

## <목차>

[세션 3-URL2]

한국학교건설팅연구회

- ▣ **고등교육기관 컨설팅의 가능성 탐색** ..... 1  
발표: 이길재(충북대 교수)
- ▣ **지방교육자치 강화에 따른 학교컨설팅 방향 탐색** ..... 11  
발표: 이쌍철(한국교육개발원 연구위원)
- ▣ **아세안 직업교육 협력네트워크 사업 및 학교컨설팅 소개** ..... 31  
발표: 김영생(한국직업능력연구원 선임연구위원)



# 고등교육기관 컨설팅의 가능성 탐색

이길재(충북대학교 교수)

## I. 서론

그 동안 유·초·중등교육 분야에서 다양한 컨설팅 활동이 이루어져 왔다. 그러나 고등교육 분야에서는 분절적이고 제한적인 측면에서의 컨설팅이 시도되었을 뿐 컨설팅 이론에 충실한 실제적 사례는 만들어내지 못하고 있는 실정이다. 이에 본 고에서는 학교컨설팅에 대한 저간의 논의 검토, 우리나라의 학교컨설팅의 중추적인 역할을 담당하고 있는 한국학교컨설팅연구회의 활동 소개 후 고등교육기관 컨설팅에 주는 함의를 논하고자 한다.

우리나라에서는 교육개혁에 대한 전환적 접근법으로서 학교컨설팅에 대한 이론적인 탐구와 현장에의 적용을 위한 노력들을 지속해오고 있다. 따라서 학교컨설팅은 강력한 중앙집권적·권위주의적 교육행정체제에 대한 대안적 담론으로 현장지식기반, 교사 중심의 새로운 교직 문화 및 학교 개선 운동으로 착상된 한국의 토착화된 교육 개혁의 접근법으로 받아들여져 왔다(정바울, 2016). 이에 반해, 서구의 연구동향은 신자유주의적 책무성 정책과 연동하여 이루어지는 후속 조치 차원에서 이루어지거나 재정 위기 상황의 타개책으로 적용되곤 하는 상이한 맥락에서 학교컨설팅을 거시적이고 비판적으로 분석하는 연구들이 주를 이루고 있다(정바울, 2016). 학교컨설팅의 이론을 조직화하고 현장에 확산하고자 하는 중추적인 역할을 담당해온 한국학교컨설팅연구회의 활동을 검토해보는 것은 교육 개혁의 새로운 접근법으로서의 학교컨설팅의 실재를 이해하는 데 도움이 된다.

한국학교컨설팅연구회는 학교컨설팅의 이념을 기초로 하여, “학교컨설팅에 관한 학문적 논의와 이론적 탐색”, “학교컨설팅 철학과 신념 공유의 장 마련”, “학교컨설팅 수행 및 지원을 위한 기반 조성”을 목표로 활동하고 있다. 현장교원, 전문직, 예비교사, 그리고 교육 관련 연구원 등 1,000여명의 회원들이 활발하게 활동하고 있다. 이들은 주로 학교컨설팅에 관한 이론적 연구와 사례 발굴 연구 등을 수행하고 있으며, 보다 우수한 학교컨설팅이 이루어질 수 있도록 컨설팅트 교육 활동에 참여하고 있다.

최근, 고등교육 기관은 존립을 위태롭게 만드는 급격한 학령인구의 감소라는 위기를 맞이하고 있다. 이러한 위기는 학교컨설팅에 대한 서구의 접근법인 책무성을 담보하기 위한 후속 조

치로서 향후 대학경영에 있어 나아가야 할 방향을 제시해주는 경영자로서의 학교컨설팅의 필요성을 역설해준다고 볼 수 있다. 물론, 우리나라에서 도착화된 교육현장의 개혁을 위한 방안으로써의 역할도 학교컨설팅의 역할이라는 점은 재론할 필요가 없다.

## II. 학교컨설팅의 개념과 원리

### 1. 학교컨설팅의 등장배경과 개념

우리나라에서 장학의 기능을 되살릴 대안적 개념으로 학교컨설팅이라는 개념이 등장한 시기는 2000년대 초반이라고 할 수 있다. 특히 2003년은 「학교컨설팅-교육개혁의 새로운 접근방법」이 간행된 시기로 이때를 시작으로 학교컨설팅의 개념이 학교현장에 보급 및 확산되었다고 볼 수 있다. 진동섭(2017)에 따르면, 교사 전문성 개발을 위해 현직 교사에게 제공되는 현직연수나 장학, 교사평가는 교육전문직이나 행정가에 의해 이루어지는 위계적·형식적 권위에 기반을 두고 있음을 부인하기 어렵다. 이것을 ‘한계’로 바라봐야 하는 이유는 교직을 준전문직으로 바라봤을 때 전문직의 전문성 개발은 구성원 스스로의 자율성과 자발성, 책무성에 기반하여 이루어져야 하며 구성원 간의 협업과 협력을 통해 이루어지는 전문성 개발 활동이 가장 바람직하기 때문이다(진동섭, 2017; Palmer, 1998).

이러한 문제의식에 더해 등장한 학교컨설팅의 개념은 다음과 같다. 기본적으로 학교교육 활동의 질을 개선한다는 목적 차원에서는 장학과 크게 다르지 않으나 그 운영의 원리와 방법이 ‘지도’가 아닌 ‘요청’과 ‘자문’이라는 컨설팅에 기반을 두고 있다는 점에서 본질적 차이가 있다.

학교컨설팅은 학교 교육을 개선하기 위하여 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 학교와 학교구성원들의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문 활동으로서, 경영과 교육의 문제를 진단하고, 대안을 마련하며, 문제 해결 과정을 지원하고, 교육훈련을 실시하며, 문제 해결에 필요한 인적·물적 자원들을 발굴하여 조직화하는 일이다(진동섭, 2003: 51).

본 개념에 더해 볼 때 학교컨설팅은 그 목적이 학교교육의 개선에 있으며, 그 대상은 학교와 학교구성원이며, 방법은 문제의 진단, 대안의 마련, 문제 해결 과정의 지원, 이와 관련하여 교육훈련, 문제해결에 필요한 자원 발굴까지 일련의 과정이 포함됨을 의미한다(진동섭, 김도기, 2005: 7). 학교컨설팅이 갖추어야 할 규범적 특징은 다음과 같다. 첫째, 학교교육은 아래로부터 위로(bottom-up)의 접근 방법을 통해서 개혁할 수 있다는 믿음에 기반을 두고 일선 학교 교원

의 자발적 참여를 제일의 원칙으로 삼는다. 둘째, 학교를 개혁의 대상이 아닌 지원의 대상으로 보아야 하며 학교 개혁은 일차적으로 교원을 포함한 학교구성원들의 일이자 책임으로 본다. 셋째, 학교컨설팅은 학교와 학교 구성원의 요청에 의해 이루어지는 적극적인 활동이어야 한다는 점이다(진동섭, 2003: 17-18).

## 2. 학교컨설팅의 기본 원리

진동섭(2003)이 최초로 제시한 학교컨설팅 원리는 전문성, 독립성, 자문성, 일시성, 교육성, 자발성이었다. 그러나 이 원리는 원리로서의 완결성과 실천 지침으로서의 가치를 높이는 차원에서 자발성의 원리, 전문성의 원리, 자문성의 원리, 한시성의 원리, 독립성의 원리, 학습성의 원리로 수정·보완되었다. 여기서는 수정·보완된 원리를 바탕으로 학교컨설팅의 원리를 설명하고자 한다(진동섭, 김효정, 2007).

학교컨설팅의 원리 가운데 장학과 구별되는 핵심이 되는 원리는 바로 자발성과 전문성이다(김도기, 2005; 진동섭, 홍창남, 2006). 자발성의 원리는 학교컨설팅의 시작이 전적으로 의뢰인의 필요성에 대한 인식에 기반하여 시작되어야 함을 의미한다. 이는 학교컨설팅이 부적격교사나 무기력한 학교의 개선에 초점을 두는 지도활동이 아니라 헌신적인 교사나 스스로 노력하는 학교의 지원에 관심을 두는 자문활동임을 의미한다(진동섭, 홍창남, 2006: 388). 그러나 학교 조직의 개선 노력은 단위학교가 선택해야 하는 과제가 아닌 마땅히 해야 하는 의무이기 때문에 학교 컨설턴트가 적극적으로 컨설팅의 필요성을 인식하고 의뢰하도록 할 수 있는데 이를 고안된(contrived) 자발성이라고 하였다.

전문성의 원리는 학교컨설팅이 전문성을 갖춘 학교 컨설턴트에 의해 이루어져야 함을 의미한다. 여기서 전문성은 2가지 측면에서 논해지는데 하나는 컨설턴트가 실제적 전문성을 갖추어야 한다는 것이고, 다른 하나는 학교컨설턴트가 전문 직업인으로서의 윤리를 가져야 한다는 것을 의미한다. 실제적 전문성이란 실제적으로 과제를 해결할 수 있는 능력을 의미하는 것으로 이는 학교 컨설턴트 풀의 개방성과 관련된다. 즉, 학교와 관련한 과제를 해결할 수 있는 다양한 구성원들이 학교 컨설턴트로서의 자격을 가질 수 있으며 컨설턴트로서의 활동이 가능함을 의미한다. 다음으로 윤리 의식이란 학교 컨설턴트가 의뢰인의 이익을 존중하며, 공정성과 객관성, 기밀 유지, 보다 넓은 차원의 교육적 이익과 윤리 등을 규범적으로 지키는 것을 의미한다. 이는 학교컨설팅의 수행 과정에서 맞닥뜨리는 교육적 판단은 전적으로 학교 컨설턴트의 윤리의식에 기반하기 때문이다. 자발성과 전문성은 의뢰인과 학교 컨설턴트의 개별적인 속성인 동시에 학교컨설팅의 본질과 맞닿아 있다.

그 외에 자문성의 원리는 학교 컨설턴트의 역할이 자문임을 강조하는 것으로 이는 학교 컨설팅의 궁극적인 책임이 의뢰인 본인에게 있음을 의미한다. 즉, 의뢰인이 학교 컨설팅의 전 과정

#### 4 ❖ 2022년 한국교육학회 연차학술대회-한국학교컨설팅연구회

에 대한 권한과 책임을 가지며 해결 방안의 실행 단계에서 주체의식을 갖고 적극적으로 실행함으로써 학습을 경험해야 함을 강조하는 원리라고 할 수 있다. 한시성의 원리는 의뢰인과 컨설턴트의 만남이 한정된 시간 동안 이루어지는 활동임을 의미한다. 이는 의뢰된 과제가 해결되면 학교컨설팅은 종료되어야 하며 의뢰인이 더 이상 학교 컨설턴트의 도움을 필요로 하지 않게 되었을 때 학교 컨설팅은 성공적으로 종료되는 것으로 이해할 수 있음을 의미한다.

독립성의 원리는 학교 컨설턴트가 의뢰인과 학교컨설팅 관리자로부터 독립적이어야 한다는 의미와 의뢰인이 학교 컨설턴트와 학교컨설팅 관리자로부터 독립적이어야 한다는 의미를 모두 포함한다. 학교 컨설턴트는 모든 행위는 컨설턴트로서의 전문성에 기초하여 이루어져야 하며, 의뢰인 역시 학교컨설팅의 전 과정에서 독립된 주체로서 존중받아야 함을 의미한다. 마지막으로 학습성의 원리는 학교컨설팅의 전 과정이 의뢰인뿐만 아니라 학교 컨설턴트에게도 학습의 과정, 성장의 경험을 제공해 주는 일이 되어야 함을 의미한다. 이는 의도적 활동이 아니라 컨설팅 과정 주에 일어나는 자연스러운 과정으로 '교육'과는 차별화된 개념이라 할 수 있다. 여기서 자문성과 한시성의 원리는 컨설팅이라는 과업 자체의 성격을 드러내 주는 원리이며, 독립성과 학습성의 원리는 의뢰인과 학교컨설턴트의 관계를 규정하는 원리라고 할 수 있다.

### Ⅲ. 한국학교컨설팅연구회의 발자취

학교컨설팅의 현장 실천과 관련하여 한국학교컨설팅연구회의 그 간의 활동을 논하지 않을 수 없다. 물론 학교컨설팅의 실천적 행위가 학교현장으로 깊숙이 들어오는 데 있어 한국교육개발원의 고교 교육력 제고를 위한 컨설팅사업, 시도교육청의 학교컨설팅사업 등 정출연과 교육기관의 역할을 상당했다고 볼 수 있으나, 학교컨설팅의 이론적, 실천적 확산의 초석을 다지는 데 있어 한국학교컨설팅연구회의 활동은 상당히 고무적이었다고 할 수 있다.

한국학교컨설팅연구회는 진동섭(서울대, 명예교수)을 중심으로 그의 제자들이 뜻을 모아 학교컨설팅의 이념을 기초로 하여 학교현장으로의 학교컨설팅 확산, 지속적인 학교컨설팅 개념의 학문적 발전을 목적으로 2006년 출범하였다(한국학교컨설팅연구회, 2021).

&lt;표 1&gt; 한국학교컨설팅연구회의 목표

한국학교컨설팅연구회의 목표	세부 활동
학교컨설팅에 관한 학문적 논의	- 학교컨설팅 사례 발굴 및 분석 - 학교컨설팅 관련 학문적·실천적 연구 - 학교컨설팅 대상 연수 교재 및 강의안 개발
학교컨설팅의 철학과 신념 공유의 장(場) 마련	- 정기 활동 - 월례회, 뉴스레터, workshop - 비정기 활동 - 공개강좌, 세미나
학교컨설팅 수행 및 지원을 위한 기반 조성	- 학교컨설팅 양성과정 연수 - 온·오프라인 학교컨설팅 수행

한국학교컨설팅연구회의 핵심 활동은 다음과 같다(한국학교컨설팅연구회, 2021). 우선 한국학교컨설팅연구회는 연수 활동으로 월례회, 학교컨설팅 직무 연수, 학교컨설팅 양성과정 연수, 학교컨설팅 자격증 소지자 보수 교육을 추진하였다. 월례회는 회원들이 학교컨설팅 및 학교 현장에 관하여 함께 연구할 수 있는 정기적 모임의 장을 마련하는 것을 목적으로 하여 운영되었다. 지난 2021년 9월 24일에 100회를 맞이한 이후 현재 104회까지 진행되었다. 학교컨설팅 직무 연수는 학교컨설팅 양성과정 연수 이후 학교 현장에서 컨설턴트로 활동하고 있는 교원뿐 아니라 향후 컨설턴트로 활동하기 위해 준비하는 많은 교원들을 위해 학교 현장의 변화 경향이나 수업 및 학교경영컨설팅 분야에서 새롭게 주목받고 있는 다양한 이론, 기술, 기법 등을 학습하고 훈련할 수 있는 기회를 제공하고자 추진되었다.

학교컨설팅 양성과정 연수는 학교 컨설팅의 기본 이론(이론적 측면)과 학교 컨설턴트에게 필요한 기법(실체적 측면)을 주요 교육 내용으로 하여 서울대학교 교육연수원, 교육행정연수원, 한국교원대학교 종합교육연수원, 제주대학교 교육연수원에서 학교컨설팅 양성을 목적으로 실시되었다. 마지막으로 학교컨설팅 자격증 소지자 보수 교육은 학교컨설팅 자격증 소지자 유효기간 만료(3년)에 따른 자격을 갱신하여, 자격증 소지자의 전문성을 지속적으로 유지 및 함양하고, 역량 있는 학교컨설턴트의 유지 및 양성을 위한 목적으로 실시되었다.

다음으로 한국학교컨설팅연구회에서는 학교조직, 수업과 관련된 문제 진단 및 해결 방안 탐색 능력을 가지고 있으며, 학교컨설팅의 실무 능력을 갖춘 학교컨설턴트를 양성하기 위하여 2015년 1월 21일 한국직업능력개발원으로부터 학교컨설팅 민간자격증 발급기관(1급/2급/3급, 등록번호 : 2015-0365)으로 인가를 받았다. 현재 한국학교컨설팅연구회는 180명 정도의 학교컨설턴트 전문가를 배출하였다.

또한 한국학교컨설팅연구회에서는 학교컨설팅에 대한 이론과 실체를 담은 도서 및 학교컨설턴트가 되고자 하는 사람과 학교 현장에서 학교컨설턴트로 활동하며 역량을 신장시키고자 하는

사람들에게 도움이 되고자 다양한 저서들을 발간하였다. 대표 저서로는 진동섭(2003)의 「학교 컨설팅」, 진동섭, 홍창남, 김도기(2009)의 「학교경영컨설팅과 수업컨설팅」, 홍창남(2013)의 「학교경영컨설팅」, 한국학교컨설팅연구회(2015)의 「학교컨설팅트 가이드북」, 「학교컨설팅트 1,2,3급」, 김도기 외(2016)의 「수업컨설팅」, 김도기 외(2017)의 「학교컨설팅의 이론과 실제」가 있다. 또한 한국학교컨설팅연구회는 학교컨설팅과 관련한 학술 연구를 지속적으로 진행함으로써, 학교 현장에 학교컨설팅이 올바르게 정착되고 원활하게 운영이 이루어 질 수 있도록 심혈을 기울여 왔다.

마지막으로, 한국학교컨설팅연구회의 회원 및 학교컨설턴트는 학교 컨설팅에 관한 이론적 연구를 수행할 뿐만 아니라, 실제로 학교컨설턴트나 학교컨설팅 관리자로 활동하고 있다. 현재 수행되고 있는 학교컨설팅의 영역은 학교경영, 수업, 생활 지도, 학교 평가 등이다.

<표 3> 학교컨설팅 수행 사례

일시	학교유형	영역	세부 내용
2021.12 ~ 02	일반고	교육과정	농업계열 학과 개편 및 일반계열 대학 진학 전략 수립 컨설팅
2020.06 ~ 11	일반고	학교경영	OO고등학교 직제 개편 연구 컨설팅 외 2건
2018.10	일반고	학교경영	OO여자고등학교 학교조직 진단 및 해결 방안 구안 컨설팅
2017.06	일반고	교수학습/ 학교경영	· 일반고 교육력 제고를 위한 컨설팅
2014.02	일반고	교수학습/ 학교경영	· 기숙형고교 맞춤형 현장 컨설팅
2013.07	일반고	학교경영	· 학교설립컨설팅
2012	일반고	교수학습/ 학교경영	· 경기지역 3개교 맞춤형 컨설팅
2011. ~ 2012.02	일반고	교수학습	· 10개 과목 수업컨설팅 외 3건
2010.	교과부	학교경영	· 교과부 자율형공립고 프로젝트 외 4건
2009.03 ~ 06	전문계고	교수학습	· 교과협의회를 통한 교원역량강화컨설팅
2008.12 ~ 2009.02	한수원(주)	학교 설립	· 학교설립 및 지원에 대한 종합 검토 용역 외 5건
2007.12 ~ 2008.03	통합학교	학교경영	· 활력이 넘치는 학교공동체 만들기 외 2

2006.10 ~ 2006.11	전문계고	학교 평가	· 학교 외부 평가 · 실업계 통합형 고등학교 평가 지표 수정
----------------------	------	-------	---------------------------------------

## IV. 결론

학교컨설팅연구의 뉴스레터 2월호에서 진동섭 교수님은 학교컨설팅의 수명을 언급하시면서 학교컨설팅이 쇠퇴기의 모습을 보이는 것은 아닌지 우려하신 바 있다. 그리고 그러한 위기를 극복하기 위한 방안은 결국 연구회 회원들 각자의 노력에 달려있음을 함께 언급하셨다. 필자가 수행했던 연구는 앞으로 우리나라의 대학들이 겪게 될 풍랑 속에서 난파하지 않고 생존할 수 있도록 길을 제시하는 데 있어 그간 초중등 교육에서 경험적 지평을 넓혀왔던 학교컨설팅의 역할이 필요하다는 것을 보여준다.<sup>1)</sup>

대학이라는 조직은 변화에 둔감하다. 아니, 더 정확하게 말하면 외부로부터 그 어떤 도전이 다가오더라도 저항하면서 현재 상태를 유지할 전투력을 갖추고 있다. 그러나 그 상태가 유지되기 위한 전제조건이 있는데 그것은 대학이라는 조직의 서비스를 구매할 학생이라는 고객이 확보되어야 한다는 것이다. 우리나라는 박근혜 정부 때부터 대학의 정원을 감축하기 위한 구조개혁평가를 시도하였고, 그 후로는 대학기본역량진단이라는 평가의 메카니즘과 대학혁신지원사업이라는 재정지원을 결합시킴으로써 대학에 대한 통제를 강화하였다. 그러나 이러한 정책적인 시도들은 대학들의 정원을 대폭 감축시키지도, 대학의 자율적인 혁신을 유도하지도 못하고 있다. 혁신을 위한 정부의 재정 투입은 학생수 감소와 등록금 동결로 인한 재정수입의 부족분을 채우기 위해 활용되고 있다는 것은 대학 행정에 관여해본 사람이라면 누구나 동의할 것이다.

향후, 대학들은 혁신을 해야만 살아남을 수 있다는 것은 수사가 아닌 엄혹한 현실이며, 이러한 혁신을 위해 누군가의 도움이 필요하다. 그 동인은 정부 재정지원사업과 같은 외적 압력이어서는 불가능하다. 그러한 외적 압력은 대학본부, 단과대학, 학과라는 행정 라인을 거쳐 교수와 학생에게 도달하게 되는데, 정작 가르치고 배우는 활동의 중핵인 교수와 학생은 정부가 재정지원사업을 통해서 달성하고자 하는 목표가 무엇인지 관심이 없다. 이는 마치 70-80년대 고도 성장시대를 살아냈던 부모와 풍요로움을 누리는 자식 간의 관계와도 같다. 부모들은 온갖 고된 일들을 감당하며 돈을 벌어서 자식에게 가져다주지만, 자식은 그 돈을 쓸 때 부모의 뜻을 이루기 위해 쓰기보다 자신의 즐거움을 위해 쓴다.

학교컨설팅연구회는 대학의 자율혁신이 가능하도록 유도하기 위해서 기존에 초중등교육 현장을 토대로 구축된 이론적 토대를 고등교육을 포함한 모든 급의 학교를 포함하는 방식으로 확장

1) 이하의 논의는 학교컨설팅연구회 뉴스레터 2022년 3월호를 수정·보완하였음을 밝힘

8 ❖ 2022년 한국교육학회 연차학술대회-한국학교컨설팅연구회

할 필요가 있다. 그간 다져온 학교컨설팅의 이론과 한국학교컨설팅연구회 회원들이 갖춘 전문성을 활용하면 향후 우리나라의 고등교육이 재구조화되고 더 나아가 경쟁력을 제고하는 데 있어 고비마다 이정표가 되어줄 수 있을 것이라 생각한다.

## ▣ 참고 문헌 ▣

- 김도기(2005). 컨설팅 장학에 관한 질적 실행 연구. 서울대학교 박사학위논문.
- 정바울(2016). 학교 컨설팅 이론의 비판적 재조명을 위한 탐색적 연구. **한국교육문제연구**, 34(2), 113-129.
- 진동섭(2003). 교육개혁의 새로운 접근 방법 학교 컨설팅. 서울: 학지사.
- 진동섭(2017). 학교컨설팅의 등장 배경. 김도기, 권순형, 김병찬, 김정현, 김효정, 박상완, 박수정, 이재덕, 장경원, 정수현, 진동섭, 한은정, 허은정, 홍창남(2017). **학교컨설팅의 이론과 실제**, p.12-49.
- 진동섭, 김도기(2005). 컨설팅 장학의 개념 탐색. **교육행정학연구**, 23(1), 1-25.
- 진동섭, 홍창남(2006). 학교조직의 특성에 비추어 본 학교컨설팅의 가능성 탐색. **한국교원교육연구**, 23(1), 373-396.
- 진동섭, 김효정(2007). 학교컨설팅의 원리 분석. **교육행정학연구**, 25(1), 25-50.
- 한국학교컨설팅연구회(2021). 한국학교컨설팅연구회 소개 및 주요 활동 내역.
- Parker J. Palmer(1998). *The Courage to teach*. San. Francisco.: Jossey-Bass Inc. 이종인, 이은정(역)  
(2000). 가르칠 수 있는 용기. 서울: 한문화



# 지방교육자치 강화에 따른 학교컨설팅 방향 탐색

이쌍철(한국교육개발원 연구위원)

## 1. 들어가며

‘학교컨설팅’이 태동 된지 20년이 넘었다. 2000년대 초반 학교현장, 학계(국책연구기관), 시·도교육청은 학교를 수동적 변화의 대상, 지도·감독 대상으로 상정하고 있는 기존 장학의 한계를 절감하고 있었다. 자연스레 학교컨설팅은 교육개혁과 학교변화의 새로운 접근 방법으로 주목 받기 시작하였다. 학교컨설팅 도입 초기 한국교육개발원은 「학교교육개혁 지원을 위한 학교컨설팅 사업」을 통해 단위 학교를 대상으로 컨설팅을 실시하고 그 결과를 보고서로 정리하였으며(최상근 외, 2000, 김정원 외, 2001, 2002), 2002년에는 학교컨설팅을 주제로 한 첫 번째 석사학위논문인 「학교경영컨설팅 모형 탐색」(홍창남, 2002), 2003년에는 첫 번째 단행본인 진동섭 교수의 「학교 컨설팅」이, 2005년에는 첫 번째 박사학위 논문인 「컨설팅 장학에 관한 질적 실행 연구」(김도기, 2005)이 발표되었다(신철균·허은정, 2013). 특히 이 시기 진동섭 교수와 한국학교컨설팅연구회를 중심으로 정립된 학교컨설팅의 개념과 원리는 이후 ‘컨설팅’의 원리와 개념을 학교 현장에 적용시키고자한 다양한 시도들의 이론적 토대를 제공하였다.

2009년 이후 새로운 교육정책 도입의 매력적 파트너로 학교컨설팅의 개념과 원리들이 적용되기 시작하였다(신철균·허은정, 2013). 교장공모제 도입에 따른 학교경영컨설팅, 학교폭력 예방컨설팅, 수업컨설팅, 학습컨설팅 등 컨설팅 다양한 형태의 컨설팅이 등장하였으며, 특히 2010년 실시된 정부의 「지역교육청 기능개편 정책<sup>1)</sup>」 일환으로 컨설팅장학이 채택됨에 따라 전국의 모

1) 이 정책은 교육지원청을 학교를 지도·감독 하는 기관에서 학교를 지원하는 기관으로 변화시키는 것을 주요 목적으로 한다. 이를 위해 당시 교육지원청이 가지고 있던 장학 기능과 학교 평가 기능을 본청 및 직속기관으로 이관하였으며, 컨설팅장학을 전면 도입하여 학교가 요청하는 사항에 대해 지원하는 기관으로서 역할을 하도록 하였다. 이는 당시 지역교육청이라는 명칭을 현재의 교육지원청으로 변경한 이유이기도 하다. 그러나 이 정책은 정부 주도의 정책 추진으로 인한 교육청의 낮은 정책 공감도, 현장지원에 부합하는 문화, 조직, 업무 프로세스, 일하는 방식 변화의 한계 등으로 인해 교육지원청의 기능을 근본적으로 변화시켰다고 보기는 어렵다(나민주 외, 2013).

든 교육지원청에 컨설팅장학이 도입되었다. 학교컨설팅의 실행 주체, 범위, 내용의 확장이 이루어진 것이다.

학교컨설팅의 외연 확장 속에서도 변화하지 않는 것이 있다. 그 것은 학교컨설팅이 상정하고 있는 컨설팅의 대상이 ‘학교’와 ‘학교 구성원’이라는 점이다. 진동섭(2003)은 학교 컨설팅의 개념을 “학교 교육을 개선하기 위해 일정한 전문성을 갖춘 사람 들이 학교와 학교구성원의 요청에 따라 ….”(p. 51). 컨설팅의 목표를 “학교컨설팅의 궁극적 목표는 학교교육의 질적 향상이다. (중략) 보다 구체적인 학교컨설팅 목표는 1) 학교와 학교구성원의 문제 해결 ….”(p.56). 이라고 제시한 것에서 알 수 있듯 학교컨설팅의 주요 대상은 ‘학교’와 ‘학교 구성원’으로 상정되어 왔다. 이는 학교컨설팅의 출발점이 학교와 교사를 대상으로 한 기존 장학의 한계를 극복하자는 취지에서 출발했다는 것을 되새겨 보면 어쩌면 자연스러운 결과이기도 하다.

오늘 학교컨설팅연구회에서 주관한 학술대회의 취지는 학교컨설팅 영역 확장에 대한 아이디어를 공유하고 그 가능성을 논의해보는 것에 있다. 그리고 발표자가 의뢰 받은 내용은 지방교육자치 강화에 따른 지방교육행정기관(시도교육청, 교육지원청)에서의 학교컨설팅 적용 가능성을 논의해 달라는 것이었다. 따라서 지방교육자치제도에 대한 다양한 쟁점이 있음에도 불구하고, 이에 대한 학술적 논의는 최소화하고 지방교육행정기관을 대상으로 한 학교컨설팅 영역 확장 가능성을 논의하는 첫 단추 정도로 발표자의 역할을 갈음하고자한다.

## 2. 논의 배경: 지방교육자치 강화 흐름

지방자치제도 도입 초기 시·도교육청의 자율성은 제한적이었다. 지역의 실정과 주민의 의사를 반영한 자율적인 교육정책 수립과 집행의 권한을 가지고 있었다기보다, 교육부의 지침과 규정에 따라 교육부에서 수립한 교육정책을 집행하는 기관으로서의 위상에 가까웠다. 지방교육자치제는 1949년 교육법 제정으로 도입되었으나 1961년 5.16 군사 쿠데타로 폐지되었고, 2년 후인 1964년부터 다시 교육자치제가 부활하였다. 그러나 대통령이 교육감을 임명하고 시·도지사가 교육위원회 위원장을 맡는 형식적인 교육자치에 그쳤다(김병주, 2021:35). 실질적인 지방교육자치제도가 시작된 것은 1991년 「지방교육자치에 관한 법률」이 제정되면서 부터이다. 지방교육자치제 실시 이후 시·도교육청으로 권한 이양 및 분권이 확대되었다. 특히, 1999년 「중앙행정권한의 지방이양 촉진 등에 관한 법률」 제정 이후 지방분권이 본격적으로 추진되었다(나민주, 2021). 이 시기는 학교컨설팅이 태동하던 시기이기도 하다.

학교컨설팅은 전문성의 원리, 독립성의 원리, 자문성의 원리, 일시성의 원리, 교육성의 원리, 자발성의 원리 등 여섯 가지 원리에 의해 계획되고 실천된다(진동섭, 2003: 81). 학교컨설팅에 관한 논의가 촉발되던 시기 지방교육행정기관을 대상으로 한 학교컨설팅을 고려하지 않은(?)

것은 학교컨설팅의 여섯 가지 원리 중 핵심 요소로 이해되는 ‘자발성’의 원리를 충족시키기 어려웠기 때문으로 예상해볼 수 있다. 교육부의 지침과 규정에 따라 교육정책을 집행하는 기구로서 시·도교육청의 위상을 고려할 때 시·도교육청의 자발적 참여를 담보하기 어려웠을 것이며, 어찌면 그럴 필요성도 크지 않은 상황이었으리 추측해볼 수 있다. 그러나 지방자치제도의 진전과 함께 시·도교육청의 권한과 역할도 변화하고 있다.

## □ 권한 확대

1999년 「중앙행정 권한 지방이양 촉진 등에 관한 법률」 제정 이후 유·초·중등교육에 대한 정부의 권한을 시·도교육청으로 이양하기 위한 정부의 노력은 지속되어 왔다. 김대중 정부에서는 ‘지방분권촉진위원회’구성을 통해 11개의 사무를 지방으로 이양하였고, 노무현 정부에서는 ‘정부혁신지방분권위원회’구성을 통해 29개의 권한을 이양하였다(나민주, 2021: 70).

이명박 정부에서는 국가수준에서 다루어야 할 기획·조정 기능을 제외한 권한을 시·도교육청으로 이양한다는 방향 아래 3단계에 걸쳐 “학교자율화 추진계획”시행하였다<sup>2)</sup>. 학교 자율화 1단계(2008. 04)는 즉시 폐지가 가능한 지침 정비에 초점을 두었으며, 교수학습 평가, 교육과정 운영 방법과 관련한 29건의 지침을 즉시 폐지하였다. 2단계(2008. 06) 조치에서는 규제성 법령 정비 및 행정절차 간소화에 초점을 두었다. 이 조치를 통해 교원임용, 학교 급별 교원배치, 교원 연수 등에 대한 권한이 시·도교육감에게 위임되었다(교육과학기술부, 2008: 6). 3단계(2009.06) 조치는 단위 학교 자율경영 체제 구축의 관점에서 이루어졌다. 교육과정 측면에서 단위 학교에 교과별 수업 시수의 20% 범위 내 증감하여 교육과정을 편성·운영할 수 있는 권한을 부여하였으며, 학교 별 선택과목 신설 허용, 재량활동과 특별활동의 통합 운영 등이 가능하게 되었다. 교원 인사 측면에서 단위 학교의 교사 초빙권을 20%로 확대 하였으며, 학교장의 전보유예 요청과 전입 요청에 관한 권한을 법령으로 명확히 하였다. 이 밖에도 교육과정과 교원 인사의 자율성을 높인 자율 학교를 대폭 확대하는 등의 정책이 실행되었다(교육과학기술부, 2009: 3).

문재인 정부 역시 ‘교육민주주의 회복 및 교육자치 강화’를 국정과제로 제시하고, 유·중등 교육권한을 시·도교육청과 학교로 이양하려는 노력을 지속하였다. 지난 2017년 교육부와 시·도교육청은 교육자치 강화를 위한 안건을 심의·의결하는 ‘교육자치정책협의회’를 발족하였으며, 「교육자치 정책 로드맵」(교육부·전국시도교육감협의회, 2017) 발표를 통해 2단계 전략을 제시하였다. 1단계에서는 법령상 근거가 없거나 불분명한 즉시 폐지 가능한 규제를 정비하고, 2단계에서는 법령 개정을 통한 실제적 권한을 배분한다는 접근을 취하였다. <표>는 1단계 우선정비과제 이행 현황을 제시한 것으로 125개의 정비과제가 이행완료 되었음을 알 수 있다.

2) 학교자율화 추진계획과 관련된 내용은 발표자가 작성한 박성호 외(2020: 75-76) 연구 내용을 원용하였다.

<표 1> 교육권한 배분을 위한 우선정비과제 이행 현황 ('21.12.31.기준)

구분	선정 과제수	이행완료 (이행율)	이행중
1차 권한배분 우선정비과제	75개	73개 (97.3%)	2개
2차 권한배분 우선정비과제	36개	34개 (94.4%)	2개
3차 권한배분 우선정비과제	20개	18개 (90.0%)	2개

교육부(2022). 지방교육자치, 미래교육을 여는 길. 교육부 정책보고서

2단계 전략의 일환으로 11개 법률에서 14건, 7개 시행령에서 14건, 3개의 부령에서 3건 등 총 21개 법령의 31건에 대해 개정을 완료하였으며, 13개 법령의 22건의 개정을 추진 중에 있다(유경훈, 2022). 비록, 교육분권의 내용이 이양 보다는 위임의 형태가 많은점, 의사결정 권한보다 집행상의 권한 위임이 많은 점. 지방교육관련법령상 권한주체가(교육부 vs 시도교육청)모호한 점 등이 한계로 지적되지만, 실질적 지방교육자치제도가 시행된 1999년과 비교하여 시·도교육청의 법적, 실질적 권한은 확대되었다.

### □ 인사 및 조직 권한

시·도교육청과 교육지원청의 조직 구성, 인력 정원 등에 관한 권한도 확대되어 왔다. 시·도교육감의 권한 확대 측면에서 2010년 이후 개정된 「지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」 내용을 살펴보면, 먼저 인력 운영 면에서 총액인건비제 도입(시행, 2013. 1. 1.), 교육전문직의 지방직 공무원으로의 전환(시행 2013.6.12.), 교육부 장관의 승인을 받아야 하는 공무원의 범위를 기존 4급에서 3급으로 상향 조정 등이 추진되었다(개정 2018.2.27.). 총액인건비제가 도입되기 전 시행된 표준정원제는 정원을 기준으로 교육청의 인력을 관리하였다면, 총액인건비제는 시·도교육청의 정책방향과 특성을 고려하여 교육감이 총액인건비 범위 내에서 인력을 선발·운용할 수 있다는 점에서 시도교육청의 인사권한이 확대된 것으로 이해할 수 있다. 국가공무원 신분의 교육전문직을 지방공무원으로의 전환은 총액인건비 취지에 부합하도록 교육전문직 인력운영의 자율성을 확대하기 위한 조치로 이해될 수 있다.

다음으로, 조직구성 면에서 지난 2018년 개정된 「지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」 (개정 2018. 2. 27.) [별표 1]에 의하면 시·도교육청 본청에 설치할 수 있는 실·국 수의 상한을 조정하였으며, 그 결과 시·도교육청의 조직 구성 자율성이 확대되었다.

<표 2> 본청 실·국 설치 기준의 변화

구분		개정 전 (2017.12.29)	개정 후 (2018.2.27.)
서울특별시 교육청		4실·국 이내	3실·국 이상 5실·국 이하
경기도 교육청		5실·국 이내	4실·국 이상 6실·국 이하
부산광역시 교육청		2실·국 이내	2실·국 이상 3실·국 이하
그 밖의 특별자치시·광역시 교육청	인구: 400만명 이상 학생: 80만명 이상	3실·국 이내	
	그 밖의 경우	2실·국 이내	
그 밖의 도 교육청	인구: 300만명 이상 학생: 60만명 이상	3실·국 이내	
	그 밖의 경우	2실·국 이내	

자료: 지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정(각 년도).

### 3. 지방교육자치 강화에 따른 시·도 교육청 대응 노력과 학교컨설팅

시·도교육청의 권한과 자율성은 지방교육자치제도의 도입과 함께 확대되어 왔으며, 최근에는 초·중등교육에 관한 권한을 지방교육자치단체로 일괄 이양하는 방안을 논의하기까지 이르렀다. 이러한 변화가 의미하는 것은 지방교육자치 강화와 함께 시·도교육청의 역할도 변화하고 있다는 것이다. 즉, 과거 중앙정부에서 수립한 교육정책을 법과 규정에 따라 집행하는 역할의 전환을 요구 받고 있다. 그 결과 지역의 교육 여건과 교육 수요자의 요구를 반영한 교육정책의 기획, 기획한 정책의 집행, 추진한 정책을 평가하는 역할의 중요성이 커지고 있다. 아래에서는 각 시·도교육청과 교육지원청이 이러한 변화에 대응하기 위해 어떠한 노력을 하고 있는지, 그리고 그러한 변화들이 학교컨설팅에 주는 시사점이 무엇인지 살펴본다.

#### □ 교육정책연구소 설립

교육정책 기획 역량 강화를 위한 첫 번째 접근으로 각 시도교육청은 정책연구소 설립을 통해 지역교육 실태와 정책 방향 수립을 위한 정책연구를 확대하고 있다. <표 3>은 교육청별 교육정책연구소 설립시기와 인력 현황을 제시한 것이다. 2011년 전라북도교육청이 전북교육정책연구소를 설립한 것을 시작으로 전남, 광주, 경기교육청이 정책연구소를 설립하기 시작하였으며, 2019년 9월 울산광역시교육청이 교육정책연구소를 설립함에 따라 전국의 모든 교육청이 정책연구

구소를 운영하고 있음을 확인할 수 있다.

<표 3> 교육정책연구소 설립 현황

연번	시도	기관	설립 연도	인력 현황 <sup>3)</sup>
1	전북	교육연구정보원 전북교육정책연구소	2011. 9. 1.	12
2	전남	전라남도교육연구정보원 전남교육정책연구소	2012. 3. 1.	13
3	광주	광주교육정책연구소	2013. 8. 9.	7
4	경기	(재)경기도교육연구원	2013. 9. 1.	47
5	서울	교육연구정보원 교육정책연구소	2015. 1. 1.	17
6	경남	경상남도교육청 교육연구정보원 교육정책연구소	2015. 3. 1.	11
7	제주	제주미래교육연구원 제주교육정책연구센터	2015. 3. 1.	7
8	인천	인천광역시교육청 교육정책연구소	2015. 3. 1.	10
9	부산	부산광역시교육청 교육정책연구소	2015. 3. 1.	19
10	세종	세종특별자치시교육원 교육정책연구소	2015. 3. 1.	5
11	강원	강원도교육연구원 교육정책연구팀	2016. 3. 1.	11
12	대구	대구미래교육연구원 교육정책연구부	2016. 3. 1.	8
13	경북	경상북도교육청연구원 정책연구부	2019. 3. 1.	7
14	충남	충청남도교육청연구정보원 교육정책연구소	2019. 3. 1.	9
15	충북	충청북도교육연구정보원 교육정책연구소	2019. 3. 1.	13
16	대전	대전교육과학연구원 대전교육정책연구소	2019. 3. 1.	9
17	울산	울산교육연구정보원 교육정책연구소	2019. 9. 10.	8

<표 4>은 2021년 부산교육정책연구소에서 수행한 연구과제 목록을 제시한 것이다. 이를 통해 알 수 있는 것은 1) 지역의 학교교육 실태를 분석하고 확인하기 위한 기초 연구(예\_부산교육중단연구), 2) 교육청 추진 지역교육 정책의 성과 분석 및 정책수립 방향(예\_부산다행복학교 성과 및 과제 연구), 3) 지방교육행정체제(조직,인사 등) 개선연구(예\_교육청 조직문화 진단 및 변화 방안 연구), 4) 교수-학습 개선 방안 연구(예\_사회문제탐구 수업에 대한 실행 연구) 등 다양한 영역의 연구가 수행되었으며, 이를 통해 교육정책 기획, 평가, 집행 등 정책 추진 전반에 걸쳐 교육정책연구소의 지원이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

3) 직원현황은 전임연구원, 파견교사, 교육전문직, 행정직을 모두 포함한 숫자임

<표 4> 2021년 부산교육정책연구소 연구과제명

구분	연구명
기본 연구	부산다행복학교 성과 및 과제 연구
	교육청 조직문화 진단 및 변화 방안 연구
	부산교육종단연구 개선연구2
	교육격차 해소 관련 정책의 성과와 과제
	학교장 역량강화를 위한 리더십 아카데미 운영 방안 연구
	코로나19 시대의 온라인 수업으로 인한 교육격차 해소 방안 연구
	빅데이터를 활용한 미래교육 환경 예측 분석-교육평가를 중심으로
	부산교육의 철학과 특성을 반영한 신규교사 임용시험 체계 분석 및 개선 방향 연구
	부산미래학교 교육과정 연구(미래학교 모델 개발 후속 연구)
	학교자치 확대를 위한 과제와 발전 방안 연구
협력 연구	온라인 수업 시스템에 대한 교사 적응도 및 요구도 분석
	다행복학교와 일반학교의 수업혁신 현황 파악
	사회문제탐구 수업에 대한 실행연구
	다중지능이론 기반 고등학생의 진로교육 프로그램 개발
	작은 학교의 학생역량에 관한 연구
	스마트 기기를 활용한 수업 양상 연구
	작가와와 만남이 초등학생의 독서 동기에 미치는 영향
	혁신학교 교장의 정체성 및 역할 변화에 대한 내러티브 탐구
	현장에서 바라본 일반고 학습부진 지원의 현재와 미래
	유아교사의 창의성에 대한 국내연구 동향 분석

출처: 부산교육정책연구소 홈페이지<sup>4)</sup>

### □ 본청의 기획 기능 강화

다음으로 본청의 교육정책 기획 역량을 강화하고 있다. 2018년 개정된 「지방교육행정기관의 행정기구와 정원기준 등에 관한 규정」 (개정 2018. 2. 27.)에 따라 시·도교육청이 본청에 1실·국을 확대 조직할 수 있는 법적 근거가 마련되었다. [그림 1]은 법 개정 이전 2국 규모 교육청의 일반적 조직 구성을 제시한 것으로, 대체로 이름과 명칭의 차이는 있으나 학교교육 정책을 담당하는 교육국과 예산, 시설 등을 담당하는 행정국으로 구성되어 있었다.

4)

[https://www.pen.go.kr/board/view.pen?boardId=BBS\\_5000152&menuCd=DOM\\_000000118003001000&paging=ok&startPage=1&dataSid=5773675#](https://www.pen.go.kr/board/view.pen?boardId=BBS_5000152&menuCd=DOM_000000118003001000&paging=ok&startPage=1&dataSid=5773675#)





<표 5> 서울시교육청 연구 용역 발주현황: 2022 1월 - 5월

구분	내용
1	교육공무직원 직무분석을 통한 인력운용 효율화 방안 연구
2	진로교육센터 구축 및 활성화 방안 연구
3	미인가 대안교육시설 실태조사 및 대안교육기관 지원 방안 연구
4	서울 지역교육과정의 설계방향 탐색 및 학교 자율교육과정의 효과적 운영 방안
5	서울시교육청 교육시설 학생인권영향평가 실행방안 연구
6	해외 노동인권 지도자료 분석을 통한 교수학습지도자료 개발
7	인공지능 기반 맞춤형 교육서비스 지원 방안 연구
8	학교 노동인권교육 활성화를 위한 서울 지역교육과정 개정 방안 연구
9	서울 지역교육과정의 설계방향 탐색 및 학교 자율교육과정의 효과적 운영 방안
10	서울 생태전환교육 자율교육과정 운영 지원을 위한 교과서 개발 연구
11	스마트기기 활용 학습의 교육적 효과 분석
12	서울특별시교육청 조직분석·진단 연구
13	성동구 중학교 균형 배치 방안 연구
14	서울직업교육 중장기 발전 방안 정책연구
15	스마트기기 휴대 학습의 중장기 운영 방안
16	「서울교육중단연구 2020」 3차년 학생역량 검사지 개발 연구

#### 4. 지방교육자치 강화에 따른 교육지원청 기능 변화와 학교컨설팅<sup>10)</sup>

##### □ 학교자율성 확대와 교육지원청 기능 변화

1991년 「지방교육자치에 관한 법률」이 제정된 이후 시·도교육감의 권한이 확대되는 방향으로 정책이 추진되어 왔다. 특히, 이명박 정부와 문재인 정부에서 보다 실질적인 논의와 정책이 추진되었다. 이명박 정부와 문재인 정부가 추진한 지방교육자치단체로의 권한 이양, 학교 자율성 확대 정책은 그 철학적 기반에 있어 강조점의 차이가 있지만, 시·도교육청과 학교의 자율성을 높이려 했다는 점에서 그 방향성은 동일하다고 볼 수 있다. 더불어, 또 한 가지 공통점은 교육지원청의 기능을 종래의 지도·감독 기관에서 학교를 지원하는 기관으로 변화시키고자 했다는 점이다.

전통적 교육행정체제 내 교육지원청은 시·도교육청의 하급행정기관으로 학교를 지도·감독하

10) 아래의 내용은 이쌍철 외(2022). 학교지원 기능 강화를 위한 교육지원청 기능개편 사례 분석. 연구의 일부를 요약 발췌한 것임

는 기능을 수행해왔다. 교육부 - 시·도교육청 - 교육지원청 - 단위 학교로 연결되는 위계적 권한 구조 속에 교육지원청은 교육부 또는 시·도교육청으로부터 교육정책을 단위 학교에 전달하고 그것이 잘 준수되고 있는지 지도·감독하는 것이 주된 역할이었다. 지난 문재인 정부는 ‘단위학교자치 강화’를 교육 분야 국정 과제로 제시하였으며(국정기획자문위원회, 2017), 전국시도교육감 협의회 역시 지방교육자치의 지향점으로 학교자치를 제시하고 있다(교육부·전국시도교육감협의회, 2017: 4). 기존의 지방교육자치에 관한 담론이 주로 교육부와 시·도교육청 간 권한 이양에 초점을 두었다면, 최근에는 교육부-시·도교육청 간 권한 관계뿐만 아니라 시·도교육청과 단위 학교 간 권한 관계로까지 논의가 확장되고 있다. 이러한 정책 방향 설정이 의미하는 것은 지방교육자치의 지향점을 교육이 실천되는 학교의 자율적 운영으로 설정되고 있음을 의미한다. 학교자치의 의미가 “교육행정기관의 관여와 지시·감독을 받는 관계를 벗어나 자율적으로 학교를 운영”하는 것(한은정 외, 2019: 21)이라는 점을 상기해볼 때, 지방교육자치가 강화되는 시대적 맥락 속에서 교육지원청의 지도·감독 역할의 변화는 불가피한 것이 된다. 단위 학교의 자율성이 확대된다는 것은 교육부, 시·도교육청에서 내려지는 정책과 지침이 줄어들어다는 것을 의미하며, 이는 시·도교육청 정책이 잘 이행되는지 관리·감독하는 교육지원청의 역할은 더 이상 유효하지 않게 됨을 시사한다. 이러한 맥락에서 이명박 정부, 문재인 정부 모두 교육지원청 기능개편 정책을 추진하였다. 아래에서는 이들 정책과 학교컨설팅과의 관계를 살펴본다.

### □ 2010년 「선진형 지역교육청 기능·조직 개편 방안」 과 컨설팅장학

이명박 정부는 정권 초기부터 지방분권과 학교자율성 확대 정책을 추진하였으며, 이를 위해 ‘지방교육행정체계의 효율화’, ‘초·중등권한의 시도교육청 이관’, ‘교육과정 자율권 확대’, ‘교육자치와 일반 자치와의 연계 협력 체계 구축’ 등의 정책을 추진하였다(황준성 외, 2011: 97). 학교자율화 시대 학교를 관리·감독하는 교육지원청의 역할 변화는 불가피하게 여겨졌으며, 2010년 『선진형 지역교육청 기능·조직 개편』 방안 발표를 통해 교육지원청 기능 개편 작업을 본격화하였다(교육과학기술부, 2010.05). 주요 내용은 다음과 같다.

- 실효성이 낮은 종합 장학, 감사, 평가 기능 등은 축소 및 본청 이관

교육지원청이 지원 기관으로 기능을 전환하기 위해서는 기존의 관리·감독 기능을 축소 또는 폐지가 불가피한 것이 된다. 정부는 이를 위해 첫째, 그 간 3년 주기로 시행되었던, 종합감사를 본청으로 이관 하였다. 둘째, 지역교육청에서 담당하였던 ‘학교평가’를 교육연구원으로 이관하였다. 셋째, 관리 감독 위주의 ‘담임 장학’을 컨설팅 장학으로 전환하였다.

- 지역교육청과 본청 간 합리적인 기능 재배분

교육지원청이 학교 학교지원 기관으로 역할 전환이 이루어지기 위해서는 기존의 업무를 축소하는 조치가 선행되어야 한다. 이를 위해 정부는 종합감사, 학교평가, 교원인사 등의 업무를 본청으로 이관하여 행정관리 업무를 줄이는 대신, 일반계 고등학교 컨설팅 업무를 교육지원청에서 담당하도록 함으로써, 교육지원청이 초·중·고를 통합하여 지원할 수 있도록 하였다.

▪ 지역교육청에 교육수요자 및 현장지원 기능 대폭 강화

2010년 기능 및 조직 개편 방안에서는 지원의 대상을 학생, 학부모, 학교 현장으로 구분하여 정책을 추진하였다. 구체적으로 학생 지원을 위해 교육지원청에 Wee 센터 확대 설치, 단위 학교에서 개설하기 어려운 선택과목의 경우 지역교육청에서 개설, 교육복지 서비스 강화 등을 제시하였다. 학부모 지원 내용으로 학부모회 지원, 고충상담 및 교육정보 제공, 학부모연수 등 학부모 활동 지원 강화 내용이 제시되었다. 끝으로 학교 현장 지원 내용으로 앞서 제시한 학교컨설팅 지원단 구성·운영, 교수-학습 자료실 운영, 학교자율장학 지원, 순회교사제 확대 운영, 지역사회의 교육자원 연계 등의 내용을 담고 있다.

<표 6> 「지역교육청 기능 및 조직개편」 주요 내용

영역		세부내용
기능 개편	① 관리·감독·규제 업무의 축소·이관	1. ‘담임장학’ 폐지, 컨설팅장학으로 전환 2. 학교평가 업무의 교육연구원 이관 3. 획일적 지시, 규제, 불필요한 행사 등 현장 자율 저해하는 규제의 폐지·축소
	② 교육지원청·본청 간 합리적인 기능 재배분	4. 일반계 고교에 대한 컨설팅 등 현장지원 기능을 교육지원청으로 이관 5. 종합감사, 학교평가, 학생수용계획 등 관리업무를 본청으로 이관

영역		세부내용
③ 학교현장 기능 강화	학생 지원 기능 강화	6. 학교별 개설이 어려운 심화과정을 교육지원청에서 개설 7. 학생진로·입시 상담 및 Wee센터 설치·확대를 통한 부적응 학생 지원 확대
	학부모 지원 기능 강화	8. 학부모회 지원, 고충상담 및 교육정보 제공 등 학부모 활동 지원 9. 학부모 연수프로그램을 개설 운영 및 학교지원 자원봉사 인력 확보·지원
	학교 지원 기능 강화	10. 학교에서 확보하기 어려운 원어민·예체능 강사 등을 교육지원청에서 확보·지원 11. 현장컨설팅지원단 구성·운영 및 교과협의회 등 학교자율장학 지원
조직 개편	④ 지역특성 및 교육여건에 부합하는 지원위주의 조직 개편	12. 권역별 기능거점형 운영, 대상별에서 기능별 조직개편 등 기능개편의 취지에 부합되는 다양한 교육청 조직개편 실시
		13. 지역교육청 명칭을 ‘교육지원청’으로 변경

자료: 교육과학기술부(2011; 하정운·나민주, 2014. p.79.에서 재인용)

이 당시 추진한 정책으로 인해 교육지원청의 성격이 근본적으로 변화했다고 보기는 어렵다(나민주 외, 2013). 그러나 ‘선진형 지역교육청 기능 및 조직 개편’정책의 도입으로 인해 학교컨설팅은 일대 전환점을 맞게 된다(홍창남, 2019; 박수정, 2011). 그 동안 교육현장에서 자생적으로 운영되고, 현장의 수요에 의해 자발성에 기초한 선택적 활동으로 여겨지던 컨설팅장학이 공식적인 제도로서 운영되기 시작한 것이다. 학교컨설팅의 관점에서 정부주도의 공식화된 제도로서 컨설팅장학의 도입에 대한 공과에 대해서는 다양한 의견이 존재한다<sup>11)</sup>. 다만, 발표자가 주목하는 부분은 교육지원청이 기존의 지도·감독 기관에서 학교를 지원기관으로 전환하고자 할 때 ‘학교컨설팅’은 핵심적인 방법론으로 고려된다는 점이다. 이러한 가능성은 2018년 이후 각 시·도교육청이 추진하고 있는 학교지원 기능 강화를 위한 교육지원청 기능 개편 정책에서도 확인된다.

11) 컨설팅장학은 그 간 민간주도로 이루어진 학교컨설팅 활동을 관 주도의 활동으로 변화시키는 계기가 되었다. 컨설팅장학의 도입은 교직사회 교사의 전문성과 경험을 공유할 수 있는 공식적인 시스템으로서의 역할을 하는 등 긍정적 효과도 있으나, ‘가장된 자발성’, ‘수행 방식의 형식화’ 등이 한계로 지적된다. 컨설팅장학의 현실과 쟁점에 관한 논의는 홍창남(2019)의 논문 참고.

□ 2018년 이후 교육지원청의 학교지원 강화 정책

지난 2018년 6월 실시된 지방선거에 당선된 17개 시·도교육감의 공약을 분석한 연구 결과에 의하면 ‘학교자치 확대’, ‘학교 및 교원의 교육활동 전념 여건 마련’, ‘지원 중심의 교육행정체제 개편’을 모든 교육감이 직·간접적으로 제시하였다(이재덕 외, 2018: 36). 이러한 결과가 시사하는 것은 민선교육감의 교육공약 이행 측면에서도 교육행정기관의 학교지원 기능 강화는 시도교육청 조직개편에 있어 중요하게 고려되었다는 점이다. 2010년 정책의 경우 정부 주도로 이루어진 반면, 2019년 이후 진행되고 있는 교육지원청 기능 개편 정책은 지방교육자치강화 기조에 따라 개별 교육청의 상황과 여건을 고려하여 교육청 주도로 추진되고 있다는 특징을 가진다. 그러나 공통적인 방향성도 발견되는 데 그 중 한 가지는 교육지원청 기능 개편의 주요 방향으로 학교 현장 지원 중심 체제로의 전환, 본청에서 이관된 실행업무 재배치를 주요 방향으로 설정하고 있다는 것이다. 특히, 학교 현장 지원 중심 체제 구축을 위한 주요 내용으로 단위 학교에서 추진하기 어려운 업무의 교육지원청으로의 이관 또는 통합 관리를 통해 학교 지원을 강화하고자 하였다. 이러한 방향은 교육지원청 내 학교지원센터를 설치하는 형태로 구체화 되었다. 2019년 단행된 조직 개편 결과 서울, 부산, 인천, 경기, 강원, 충북, 충남, 전남, 경남 등 9개 교육청이 교육지원청 내 학교지원센터를 설치하였다(이상철 외, 2019: 1). 이후 울산, 경북, 경기도 등이 추가로 학교지원센터를 신설하였다(<표 7>) 참고).

<표 7> 시·도교육청별 교육지원청 내 학교지원 조직 설치 현황 예시

지역/지원청	소속 단위	지원조직명
서울 동부교육지원청	교육지원국/ 과 단위	학교통합지원센터
부산 서부교육지원청	행정지원국/ 과 단위	학교지원과
울산 강남교육지원청	행정지원국/ 과 단위	학교지원센터
세종 12) 북부학교지원센터	기획조정국(본청)/ 센터	학교지원센터
경기 수원교육지원청	미래국/ 과 단위	학교행정지원과
강원 춘천교육지원청	센터	학교지원센터
충북 청주교육지원청	학교지원국/ 과 단위	학교지원과
충남 천안교육지원청	교육국/ 센터	교육혁신센터
전남 목포교육지원청	센터 단위	학교지원센터
경북 포항교육지원청	행정지원국 행정지원과/ 팀 단위	학교지원담당
경남 창원교육지원청	교육지원국/ 과 단위	학교통합지원센터
제주 제주시교육지원청	교육지원국/ 과 단위	학교지원센터

출처: 각 시·도교육지원청 홈페이지(인출일: 2021.11.10.)

지역/지원청	소속 단위	지원조직명
--------	-------	-------

주 1: 교육지원청 내 지원 조직을 별도로 신설하지 않은 교육청의 경우에도 본청에 부서 신설 또는 교육지원청의 기존 부서에서 학교지원 업무를 추진하고 있음

주 2: 시·도교육청 내 교육지원청 규모가 상이한 경우 규모가 가장 큰 지원청을 대표로 제시함

각 시·도교육청이 학교지원센터, 학교통합지원센터, 학교지원과 등 학교지원 부서 신설을 통해 학교를 어떻게 지원하고 있는지는 교육청별 강조점의 차이를 보이지만, 대체로 <표 8>에서 보는 것과 같이 학교업무 경감, 전문적·복합적지원, 지역사회교육 플랫폼으로서의 역할 확대를 통해 학교지원 기능을 강화하고자 한다.

<표 8> 학교지원 영역과 내용

영역	내용(예시)
학교(공통)업무경감	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 초등 보결수업 전담 기간제 교사 운영</li> <li>• 학교시설 유지관리 지원, 통학버스 통합관리</li> <li>• 방과 후 학교 강사 채용</li> </ul>
전문적·복합적 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학교가 요청하는 사안에 대한 지원</li> <li>• 단위학교에서 대응이 어려운 사안 발생 시 문제 해결 지원(심각한 사고, 교권침해 등)</li> </ul>
지역사회 교육의 중심	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역 내 인적·물적자원 확보</li> <li>• 지방자치단체와의 연계, 학교 밖 교육활동</li> </ul>

학교업무경감을 학교지원 영역으로 설정하는 관점은 학교가 수행하고 있는 교무행정과 일반 행정 업무의 일부 또는 전부를 교육지원청에서 담당함으로써 학교가 학생교육과 생활지도에 전념할 수 있는 여건을 마련한다는 접근을 취한다. 한국 교직사회에 있어 교사의 행정업무 부담은 늘 정책적 이슈가 되어 왔다. 수업 활동과 직접적 관련이 없는 일을 교사가 해야 하느냐는 문제제기부터 교사가 해야 할 일이지만 시간적 여유 부족으로 수업 활동에 지장을 초래함으로써 이에 대한 대책이 필요하다는 주장이 지속되었다. 이에 대한 대응으로 정부는 1970년 이후 다양한 형태의 ‘교원업무경감’ 정책을 추진해 왔다. 정부가 추진한 교원업무 경감 정책의 주요 특징은 정보화, 보조 인력 투입, 학교조직 재설계로 대변된다(이치호, 2017). 정보화는 1997년부터 추진된 NEIS 시스템 구축과 같이 업무 처리 시스템을 전산화 하는 것을 의미하며, 보조인력 투입은 2001년부터 시행된 교무행정 보조인력을 학교에 배치하는 것과 같이 지원인력을 학교에

12) 세종특별자치교육청의 경우 교육지원청이 설치되어 있지 않음

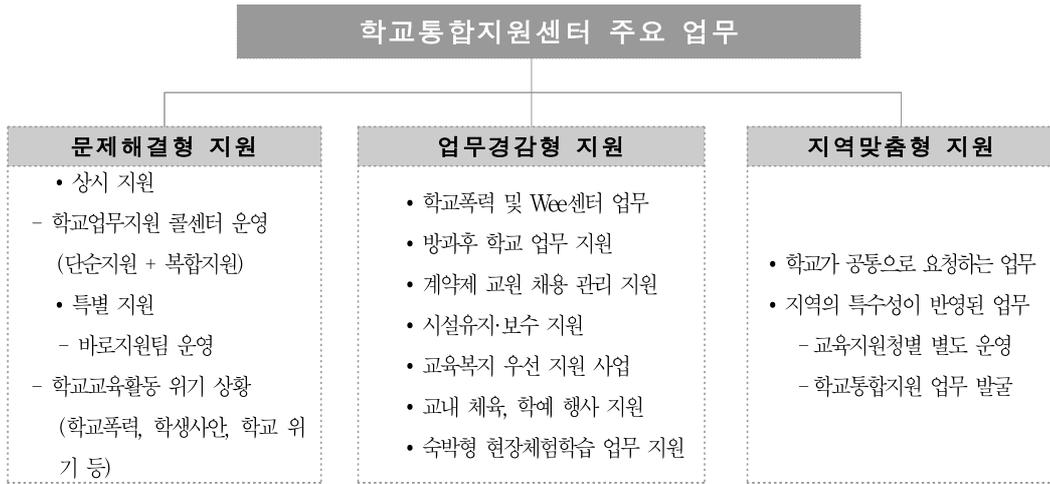
증원하는 정책을 의미한다. 끝으로 학교조직 체제개편은 학교 내 교무업무를 전담하는 부서를 만들어 일부 교원이 행정업무를 전담하되, 나머지 교원은 수업활동에 전념할 수 있도록 조직을 설계하는 형태의 접근을 의미한다. 이러한 정책적 노력에도 불구하고, 학교현장의 행정업무 경감에 대한 체감도는 그리 높지 않다. 최근, 시·도교육청별 교육지원청에 학교지원조직(학교지원센터, 학교통합지원센터 등) 신설(이상철 외, 2019)을 통해 학교행정업무를 지원하려는 노력은 학교 내 자원 투입 및 조직 재설계 방향에서 벗어나 외부 지원형태로 학교 내 행정업무 부담을 줄이려는 접근으로 볼 수 있다. 더불어, 최근에는 교원의 행정업무 경감뿐만 아니라 학교 행정실 업무 경감에 대한 요구도 높아지고 있으며, 정부 정책이 학교업무경감<sup>13)</sup> 정책으로 변화하는 경향은 이러한 요구가 반영된 결과로 이해된다.



[그림 2] 학교 업무 지원 영역 및 내용 예시\_제주특별자치도교육청

전문적·복합적 문제해결을 학교지원의 영역으로 설정하는 관점은 학교가 자체적으로 해결하기 어려운 사안, 또는 전문성을 필요로 하는 교육활동을 교육지원청에서 지원한다는 접근을 취한다. 교사의 전문성 신장 및 학교 운영 개선을 위한 컨설팅 장학 제공, 시설공사와 같이 전문적 지식이 필요한 업무 처리, 성폭력, 자살 등과 같이 학교 구성원이 경험해 보지 못한 심각한 사안에 대한 해결 지원 등이 그 예이다. 2010년 이후 교육지원청에 설치된 컨설팅장학지원센터, 학습클리닉센터, Wee 센터, 영재교육지원센터, 시설지원센터(나민주 외, 2013:39) 등은 이러한 관점이 반영된 결과로 이해된다.

13) ‘교원행정업무경감’ 정책의 경우 교원이 담당하는 교무행정업무 영역을 정책대상으로 하는 반면, ‘학교업무경감’정책은 교무행정뿐만 아니라 행정실에서 담당하는 일반 행정 영역도 정책 대상으로 포함한다는 의미를 가진다.



[그림 III-18] 경남교육청 학교통합지원센터 주요 업무

출처: 경상남도교육청(2021). 학교통합지원센터 구축·운영. 내부자료.

끝으로, 지역사회 교육 플랫폼으로서의 역할을 수행해야 한다는 관점은 교육지원청이 보다 주도적으로 지역의 교육여건을 마련해야 함을 강조한다(박혜진 외, 2018; 이태권·윤정·박재은, 2021). 이러한 주장이 제기되는 배경은 크게 두 가지이다. 첫째는 교육의 공간이 확대되고 있다. 종래의 학생 교육은 학교의 고유 역할로 인식되어왔다. 그러나 최근 들어 학생을 교육하고 성장시키는 것은 학교만의 역할이 아닌 지역사회가 함께 해야 할 일이며, 교육의 공간도 학교뿐만 아니라 학교 밖 지역사회 전체로 확대되어야 한다는 주장이 확대되고 있다. 최근 일부 시도교육청을 중심으로 추진되고 있는 혁신교육지구 사업이 대표적이다. 이 밖에도 초등돌봄 체제 구축, 교육복지사업 등에 있어서도 일반 자치단체와의 연계·협력 필요성이 커지고 있다. 두 번째는 자유학기제, 고교학점제 등 학교 내 교육활동이 내실 있게 운영되기 위해서는 교육지원청의 보다 적극적인 역할이 요구된다는 점이다. 단위 학교에서 개설하기 어려운 회소 선택 개설 및 학교 간 공동교육과정 운영 등의 역할이 그 예이다. 이 관점에서는 지방자치단체 및 유관 기관과의 연계를 통한 정책협력, 학교 교육활동에 필요한 지역의 인적·물적자원 확보, 학교 간 교육활동 연계 등이 주요 역할이 된다(이태권·윤정·박재은, 2021).

학교지원센터 설치를 중심으로 한 교육지원청의 기능 개편 정책 중 주목할 부분은 지원방식에 있어 2010년 교육지원청 기능개편 정책과 차별적 특징을 보인다는 것이다. 2010년 교육지원청 기능개편 정책의 핵심 기제도 도입된 컨설팅장학의 경우 교사와 학교의 자발성을 보장하는데 한계를 보인 반면, 2018년에 이후 추진 중인 학교지원 업무들은 학교의 자발적 요청과 참여를 중시여기고 있다. 학교컨설팅을 실천할 수 있는 여건이 조성되고 있는 것이다. 그러나 학교의 자발적 요청에 의한 정책 추진방식이 이전의 정책추진 방식보다 학교 현장을 변화시킬 가능

성이 높다 할 지라도 그 것만으로 충분하지 않다. 비록 학교가 필요에 의해 지원요청을 했다고 하더라도, 학교의 문제를 해결하는 방식과 절차가 과거의 장학과 유사하다면, 그 효과를 담보하기 어려울 것이다. 이는 그 간 학교컨설팅 연구회가 정립한 학교컨설팅의 이론적 기반을 현장에 확산하고 현 뿌리내리 수 있도록 학교컨설팅 연구회가 더욱 적극적으로 역할을 해야 함을 의미한다.

## 참고문헌

- 경상남도교육청(2021). **학교통합지원센터 구축·운영**. 내부자료.
- 교육과학기술부(2008). **학교자율화 추진계획 발표**. 보도자료(2018.4.15.)
- 교육과학기술부(2011.11). **교육지원청 기능개편 관련 현장 점검 결과 및 후속조치 계획**.
- 교육과학기술부(2019). **학교자율화 추진방안**. 보도자료(2009.6.11.)
- 교육부·전국시도교육감협의회(2017). **학교 민주주의 실현을 위한 교육자치 정책 로드맵**.
- 국정기획자문위원회(2017). **문재인정부 국정운영 5개년 계획**.
- 김도기(2005). **컨설팅 장학에 관한 질적 실행 연구**. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김병주(2021). **지방교육자치제의 제도사적 평가**. 한국교육행정학회(편). **지방교육자치 30년 평가와 전망**. 한국교육행정학회 연차학술대회 자료집(p.35-58).
- 김정원 외(2001). **학교 교육개혁 지원을 위한 학교컨설팅 사업(Ⅱ)**. 한국교육개발원
- 김정원 외(2002). **학교 교육개혁 지원을 위한 학교컨설팅 사업(Ⅲ)**. 한국교육개발원
- 나민주(2021). **지방교육자치제의 목적 달성 평가: 교육의 자주성, 전문성, 지역특수성은 신장되었는가?** 한국교육행정학회(편). **지방교육자치 30년 평가와 전망**. 한국교육행정학회 연차학술대회 자료집(p.65-97).
- 나민주·김왕준·박수정·오세희·우명숙·이덕난·정재훈(2013). **교육지원청 기능개편 실태 분석**. 한국지방교육연구소.
- 박성호 외(2020). **증거기반 교육정책 모니터링 및 이행을 위한 국가교육지표 개발 연구**. 한국교육개발원
- 박혜진·유재·윤정·김남희(2018). **교육지원청 체제개편 방안 연구: 학교지원 강화를 중심으로**. 경기도교육연구원.
- 신철균·허은정(2013). **학교컨설팅 변화 과정의 단계별 특징**, **한국교원교육연구**, 30(1), 29-58.
- 유경훈(2022). **유·초·중등 교육권한 배분에 따른 지역 교육거버넌스의 변화와 과제**. 한국교육개발원(편). 월간교육정책포럼 5월호(12-16).
- 이상철·김은미·류영철·박상현·박진환·이은성·이준희(2019). **교육지원청 학교지원조직(센터) 운영 현황 및 발전 방안 연구**. 부산광역시교육청 교육정책연구소.
- 이쌍철·김혜진·정혜주·김훈호·하봉운·홍지오(2020). **학교지원 기능 강화를 위한 교육지원청 기능개편 사례 분석**. 한국교육개발원.
- 이재덕·황준성·백승주·김혜진·김홍주(2018). **교육자치 강화에 따른 지방교육행정기관의 학교지원 기능 강화 방안 연구**. 교육부·한국교육개발원.
- 이치호(2017). **교원업무경감정책의 변화 추이 분석 및 시사점 탐색**. **미래교육학연구**, 30(1),

51-84.

이태권·윤정·박재은(2021). **혁신교육 활성화를 위한 교육지원청 역할 강화 방안**. 경기도교육연구원.

진동섭(2003). **학교컨설팅**. 서울: 학지사.

최상근 외(2000). **학교 교육개혁 지원을 위한 학교컨설팅 사업(I)**. 한국교육개발원

하정윤·나민주(2014). 시스템 사고에 기반한 「지역교육청 기능 및 조직 개편」 정책의 문제 및 원인 분석. **한국 시스템다이내믹스 연구**, 15(2), 75-96.

한은정·정미경·이선영·유경훈·김성천·신철균·이슬아(2019). **지방교육자치 역량강화 방안 연구**. 한국교육개발원.

홍창남(2002). **학교경영컨설팅의 개념 모형 탐색**. 서울대학교 대학원 석사학위 논문.

홍창남(2019). **컨설팅장학의 현실과 쟁점**. 한국교원교육연구, 36(2), 179-203.

황준성·현주·김성기·장덕호(2011). **교육지원청 기능 개편 안정화 방안 연구**. 한국교육개발원.

# 아세안 직업교육 협력네트워크 사업 및 학교컨설팅 소개

김영생(한국직업능력연구원 선임연구위원)

## I. 서론

### 1. 아세안 직업교육 협력 네트워크 사업

#### 가. 사업 개요

아세안은 가장 빠른 경제성장과 오랫동안 빈곤이 교차하는 지역이다. 또한 한국의 개발모형을 벤치마킹하는 개도국이 대다수를 차지하며, 이들은 향후 아시아를 이끌어 갈 주역국가들이기도 하다. 세계경제의 회복세가 둔화된 가운데 개발도상국 위주로 구성된 아세안 지역은 세계 평균 이상의 경제성장률을 유지할 전망이다. IMF에서는 세계경제성장률을 3%대로 전망하는 가운데 아세안국가(인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국, 베트남)의 경제성장률을 2023년에는 5.5%로, 2030년까지 6%대를 유지할 것으로 전망했다. 그러나 아세안 대부분의 국가들은 권위주의적 정치체제와 국가주도 경제성장으로 인한 정책 운영의 비효율성이 내재되어 있어 국가 경제 발전이 제한적이라는 평가도 받고 있다.

아세안 국가는 직업교육의 중요성을 인식하고 발전시키기 위해 노력하고 있다.

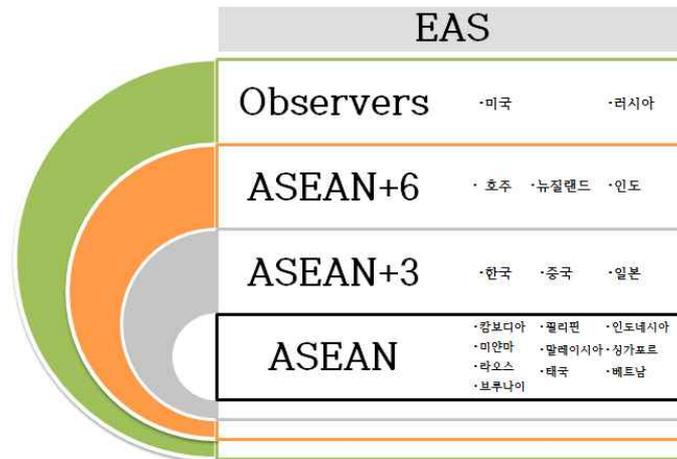
특히 “직업교육훈련 분야에 있어서, 한국과 일본, 싱가포르에서는 그 경제적 효과에 주목하여 중장기 발전 의제를 발굴하고 직업교육훈련 제도가 성공적으로 정착되었으며 이들 국가에서는 해당 분야가 경제성장에 크게 기여했다(ADB, 2015).” 는 사실에 관심이 크다. 직업교육에 대한 많은 관심에도 불구하고 소기의 성과를 보인 인도네시아, 말레이시아, 필리핀, 태국, 스리랑카와 달리, 다수의 동남아시아 국가들은 직업교육훈련 제도를 정착하지 못했고, 기존의 제도마저 경제성장에 기여하지 못하는 문제가 있다.

이러한 맥락에서 한국은 경제발전에 따른 국제사회에서의 위상에 부응해 아시아 국가들과의

직업교육 발전에 기여하기를 아세안 국가로부터 요구 받고 있다. 이에 따라 한국은 직업능력개발을 선도하는 리더로서의 역할을 수행할 필요가 있다. 이를 위해 EAS 국가들의 직업교육훈련 협력체제 구축하고 교육훈련 기관 간 상시적인 협력과 역량을 증진하기 위한 네트워크 전략이 효과가 큰 것으로 인식되고 있다.

본 사업은 동아시아 국가연합(East Asia Summit: 아세안+6의 18개국)의 직업교육훈련 네트워크를 구축하고, 아세안 국가들과 지속적인 교육협력 추진 기반 마련 및 역내 직업교육훈련 발전을 도모하여 한국형 직업교육 모델을 전파하는 것을 목적으로 하고 있다. 우리나라 교육부가 2013년 EAS 직업교육훈련 네트워크 사무국을 유치하여 7년(2013년-2019년)에 걸쳐 주도적으로 사업을 수행하고 있다. 이를 통해 역내 직업교육훈련 발전에 기여하고 한국 교육·훈련 분야의 국제화 및 직업 기술의 해외 진출을 도모하여 한국의 국제적 위상 제고에 도움이 될 것으로 기대한다.

[그림 1] EAS 직업교육훈련 네트워크 회원국



아세안 직업교육 협력은 아세안 국가의 직업교육 발전 뿐만 아니라 국내 직업계고에도 많은 교육적 목적 달성과 향후 취업과 경력 개발에 도움이 된다. 이와 함께 글로벌 역량 강화는 학생교류의 매우 중요한 의미가 있다. 글로벌 역량은 향후 학생들의 미래에 중요한 의미를 가진다. 경제협력개발기구(OECD) 국제 학업성취도 평가 연구 2018에서는 만 15세 학생들의 읽기, 수학, 과학 소양 평가와 더불어 미래사회에 필요한 역량 중의 하나인 ‘글로벌 역량(Global Competence)’을 혁신적 평가 영역으로 추가하여 최초로 평가하였다. 글로벌 역량(Global Competence)이란 세계적(global) 및 상호문화적 사안(issue)을 설명하고, 서로 다른 관점과 시각을 이해하며, 서로 다른 배경의 사람들과 효과적으로 상호작용하면서, 집단 웰빙(Well-being)과

지속가능한 발전을 위해 행동하는 능력을 포함하는 다차원적 역량이다. 글로벌 역량이 필요한 이유로는 다문화 사회에서 조화롭게 살기 위함이며, 변화하는 노동 시장에서 고용 가능성을 높이기 위함이다. 또한 글로벌 시대 미디어 플랫폼을 효과적이고 책임감 있게 활용하기 위해서 필요하며, 지속 가능한 발전 목표를 세우고 글로벌 이슈를 해결하기 위해 글로벌 역량이 요구된다.

사업의 내용은 크게 1) 아세안+3 및 EAS 역내 직업기술교육 협력 강화를 위한 사무국 운영, 네트워크 미팅 실시, 혁신 아웃리치(Innovative Outreach) 프로그램 기획 및 진행, 2) 아세안+3 및 EAS 역내 직업기술교육 협력 강화, 3) 한-아세안 직업교육 혁신모델 개발(태국) 과제로 구성되었다. 2016년부터 한-아세안 직업교육 혁신모델 개발 사업은 태국에서의 좋은 성과를 바탕으로 미얀마, 베트남으로 확산되고 있다.

2018년 12월 아세안+3 및 EAS 교육장관 회의를 바탕으로 본 사업은 2018-2025년 동안 추진되며, 지정된 직업교육네트워크 사업을 실질적으로 운영한다. 따라서 그간의 경험을 바탕으로 아세안과 직업교육협력을 강화하는 동시에, 국내기관과 아세안국가의 직업교육기관 간 협력을 통해 글로벌 역량을 강화할 수 있을 것이다.

#### 나. 필요성과 추진체계

본 사업은 초기에는 한국의 교육부 및 호주 교육부가 협력하여 수행하였다. 당초 호주 교육부에서 주도하던 EAS 직업교육훈련 네트워크 사업은 우리나라 교육부(한국직업능력개발원에서 사업을 위탁받아 수행)가 선도적 역할을 맡아 2013년부터 사무국을 유치하고 있다. 한국직업능력연구원은 사업 전담기관이자 EAS 직업교육훈련 네트워크 사무국을 운영해오고 있다.

우리나라의 경제발전 수준과 맞는 국제사회에서의 위상에 부응하는 EAS 국가 간 사업이 요구됨에 따라, EAS 국가들의 직업교육훈련협력 체제 구축 및 교육훈련 기관 간 상시적인 협력과 역량 증진을 위한 네트워크 전략이 효과적이라는 인식이 지배적이다.

##### 1) 직업교육훈련의 전문가 및 지식교류를 통한 역내 발전기여

직업교육훈련이 국가의 경제 및 사회문화 발전에 점차 중요한 요소로 인정되면서 세계경제발전의 견인차로 성장한 아세안+6 국가들은 직업교육훈련 분야의 발전을 중요한 국가 발전 전략으로 채택하고 있다. 이에 따라 전문가와 지식교류를 강화하는 네트워크를 구성하여 직업교육훈련 협력의 인프라를 구축하는 것이 중요하다.

##### 2) 한국의 직업개발훈련 모델 전파 및 국제적 위상 제고

EAS 지역 개도국 국가들은 경제발전을 위해 숙련자 형성 및 기술 개발의 필요성을 인식하고 있다. 저개발 국가에서 성장하여 선진국 대열에 합류한 한국의 경제발전 모델에 대한 관심이 증가함과 동시에, 경제개발 과정에 일조한 직업교육 훈련에 대해서도 관심이 증대하면서 한국의 직업개발 훈련 모델의 국제적 위상을 제고할 수 있는 기회로 작용하고 있다. 특히 EAS

지역 개도국 국가들은 한국의 특성화고, 마이스터고, 폴리텍 등과 같은 직업교육 기관 모델과 ‘선취업 후진학’이나 ‘지역산업 맞춤형 인재양성’과 같은 제도 모델에 대해 관심이 높다는 점에 주목할 필요가 있다.

[그림 1-4] 한국 정부의 주도적 역할과 지원 필요 방향

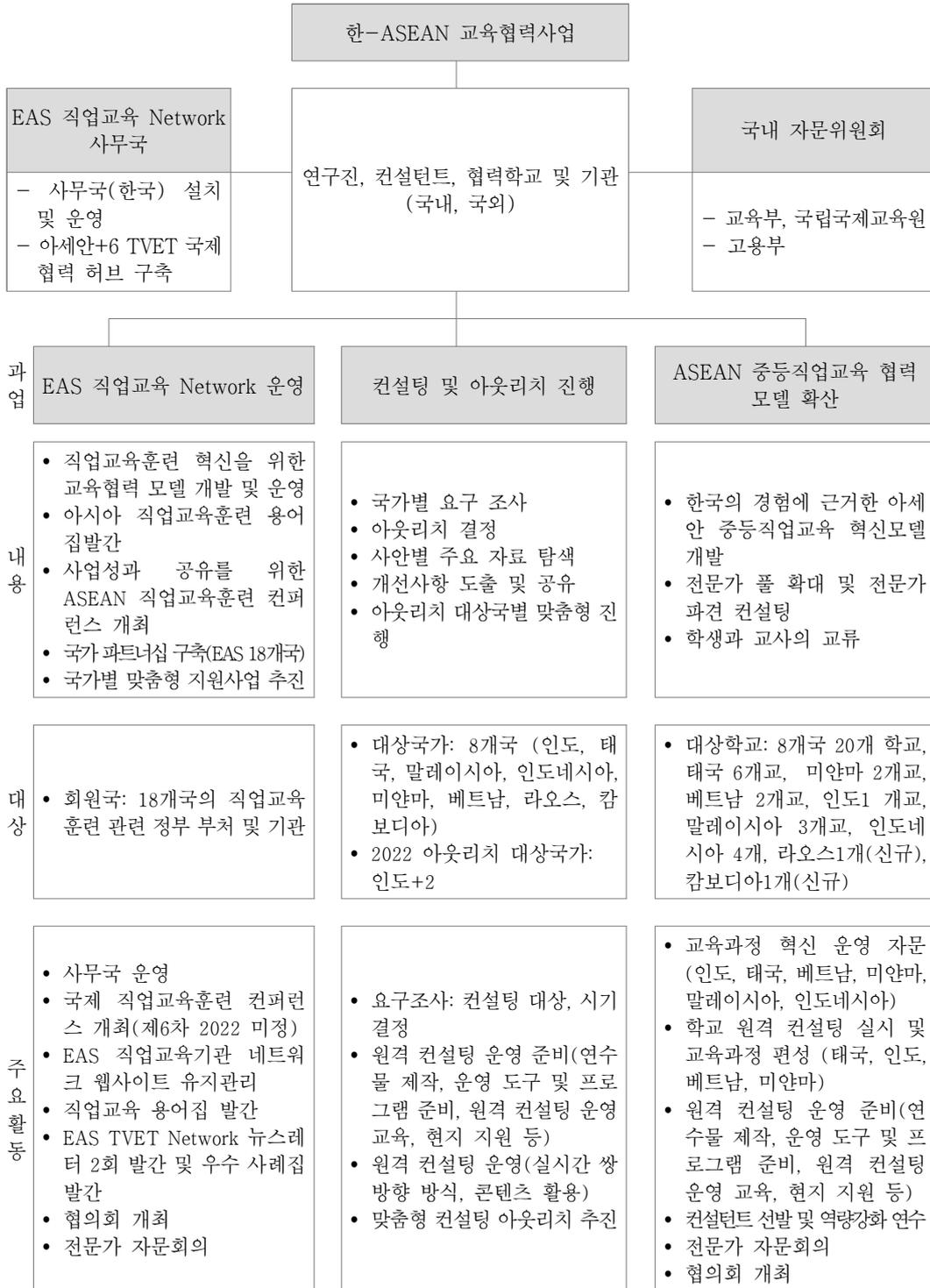


3) 한국의 높아진 인지도를 활용하여 교육훈련 분야의 국제화 및 직업기술 교류 활성화  
 EAS 지역 내 한류의 영향과 한국 대기업 상품의 아시아 개도국 진출 등으로 한국에 대한 인지도와 친밀도가 높은 것으로 파악된다. 이러한 상황에서 한국의 발전경험을 적극적으로 홍보하고 공유한다면 한국 교육 훈련 분야의 국제화 및 직업기술의 해외 진출에 도움이 될 것으로 보인다. 뿐만 아니라 여타 EAS 국가가 한국의 노동시장에서 요구되는 직업기술 노하우 전수를 요청하는 것도 가능할 것이다.

이를 위해 첫째, 한국에 설치된 EAS 사무국의 지속적 운영을 통해 EAS 네트워크를 주도하도록 했다. 이를 촉진하기 위한 목적으로 회원국 간 파트너십 유지, 직업교육 훈련 분야 협력 네트워크의 구축과 확산, 그리고 2017년 EAS 홈페이지를 개설하였으며, 2020년 국문 EAS 홈페이지를 개설하여 현재까지 운영해오고 있다.

둘째, 사업 성과 공유를 위한 아세안 직업교육훈련 컨퍼런스 개최를 통해 회원국 간 직업교육훈련 분야 경험을 공유하도록 했으며, 구체적으로, 정책협의회 개최 및 현지국 모니터링을 위한 출장 등을 실시했다.

<표 1> 한-ASEAN 교육협력사업 추진 체계(2021)



셋째, 한-아세안 직업교육훈련 혁신모델을 개발하여 회원국의 직업교육혁신 노력에 실질적으로 기여하도록 했다.

넷째, 신규 회원국 가입 또는 기존 회원국의 요청에 따라 직업교육훈련 분야에서 한국의 선진 경험을 전수하기 위해 전문가를 파견하여 회원국 수요에 기반을 둔 맞춤형 컨설팅을 실시 및 지원하고자 하였다.

성과관리 방안으로는, 상시 웹사이트 모니터링 및 점검 회의를 실시하고, 매년 진행되는 컨퍼런스와 아웃리치 프로그램 참석자 만족도 조사, 액션 플랜 제출 및 적용도 등을 기준으로 성과를 측정한다.

#### 다. 향후 전망과 사업 계획

신남방 정책으로 중등 직업교육의 협력 수요는 증가될 것으로 전망된다. 다양한 방식의 협력 프로그램을 작동하기 위한 협력의 네트워크를 강화하는 동시에 제도적 틀을 발전시킬 필요가 있다. 예를 들어 중등직업교육 기관 간 학점 교류 및 인정제도의 제도적 보완에 초점을 맞출 필요가 있다. 또한 다양한 교류 및 협력 사업과 연계성을 강화하면 큰 시너지가 있을 것으로 기대된다. 따라서 올해부터 협력학교 컨설팅과 온라인 콘텐츠 개발 5개년 로드맵을 제시하였다. 온라인 컨설팅이 확대 되면서 현지 교육부와 학교는 역량 강화를 주요한 방안으로 협력 컨설팅을 고려하고 있으며 이를 적극적으로 지원해주기를 기대하고 있다. 따라서 올해부터 참여하는 모든 컨설팅과 워크숍 참가자에 대한 수료증(certIFICATE)을 발급하고 있다. 또한 8개년 계획에 주요 사업으로 제시된 유학생 교류 사업을 교육부와 협력하여 2022년부터 추진할 계획이다. 이는 지속 사업으로 향후 아세안 직업교육 협력이 새로운 시대를 열것으로 기대된다.

아세안+6 교육협력 8개년 계획에 따른 직업교육협력 사업 계획을 요약하면 아래의 표와 같다. 먼저 아세안 직업교육 모델 개발은 19년부터 도입되어 태국에서부터 시작되어 성과를 거두고 있다. 전개 단계에서는 모델을 7개국으로 확대하고 유학생 교류를 통해 그 확산 속도를 높이고 성과를 강화한다. 성과 단계에서는 학생들이 좀더 자유롭게 교류가 가능하고 이를 제도화하는 학점인정제도 및 협력사업지원 기관이 활동할 수 있다. 경험과 지식 공유는 컨퍼런스와 워크숍등 오프라인 중심에서 전개 단계에서는 온라인 중심으로 확대되며 역량 개발 프로그램과 제도를 확장한다. 성과 단계에서는 직업교육 공유허브를 구축하고 공동연구를 실시하거나 국내 직업교육 기관의 현지 진출을 지원한다.

이러한 사업계획을 구체화할 수 있는 실행방안을 2022년 까지 작성할 계획이다. 이를 위해서 협력사업에 참여하는 관계자 조사 및 논의를 통해 아세안 국가가 원하고 향후 직업교육 협력을 강화할 수 있는 사업내용과 운영방식을 제시할 것이다. 향후 2018년 12월 아세안+3 및 EAS 교육장관 회의를 바탕으로 본 사업은 2018-2025년 동안 추진되며, 지정된 직업교육네트워크 사업을 실질적으로 운영한다. 따라서 그간의 경험을 바탕으로 아세안과 직업교육협력을 강화하는

동시에, 국내기관과 아세안국가의 직업교육기관 간 협력을 통해 글로벌 역량을 강화할 수 있을 것이다. 2) 아세안 2018-2025 8개년 계획에 적합한 운영 방식 및 연계 강화 계획은 아래와 같다.

<표 2> 아세안 직업교육 협력 네트워크의 8개년 사업 계획 개요

단계/연차	목표	활동
도입/ 1-3년차(2019-2021)	아세안직업교육모델	아세안직업교육모델 개발
	경험과 지식 공유	컨퍼런스 및 워크숍
	협력사업 개발	<b>맞춤형컨설팅</b>
전개/ 4-6년차(2022-2024)	아세안직업교육모델	아세안모델확대, 유학생교류
	경험과 지식공유	온라인 역량 개발프로그램, 연구참여, 역량개발프로그램 확대
성과/ 7-8년차(2025-2026)	아세안직업교육모델	유학생 및 교사 교류, 학점제 적용
	직업교육허브구축	공동연구, 국내기관 현지진출

## II. 본론

### 1. 네트워크 역량강화 프로그램

#### 가. 온라인 콘텐츠 제작

2020년에는 코로나19 확산으로 인해 출장이 지연되거나 중단되는 상황에서 아세안 교육협력 사업을 추진하기 위해 온라인 콘텐츠를 제작하여 비대면 컨설팅(온라인)을 진행하였다. 온라인 강의 콘텐츠는 산업 전문가 및 교육 전문가(현직 교사, 교장, 장학사 등)로 구성된 ASEAN 컨설턴트단에서 자체적으로 기획하고 개발하였다. 이렇게 개발한 온라인 콘텐츠는 현지 방문 컨설팅에 대한 대체 방안일 뿐 아니라 4차 산업혁명에 맞는 효율적인 학습 플랫폼을 구축하는 것에 의의가 있으며, 지속적인 콘텐츠 개발을 통해 추후 ASEAN 국가 내에서도 교수 학습 자료로도 활용할 수 있을 것으로 기대한다.

온라인 콘텐츠 제작 및 컨설팅은 협력 희망 국가의 요청을 반영하여 방식 및 분야를 선정하였다. 또한, 맞춤형 직업교육 훈련 모델 개발 및 컨설팅 지원시스템 구축을 통해 한국의 직업교육 경험을 효과적으로 공유할 수 있었다. 또한 각 학교의 코로나19 감염예방 및 대응에 도움을 주기 위해 학교감염예방관리 강의를 제공하고 이에 대한 컨설팅도 함께 진행하였다. 온라인 콘텐츠는 총 39차시로 소프트웨어 분야 5차시, 농업 분야 4차시, 드론 분야 4차시, 뷰티 분야 9

차시, MICE 분야 5차시, 조리 분야 6차시, 메카트로닉스 분야 5차시, 감염예방관리 분야 1차시로 구성하였다.

### 나. 온라인 컨설팅 운영

온라인 컨설팅은 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 컨설턴트(현역 교사, 교수, 현업 운영자 등)와 구글 미트(Google meet)으로 질의응답을 주고 받으며 양방향으로 이루어지도록 하였다. 이를 통해 단편적 강의 중심의 컨설팅에서 벗어나 전문가와 학습대상자의 상호작용을 통해 효율성을 향상시키고자 하였다. 온라인 컨설팅에는 태국 2개 기술학교, 2개 직업학교, 2개 직업학교, 2개 농업대학, 미얀마 SITE, 네피도, 베트남 2개 산업대, 인도네시아 SMK1, 말레이시아 교육부가 참여하였다. 협력 희망 국가의 요청을 반영하여 방식 및 분야를 선정, 맞춤형 직업교육 훈련 모델 개발 및 컨설팅 지원시스템 구축을 통해 한국의 직업교육 경험을 효과적으로 공유하도록 제공하였다. 또한 각 학교의 코로나19 감염예방 대응에 도움을 주기 위해 학교감염예방관리 강의를 제공하고 이에 대한 컨설팅도 함께 진행하였다.

#### 학교컨설팅 실사례(일부)

- 태국 2개교: 드론, 3D프린터, 학교감염예방관리

태국 2개교의 드론학과 신설에 도움을 주고자 교사를 대상으로 드론 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 드론의 개요, 드론의 구조, 드론 제작, 드론 실습으로 구성된다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 드론 조정 실습을 시행하는 형태로 컨설팅이 진행되었다. 이후 드론에서 3D프린터로 협력분야를 수정하여 새롭게 컨설팅을 시작하였다. 3D프린터 강의는 3D프린터의 개념과 방식, SW 및 HW 설정학, 3D 형상 모델링과 제품 출력, 마지막으로 3D프린터 국가기술 자격 실기시험 소개로 총 5개의 강의로 구성되어 있다.

- 태국 2개교: 소프트웨어, 학교감염예방관리

태국 2개교기술학교의 소프트웨어학과 신설에 도움을 주고자 교사를 대상으로 소프트웨어 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 디지털디자인 기초 1&2, 웹프로그래밍 기초1&2, 폰트제작으로 구성된다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 웹사이트 제작 프로젝트를 시행하는 형태로 컨설팅이 진행되었다.

- 태국 2개교: 농업, 학교감염예방관리

태국 ๓๐๐๐ 농업학교의 스마트 온실 구축을 위해 첨단농업과 관련한 온라인 컨설팅을 실시하였다. 강의는 스마트 농업1차시부터 4차시까지로 구성되었으며 내용은 시설원예농업과 스마트온실에 관한 것이다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 스마트온실 구축과 운영에 관한 컨설팅이 진행되었다.

- 태국 PVC: 한식조리, 학교감염예방관리

태국 ๒๐직업학교(이하 PVC)는 급변하는 직업세계에 발맞추기 위해 한국형 직업교육의 장점을 공유하고자 하였다. 구체적으로는 학과 개편과 교육과정의 운영 변화를 목적으로 하였으며 NCS를 기반으로 한 한식조리 컨설팅을 실시하였다. 강의는 조리위생/안전, 한식 죽 만들기, 한식 김치 만들기, 한식 약과 만들기, 한식 NCS소개, 조리과 학생 V-log로 구성된다. 사전에 제작한 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 컨설팅이 시행되었다. 조리 위생에 관한 컨설팅이 질의응답의 형태로 시행되었고, 한식 조리 과목에 대해서는 사전제작한 조리 실습 동영상을 송출하거나 실시간 조리 실습을 스트리밍하는 방식으로 컨설팅이 진행되었다.

- 베트남 ㅎㅇ: 뷰티, 학교감염예방관리

베트남 ㅎㅇ 산업대의 뷰티학과 신설에 도움을 주고자 교사를 대상으로 미용 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 기초 헤어커트, 셀프 스타일링, 출근 스타일링, 기초 메이크업, 기초 스킨케어, 기초 네일 케어, 미용과 실습실 구축, 미용과 교과과정 개발로 구성된다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 실습을 수행하였다. 각 현지 교사는 실습장면을 녹화하였으며 이를 바탕으로 온라인 컨설팅이 진행되었다.

- 미얀마 SITE: 드론, 학교감염예방관리

미얀마 SITE 학교의 드론학과 신설에 도움을 주고자 교사를 대상으로 드론 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 드론의 개요, 드론의 구조, 드론 제작, 드론 실습으로 구성된다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 드론 조정 실습을 시행하는 형태로 컨설팅이 진행되었다.

- 인도네시아 SMK1: 드론, 학교감염예방관리

인도네시아 SMKN1 사비니학교의 드론 프로그램 신설에 도움을 주고자 교사를 대상으로 드론 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 드론의 개요, 드론의 구조, 드론 제작, 드론 실습으로 구성된다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 드론 조정 실습을 시행하는 형태로 컨설팅이 진행되었다. 이후 드론Ⅱ 컨설팅을 시작하여 진행 중이다.

- 인도네시아 SMKN9 바르: 한국조리

새롭게 협력하게 된 인도네시아 SMKN9 바르의 교사 역량 강화에 도움을 주고자 교사를 대상으로 미용 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 헤어컷 이론과 실습, 메이크업과 기초 네일케어로 구성되었으며, 4개의 컨설팅 강의를 마친 후 원하는 교사와 학생들을 대상으로 두 개의 강의로 구성된 ‘K-POP의 이해’ 컨설팅을 실시할 예정이다. K-POP 강의는 K-POP의 역사와 개념, 실습 및 적용으로 구성된다.

- 인도네시아 SMKS 사르사오트: 뷰티

새롭게 협력하게 된 인도네시아 SMKS 사르사오트 교사 역량 강화에 도움을 주고자 교사를 대상으로 한국조리 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 강의는 한식 NCS 체계와 구성 소개, 한식 밥조리, 장조리와 오이소박이로 구성되었다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 교사들이 직접 실습한 영상을 보내주었고, 컨설팅 때 해당 영상을 컨설턴트가 보며 피드백을 전달하는 형식으로 진행되었다.

- 말레이시아: MICE, 뷰티, 학교감염예방관리

말레이시아는 교육부 교원을 대상으로 뷰티 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하고, 타이핑 학교의 교사를 대상으로 MICE 분야의 직업교육 컨설팅을 실시하였다. 뷰티 강의는 기초 헤어컷트, 셀프 스타일링, 출근 스타일링, 기초 메이크업, 기초 스킨케어, 기초 네일케어, 미용과 실습실 구축, 미용가 교과과정 개발로 구성되었으며, MICE 강의는 MICE 특성화고 소개, MICE 특성화고 교육과정 소개, MICE고 학과 소개, MICE 기획과정 소개, MICE 기획 실습으로 구성되었다. 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 이를 바탕으로 드론 조정 실습을 시행하는 형태로 컨설팅이 진행되었다.

다. EAP Workshop 개최

한국을 비롯한 아시아 태평양 국가들의 학교에서 실시되고 있는 코로나19 감염예방 및 비대면 교육 우수사례를 공유하고, 코로나19로부터 안전한 직업교육 활동 및 현장 체험을 위한 방안과 관련 정보를 공유하고자 개최하였다. EAP Workshop은 사전에 제작된 온라인 강의를 수강한 후 You Tube로 워크숍을 중계하였으며, 동시에 구글 미트(Google meet)로 질의응답을 주고 받으며 양방향 커뮤니케이션이 이루어 지도록 하였다. EAP Workshop에는 전문가 20명과 참가자 79명이 참여하였으며, 온라인으로 개최하여 이전 행사보다 더 많은 참가국과 참가자들이 참석할 수 있었다.

#### 라. 직업교육 국제협력 컨설턴트 인력풀 구축

본 사업은 한국의 직업계고 모델 도입을 희망하는 개도국의 중앙 및 지방정부와 단위학교에 자문 및 멘토 역할을 수행하고 컨설팅을 제공하였다. 2020년에 선발한 인원은 아세안 교류학교 지원 사업 성격과의 적합도가 높고, 우수한 컨설팅 활동 실적을 갖추며, 교류학교 사업과 연계하여 성과 창출 가능성이 높은 17명을 상위 점수 순으로 신규 선정하였다. 2020년 6월에는 컨설턴트 연수를 개최하여 아세안 교육협력 사업의 목적과 필요성, 주요 사업수행 요소, 혁신모델 개발 협력사업 추진 단계, 태국 직업교육 훈련기관과 국내 직업계고의 연계 등 사업 전반의 정보를 제공하고, 컨설팅 사례 및 우수성과 보고, 태국 파견교원 사례를 통해 실제적으로 컨설팅을 준비할 수 있게 하였다. 2021년 2월에는 컨설턴트 Workshop을 개최하여 사업 이해 제고와 온라인 콘텐츠 제작 사례 공유, 컨설팅 역량강화를 위한 워크숍을 실시하였다. 특히 컨설팅 사례 및 우수성과 보고, 콘텐츠 제작 사례 공유를 통해 2021년 사업을 원활하게 운영하기 위한 준비를 할 수 있었다.

#### 마. EAS 국문홈페이지 구축

EAS 사무국은 한-아세안 교육협력사업의 지속적인 정보 교류 및 네트워크 유지를 위해 EAS 직업교육 네트워크 웹사이트(eastn.net)를 운영하고 있다. 2020년에는 국문 EAS 홈페이지를 개설하여 웹사이트 전체를 국문화 함으로써 국내 직업계고 및 컨설턴트의 원활한 참여를 도모하고 있다.

#### 바. 아세안 직업교육 교류협력 추진

2020년에는 현지 방문 활동이 불가함에 따라 전문가 회의를 온라인 및 메일/SNS 방식을 활용하여 지속적인 교류협력 추진을 가능케 했다. 2016년부터 태국에서 실제로 활용된 모델을 미얀마, 베트남, 말레이시아, 인도네시아 등 아세안 국가에 적용하여 사업을 확장하였다. 태국 학교에서 얻은 좋은 성과를 바탕으로 아세안 국가에 적용할 수 있다고 판단하였다. 특히 태국

표기술대학의 경우 아세안 직업교육협력 모델 컨설팅을 통해 우수한 학교로 발전하였으며 이러한 성과를 인정받아 태국 국왕으로부터 학교 혁신과 관련한 상을 수상하였다.

## 2. 아세안 국가 직업교육 협력에 대한 요구

### 가. 중등직업교육에 대한 협력 요구 조사

아세안 국가에서는 한국의 중등직업교육기관에 자국 학생 유학을 적극적으로 요청하고 있는 상황이다. 또한 국내적으로는 학령인구와 활동 인구의 동시 감소로 인한 인력 부족 및 경제 활력 감소에 대한 우려가 커지면서 이러한 아세안 국가 학생의 국내 직업계 고등학교 유학프로그램을 검토하고 있다. 또한 신남방 정책의 핵심과제로 직업교육 협력 강화를 제시하고 있다. 이를 바탕으로 실제 국내 직업계고의 인식과 관련한 준비사항을 대상 기관에 대한 설문조사 및 전문가 회의를 거쳐서 검토하였다.

먼저 전문가 의견조사를 실시한 결과 학생 측면의 이점으로는 외국어 어학 능력 향상, 글로벌 의식, 세계 시민 의식 및 다문화 이해력 증진, 졸업 후 해외취업 등 진로 다각화 기반 마련, 특성화고 및 마이스터고 학생으로서의 자긍심 향상, 학교생활 태도, 수업태도 및 전공학습 증진, 취업 후 직업현장에서 외국인과의 협력적 업무 이행에 용이 등으로 나타났다. 다음으로 학교 측면의 이점으로는 학교 교육과정의 체계화 강화, 학교의 외국어 교육과정의 강화 및 글로벌 직업교육 기관으로 도약, 교원의 글로벌 역량 제고 및 해외진출 경력개발 지원 확대, 학교의 이미지 제고 및 직업계고 전반의 인식 개선 효과, 학교 홍보 및 신입생 유치에 유리, 학교 내 다문화 학생을 위한 교육과정 개선의 계기, 학교 실습실 및 휴식시설의 활용률 증가 기여 등으로 나타났다. 마지막으로 국가 및 제도 측면의 이점으로는 중등 직업교육의 경쟁력 및 이미지 제고, K-직업교육 우수성 전파 및 범아시아 표준 주도권 확보, 해외 우수 인력의 조기 확보 및 불법체류 문제 완화, 직업교육 협력 국가로의 취창업 기회 확대, 외국인 유학생 유치로 학령인구 감소 대응, 숙련되고 우호적인 외국인 노동자 채용으로 기업의 경쟁력 향상, 국가 브랜드 및 경쟁력 제고, 국산 제품의 신인도(信認度) 향상으로 해외 수출에 기여 등으로 나타났다.

### 나. 국내 학교 조사 결과

다음으로 국내 학교 설문조사 결과, 대다수의 학교가 국제협력 사업에 대해 적극적이었다. 적극적인 학교들은 해외 협력의 경험이 있고, 기본적인 인프라를 갖추고 있으며 이러한 적극성은 실제 협력을 통한 높은 만족도에 기인한다. 국제협력 사업 참여에 대한 기대는 학생들의 능력 향상과 취업 성과에 긍정적인 영향을 미치고 있다고 다수가 응답했다. 국제협력 사업은 학생들에게 새로운 역량개발의 기회를 제공하고 더 좋은 교육에 영향을 미치는 것으로 해석이 가능하

다. 외국인 유학생 프로그램에 대해서도 대다수의 학교가 관심이 있었고, 이를 준비하는 교육에 대해서도 마찬가지였다. 비용과 안전과 교육제도 보완 등의 여건이 허락될 경우, 거의 대부분의 학교가 실시할 의향을 가지고 있었다.

마지막으로 해외 학교 설문조사 결과 한국에서 직업교육 참여에 대한 긍정적 참여 의지를 확인할 수 있었다. 대다수의 교사, 학생, 학부모가 한국의 직업교육 참여를 바라고 있으며, 교사가 학생보다 더 긍정적인 반응을 보였다. 또한, 교육의 우수성과 한국 문화에 대한 관심, 취업 가능성이 적극적인 참여의 가장 중요한 이유임을 확인하였다.

### III. 결론

#### 1. 성과

2020년에는 EAP Workshop 개최, 태국/미얀마/인도네시아/말레이시아/베트남 온라인 컨설팅, 39차시의 온라인 콘텐츠 개발 등 아세안 중등직업교육 모델 개발사업 지속 실시를 위해 다양한 사업 요소가 투입되었다. 그 결과를 종합해보면 본 사업의 목적과 구체적인 목표를 충분히 달성하였다고 평가할 수 있다.

이러한 네트워크를 발전시키기 위해 아시아 국가 직업계 유학생 교류 협력을 위한 플랫폼 강화, 온라인 활동 확대, 2018-2025 8개년 계획에 적합한 운영 방식 및 연계 강화가 필요하다.

이번 EAS 사업은 EAS(아세안+6) 국가의 직업교육훈련 협력과 교류를 위한 플랫폼 기능을 강화하였다. 이를 기반으로 한국의 발전 경험을 적극적으로 홍보하고 공유한다면, 한국 교육 훈련 분야의 국제화 및 직업기술의 해외 진출에 도움이 될 것이다.

2018년 아세안+3 및 EAS 교육장관 회의에서는 2018-2025년 8개년 직업교육 협력사업으로 직업교육 네트워크 사업 추진을 결정하였다. 향후 5년간 구축된 인프라와 성과를 바탕으로 협력 수준을 더욱 발전시킬 수 있으리라 보며, 특히 최근 신남방 정책 추진으로 인해 아세안과의 관계를 강화해 공동체 수준으로 협력을 높여 나갈 것으로 기대된다. 지금까지 구축된 해외 정부 및 학교 간 네트워크를 활용하여 학생 및 교원의 교류를 활성화시킬 뿐만 아니라, 국내 직업교육기관의 해외 진출에도 활용할 수 있을 것으로 기대한다. 또한 아세안 직업교육 유학생 프로그램은 새로운 방향으로 직업교육 협력사업을 발전시킬 수 있을 것으로 기대한다.

2020년 2월부터 시작된 코로나 19로 인하여 사업의 대부분이 온라인으로 진행되면서 큰 변화를 겪었으나 온라인으로 사업추진 방법의 전격적 전환 및 조기 대응으로 어려움을 극복하고 대부분의 사업을 계획대로 추진할 수 있었다. 더불어, 새로운 온라인 활용법 개발과 사업을 확산

할 수 있는 긍정적 효과를 얻었다. 이러한 성과를 바탕으로 향후 온라인과 오프라인을 적절히 활용하여 사업을 확대하면서 실질적인 성과를 거둘 수 있는 인프라를 구축할 예정이다. 2021년에는 아세안 직업교육 협력을 강화하면서 제도화 할 수 있는 플랫폼 개발과 함께, OECD PISA에서 2018년부터 도입한 글로벌 역량지표(Global Competence)가 국제 산업이 미래변화에 능동적으로 대응하는 동시에 글로벌 시대에서 발전하는 것에 어떠한 실제적인 효과를 가져오는 지 검증할 예정이다.

## 2. 발전방안

### 가. 아시아 국가 직업계 유학생 교류 협력을 위한 플랫폼 강화

최근 아세안+6 교육장관 회의 및 관련 논의를 살펴보면 중등 직업계 학교의 유학생 교류가 중요한 논의사항이 되고 있다. 우수한 국내 직업계고에 아시아 학생들이 교육 받을 수 있는 기회를 열어달라는 요구에서 시작되었다. 이러한 요구는 오래 전부터 있어 왔으나 최근에는 교육 협력 사업에서 가장 시급한 과제로 등장했다.

협력의 플랫폼으로서 아세안 국가대상의 직업교육훈련 사업 혹은 직업교육훈련 현황 파악 등 다양한 활용 및 다양한 직업교육훈련 협력사업 요구에 대해 네트워크를 적극적으로 활용할 필요가 있다. 특히 최근 아세안 직업교육 협력의 주요 과제로 논의되고 있는 아세안 국가 직업교육 학생 국내 유학 프로그램 등 다양한 협력에 적극적이며 유연하게 대처할 수 있는 방안이 제시되어야 한다. 졸업 후 국내기업 현장 실습과 고용허가제의 연계 등 체계적인 추진을 위해서는 단기적인 처방 보다는 교류협력 네트워크를 활용하는 것이 낫다. 유럽의 에라스무스프로그램(European Region Action Scheme for the Mobility of University Students)은 플랫폼으로 발전할 필요가 있다. 아시아에서 직업교육과 관련된 다양한 교류협력 프로그램의 정보를 제공하고, 실제 운영과 관련된 지식을 공유해서 필요한 경우 수요와 공급을 연결하는 플랫폼으로 발전시켜 나가야 한다.

이는 교육부에서도 유학생 교류협력을 추진하는 과정에서 아세안 직업교육 협력사업의 네트워크를 활용하는 방안을 구체적으로 논의하고 있으며, 사업의 조기정착과 소프트 랜딩을 위해 이미 협력 사업을 통해 잘 알고 있는 국내 학교와 현지 학교간에 유학생 교류를 시작하는 방안을 현실적으로 검토하고 있다.

따라서 네트워크는 현재 진행되고 있는 협력사업을 기반으로 다양한 협력사업을 추진할 수 있으며 이를 활용할 경우 충분한 정보 확보가 가능하고 신뢰할 수 있는 관계를 활용할 수 있으며 장기간 협력사업을 통해 앞으로 발생할 수 있는 위험요소를 미리 찾아내고 조기에 성과를 가시화 할 수 있다.

### 나. EAS TVET Network의 사무국과 운영위원회 지속적 운영

본 사업의 사무국은 한국(직능원)에서 교육부의 지원을 받아 2013년부터 현재까지 운영해왔다. 사무국은 본 사업 추진에 매우 중요하며 EAS에서 실시한 평가에서도 사무국 운영의 중요성을 강조할 정도로(2017년 사업평가에서 14개 사업 중 3위 사업으로 지속가능성이 있다고 평가) 사업 추진에 중요한 역할을 해왔다. 사무국 기능을 강화시키고 향후 증가되는 수요에 적극적인 대응이 필요하다. 향후 아세안을 포함한 신남방 국가와 직업교육 협력사업은 지속적으로 증가할 것으로 기대된다. 네트워크는 이러한 다양한 사업을 효과적으로 추진할 수 있는 인프라로서 활용할 수 있으며 향후 다양한 사업으로 발전할 수 있는 가능성이 크다.

사무국은 앞으로 ASEAN 10국과 EAS 18개 국가와 직업교육 훈련 분야 협력사업의 추진에 중요한 인프라로 활용이 가능하다. 정책관련 협력은 물론 국내 직업교육 훈련기관의 해외 진출과 학생교류 프로그램 운영에도 효과적으로 활용될 수 있다. 따라서 가능한 경우 직능원에서 사무국을 지속적으로 운영하며, 아시아 직업교육 협력의 플랫폼으로 발전시켜 나가야 할 것이다.

### 다. 온라인 정책 아웃리치와 학교 컨설팅 강화

컨설팅 프로그램은 국내 직업교육 훈련기관의 해외진출을 돕는데도 적합성이 높다. 국내 직업교육훈련 전문가 교사의 해외진출은 물론 청년들의 해외 진출에 활용성이 높다. 직업교육 훈련기관의 네트워크를 통해 연결된 국내 기관과 해외 기관이 지속적으로 협력하여 사업을 개발하거나 지속적인 파트너십을 형성하는 데 도움이 된다.<sup>1)</sup> 본 사업은 앞으로 국내 직업교육 훈련기관의 해외 진출과 협력사업 개발에 인프라로 활용되어야 한다.

2021년에는 코로나19 확산으로 인한 출장 지연 및 중단 상황에서 아세안 교육협력 사업을 추진하기 위해 온라인 콘텐츠를 제작하여 비대면 컨설팅(온라인)을 진행하였다. 온라인 강의 콘텐츠는 산업 전문가 및 교육 전문가(현직 교사, 교장, 장학사 등)로 구성된 ASEAN 컨설턴트단에서 자체적으로 기획하고 개발하였다. 코로나19 상황이 안정된 이후에도 플립 러닝 형태로 온라인 사전학습과 오프라인 컨설팅을 병행하여 운영하며 이를 위해 지속적으로 온라인 콘텐츠를 개발하여 온라인 학습 플랫폼을 구축하고 2024년에는 타 시스템과 통합하여 운영할 계획이다.

---

1) 국내직업교육 훈련기관의 해외 진출에 가장 중요한 위협요인은 신뢰할 수 있는 파트너를 찾고 이를 운영하는데서 나타는 문제이다.

<표 3> 원격 컨설팅 운영 계획

2021년	2022년	2023년	2024년
*온라인 컨설팅 계획 수립 *콘텐츠 1차 개발 *온라인 컨설팅 진행 *학습 플랫폼 구축 계획 수립	*플립러닝 실행 (온라인 사전학습 + 오프라인 컨설팅) *콘텐츠 2차 개발 *학습 플랫폼 구축 준비	*플립러닝 실행 (온라인 사전학습 + 오프라인 컨설팅) *콘텐츠 3차개발 *학습 플랫폼 구축	*플립러닝 실행 (온라인 사전학습 + 오프라인 컨설팅) *e-learning 시스템과 통합 운영

개발된 온라인 콘텐츠는 현지 방문 컨설팅에 대한 대체 방안일 뿐 아니라 4차 산업혁명 시대에 맞는 효율적인 학습 플랫폼을 구축하는 것에 의의가 있으며, 지속적으로 콘텐츠를 개발하여 추후 ASEAN 국가 내에서도 학생 교습 시 교수 학습 자료로도 사용할 수 있을 것으로 기대한다.

하지만 2021년에는 온라인으로 진행되면서 상당한 성과를 거둔 반면에 많은 과제를 가지고 있다. 먼저 성과는 온라인 학습 기회 혹은 프로그램의 일상화이다. 과거에는 현지를 방문해야 하기 때문에 1년에 1-2회 실시할 수 밖에 없었으나 온라인으로 진행하면서 큰 부담 없이 진행할 수 있게 되었다. 또한 한 나라에 한정되는 것이 아니라 여러나라에 공통적인 관심사가 있을 경우 같이 진행도 가능하다. 따라서 주요 이슈에 대해 필요한 컨설팅 내용을 가지고 1회3시간 정도로 컨설팅을 진행할 경우 효과적으로 진행이 가능하다. 또한 강의 혹은 발표 내용을 사전에 촬영하고 이를 학습한 후 토의 중심으로 운영하면서 시간대비 효과를 강화할 수 있는 동시에 수시로 이러한 학습기회를 제공할 수 있다. 따라서 코로나 19가 종식된 이후에도 이러한 온라인 프로그램 진행이 가능하다. 이러한 해외 컨설팅은 교사에게 해외 경험을 확대함으로써 글로벌 역량을 강화하는 동시에 교사로서 직무 만족도 개선에도 도움이 될것으로 기대된다.

### 라. 아세안 직업교육 협력 모델 확산

아세안 직업교육 협력 모델의 확산은 네트워크의 가장 중요한 사업으로 자리 잡았다. 태국의 사례를 바탕으로 한-아세안 직업교육훈련 혁신모델 개발 협력사업 모형을 정립하고 이를 활용하여 앞으로 다양한 아세안 국가들을 대상으로 직업교육훈련 혁신모델을 개발할 수 있을 것으로 기대된다. 태국에서는 지난 5년간의 협력 사업을 통하여 상당한 성과를 거두었고 특히 Lampang 기술학교는 가장 우수한 고등학교로 태국 국왕상을 수상하는 성과를 거두었고, 시상식에서 한국과의 직업교육 협력이 이러한 성과를 거두게 했다고 발표하면서 한국과 직업교육 협력사업의 성과에 대한 상당한 홍보가 되었다. 이러한 성과는 말레이시아와 인도네시아로 알려지게 되면서 두 개국가의 학교에서 적극적인 참여를 시작했다.

비록 유사한 문화권의 국가라 할지라도 현지의 사회 경제 맥락과 직업교육훈련을 운영하는

방식은 상이할 것이므로 매년 충분한 수요조사 및 협의를 통해 혁신모델을 개발해야 할 것이다. 이렇게 여러 아세안 국가들과 협력 사업을 수행함으로써 한국은 다양한 경험과 전문성을 쌓을 수 있고 축적된 노하우를 바탕으로 사업을 더욱 더 발전시켜나갈 수 있는 역량을 갖게 될 것으로 기대된다. 아세안 국가들과 직업교육훈련 혁신모델을 개발하면서 쌓이는 경험과 지식을 관리하고 기록할 수 있는 지식플랫폼을 구축하는 등, 직업교육 분야의 개발협력 경험을 공유하고 학습을 활성화하기 위한 지식공유의 장을 마련할 수 있는 방안도 모색해볼 필요가 있다.

또한 이 사업을 다른 아세안 국가를 대상으로 확장하고 상호 교류 및 지식 공유의 기회로 잘 활용하게 되면, 한국은 자연스럽게 아시아 국가들 사이에서 직업교육훈련 분야와 관련된 논의를 선도하고 지역의 직업교육훈련 발전에 기여하는 국가로서 주도적인 위치를 차지하게 될 것으로 보인다. 관련 심포지엄을 개최하고, 아세안 합동 연구를 이끌고 지식플랫폼을 구축함으로써 아시아 지역의 직업교육정책 논의를 선도하는 국가로서 국가 브랜드 이미지를 제고할 수 있을 것으로 기대된다. 더 나아가 직업교육분야 국제개발협력 전문성을 국제사회로부터 인정받아 향후 아프리카 및 중남미 등 기타 지역으로 사업을 확장하는 등 한-아세안 직업교육훈련 혁신모델 개발 협력사업을 앞으로 더 발전시켜 나갈 수 있는 기회가 증가할 것이다.

#### 마. 온라인 활동 확대

코로나 19로 인해 온라인 컨설팅으로 진행하게 되면서 초기에는 많은 어려움이 예상되었다. 먼저 인도의 인터넷 상태 불량, 오랜시간 참여에 따른 업무 공백 발생 등의 어려움과 참여자 피로도 증가, 온라인 진행에 따른 관심 저하로 인한 참여자 부족 등을 우려하였다.

온라인 컨설팅과 연수의 효과를 극대화하기 위해 사전 제작된 10편의 영상물을 컨설팅과 워크숍 개최 2주전에 LMS(온라인관리시스템)을 통해 배포하고 학습 게시판과 통계자료를 활용하였다. 사전 영상 학습을 마친 참가자는 세션별로 2개 인상의 질문을 사전에 공유함으로써 세션 진행에서 매우 다이나믹한 토론이 진행되었고 이를 통해 심도 있는 학습이 가능했다. 하지만 토론이 길어지면서 주어진 시간이 부족하게 되었고 이로 인해 토의하지 못한 질문이 80% 정도였다. 따라서 모든 질문에 대해 서면으로 답변을 받았고 이를 정리하여 자료집형태로 편집하여 참여자들에게 공유하였다.

이번 연수는 온라인 연수와 토론의 새로운 가능성을 확인하는 계기가 되었다, 초청하여 실시하는 연수비용을 크게 절감하면서 충분한 학습기회를 제공할 수 있었다. 온라인 컨설팅을 적극적으로 활용하면서 오프라인과 블렌딩 시키는 방법을 활용하여 더 높은 성과를 기대할 수 있게 되었다. 세션별 만족도조사의 평균을 구한 결과 모든 세션에서 온라인 강의 내용에 관한 만족도가 가장 높음을 알 수 있었다. 이는 향후 진행되는 워크샵에도 온라인 강의의 지속적인 운영이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

현지 방문 컨설팅은 효과가 크지만 단기 행사로 진행되어 지속적인 성과관리는 부족하였다.

또한 다년간 연속성 있는 연수 혹은 타 사업과 연계 등으로 가시적인 성과 도출이 가능할 수 있게 기획하는 것이 필요할 것으로 알려졌다. 하지만 이번에는 독자적으로 온라인 컨설팅을 진행함으로써 새로운 가능성을 확인하였다. 특히 향후 참석자들과 지속적으로 네트워킹이 가능하도록 웹사이트에 발표자료를 공유하고 이후 다양한 활동에 대한 정보 공개와 협력 네트워크를 강화하는 기회로 활용할 수 있다.

과거 워크숍은 제한된 초청 인원으로 참가를 희망하였지만 참여하지 못한 인원들이 실망하는 경우가 있었다. 하지만 이번 워크숍은 온라인으로 진행됨으로써 참가를 희망하는 모든 인원들의 참여가 가능했다. 향후에는 공정한 절차를 거쳐서 초청 대상을 확정지은 후 현장에 초청하지 못한 참여자는 온라인 워크숍에 초대하여서 참여자 간의 미러링(Mirroring)효과를 기대할 수 있다.

코로나19는 4차 산업 혁명의 기술이 생활에 깊숙이 파고들게되는 기회가 되었고 이에 따라 언택트 기술의 활용은 지속될것으로 기대하고 있다. 따라서 다음번 연수의 경우 조사된 주제를 가지고 언택트 기술을 어떻게 접목하여 활용할 수 있는지를 살펴보려한다. 또한 이 분야의 성공적인 사례를 제시하는 기술과 내용의 융합에 초점을 맞출 필요가 있다.

## <참고문헌>

ADB(2015). Current Priorities in Technical and Vocational Education and Training-An International Forum.

김영생·이영민·조용·이난조(2020, 2021). 아세안+6 직업교육협력 사업 보고서. 한국직업능력개발원