 촬영을 통하여 동영상 파일로 수업 분석을 실시하였다. 교수·학습과정안 초안 검토하고, 자기 수업 체크리스트 작성하여 자기 수업 분석을 실시하였다(D사례 전사자료)

F중학교 수학과 사례: 해당교사의 공개수업 촬영 동영상을 통한 자기 수업 분석, 자기 수업 체크리스트를 통한 자기 수업 평가 및 환류를 실시하였다(F사례 전사자료).

수업문제 및 근본 원인 진단은 거의 이루어지지 않고 있으며 수업분석 후 바로 해결방안 개발 및 실행 단계로 넘어가고 있었다. 그리고 수업문제의 원인을 해결하기 위한 해결방안 작성 단계에서는 수업문제의 원인이 복잡적이고 다양한데 주로 문제의 원인을 교사에게로 국한하여, 지도안 작성능력, 수업설계, 발문 등을 검토하는 경향이 강하였다.

H교사 과학과 사례: 의뢰자와 연수 진행 중 지속적인 만남을 통해 지도안작성법에 관한 전문적 컨설팅을 진행할 수 있었다. 또한 의뢰자에게 필요한 지도안 동기유발 자료등을 제공하였다. 학기 중에는 같은 학교에 근무하는 과학지원단 O교사와 함께 공동컨설팅을 진행하였다(G사례 전사자료).

H공업고등학교 영어과 사례: 우수수업 관찰 및 분석 후 교수·학습과정안 완성, 우수수업 동영상이나, 지원단 시범수업 참관을 통하여 전반적인 수업 진행에 대한 수정 및 보완, 교수·학습과정안 완성, 공개수업을 위한 수업자료(동영상 자료, 활동지 등 전반적인 검토 및 완성)를 지원하였다(Q사례 전사자료).

수업컨설팅의 평가 및 피드백 단계로, 컨설티 교사는 컨설팅 받은 내용을 바탕으로 자신의 수업을 시연하고, 이전과의 달라진 점이나, 개선점, 느낀 점, 소감 등을 담은 수업컨설팅 결과 설문지를 작성한다. 평가 결과를 통해서, 컨설턴트는 수업컨설팅의 단계 및 절차에 대한 개선으로 이어지고, 컨설티 교사에게 수업의 개선점을 찾아 보완하도록 환류되는데, 그 과정과 결과처리에 부족한 점을 확인할 수 있다.

J초등학교 과학과 사례: 컨설팅 과정에 대한 설문조사를 실시하여 컨설팅에 대한 분석 및 평가를 하였다. 그리고 의뢰자와 상담하여 컨설팅 결과에 대한 피드백을 하였다. 컨설팅 결과 분석표와 컨설팅 과정 평가 설문지를 연구사님께 발송하였고 의뢰자와 협의하여 컨설팅을 종료하였다(R사례 전사자료).

### 3. 수업분석의 방법 및 도구 분석

수업컨설팅을 위해서 의뢰한 교사의 수업을 분석하기 위한 수업분석 방법 및 도구는 어떻게 활용되고 있는지를 분석하기 위해서 사례보고서의 사례 중 주목할 만한 내용중심으로 분석결과를 정리하여 제시하면 다음과 같다. 수업분석은 수업개선을 위해 수업과정과 현상에 관한 여러 가지 자료를 수집하고 분석하는 행위인데, 다양한 수업분석 방법 및 도구로 수업관찰(양적관찰, 질적관찰) 설문, 표준화검사, 문서 자료 분석 등이 활용되지 않고 있다. 그리고 수업분석이 수업지도안을 검토하거나 수업관찰에 집중되어 있고, 구체적인 분석과정, 절차 등에 관한 기술은 되어 있지 않았다.

K초등학교 음악과 사례: 교수·학습과정안 수정안 검토, 교수·학습과정안 수정안 검토, 수업 자료에 대한 의견 나누기, 수업모형, 수업 진행에 대한 전체적인 면담을 실시하였다(T사례 전사 자료).

F고등학교 국어과 사례: 수업을 녹음하여 수업내용을 분석함으로써 수업의 개선방향을 제시하고 그 내용에 대하여 자세한 논의가 이루어졌다.(중략) 컨설팅 의뢰 교사의 수업 녹음내용을 바탕으로 발문의 개선점을 찾아내고 이를 개선할 수 있는 효과적인 발문방법에 대해 논의를 하였다(O사례 전사자료).

수업컨설턴트들은 수업분석 결과를 바탕으로 객관적인 데이터에 기반하여 수업문제를 진술하고, 그 문제의 근본원인을 찾기 보다는 자신이 일선 현장에서 수년간 쌓아온 경험, 느낌 등을 바탕으로 수업을 분석하는 사례가 많았다. 그리고 구체적인 수업 분석도구로 양적·질적 수업관찰 분석지, 설문지, 표준화 검사지 등을 활용하여 수업분석이 이루어지지 않고, 상황별로 의뢰 교사의 질문에 형식적인 답변을 해주거나 정확한 교육이론이나 사례에 근거한 답변이 이루어지고 있지 못하였다.

D교사 국어과 사례: 공개한 수업 동영상으로 함께 분석하고 다음 평가수업을 위한 준비함. 듣고 말하는 기본적인 학습훈련이 가장 중요하다고 조언하고 <듣는 자세>, 그리고 <발표하는 자세>, <발표하는 목소리>를 중심으로 지도할 것을 조언함.(중략) 또한 교사가 너무 학생들 실행에 개입되기 보다는 학생들이 실행할 수 있게 도와주고 안내해 주는 역할에 주력하라고 하였다. 교사의 말이 너무 많다 보면 학생들이 발표를 하지 않게 되는 것을 함께 자신의 수업을 보면서 깨닫게 되었다(E사례 전사자료).

수업분석에 들어가 전에 컨설팅의 의뢰한 목적과 최초 만남을 통해 파악된 잠정적인 느끼는 수업문제를 바탕으로 적합한 수업분석 방법 및 도구를 선택하여 구체적인 분석계획을 세우지 않고, 이미 정해져 있는 수업분석 방법 및 도구를 그대로 사용하여 비체계적인 접근이 이루어지고 있다.

D교사 국어과 사례: 제공된 수업컨설팅 루브릭을 사용하였다(E사례 전사자료).

수업컨설팅 루브릭				
의뢰인		대상		수업일시
학습목표				단원/차시
① 학습목표와 학습과제에 부합하는 수업전략을 적용하고 있는가?				
② 학습내용을 제시할 때, 다양한 내용 교수법 전략을 사용하는가?(예시하기, 유추하기, 정교화하기 등)				
③ 특정 수업전략을 선정·적용할 때, 수업전략을 충분히 이해하고 적용하고 있는가?				
④ 학생들의 다양한 특성과 요구를 고려하여 수업전략을 차별화하고 있는가?				
(아래 생략)				

#### 4. 수업문제의 원인에 따른 해결방안 유형 분석

수업문제와 그 원인을 해결하기 위한 해결방안의 유형을 분석한 결과, 학교 급별 공통적으로 수업문제의 원인 중 교사의 학습범주에 집중되어 있는데, 교사의 수업전략 49.4%, 수업설계 23.8%, 수업매체 6.3% 등이 수업문제 원인에 따른 해결방안의 대부분을 차지하고 있다. 학교 급별로 분석결과로 초등학교는 수업모형(전략) 49.0%, 수업설계 27.1%, 수업관련 각종 연구대회 및 연구학교 7.5%, 수업매체 2.7%, 교수화법 2.3% 순서로 수업문제의 원인과 그 해결방안을 제시한 것으로 나타났고, 중등학교는 수업모형(전략) 50.1%, 수업매체 16.6%, 수업설계 14.0%, 학생학습관리 4.5%, 수업관련 각종 연구대회 및 연구학교 3.2%의 순서로써 차이를 보이고 있다. 따라서 초등학교와 중등학교 모두에서 수업모형(전략), 수업설계원리에 대한 학습이나 이해와 관련된 해결방안 비율이 높은 것으로 나타났다. 그리고 초등학교는 중등학교에 비해 상대적으로 수업과 관련된 각종 연구대회나 연구학교 등과 관련된 비율이 높고, 중등학교는 수업매체, 학생학습관리의 비율이 높은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 수업문제의 원인과 해결방안 유형 분석

구분	초등(N=1194)			중등(N=403)			전체	
	2005-2010년	2011-2013년	합계	2005-2010년	2011-2013년	합계		
학습	수업설계	14(28.0%)	310(27.1%)	324(27.1%)	12(25.0%)	44(12.4%)	56(14.0%)	380(23.8%)
	수업모형(전략)	17(34.0%)	569(49.7%)	586(49.0%)	16(33.3%)	186(52.4%)	202(50.1%)	788(49.4%)
	교수화법	3(6.0%)	24(2.1%)	27(2.3%)	0(0%)	4(1.1%)	4(1.0%)	31(1.9%)
	수업매체	5(10.0%)	29(2.5%)	34(2.7%)	6(12.5%)	61(17.2%)	67(16.6%)	101(6.3%)
	학생평가전략	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	8(2.3%)	8(2.0%)	8(0.5%)
	학생학습관리	0(0%)	10(0.8%)	10(0.8%)	3(6.3%)	15(4.1%)	18(4.5%)	28(1.8%)
동기	학생-학교, 학급태도	0(0%)	3(0.3%)	3(0.3%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	3(0.2%)
	학생-교사태도	0(0%)	1(0.1%)	1(0.1%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	1(0.1%)
	학생-학습자태도	0(0%)	18(1.5%)	18(1.5%)	0(0%)	3(0.8%)	3(0.7%)	21(1.3%)
	학생-과목태도	0(0%)	1(0.1%)	1(0.1%)	0(0%)	2(0.6%)	2(0.5%)	3(0.2%)
	교사-태도	0(0%)	1(0.1%)	1(0.1%)	0(0%)	1(0.3%)	1(0.2%)	2(0.1%)
각종대회, 연구학교등	0(0%)	88(7.5%)	88(7.5%)	0(0%)	13(3.7%)	13(3.2%)	101(6.3%)	
환경	학습공간배치	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	교실 내 수업자료	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	교실학습환경	0(0%)	2(0.2%)	2(0.2%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	2(0.1%)

구분	초등(N=1194)			중등(N=403)			전체
	2005-2010년	2011-2013년	합계	2005-2010년	2011-2013년	합계	
구조	학생 조직 및 역할	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	학생-학급비전인식	0(0%)	3(0.3%)	3(0.3%)	0(0%)	0(0%)	3(0.2%)
	교사-행정업무 정도	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	교사 조직 및 역할	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	교사-학교비전인식	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	학생-교사소통	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
문화	학급 풍토	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	의사결정시스템	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
	학급공동체의식	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)	0(0%)
제외	11(22.0%)	85(7.4%)	96(8.0%)	11(22.9%)	18(5.1%)	29(7.2%)	125(7.8%)
전체	50(100%)	1,144(100%)	1,194(100%)	48(100%)	360(100%)	403(100%)	1,597(100%)

## 5. 수업컨설팅의 평가 분석

수업컨설팅의 평가가 어떻게 이루어지고 있는지를 분석하기 위해 사례보고서의 주목할 만한 내용을 중심으로 분석결과를 정리하여 제시하면 다음과 같다. 수업컨설팅의 과정에 대한 구체적인 평가가 이루어지지 않고 있으며, 이러한 평가 결과들이 수업컨설팅 자체의 개선으로 환류되지 못하고 있다. 수업컨설팅을 의뢰한 교사들 중에 5년차 미만 신규교사의 경우, 객관적이고 비판적인 사고의 평가보다는 좋은 분위기를 형성하면서 컨설팅을 끝내고자 하는 의도에서 이루어진 형식적인 평가가 많았다.

K초등학교 음악과 사례: 일일이 다 열거할 순 없지만, 아이들을 통솔하는 카리스마, 합창전 발성과 표정 만들기, 똑 부러지고 역동적인 안무, 효과적인 합창 대열과 변화, 입/퇴장 자세 등등 짧은 시간에 할 수 있는 모든 것을 다 바로잡아 주셨습니다(T사례 전사자료).

의뢰 교사는 컨설팅 받은 내용을 바탕으로 자신의 수업을 시연하고, 이전과의 달라진 점이나, 개선점, 느낀 점, 소감 등을 담은 간단한 수업컨설팅 결과 설문지를 작성하거나 체크리스트로 평가하는 경우가 많았다. 최초에 의뢰한 수업컨설팅 의뢰 목적이 어느 정도 달성되었는지에 대한 수업컨설팅 결과 평가가 구체적으로 이루어지지 않고 있다.

B여자고등학교 미술과 사례: 컨설팅 과정에 대한 설문조사를 실시하여 컨설팅에 대한 분석 및

평가를 하였다. 그리고 의뢰자와 상담하여 컨설팅 결과에 대한 피드백을 하였다. 컨설팅 결과 분석표와 컨설팅 과정 평가 설문지를 연구사님께 발송하였고 의뢰자와 협의하여 컨설팅을 종료하였다(K사례 전자자료).

H초등학교 국어과 사례: 제공된 수업컨설팅 평가 설문지를 활용하였다(H사례 전자자료).

신청교사	000	소 속	00중학교			
컨설팅교사	000(00중)	컨설팅시기	2007. 9. 27 ~ 11. 24			
컨설팅교과	기술	연락처	학교:	HP:		
대상학년	2	주 제	운동물체 만들기 체험 활동			
컨설팅내용 (간단히 요약)	- 프로젝트법을 적용한 운동물체 만들기 체험 활동 컨설팅 - 초임 교사로서 수업에 대한 전문성을 향상시키고, 기술교과 구조에 맞는 체험활동을 구상하여 적용하기 위한 컨설팅					
평가항목		매우 그렇다	약간 그렇다	보통	약간 아니다	전혀 아니다
컨설팅 절차 및 진행에 대하여 충분한 안내를 받았다.						
편안한 분위기에서 컨설팅 교사와 호흡이 맞았다.						
컨설팅을 위한 충분한 면담과 정보제공이 이루어졌다.						
(중략)						
좋았던 점						
아쉬웠던 점						
컨설팅 후기						

## V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 학교 현장에서 실시되고 있는 수업컨설팅 실천 사례인 수업컨설팅 결과보고서를 사례 분석하여 수업컨설팅의 전체적인 이해와 더불어 그 현장 실태를 분석하여 수업컨설팅의 문제와 한계점을 도출하고, 실천 중심의 수업컨설팅 개선 및 실천 방안을 제안하는 데 있다. 이에 분석결과를 바탕으로 수업컨설팅의 의뢰 목적, 수업컨설팅의 과정 및 절차, 수업컨설팅에 사용되는 수업분석의 방법 및 도구, 수업문제 원인에 따른 해결방안 유형, 수업컨설팅의 평가로 5가지 관점에서 논의하고 각각 결론을 도출하면 다음과 같다.

### 1. 수업컨설팅의 의뢰 목적

수업컨설팅을 의뢰하는 목적이 무엇인지에 대한 사례 분석결과, 학교 급에 상관없이 수업컨설팅을 의뢰한 목적 중 가장 높은 비율이 '수업개선(60.1%)'이고, 그 다음이 '임상장학(20.7%)'

을 목적으로 컨설팅을 의뢰하고 있다. 이는 수업컨설팅을 받는 대부분의 교사들이 수업개선이 필요로 하여 의뢰하고 있다는 기존의 선행 연구(김영숙, 2010; 이유나 외, 2012)와 동일한 결과를 보여주고 있다. 하지만, 기존 수업장학의 한 형태인 임상장학이 상당한 비율을 차지하고 있는 것은 수업컨설팅을 의뢰하는 목적에 교사의 자발성보다는 정책적 요구, 의무적 참여 등이 배경요인으로 작용되고, 컨설팅장학의 하위영역 속에서 과거 수업장학 방식으로 진행되고 있음을 추론해 볼 수 있다(김현섭, 2013; 오영범, 2013; 이상수 외, 2012). 이러한 추론은 2005-2010년의 5년간 수업컨설팅 사례 수 98에서 2011-2013년의 3년간 1,499로 급격하게 증가한 것을 통해서도 짐작할 수 있다.

그런데, 수업컨설팅이 본질적인 의미와 목적에 충실하게 실행되고, 수업개선의 효과적인 방안으로 자리매김하기 위해서는 교사들의 인식 전환이 무엇보다 필요하다고 말한다(오영범, 2013; 이상수 외, 2012). 이는 교사들이 수업컨설팅의 본질적인 의미나 목적을 정확하게 이해하고 실행하고 있지 못하고, 수업컨설팅이 다른 수업개선의 방법보다 매력적으로 느껴지지 않고 있기 때문이다. 수업컨설팅이 시작되는 단계에서 컨설턴트로부터 자율성 보장, 협력적 컨설팅, 비밀 보장의 원칙 등과 같은 수업컨설팅의 본질적이고 기본적인 원리들에 대한 안내가 부족하고, 구체적인 실천으로 이어지지 못하고 있는 것이다. 그리고 수업컨설팅의 질보다 양에 치중하여 학교 평가를 잘 받기 위해서 컨설팅을 신청하거나 교육청에서 제시한 할당 횟수를 채우기 위해 다소 강압적인 분위기로 수업컨설팅이 이루어지고 있기 때문이다. 따라서 수업컨설팅의 본질적인 의미와 목적에 대한 새로운 고찰 노력이 정부 및 학계 차원에서 이루어지고, 학교 현장에까지 전파될 수 있도록 정책적인 지원이 필요하다. 수업컨설팅은 수업장학과 구별되는 새로운 접근이며, 이제는 양적 성장에서 질적으로 수업개선에 우수하고 효과적이라는 사실을 확인할 수 있는 구체적인 사례들을 계속해서 만들어 낼 필요가 있는 것이다.

## 2. 수업컨설팅의 과정 및 절차

수업컨설팅이 어떠한 과정 및 절차를 통해서 이루어지고 있는지에 대한 사례분석 결과, 수업컨설팅의 과정 및 절차가 컨설팅 사례들마다 일관성이 부족하고 때로는 생략되는 과정 및 절차도 있었다. 물론, 수업에 영향을 미치는 변인들이 교사, 학습자, 학습내용, 학습환경 등 다양하기 때문에 일련의 수업컨설팅 과정 및 절차를 지키는 것은 힘든 면이 있다. 하지만, 수업컨설팅트의 주관적인 판단 하에 수업컨설팅의 구체적인 과정 및 절차가 지켜지지 않고 있는 사례를 찾아 볼 수 있다. 구체적인 수업관찰이나 분석과정 없이 전화나 이메일로 수업지도안만 컨설팅을 해주거나 의뢰한 교사에 대한 수업분석 없이 스스로 수업동영상을 촬영하고 자기 분석을 실시하도록 하는 경우도 있었다. 국내외 수업컨설팅 연구들에서 제시되고 있는 필수적인 수업컨설팅 과정 및 절차인 수업관찰 및 분석, 수업문제 및 근본원인 진단 단계가 생략되거나 지켜지지 않

고 있는 것이다(이상수 외, 2012; 진동섭 외, 2009; Kampwirth, 2006; Rosenfield, 1987).

이는 현재 각 시·도교육청별로 진행되고 있는 수업컨설팅의 과정과 절차가 각각 다르고, 그 과정 및 절차의 효과성, 효율성 등이 검증되지 않은 상태에서 컨설턴트의 역량에 의존하여 컨설팅을 진행한다면 수업컨설팅의 효과성을 보장하기 힘들어 보이며, 수업컨설팅에 대한 부정적인 인식으로 연결될 수 있다(이유나 외, 2012; 이화진 외, 2007). 따라서 수업컨설팅을 통해서 효과적인 수업개선이 이루어질 수 있도록 그 과정 및 절차에 대한 연구와 개선이 필요하다. 필수적으로 지켜져야 할 수업컨설팅의 과정 및 절차, 그리고 적응적으로 생략하거나 수정 가능한 과정 및 절차에 대해 명확히 구분할 필요하다. 이를 바탕으로 수업컨설팅의 과정 및 절차에 대한 구체적인 인식과 실행을 위해 이미 활동하고 있는 수업컨설턴트를 대상으로 자신의 수업컨설팅 실천 과정 및 결과에 전문적 자문과 개선을 함께 할 수 있는 메타 수업컨설팅연수 활성화가 요구된다. 메타 수업컨설팅연수를 통해서 수업컨설팅 과정 중에 발생할 수 있는 다양한 문제들을 직접 경험하고 해결하는 과정에서 과정전문가로서의 수업컨설턴트 역량향상이 필요한 것이다.

### 3. 수업분석의 방법 및 도구

수업분석을 위해서 사용되고 있는 분석방법이 무엇인지에 대한 사례분석 결과, 수업분석 방법이 수업지도안을 검토하거나 단순한 수업관찰에 집중되어 있고, 구체적인 수업분석 계획에 따라 다양한 분석방법(수업관찰, 인터뷰, 설문 및 검사, 문서자료분석 등)을 활용한 분석이 이루어지지 않고 있다. 수업관찰이나 관련된 자료를 수집하여 체계적인 수업분석을 실시하기 위해서 먼저 의뢰된 잠정적인 수업문제와 관련된 분석방법을 중심으로 선정하고, 수업과 관련된 다양한 변인에서 문제 발생의 가능성을 염두에 두고 분석이 이루어질 수 있도록 분석계획의 수립 및 실천이 필요하다(이상수 외, 2012; 이유나 외, 2012; Borich, 2011). 이러한 의미에서 수업분석 전문가로서 수업컨설턴트 훈련이 필수적이고, 지속적으로 컨설턴트 개인이 다양한 분석방법 및 도구에 대한 자기 연수와 훈련이 요구된다. 수업컨설턴트의 다양한 역할이나 역량 중에서 중요한 부분이 의뢰한 교사의 수업을 정확하게 분석하여 객관적인 데이터를 기반으로 수업문제를 해결할 수 있도록 돕는 데 있다. 컨설턴트가 수업분석을 제대로 할 수 없다면 수업문제를 찾고, 그 원인을 진단하는 데 심각한 문제가 될 수 있다.

또한 분석방법 속에서 정확한 분석을 방해하는 요소로 평소수업이 아닌 공개수업이나 연구수업을 녹화하여 분석하는 경우이다. 이렇게 할 경우 교사와 학생들이 평소와는 다른 과잉행동을 보이거나 평상시 문제가 되었던 것이 공개수업에 문제로 나타나지 않아 정확한 수업분석을 할 수 없으므로 평상시 일반적인 수업을 수업관찰하고 분석하는 것이 바람직하다. 따라서 일상적인 수업에 대하여 구체적인 수업분석 계획 속에서 다양한 분석방법을 활용하여 체계적인 수업분석

이 이루어질 수 있도록 해야 한다.

#### 4. 수업문제 원인에 따른 해결방안 유형

발생하는 수업문제의 원인에 따른 해결방안 유형이 무엇인지에 대한 사례분석 결과, 주로 교사 범주의 학습 영역에 편중되어 수업모형(전략)과 수업설계가 각각 49.4%와 23.8%로 수업문제 원인에 따른 해결방안 유형의 대부분을 차지하고 있다. 이러한 결과는 수업컨설팅 과정상 오류로 생각해 볼 수 있다. 수업문제를 수업과 관련된 다양한 변인에서 찾기보다는 교사와 관련된 변인에 집중하여 분석하거나 수업문제의 원인을 의뢰 교사가 언급하는 영역에 국한시켜 분석함으로써 수업문제를 일으키는 다양한 측면을 놓치고 수업분석을 하였을 가능성이 있다(이상수 외, 2012; 이화진 외, 2006; 진동섭 외, 2009).

하지만, 수업문제를 일으키는 원인은 다양하고 복잡적이기 때문에 해결방안도 다양하며, 기존의 개발된 해결방안을 바로 적용하기에는 처해 있는 학교 및 학급 환경이 다르기 때문에 창의적이고 대안적인 해결방안의 발상, 설계 및 개발, 그리고 실행이 이루어져야 한다. 그리고 실행과정에서 컨설턴트에 의한 지속적인 모니터링이 이루어져서 실제 해결방안이 수업에 적용될 수 있도록 안내와 도움을 제공하는 실천적 접근이 필요하다(강정찬, 이상수, 2011; 김도기, 2005; Rathvon, 2008; Rothwell, Hohne, & King, 2007). 수업문제를 일으키는 원인을 교사에게서 학습자료, 학습에서 동기, 환경, 구조, 문화 등으로 다양화하고, 수업문제를 일으키는 다양한 원인에 따른 창의적인 해결방안이 제안되어야 한다. 다양하고 창의적인 해결방안을 제안하기 위해서 여러 가지 내적·외적자원을 확보하는 노력이 요구되는데, 내적자원으로 컨설턴트의 이전 컨설팅 경험이나 의뢰한 컨설티 교사의 경험이 있다. 외적자원으로 컨설팅 관련 사이트나 동료 컨설턴트, 수업전문가, 우수교사 등과 같은 인적네트워크를 활용할 필요가 있으며, 수업컨설팅 관련 전문적인 서적이거나 간행물, 수업컨설팅 사례보고서, 현장연구와 같은 연구자료 등도 활용할 수 있다.

#### 5. 수업컨설팅의 평가

수업컨설팅의 평가가 어떻게 이루어지는지에 대한 사례분석 결과, 수업컨설팅의 평가는 객관적이고 비판적 사과의 평가보다는 단순히 수업컨설팅 평가 설문지를 작성하거나 체크리스트로 평가하는 단순하고 형식적인 평가가 많았다. 하지만 수업컨설팅의 평가는 두 가지 형태로 수업컨설팅 결과 평가와 수업컨설팅 과정 평가이다. 각각의 평가는 목적과 기능이 달라서 수업컨설팅 결과 평가는 수업컨설팅을 의뢰한 목적이 달성되어 수업개선이 이루어졌는지 여부를 평가하고, 수업컨설팅 과정 평가는 수업컨설팅 자체의 개선을 목적으로 수업컨설팅의 과정 및 절차에

서 지켜야 할 지침대로 컨설팅 진행되었는지를 평가하게 된다(이상수의, 2012; Dougherty, 2008; Kampwirth, 2006).

따라서 형식적인 수업컨설팅의 평가에서 벗어나 수업컨설팅의 과정과 결과에 대한 실질적인 평가가 이루어져 수업컨설팅의 효과성 여부를 판단하고, 수업컨설팅이 질적으로 우수해질 수 있도록 만들어가야 한다. 이를 위해 수업컨설팅 평가는 컨설턴트를 위해 전체 컨설팅의 과정에서 발생한 문제점을 찾아 수업컨설팅 자체를 개선하는 것과 더불어 컨설팅을 의뢰한 교사의 수업문제가 효과적으로 해결되었는지를 평가해 보고 부족한 부분을 찾아 지속적인 모니터링, 추후 컨설팅으로 이어질 수 있도록 해야 한다. 그리고 수업컨설팅이 종료되고 나면 컨설턴트는 컨설팅을 받은 교사를 떠나게 되고, 결국 교사는 혼자서 앞으로 비슷한 수업문제가 발생하였을 때 스스로 해결할 수 있는 역량을 갖추어야 한다. 이러한 역량은 컨설턴트와 컨설티가 수업컨설팅의 과정 및 결과에 대한 평가에 함께 참여하여 부족한 부분이나 문제점을 찾아 보완하는 환류의 과정을 통해서 기를 수 있는 것이다.

## 참 고 문 헌

- 강정찬, 이상수(2011). 효과적인 수업컨설팅을 위한 개입안 설계 모형. **한국교육**, 38(3), 5-32.
- 김도기(2005). 컨설팅 장학에 관한 질적 실행 연구. 박사학위 논문, 서울대학교.
- 김수양(2007). 수업컨설팅의 운영 개선을 위한 교원의 인식 분석. 석사학위 논문, 건국대학교 교육대학원.
- 김영숙(2010). 교육력 제고를 위한 수업컨설팅 요구 조사. 석사학위 논문, 아주대학교 교육대학원.
- 김현섭(2013). **수업을 바꾸다**. 서울: 한국협동학습센터.
- 변영계, 김경현(2008). **수업장학과 수업분석**. 서울: 학지사.
- 변영계, 이상수(2004). **수업설계**. 서울: 학지사.
- 사토마노부(2014). **수업이 바뀌면 학교가 바뀐다**. 서울: 에듀니티.
- 서울특별시 교육연구정보원(2011). 2011 학교컨설팅장학지원단 운영계획. **학교컨설팅장학지원단 운영 워크숍 자료집**, 9-67.
- 설규주(2007). 사회과 수업컨설팅 모형개발. **학교컨설팅과 수업컨설팅의 과제와 전망**. 경인교육대학교 산학협력단/서울대학교 학교컨설팅 연구회, 161-184.
- 송명석(2011). 총체적 접근 방법론을 활용한 영어수업 컨설팅. **경남교육연수원 연수교재**, 5-16.
- 신호근(2007). 서울 수업지원단의 의미와 운영. **학교컨설팅과 수업컨설팅의 과제와 전망**. 경인교육대학교 산학협력단/서울대학교 학교컨설팅 연구회 공동세미나 자료집, 185-206.
- 오영범(2013). 초등학교 수업컨설팅 사례연구를 통한 수업컨설팅 방향 탐색. **초등교육연구**, 26(2), 45-70.
- 오홍석(2009). 과학과 수업컨설팅 이렇게 하라. **제주도중등과학교육연구회**, 1-17.
- 이경언, 송현정, 전효선, 권점례, 강대현, 광영순, 진의남, 유정애, 양윤정, 이병천(2006). 교과 수업컨설팅 지원 프로그램의 개발의 방향과 사례. **2006 KICE 수업컨설팅 지원 프로그램 및 교과별 내용교수법(PCK)**.
- 이병환, 김진규, 차성현, 신재한(2011). 학교컨설팅 장학 모형 평가 지표 개발 연구. 교과부 정책 연구보고서.
- 이상수(2010). 수행공학을 적용한 수업컨설팅 모형. **교육공학연구**, 26(4), 87-120.
- 이상수, 강정찬, 이유나, 오영범(2012). **체계적 수업분석을 통한 수업컨설팅**. 서울: 학지사.
- 이용숙(2007). 수업컨설팅의 방향. **열린교육실행연구**, 10, 3-30.
- 이유나, 강정찬, 오영범, 이상수(2012). 수업컨설팅 인식 및 요구조사에 기초한 수업컨설팅의 과제. **교육공학연구**, 28(4), 729-755.
- 이윤식(1999). **유치원·초·중등 자율장학론**. 서울: 학지사.

- 이혁규(2007). 수업비평의 필요성과 방법에 관한 탐색적 논의. *교육인류학연구*, 10(1), 155-185.
- 이호동(2014). 수업컨설팅 실천사례 분석연구: 서울 교수학습지원센터 사례 중심으로. 석사학위 논문, 부산대학교 교육대학원.
- 이화진, 오상철, 홍선주(2007). 수업컨설팅 지원 및 활성화 방안: 문제점, 프로그램 지원, 정책 제언을 중심으로. *열린교육실행연구*, 10, 33-63.
- 이화진, 오은순, 송현정, 전효선, 강대현, 권점례, 박영순, 진의남, 유정애, 이경언, 양윤정, 이병천, 이미숙, 김명화, 오상철, 홍선주(2006). 수업컨설팅 지원 프로그램 및 교과별 내용 교수법 (PCK) 개발 연구-2006 KICE 교수학습개발센터 운영을 중심으로. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2006-1.
- 조벽(2012). *수업컨설팅*. 서울: 해냄출판사.
- 조영남(2012). 초등 컨설팅 장학 직무연수 교사들의 마이크로티칭에 대한 인식. *교육학논총*, 33(1), 1-18.
- 주삼환(2003). *장학의 이론과 기법*. 서울: 학지사.
- 주삼환, 이석열, 김홍운, 이금화(2009). *수업관찰분석과 수업연구*. 서울: 한국학술정보.
- 진동섭(2000). *자율장학과 발전과제와 방향*. 경기교육.
- 진동섭(2003). *학교컨설팅*. 서울: 교육과학사.
- 진동섭, 김도기(2008). 컨설팅 장학의 개념 탐색, *교육행정학연구*, 23(1), 1-25.
- 진동섭, 홍창남, 김도기(2009). *학교컨설팅과 수업컨설팅*. 서울: 교육과학사.
- 최승현, 강대현, 박영순, 장경숙(2008). 교과별 내용교수지식(PCK) 연구(II)-중등초임교사 수업 컨설팅 중심으로. 한국교육과정평가원 연구보고 RRI 2008-2.
- 한국교육개발원(2011). 수업컨설팅장학 활성화 방안. 2011 교육정책네트워크 교육현장 순회토론회자료집, 1-86.
- Addison, R. M., & Johnson, M. (1997). The building blocks of performance. *Business Executive*, 11(68), 3-5.
- Alpert, J. L., & Meyers. J. (1983). *Training in consultation*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Anderson, R. C., Hiebert, E. H., Scott, J. A., & Wilkinson, I. A. G. (1985). *Becoming a nation of readers: The report of the commission on reading* Champaign, IL: The Center for the Study of Reading.
- Banathy, B. H. (1996). *Systems design of education*. Educational Technology Publications. Englewood cliffs.
- Bergan, J. R., & Schnaps, A. (1983). A model for instructional consultation. In J . Alpert &

- J. Meyers(Eds.). *Training in consultation*. Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Borich, G. D. (2011). *Observation skills for effective teaching(6th ed.)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Merrill Prentice Hall
- Caplan, G. (1970). *The theory and practice of mental health consultation*. New York: Basic Books.
- Chowance, G. D. (1993). TQM: Evaluating service quality. *Counseling Psychology Journal*, 45, 31-32.
- Dougherty, M. A. (2008). *Psychological consultation and collaboration in school and community settings(5th ed.)*. Brooks Cole.
- Duncan, M. J., & Biddle, B. J. (1974). *The study of teaching*. New York, NY: Holt, Rhinehart and Winston.
- Glickman, C. D. (1985). *Supervision of instruction*. Boston: Allyn & Bacon.
- Kampwirth, T. J. (2006). *Collaborative consultation in the schools: Effective practices for students with learning and behavior problems(3th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis(2nd)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Rathvon, N. (2008). *Effective school interventions: Evidence-based strategies for improving student outcomes*. New York, NY: Guildford Press.
- Rosenfield, S. A. (1987). *Instructional consultation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2007). *Human performance improvement: Building Practitioner Competence(2nd)*. Oxford, UK: Elsevier.
- Vail, P. L. (2003). *E-mail coaching of instructional consultation skills; Through the eyes of coaches and consultant-trainer*. Unpublished doctoral dissertation, University of Maryland.

• 논문접수 : 2014-09-01/ 수정본접수 : 2014-09-30/ 게재승인 : 2014-10-13

## ABSTRACT

### Analysis on Cases of Instructional Consulting : focus on Seoul online center for teaching and learning

Ho-dong Lee  
(Teacher, Saha Elementary School)

Jung-Chan Kang  
(Assistant Professor, Silla University)

The major concern of this study is to analysis the actual cases of instructional consulting which is uploaded in Seoul online center for teaching and learning. The research questions are divided into Six parts and included the purpose of consultation request, the features of population structures about consultee and type of consultant, the procedure of consulting, the feature of the instructional analyzing instrument, the reason of instructional problem and type of solution about instructional problem, the evaluation of consulting. The major findings are as follows: First, as for the features of population structures about consultee, 5years under, carrier teachers are many in elementary school, but 15years over carrier teachers are more than 5years under, carrier teachers in middle and high school. The type of consultant is most co-teacher and expert of consulting. Second, regarding to the issue of consulting, instructional improving is most of the cases. This is meant that school class have not influence on result. Third, the procedures of consulting were categorized as 2 types whether consultant have performed teaching observation. Fourth, instructional analyzing is lean to using experience oriented instrument. this indicated that consultant should have more knowledge, understanding about instructional consulting. Fifth, the most of the analysis result is to select of learning model and to write teaching guide. this indicated that the instructional problem should be extended towards various category. Sixth, the evaluation of consulting should be performed not perfunctorily, positively, but objectively, critically.

Key Words : instructional consultation, improvement of instructional consultation, instructional improvement