

“학교컨설팅의 전망과 과제”에 대한 토론

이 혁규(청주교대)

정수현 교수님과 김정현 박사님께서 쓰신 “학교컨설팅의 전망과 과제”에 대한 발표문을 잘 읽었습니다. 한국교육현실과 학교컨설팅의 향후 전망에 대한 고민과 성찰이 잘 녹아 있는 글이라는 생각이 들었습니다. 동시에 학교 컨설팅에 대해서 많은 것을 배울 수 있었습니다. 글의 전체적인 논지와 주장에 대해서 특별히 이견을 가지고 있지 않을 것을 우선 밝힙니다. 그래서 이 논문과 관련하여 방법적으로 미흡해 보이는 점을 하나 지적하고 나머지는 전체적으로 이 글의 취지를 보충하거나 거드는 입장에서 몇 가지만 언급하고자 합니다.

연구 방법적으로 미흡해 보이는 지점은 학교 컨설팅의 전망과 과제에 대한 언급을 하면서 학교 컨설팅의 공급 측에 있는 인사들만을 대상으로 전화 면담과 email 조사를 하고 학교 컨설팅의 수요자들에 대한 면담이나 조사는 이루어지지 않았다는 점입니다. 학교 컨설팅을 전망하는 데 있어서 전문 컨설턴트의 전망도 중요하지만 컨설팅을 받는 수요자들의 요구와 견해, 평가 등을 반영할 수 있어야 좀 더 엄밀한 전망과 과제 도출이 되지 않을까 하는 아쉬움이 남습니다. 동시에 면담과 email 조사도 5-32분 정도의 짧은 시간 동안에 이루어졌기 때문에 깊이 있는 분석이 가능한 데이터를 얻기에는 한계가 있지 않았나 생각이 됩니다.

이점을 제외하고는 논문 전체의 논지에 동의하는 입장에서 이 글이 지닌 문제의식의 연장선상에서 학교 컨설팅의 순조로운 발전을 통한 학교 변화가 가능하기 위해서는 어떤 방향으로 나아가야 할지를 생각하면서 제 의견을 몇 가지 말씀드리고자 합니다. 먼저, 이 논문의 결론 부분에 학교 컨설팅이 처한 현재의 위기를 언급하고 있는 한 문단을 인용해 보겠습니다.

지금까지 살펴본 바에 따르면, 학교컨설팅의 전망은 마냥 낙관적이지는 않으며, 해결해야 할 과제들도 십사리 해결 될 수 있을 것 같아 보이지 않는다. 학교컨설팅이 장학과 결합하고, 정책집행 과정에 결합되며, 더 나아가 학교평가와 연계하려는 시도까지 일어나면서 학교컨설팅이 구현하고자 했던 대전제와 원리는 사라지고 절차와 컨설턴트라는 명칭만 남아있는 것처럼 보인다.

제가 보기에 이 문단은 이 논문 전체에서 계속 언급되고 있는 학교 컨설팅의 위기 징후를 잘 포착하고 있는 듯이 보입니다. 즉, 학교 컨설팅이 기존의 장학이나 학교 평가와

결합되거나 연계됨으로 인해서 원래의 취지와 목적을 상실하고 형해화 될 가능성에 대한 염려입니다. 사실 이런 성격의 고민은 학교 컨설팅의 확산 과정에만 해당하는 고유한 고민이라기보다는 한국 학교를 변화시키려는 거의 대부분의 시도가 반복적으로 직면해 온 고민이라는 생각이 듭니다. 학교 변화를 위한 새로운 시도들은 문화적 진공 상태에서 전개되는 것이 아니라 기존의 관습화된 실천들과 대결하면서 전개되기 때문입니다.

변화의 시작은 때로는 새로운 담론에서 출발할 수도 있고 때로는 현장의 새로운 실천으로부터 시작될 수도 있습니다. 그리고 이런 새로운 담론이나 실천들은 기존의 관행과 차별화되기 위해서 고유한 이름들을 새롭게 발명합니다. 예컨대, 열린 교육 운동이 그러하고 학교 컨설팅이 그러하고 수업 비평이나 혁신 학교 등이 그러합니다. 그리고 이런 새로운 이름, 즉 신조어들은 그 본질적인 내용과 관계없이 처음에는 명칭이 새롭다는 이유만으로 사람들의 관심을 불러일으킵니다. 사람들이 궁금해서 자꾸 눌러보는 일종의 카세트 효과가 발생하는 것이지요. 그리고 이런 신조어와 연관된 실천들은 단지 명목만이 아니라 그 이름에 얹히는 새로운 실천효과를 내실 있게 담보해 낼 때 비로소 확산과 전파의 경로를 통해서 퍼져 나갈 수 있는 힘을 얻게 됩니다.

그런데 아래로부터 출발하여 확산과 전파를 통해서 전국적으로 보급되고 실천되는 운동은 그동안 거의 존재하지 않았습니다. 그 이유는 비교적 분명합니다. 광복 이후 지금까지 학교는 중앙집권적 관료주의의 통제 하에서 위에서부터 아래로의 개혁을 끊임없이 강요당하는 입장에 있었습니다. 개별 교사나 단위 학교에 자율성이 주어지지 않은 상태에서 아래로부터의 운동이 일어나기는 쉽지 않았습니다. 그래서 계속해서 개혁은 위에서 아래로 강제되었습니다. 이런 위로부터 강제되는 변화 요구에 대해서 교사와 학교가 적용하는 방식은 ‘의례화와 보여주기’ 문화로 언명되듯이 겉으로만 따라하는 것이었습니다. 그래서 한국의 학교 변화는 무슨 시책이 실시되면 잠시 행사 차원에서 실현되고 사라지고 마는 문서상의 변화에 불과하였습니다.

그런 위로부터의 전파 모델을 극복하고 아주 간혹 아래로부터 의미 있는 변화가 시도되는 경우가 있습니다. 열린교육 운동, 한국 컨설팅, 그리고 최근의 혁신 학교 운동이 그러한 예라고 할 수 있습니다. 그런데 이런 아래로부터의 운동은 일단 일어나기가 쉽지 않습니다. 개인주의적이고 보수주의적이고 타율적인 문화가 일상적으로 지배하고 있기 때문입니다. 그리고 그런 문화적 관행을 극복하고 발아에 성공하였다고 하더라도 확산과 전파의 경로를 통해 순조롭게 퍼져나가는데도 애로가 존재합니다. 초기 발아 단계를 넘어서서 다중의 주목을 받고 확산과 전파를 넘어가는 단계에서 다시 국가의 개입에 직면할 가능성이 많기 때문입니다. 일반적으로 민간 영역에서 혁신의 전파는 초기 혁신가의 노력이 초기 수용자의 주목을 받고 그것이 다시 그 다음 수용자들의 관심을 받아

확산되어가면서 자연스럽게 S자 곡선을 따라서 진행됩니다. 그런데 학교의 변화나 개혁은 그런 자연스러운 S자 곡선을 따라서 진행되지 못합니다. 공교육 기관으로서 국가의 통제를 받아야 한다는宿命 때문입니다.

저는 한국의 교육 관료 사회의 문화를 잘 모르지만 관료들이 때로는 자신의 업적을 위해 때로는 순수한 동기로 인해 현장의 좋은 실천들을 하나의 표준적 모델로 만들어서 전국적으로 시행하려는 유흥을 많이 받는다고 생각합니다. 그리고 이런 성향을 지닌 관료들에게 전과할 가치가 있는 현장의 좋은 실천들은 주목의 대상입니다. 관료들이 현장의 좋은 실천에 대해 관심을 가지고 그것에 힘을 실어주는 것 자체를 나무랄 수는 없습니다. 오히려 장려해야 할 태도이지요. 그러나 문제는 한국의 불행한 현대사와 오랫동안 고착화된 관행들로 인해서 중앙정부가 하는 일에 대한 현장의 신뢰가 별로 높지 않다는 것입니다. 그래서 초기에 자발적인 운동으로 퍼져나가던 학교 변화의 이니셔티브가 중앙 정부에 의해서 장려되는 순간 그 정당성에 대한 심각한 훼손이 생겨나게 되지요. 따라서 정부의 개입은 변화를 돕기 보다는 변화를 방해하고 왕왕 자발적 수용과 전과를 통한 확산을 어렵게 만들어버립니다.

2-3년의 짧은 순환 근무 기간에 따라서 순환하거나 4-5년의 짧은 선거 주기에 따라 선출되는 관료나 정치가들은 자연스러운 확산을 기다릴 여유를 갖지 못합니다. 따라서 자발적 운동은 곧바로 타율적으로 강제되는 운동으로 그 성격이 변화하게 됩니다. 그리고 중국에는 현장에서 냉소주의를 남기고 실재하고 말지요. 아마도 열린교육운동이 그런 경로를 밟았던 것이 아닌가 합니다. 그리고 현장의 많은 자발적 운동들이 이런 경로를 따라서 실패할 위험성이 언제든지 내장되어 있습니다.

현재 학교컨설팅이 직면하고 있는 기회와 위기도 이와 관련이 있지 않을까 합니다. 저는 이제 10년의 역사를 넘어선 학교 컨설팅 운동(?)이 이런 기존 운동 경로의 발생-성장-변화-쇠퇴 경로를 밟지 않고 원래 의도하였던 아래로부터의 학교 변화의 중요한 계기를 만들어내기를 희망합니다. 그러나 컨설팅장학이라는 새로운 장학의 등장은 학교 컨설팅의 미래를 분명 어둡게 하는 측면이 많습니다. 학교 컨설팅은 한국적 맥락에서 분명히 기존 장학의 위계적이고 관료적인 모습을 탈피하기 위해서 등장한 것입니다. 그러나 컨설팅장학이라는 조어는 기존의 장학의 하위카테고리로서 컨설팅 개념을 제배지함으로써 학교 컨설팅이라는 새로운 개념이 기존의 낡은 관행에 포섭될 위험성이 더 커지고 말았습니다.

학교 컨설팅을 포함하여 새로운 실천들이 현장에 좋은 영향을 끼치는 운동으로 발전하기 위해서는 기존의 국가 개입적 확산과 전과 모델이 아닌 다른 모델을 실험해야 할 필요가 있습니다. 여러 가지 가능성이 있겠지만 우선 생각나는 모델은 국가가 지원의 토대를 마련하되 간섭은 하지 않는 민간 기구에 가까운 모델입니다. 사실 경영 컨설팅 기

구가 존재하는 것처럼 학교컨설팅을 일종의 민간 기구 형태로 운영하도록 허용하는 것이지요. 이 논문이 제시하고 있는 학교 컨설팅의 제도화 방안도 아마 제가 생각하는 민간 기구 모델에 가까운 형태가 아닌가 합니다. 그리고 학교나 교사들이 학교 예산의 일부를 활용하여 이런 민간 학교 컨설팅 기구에 자문을 받을 수 있도록 여지를 마련해 주는 것입니다. 이 경우 학교 컨설팅 기관들은 일종의 시장 기구 메커니즘에 따라서 경쟁을 할 수 밖에 없을 것입니다. 그리고 그런 경쟁을 통해서 자연스럽게 현장 교사들과 학교의 교육 실천에 대한 예료를 자문하고 조언하는 전문 역량을 가진 컨설팅 그룹이 생겨날 수 있을 것입니다. 다만 이 경우 공교육에 대한 자문이나 조언을 영리를 목적으로 하는 민간 기구에 맡기는 것이 옳은가 하는 문제가 제기될 수 있습니다. 순수하게 영리를 목적으로 하는 기구가 아니라 다른 형태의 운영 체제도 생각해 볼 수 있습니다. 정부가 일정 정도 출연을 하는 공익성을 지닌 재단, 혹은 사회적 기업이나 협동조합과 같은 형태 등 다양한 형태를 생각해 볼 수 있습니다. 그러나 그 민간 기구가 구체적으로 어떤 성격을 가져야 하는지에 대해서는 더 많은 논의가 필요해 보입니다. 그런데 민간 기구화는 학교 컨설팅이 의뢰인의 자발성에 의존하는 방식을 어느 정도 상정하고 있습니다. 그런데 만약 공교육의 이성에 비추어 볼 때 심각한 문제가 있고 개선이 필요한 당사자들이 스스로는 아무 문제점도 못 느끼고 컨설팅을 받을 필요성도 느끼지 못할 경우에는 이런 민간 기구가 개입할 여지는 별로 없습니다.

아마도 이런 문제 때문에 컨설팅장학이라는 매우 낯선 신조어가 등장한 것 같습니다. 이 조어가 국어적 의미에서 성립 가능한지에 대해서는 좀 더 면밀한 검토가 필요해 보입니다. 그 문제를 여기에서 거론하지는 않겠습니다. 다만 컨설팅장학이라는 용어를 감정이입적으로 이해해 보면 기존의 장학이 타율적이고 제한적이고 수직적이고 감독적이고 평가적이고 하향적이라서 문제가 많기 때문에 자발성과 수평성에 기반한 컨설팅의 개념을 접합해서 장학의 관행을 개선하되 학교가 공교육기관인 한 학교 내에서 이루어지는 교육 활동이 잘못된 경우 개입하여 교정하는 역할을 포기할 수 없다는 취지를 함께 담고 있는 말이 아닌가 합니다. 예컨대, 장학의 근거가 되는 초·중등교육법 제 7조(장학지도)는 “교육감은 관할구역의 학교를 대상으로 교육과정 운영과 교수학습 활동에 대한 장학지도를 실시할 수 있다”고 규정하고 있습니다. 따라서 컨설팅장학이 장학의 하위 개념인 이상 상위 감독 기구의 개입을 통한 교육 현장 개선의 필요성 하에 실시되는 활동임을 적어도 암묵적으로는 내포하고 있는 셈입니다. 그런 의미에서 현재의 컨설팅장학이라는 용어는 분류 범주 내에서 자기모순을 내포하는 상당히 모호한 개념이라고 볼 수 있습니다.

논의를 좀 단순화시켜서 현재의 학교교육의 문제점을 개선하기 위해서는 교사와 학교의 자발적 의지에 의해 촉발되는 외부 지원 활동도 필요하지만 학교 구성원의 자발적

육구와 관계없이 외부에서 개입하고 지도하는 활동도 반드시 요구됩니다. 문제는 이것을 어디에서 맡아서 하는 것이 좋은가 하는 것입니다. 생각해 볼 수 있는 여러 가지 유형이 있을 수 있습니다. 자발성에 기반한 컨설팅은 민간 기구에 맡기고 강제성에 기반한 장학 활동은 교육청이나 정부와 같은 공적 기관이 맡는 것이 하나의 방안이 될 수 있습니다. 예컨대, 아래 표와 같은 모델이지요. 그렇지 않고 자발성에 기반을 두든 강제성에 기반을 두든 컨설팅과 장학 활동을 민간기구나 공적 기구 어느 쪽이나 맡을 수 있도록 하고 그 사이에서 경쟁을 유도하는 모델도 있을 것 같습니다.

	민간기구	교육청, 정부
자발성	○	
강제성		○

문제는 민간 기구이든 공적 기구이든 역량이 축적된 컨설팅이나 장학을 담당할 수 있는 기구가 현실적으로 존재하는가 하는 점입니다. 학교 컨설팅을 담당하는 민간 기구가 현재로는 존재하지 않을 뿐 아니라 교육청의 기구 개편도 미진하게 전개되어서 실질적인 컨설팅이나 장학을 전담할 수 있는 인력이 공적 기구 내에서 많이 존재하지 않는 셈이니까요. 따라서 이 논문의 분석처럼 컨설팅에 대한 잠재적인 수요가 많고 또 학교 현장을 개선해야 한다는 공적 요구가 분출하는 현실을 감안해서 당분간은 좋은 컨설팅과 장학에 대한 공급을 하도록 민간 기구와 공적 기구가 상호 경쟁하는 체제를 구축하여 일정한 기간 동안 실험해 볼 것을 제안합니다.

마지막으로 학교 컨설팅의 발전과 관련된 다른 문제를 하나 언급하는 것으로 글을 맺을까 합니다. 컨설팅 개념은 기존의 장학 개념의 수직성과 위계성에 균열을 일으키는 충격을 가했습니다. 그리고 그것은 미완이기는 하지만 현실을 변화시키는데 일정 정도 기여를 하였습니다. 그런데 컨설팅의 핵심 원리 중에 또 다른 하나인 전문성의 축적은 아직도 미진해 보입니다. 컨설팅이 잘 이루어지기 위해서는 상당한 전문성이 필요합니다. 여기에는 이론적인 지식도 포함되지만 오랫동안 사례(Case)들을 다루면서 형성되는 임상적 전문성이 핵심적으로 필요합니다. 현재 학교 컨설팅 분야는 많은 연구와 실천을 하고 있지만 한국 문화 속에 존재하는 현실 속의 많은 학교들을 컨설팅 하여 그 개선을 이루어내고 그 과정을 메타적으로 분석하는 임상적 경험을 체계적으로 축적해 내고 있지는 못하는 듯합니다. 그런 점에서 학교 컨설팅 분야의 실천가와 연구자들은 학교 개선을 위한 컨설팅을 수행하는 동시에 그 과정을 두텁게 기술하고 분석하는 임상적 전문성에 연관된 연구를 더 많이 수행해야 할 것으로 생각합니다. 두 분의 좋은 논문에 토론할 기회를 주신 점 다시 감사드립니다.