

최종보고서

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발

2015. 12.

최종보고서

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발

- 연구기관명 : 경북대학교
- 연구책임자 : 현영섭
- 공동연구원 : 신은경
- 연구보조원 : 정외옥, 윤영채

2015. 12.

목 차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	3
2. 연구 내용	5
3. 연구 방법	6
II. 컨설팅의 개념과 모형	7
1. 컨설팅의 정의와 목적	9
2. 컨설팅 모형	14
III. 평생교육 컨설팅의 사례와 서울지역 평생교육 컨설팅	38
1. 평생학습도시 컨설팅(부산광역시 금정구)	39
2. 광역단위 평생교육 컨설팅(인천광역시)	45
3. 학교평가 후속 컨설팅	50
4. 삼성꿈장학재단 배움터 교육지원사업 컨설팅	57
5. 가족지원전달체계구축 시범운영 컨설팅	62
6. 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 시범사업	71
7. 학교 평생교육 컨설팅(서울특별시교육청)	78
8. 서울시 평생학습 요구분석 결과	83
IV. 컨설팅 사업 매뉴얼	87

목차

참고문헌

부록

표 목 차

<표 II-1> 컨설팅의 정의	10
<표 II-2> 컨설팅 모형의 종류	14
<표 II-3> 원격대학 수업컨설팅 세부과정	32
<표 II-4> 컨설팅 모형의 특성	35
<표 III-1> 컨설팅 주체별 역할 및 내용	58
<표 III-2> 가족지원전달체계구축 시범사업 컨설팅 대상 기관 ...	64

그 립 목 차

[그림 II-1] 컨설팅의 일반적인 목적	12
[그림 II-2] 수업 컨설팅 모형	16
[그림 II-3] 수업 컨설팅 절차 모형	20
[그림 II-4] 평생학습 컨설팅 모델	23
[그림 III-1] 컨설팅 추진 절차	40
[그림 III-2] 컨설팅 추진방법	41
[그림 III-3] 컨설팅 TFT 구성	46
[그림 III-4] 학교컨설팅 추진 과정	52
[그림 III-5] 삼성꿈장학재단 컨설팅 과정	60
[그림 III-6] 가족지원전달체계구축 시범사업 컨설팅 추진체계 ..	66
[그림 III-7] 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업의 주체별 역할 ..	73
[그림 III-8] 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업의 과정 ...	74

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구내용
3. 연구방법

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

□ 서울시 평생교육 정책 추진체계 완비 및 후속 정책 추진

- 2015년 서울특별시 평생교육진흥원이 설립·운영되면서 산하 자치구의 평생교육을 지원하는 다양한 사업을 총체적으로 운영할 수 있는 체계가 마련됨. 또한 자치구뿐만 아니라 서울시 및 자치구의 운영지원을 받는 평생교육기관 및 유관기관, 사립 평생교육기관 등에 대한 지원 사업 중추로서 서울특별시 평생교육진흥원이 역할을 수행하게 됨. 즉, 서울특별시 평생교육진흥원은 서울특별시와 자치구 평생교육 및 평생교육기관을 연결하는 평생교육 전문기관으로서 자리매김하고 있음
- 서울특별시 평생교육진흥원의 전문성 기반 연계 역할을 강화하기 위하여 진흥원-자치구-평생교육기관 간의 연계 강화, 자치구 및 평생교육기관의 평생교육 역량 고도화 등을 위한 정책 마련이 후속되어야 함. 최근 소규모 행정단위 또는 기초자치단체(주민자치센터나 회관 등) 수준에서 평생교육 실행의 중요성이 높아짐(현영섭, 2015a). 이런 경향은 주민중심, 주민 참여, 주민밀착형의 평생교육 운영을 반영한 경향임. 이와 연계하여 자치구 및 평생교육기관 단위의 평생교육 정책 및 사업을 기획·추진하는 역량 강화가 요청됨

□ 서울시 자치구 및 평생교육기관의 평생교육 정책 역량의 차이 존재

- 서울시 산하 자치구의 평생교육 정책 및 사업의 추진 역량의 차이가 존재함. 구체적인 조사 결과는 보고되지 않았지만, 강남구의 경우 평생교육기관이 1,000개 이상 등록되어 있는 것에 비해, 100개 이하인 자치구도 존재함(권대봉 외, 2009). 또한 평생학습네트워크에 가입되어 있는 평생교육기관 수가 자치구

별로 2배 이상 차이가 나기도 하며(서울시 평생학습포털, 2015), 평생학습도시 지정여부, 평생학습관련 예산 등에서도 차이가 큰 것으로 나타남

- 자치구별로 평생교육 담당 인력의 규모나 전문성에서도 차이가 크게 나타남. 대체로 서울시 자치구는 ‘과’나 ‘팀’ 단위로 평생교육 담당부서를 구성하고 있음. 그리고 해당 부서 인력은 4~5명부터 10여 명 까지 배치됨. 거의 2배 이상의 인력규모의 차이가 존재하는 것임. 또한 평생교육사 자격증을 소지한 담당자가 전혀 없는 자치구도 존재함. 이에 자치구의 경우 평생교육 담당부서 및 담당자의 규모 확대 및 역량 강화, 자치구 차원에서의 평생교육 사업 지원 인프라 구축 등을 통해 자치구간 정책 역량의 차이를 줄이는 것이 필요함
- 서울시 및 자치구의 평생교육기관 또는 유관기관은 주민자치센터(또는 회관), 도서관, 미술관, 박물관, 구민회관, 시민대학, 사회복지관, 다문화가족지원센터 등 다양함. 이 기관들은 청소년 및 성인 대상의 교육프로그램을 운영하지만, 이에 대한 인식 및 역량의 차이가 크게 나타남. 담당자 역시 평생교육사 자격을 갖고 있는 경우도 있으나 평생교육에 대한 전문성이 전무한 경우도 있음. 따라서 평생교육기관의 평생교육 사업 역량을 강화하고 이를 토대로 평생교육기관에서 제공하는 평생교육서비스의 질 제고를 유도하는 사업이 필요함

□ 자치구 및 평생교육기관 대상의 컨설팅 및 운영매뉴얼 필요

- 자치구 및 평생교육기관의 평생교육 역량 강화를 위하여 전문적 컨설팅 실행이 해결방안이 될 수 있음. 자치구와 기관의 평생교육 방향, 직면한 문제, 인프라 및 추진체계 등의 다양한 요소에 대한 맞춤형의 컨설팅 제공을 통해 평생교육 정책 및 사업을 제대로 추진하기 위한 기초를 마련할 수 있음
- 자치구 및 평생교육기관의 개별적 상황 차이를 반영하여 우선적으로 해결하고 싶은 과제를 대상으로 컨설팅을 제공하는 맞춤형 컨설팅을 통하여 컨설팅의 효과를 극대화할 수 있음. 또한 컨설팅을 통하여 자치구 및 평생교육기관의 평생교육 담당자간 네트워크 강화, 전문 컨설턴트와 네트워크 강화 등을 통하여 자체적으로 평생교육 정책 및 사업의 질 향상을 위한 사회적 자본 축적이 가능함

- 이에 서울시 자치구 및 평생교육기관을 대상으로 맞춤형 컨설팅 수행이 필요함. 또한 체계적으로 컨설팅을 진행하기 위한 매뉴얼도 필요함. 서울특별시 평생교육진흥원이 자치구 및 평생교육기관을 대상으로 컨설팅을 운영하는 것과 자치구에서 스스로 컨설팅을 받거나 소속 평생교육기관에 대한 컨설팅 서비스를 운영하기 위해서도 컨설팅 운영매뉴얼이 필요함. 대부분의 자치구의 경우 평생교육에 대한 컨설팅을 스스로 수행한 경험이 부족하고, 담당자의 보직이동 등으로 컨설팅 운영 방식을 체계적으로 정리해 놓기 어렵기 때문임

□ 연구목적

- 본 연구의 목적은 서울특별시 평생교육진흥원 및 자치구가 평생교육 맞춤형 컨설팅을 진행하기 위한 지침으로서 운영매뉴얼을 개발하는 것임

2. 연구 내용

□ 컨설팅의 개념과 모형

- 컨설팅과 평생교육 컨설팅의 개념과 목적
- 컨설팅의 모형 유형과 특징

□ 컨설팅의 사례와 서울지역 평생교육 컨설팅

- 시도·국가 단위 컨설팅: 부산시 금정구, 인천시 동구 및 옹진군 사례
- 학교 컨설팅: 서울교육청 학교컨설팅 운영 사례
- 기타 영역 컨설팅: 민간 영역(삼성꿈장학재단 배움터지원사업), 정부 영역(여성가족부 가족지원전달체계구축)
- 서울지역 컨설팅 현황(맞춤형 컨설팅 시범사업, 컨설팅 요구분석 결과, 교육청 주관 학교 평생교육 컨설팅 사례)

☐ 컨설팅 매뉴얼

- 컨설팅 목적
- 추진 주체
- 컨설팅 대상
- 업무프로세스
- 업무프로세스 세부지침
- 서식 예시

3. 연구 방법

☐ 문헌자료 수집 및 분석

- 컨설팅의 이론에 대한 문헌 자료 수집 및 분석
- 평생교육 및 유관분야의 컨설팅 사례 자료 수집 및 분석
- 서울시 평생교육 컨설팅 시범사업 및 컨설팅 요구조사 결과 분석

☐ 우수 사례 분석

- 평생교육 및 유관분야의 컨설팅 우수 사례의 추진 과정 분석
- 관련 분야 컨설팅 매뉴얼 분석

☐ 관련 전문가 협의회

- 컨설팅 및 평생교육의 전문가 또는 실무자 대상의 협의회 개최 및 전문가 의견 수렴

II. 컨설팅의 개념과 모형

1. 컨설팅의 정의와 목적
2. 컨설팅의 모형

II. 컨설팅의 개념과 모형

1. 컨설팅의 정의와 목적

가. 컨설팅의 정의

- 컨설팅은 주로 경영 분야에서 기업체가 성과 향상시키기 위하여 관련 기관의 도움을 받는 활동으로 알려져 있음. 그러나 기업체 경영 분야뿐만 아니라 의료, 법률, 회계, 건축 등 다양한 분야에서 활용되고 있으며 그 기능 역시 경영 지원에서 의뢰인의 능력 계발에 이르기까지 다양함(진동섭·홍창남, 2006)
- 기업 경영에서의 컨설팅을 정의한 Kubr(2002/2012)는 컨설팅을 기능적 관점과 전문직업적 서비스 관점으로 나누어 제시하였음. 첫째, 기능적 관점은 컨설팅을 컨설턴트를 거치지 않고서도 제공될 수 있는 것이라고 가정함. 둘째, 전문직업적 서비스 관점은 컨설팅을 특별한 훈련을 통하여 일정한 자격을 갖춘 사람인 컨설턴트가 고객과 맺은 계약에 따라 독립적이고 객관적인 태도로 경영상의 도움을 제공하는 조언 서비스로 가정함
- Steele(1975)은 기능적 관점을 따라 컨설팅을 과제수행에 대해 실제적 책임이 없는 컨설턴트가 과제수행에 대한 책임을 맡은 사람에게 도움을 제공하는 것으로 정의함(Kubr, 2002, 2012). Block(2000, 2007)도 이와 유사한 견해를 취하며, 관리자와 같이 의사결정을 필요로 하는 사람에게 조언을 제공하는 사람이 컨설턴트이고, 컨설턴트는 해당 직무수행에 관계되지 않은 상태라고 설명함
- Greiner와 Metzger(1983)는 전문직업적 서비스 관점에 따라 컨설팅을 특별한 훈련을 통하여 일정한 자격을 보유한 사람이 고객과 계약을 맺고 독립적·객관적인 태도로 경영상의 문제를 파악하여 해결안을 추천하며 고객의 요청이 있을 시 그 실행에 도움을 제공하는 서비스라고 정의함(Kubr, 2002, 2012). 진동섭(2006)도 이와 유사하게 컨설팅을 “일정한 전문성을 갖춘 사람들이 의

뢰인의 요청에 따라 문제를 진단하여, 그 해결 방안을 제시하고, 필요한 경우 그 방안의 시행을 지원하는 활동으로서 의뢰인으로부터 독립적으로 이루어지는 전문적인 자문 활동”이라고 정의함(이상원 외, 2014: 287-288)

<표 II-1> 컨설팅의 정의

기관 및 학자	컨설팅 개념 정의
Steele(1975)	컨설팅은 과제수행에 대해 실제적 책임이 없는 컨설턴트가 당 과제수행에 대한 책임을 맡은 사람에게 도움을 제공하는 것
Greiner & Metzger(1983)	컨설팅은 특별한 훈련을 통하여 일정한 자격을 보유한 사람이 고객과 계약을 맺고 독립적·객관적인 태도로 경영상의 문제를 파악, 그 해결안을 추천하며 고객의 요청이 있을 시 그 실행에 도움을 제공하는 서비스
Block(2000, 2007)	컨설팅은 직무에 관계 없이 관리자와 같은 의사결정을 필요로 하는 사람에게 조언을 제공하는 것
진동섭(2006)	컨설팅은 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 의뢰인의 요청에 따라 문제를 진단하여, 그 해결 방안을 제시하고, 필요한 경우 그 방안의 시행을 지원하는 활동으로서 의뢰인으로부터 독립적으로 이루어지는 전문적인 자문 활동
ICMCI	컨설팅은 경영에 대한 책임의식을 바탕으로 고객의 경영프로세스에 대한 조언과 지원을 독립적인 태도로 제공하는 것
미국 회계사 협회	컨설팅은 특별한 전문성을 갖춘 전문가들이 자신의 지식과 경험을 활용하여 고객이 겪고 있는 경영상의 문제점을 해결하고 객관적·전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 돕는 것
영국 컨설턴트 협회	컨설팅은 독립적이고 유능한 사람들이 고객이 겪는 정책, 조직, 절차, 방법상 문제를 연구하고 분석하여 그들로 하여금 적합한 해결안을 수행 가능하도록 돕는 것

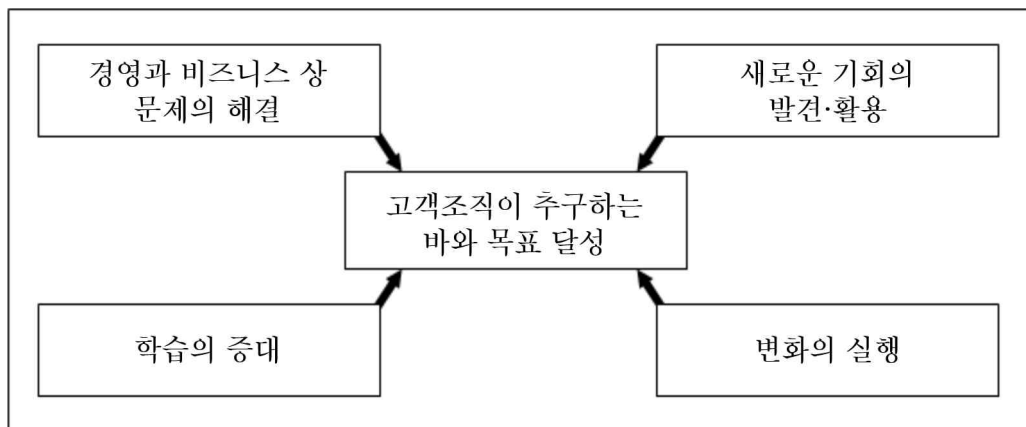
- ICMCI(International Council of Management Consulting Institutes)는 컨설팅을 경영에 대한 책임의식을 바탕으로 고객의 경영프로세스에 대한 조언과 지원을 독립적인 태도로 제공하는 것이라고 정의함(Kubr, 2002, 2012). 또한

미국 회계사 협회는 컨설팅을 특별한 전문성을 갖춘 전문가들이 자신의 지식과 경험을 활용하여 고객이 겪고 있는 경영상의 문제점을 해결하고 객관적·전반적인 시각에서 기업의 기획과정을 돕는 것이라 정의하였고, 영국 컨설턴트 협회는 컨설팅을 독립적이고 유능한 사람들이 정책, 조직, 절차, 방법상 문제를 연구하고 분석하여 고객들로 하여금 적합한 해결안을 수행하도록 돕는 것이라고 정리함(중소기업청, 2008)

- 이상과 같이 컨설팅의 개념 정의를 살펴본 결과, 대체로 전문직업적 서비스 관점에서 설명하는 경향이 강한 것으로 나타났다. 이는 컨설팅이 전문가에 의해서 이루어지는 전문적 자문 행위라는 점을 인정하는 것임. 평생교육 컨설팅 역시 평생교육에 대한 전문성을 갖고 있고, 또 컨설팅 경험이나 교육을 통하여 컨설팅 자체에 대한 역량을 갖춘 컨설턴트에 의해서 이루어지는 자문 행위라고 할 수 있음. 구체적으로 본 연구에서는 진동섭(2006)의 관점을 수용하여 컨설팅을 “일정한 전문성을 갖춘 사람들이 의뢰인의 요청에 따라 문제를 진단하여, 그 해결 방안을 제시하고, 필요한 경우 그 방안의 시행을 지원하는 활동으로서 의뢰인으로부터 독립적으로 이루어지는 전문적인 자문 활동”으로 정의하였음

나. 컨설팅의 목적

- Block(2000, 2007)은 컨설팅의 목표 혹은 궁극적 산물을 변화로 정의하고, 변화를 두 가지로 구분하였음. 그 중 한 가지는 조직 구조, 정책, 절차 등에서의 변화이고 다른 하나는 현업 관리자 또는 구성원이 새로운 것을 학습하도록 하여 발생하는 변화임. 따라서 컨설팅의 목적은 컨설팅 대상의 조직 구조, 정책, 절차 등의 변화 및 담당자의 학습을 통한 변화라고 할 수 있음



[그림 II-1] 컨설팅의 일반적인 목적

출처: Kubr(2002, 2012)를 토대로 재구성.

- Kubr(2002, 2012)는 컨설팅의 목적을 고객이 자신의 목표를 달성하도록 하기 위하여 경영과 비즈니스 상의 문제를 해결하고, 새로운 기회를 발견·활용하며, 학습을 증대하고, 변화를 실행하는 것으로 정리함. 여기서 경영과 비즈니스 상의 문제 해결은 경영 영역에서의 문제를 확인하고 진단하여 이를 해결하기 위한 전문적 도움을 제공하는 것임. 새로운 기회의 발견·활용이란 고객으로 하여금 경영상 특정영역이나 기능면에서 주도권을 쥐도록 하거나, 혁신 및 개선 추진이 가능하도록 하는 다양한 정보와 아이디어를 제공하는 것임. 학습의 증대란, 고객의 역량을 증가시키는 데 목적을 두고 새로운 능력, 기술 등을

학습할 수 있는 기회를 제공하는 것임, 변화의 실행은 이상의 전문적 컨설팅을 통하여 제시된 해결책을 실제로 적용하고 실천할 수 있도록 하는 것까지 목적으로 포함하는 것임

- 본 연구에서는 Kubr(2002, 2012)의 관점을 수용하여 컨설팅의 목적을 고객이 추구하는 바와 목표를 달성하기 위하여 경영상의 문제를 해결하고 새로운 기회를 발견·활용하며, 학습 증대와 변화를 실행하는 것으로 정의함

다. 교육 및 평생교육 컨설팅의 개념

- 한국에서 교육 컨설팅은 지난 2000년, 한국교육개발원에서 수행한 학교교육개혁 지원을 위한 학교 컨설팅 사업을 통하여 처음으로 공식적으로 논의됨(오완숙, 2014). 이를 출발점으로 하여 컨설팅의 일반적 원리를 활용한 여러 맞춤형 교육 컨설팅이 학교교육 영역을 중심으로 활발히 연구 및 실시되기 시작함. 학교평가 후속 컨설팅, 수업 컨설팅, 컨설팅 장학 등이 그 예임
- 관련하여 진동섭(2003, 51)은 "학교컨설팅은 학교 교육을 개선하기 위하여, 일정한 전문성을 갖춘 사람들이 학교와 학교 구성원의 요청에 따라 제공하는 독립적인 자문 활동"으로 설명함. 그리고 컨설팅 과정을 "경영과 교육의 문제를 진단하고, 대안을 마련하며, 문제 해결 과정을 지원하고, 교육을 실시하며, 문제 해결에 필요한 인적·물적 자원을 발굴하여 조직화하는 일"이라고 정의함
- 평생교육과 관련해서도 컨설팅의 중요성이 강조되고, 평생교육 컨설팅 활동이 활발해지고 있음(김진화, 2006). 예를 들어, 평생학습도시 컨설팅, 평생학습중심대학 컨설팅, 평생학습마을 컨설팅 등이 사례임
- 평생교육 컨설팅과 관련하여 김진화(2006, 152)는 컨설팅의 일반적인 원리를 근거로 정의와 목적을 제시하였음. 즉, 컨설팅은 "의뢰업체를 대상으로 컨설턴트가 준비-착수-분석-설계-실행의 프로세스를 통해 모든 직원이 지식근로자로 성장하고 자신의 삶의 가치를 실현할 수 있게 하고 조직이 지속가능한 경쟁력을 확보할 수 있도록 의뢰업체에 평생학습문화가 정착될 수 있도록

촉진시키고 자문하는 조직적이고 전문적인 서비스 활동”이라고 정의함. 이 정의는 기업과 같이 소속직원의 평생학습 활동을 진작하기 위하여 컨설팅을 필요로 하는 경우로 제한됨

- 이상의 검토 결과를 토대로, 본 연구에서는 평생교육 컨설팅을 평생교육 관련 지식을 갖춘 업무 관계자 및 전문가가 컨설팅 요청기관의 문제를 진단하여, 그 해결 방안을 제시하고, 해결 방안의 적용을 지원하는 활동으로 정의함

2. 컨설팅 모형

□ 컨설팅 모형 선택 기준 및 개요

- 컨설팅 모형은 컨설팅의 절차와 요소에 대한 기본적인 원리를 제시하는 모형이나 이론을 의미함. 즉, 컨설팅을 어떻게 해야 하는지 하는 방법을 제안한 컨설팅 자체에 대한 이론적 모형이라고 할 수 있음
- 컨설팅 모형에 포함하기 위하여 교육학 및 평생교육 분야에서 컨설팅 모형을 제안한 연구를 검색하고 이 중 다수의 연구에서 활용되거나 실제 컨설팅 행위까지 연결된 모형을 우선적으로 선정하였음

<표 II-2> 컨설팅 모형의 종류

종류	모형 및 특징
수업컨설팅	-서우석 외(2007)의 수업 컨설팅 모형 -조영숙(2009)의 수업 컨설팅 절차 모델 -학교 수업의 문제점 진단 및 해결을 위한 컨설팅 절차 제시 -실증적 검증보다는 이론적 문헌 분석을 통한 모형 개발
평생교육 컨설팅	-김진화(2006)의 평생학습 컨설팅 -정영숙 외(2014)의 원격대학 수업컨설팅 -성인교육기관 또는 기업의 성인학습에 대한 컨설팅 절차 제시 -실증자료를 바탕으로 모형 개발 및 검증 -상세한 컨설팅 단계 및 단계별 활동 사항 제시

- 교육 관련 컨설팅 모형은 2가지의 종류로 구분됨. 하나는 교육학 일반에서 제시되는 컨설팅 모형이고 다른 하나는 평생교육 영역에서 제안되는 컨설팅 모형임. 교육학 일반에서 제시되는 컨설팅 모형은 대부분이 학교 수업에 대하여 교사를 대상으로 컨설팅을 어떻게 해야하는지에 대한 연구 결과들임. 평생교육 영역에서 제안되는 컨설팅 모형은 성인대상의 교육기관인 원격대학이나 기업조직원의 학습을 진작하기 위하여 기업을 컨설팅하는 인적자원개발 관련 컨설팅 모형임

1) 수업컨설팅 모형

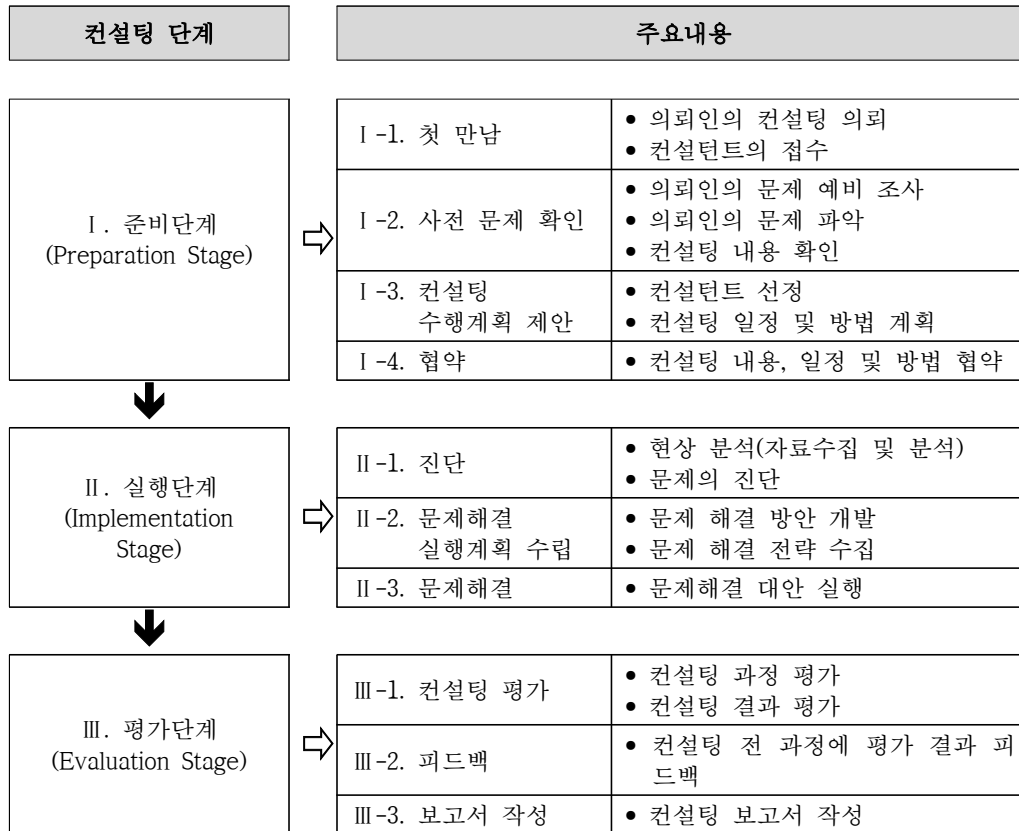
□ 수업 컨설팅 프로세스 모형(서우석 외, 2007)

○ 연구방법

- 컨설팅 일반과 교육컨설팅에 대한 문헌자료 분석

○ 컨설팅 단계

- 준비단계(Preparation Stage)
 - 첫 만남, 사전문제 확인, 컨설팅 수행계획 제안, 협약의 단계로 이루어짐
 - 컨설턴트가 의뢰인과 접촉하여 예비조사를 실시하고 계약 체결
- 실행단계(Implementation Stage)
 - 진단, 문제해결 실행계획 수립, 문제 해결의 단계로 이루어짐
 - 컨설턴트가 의뢰인의 문제와 기회를 조사, 확인 및 발견, 이것의 해결, 변화, 발전을 위한 대안 제시 및 실행하는 단계
- 평가단계(Evaluation Stage)
 - 컨설팅 평가, 피드백, 보고서 작성의 단계로 이루어짐
 - 컨설턴트가 컨설팅 수행 후에 결과를 평가하고 피드백하는 최종 단계



[그림 II-2] 수업 컨설팅 모형

출처: 서우석, 류희수, 여태철(2007), 12.

○ 첫 만남

- 의뢰인에 대한 이해 및 표면화된 문제뿐만 아니라 잠재적인 문제를 발견함
- 컨설팅 전반에 대한 공감대를 형성함
- 컨설턴트의 역할을 점검하고 컨설팅 방법 검토 및 컨설팅 수행의 적절성을 판단함
- 의뢰인의 적극적 참여를 유도하고 컨설턴트의 책임과 역할을 명확히 규정함

○ 사전 문제 확인

- 자료 분석 및 현장 조사를 통한 예비 진단 과정 후 컨설팅 방법을 결정함
- 상세한 수준까지는 접근하지 않으며, 의뢰인이 처해있는 환경, 목표, 역량, 활동, 성취 정도 등의 총괄적인 측면을 강조함
- 의뢰인의 과거·현재·미래의 쟁점 파악 및 강점·약점을 파악함
- 문제가 지나치게 일반적이거나 광범위하지 않아야 하며, 구체적이어야 함

○ 컨설팅 수행계획 제안

- 사전 조사를 통해 파악된 내용과 현상을 바탕으로 문제 해결의 접근 방법론과 컨설팅 프로그램 등을 제시함
- 컨설팅 비용 제시
- 작업 단계별 구체적인 일정을 제시하고, 컨설팅에 참여하는 구성원 이력을 소개함
- 가시적인 효과를 제시하고, 주장과 이유가 타당해야 함
- 컨설팅 수행 시 예상되는 문제나 위험 요소를 사전에 예상하여 제시함

○ 협약

- 계약주체, 컨설팅 범위, 단계별 일정, 비용, 책임관계, 컨설팅 비용 청구와 처리 절차, 판권, 분쟁 발생 시 중재 활동, 손해 보상 관련 내용, 서명 및 서명 일자 등에 대해 합의함
- 누가, 언제, 어디서, 무엇을, 어떻게, 왜에 대해서 차분히 점검할 필요가 있음
- 상호간에 신뢰감이 형성된 경우에는 구두 동의로 협약을 맺음

○ 진단

- 설문 조사 및 면담 등을 통해 자료 수집함
- 문제 자체의 본질과 특성을 파악하여 문제의 원인을 규명함
- 자료 수집과 분석 결과를 바탕으로 정보를 전달해 주는 피드백을 실시함

- 문제의 원인에 대한 예측과 선입견으로 인해 문제 파악에 오류가 있을 수 있으므로 주의를 기울여야 함

○ 문제해결 실행계획 수립

- 진단을 기반으로 해결안을 탐색하고 대안의 도출 및 구체화함
- 문제 유형을 인식하고 벤치마킹, 브레인스토밍, 델파이 기법 등을 통해 가능한 많은 창의적 대안을 도출함
- 컨설팅을 완수할 수 있는 필요 시간을 산정하고 일정표를 설정함
- 필요한 인력의 적절한 배치가 필요함

○ 문제 해결

- 최상의 방법을 제시하고 성공 사례를 소개함
- 익숙한 것부터 일정한 간격을 유지하여 적용함
- 발생할 수 있는 모든 오류에 대한 대처 방법과 내·외부적인 통제 절차를 설정함
- 컨설팅의 매 단계별로 지속적으로 보고 작업과 토론 과정을 거쳐 제대로 운영되고 있는지 확인하고 수정·보완함

○ 컨설팅 평가

- 평가자 선정, 평가 대상 선정, 평가 항목 검토, 평가 도구 선정, 평가 시기 확정, 평가 기준 마련 등이 이루어짐
- 평가자는 컨설턴트, 의뢰인, 양자 공동 또는 객관적인 평가를 할 수 있는 전문가로 선정함
- 컨설팅이 의뢰인에게 미친 영향, 컨설턴트의 역량, 수업의 변화정도, 컨설팅 과정에 대한 평가 등이 평가 항목이 될 수 있음

○ 피드백

- 컨설팅 추진 방향의 타당성 검증 및 이후 컨설팅 추진함
- 컨설팅 평가 내용을 컨설턴트 및 의뢰인이 공유함
- 문제점이 발견되면 대안을 제시함
- 컨설팅에 대해 우호적인 의뢰인에게는 솔직한 정보 전달 방식으로, 소극적이고 방어적인 의뢰인에게는 포용적인 정보 전달 방식을 채택함

○ 보고서 작성

- 컨설팅 수행 과정에 대한 평가 보고서로써 진행 단계별로 완성하여 전체 작업 종료 후 일괄적으로 정리함
- 컨설팅에 의해 나타난 새로운 능력과 시스템, 관계, 기회, 행동들을 기술하고, 이들이 미친 영향을 보여주어야 함
- 의뢰인 스스로의 평가와 컨설턴트의 주관적인 평가, 대안 제안 등이 포함됨

□ 수업 컨설팅 절차 모형(조영숙, 2009)

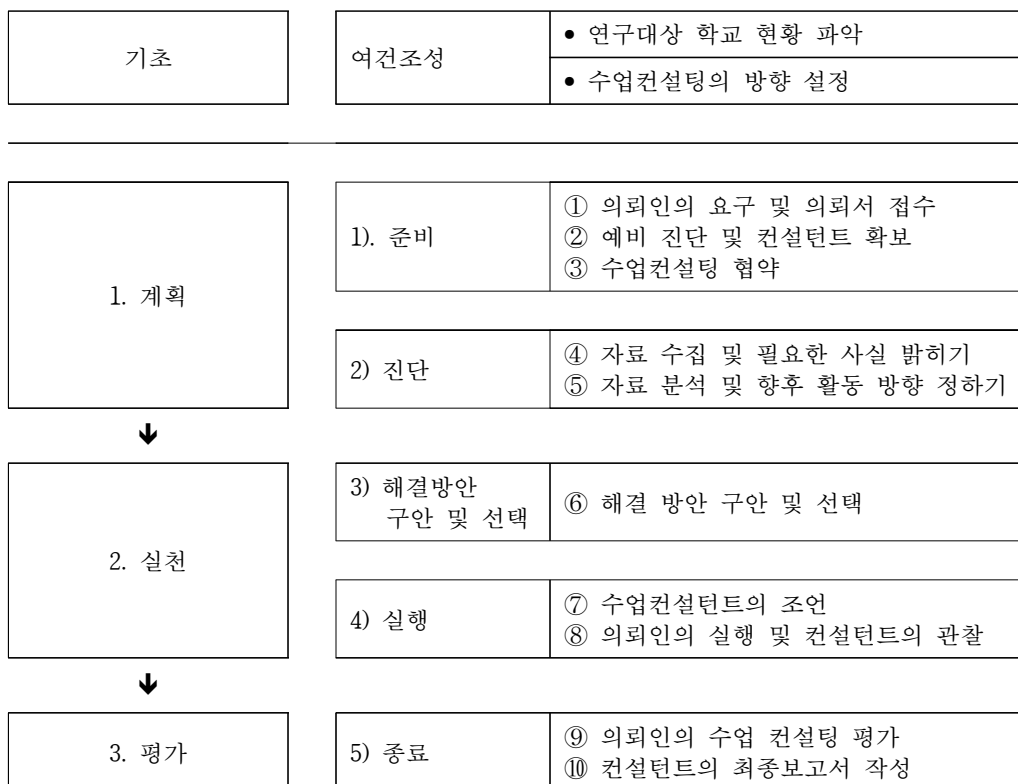
○ 연구방법

- 질적 선행연구(Qualitative Action Research) 방법으로 모형 개발
- 연구문제 및 연구대상, 연구방법 선정의 준비 단계, 수업 컨설팅 모형에 따른 실제 수업 컨설팅의 집중작업 단계, 자료를 분석·정리하여 보고서를 작성하는 마무리 단계의 3단계로 진행됨
- 2008년 1월-2009년 6월까지 진행함

○ 컨설팅 단계

- 1차적으로 계획, 실천, 평가의 3단계로 구성
- 2차적으로 준비, 진단, 해결방안 구안 및 선택, 실행, 종료의 5단계
- 3차적으로 의뢰인의 요구 및 의뢰서 접수, 예비 진단 및 컨설턴트 확보, 수업컨설팅 협약, 자료 수집 및 필요한 사실 밝히기, 자료 분석 및 향후 활동 방향

정하기, 해결방안 구안 및 선택, 수업컨설턴트의 조언, 의뢰인의 실행 및 컨설턴트의 관찰, 의뢰인의 수업컨설팅 평가, 컨설턴트의 최종보고서 작성 등의 10단계 세부 절차로 구분



[그림 II-3] 수업 컨설팅 절차 모형

출처: 조영숙(2009), 86.

○ 준비

- 의뢰된 컨설팅을 접수하고, 예비 진단을 통해 컨설팅 계약을 체결하는 단계
- 의뢰와 접수, 예비 진단 및 수업컨설턴트 확보, 수업컨설팅 협약이 이루어짐
- 의뢰인의 상태, 강점과 약점, 개선 가능한 부분, 예비적 해결 대안 등을 탐색하는 예비 진단 과정을 거친 후 컨설팅 협약을 체결함

○ 진단

- 의뢰인의 문제를 확인하고 규명하는 단계
- 자료 수집 및 필요한 사실 밝히기, 자료 분석 및 향후 활동 방향 정하기가 이루어짐
- 의뢰인과의 대화, 일상의 기록 분석, 사건이나 상황 및 교실환경 관찰, 설문지 조사, 면담 등을 통해 컨설팅에 필요한 정보를 수집함
- 진단 결과는 문서화해서 보고서를 작성하는 것이 좋음
- 컨설팅 자료로는 컨설팅 의뢰서, 수업지도안, 수업녹화(녹음) 자료, 판서자료, 자리평가표, 수업참관록, 기타 수업분석표 등이 있음

○ 해결방안 구안 및 선택

- 진단 결과를 바탕으로 적절한 해결방안 모색 단계
- 컨설턴트는 의뢰인에게 필요한 정보 및 자료 제공, 성공사례 소개, 의뢰인에 대한 교육 및 훈련, 시범수업 관찰기회 등을 제공함
- 컨설턴트는 의뢰인에게 해결방안에 대한 충분한 정보 제공해야 함

○ 실행

- 선택한 방법을 실행하는 과정에서 컨설턴트가 의뢰인에게 도움을 주는 단계
- 수업컨설턴트의 조언, 의뢰인의 실행 및 컨설턴트의 관찰이 이루어짐
- 컨설턴트는 공동 책임의식을 가지고 의뢰인을 지원하고, 실행 과정을 관찰함
- 강의, 워크숍, 세미나, 마이크로티칭, 교수·학습 행동 분석, 사례방법, 포트폴리오, 반성적 교수, 문제중심 학습, 역할연습, 모의실험, 감수성 훈련 등을 이용해 컨설턴트는 의뢰인에게 적절한 시기에 적절한 형태로 필요한 정보를 제공함
- 컨설턴트는 실행 과정 중간에 의사소통 기법, 상담 기법, 멘토 기법 등을 활용하고, 활동 상황을 정리해야 함
- 컨설턴트는 의뢰인이 스스로 문제를 해결하도록 지도 조언하는 역할에 그쳐야 함. 즉 문제를 직접 해결해서는 안 됨

○ 종료

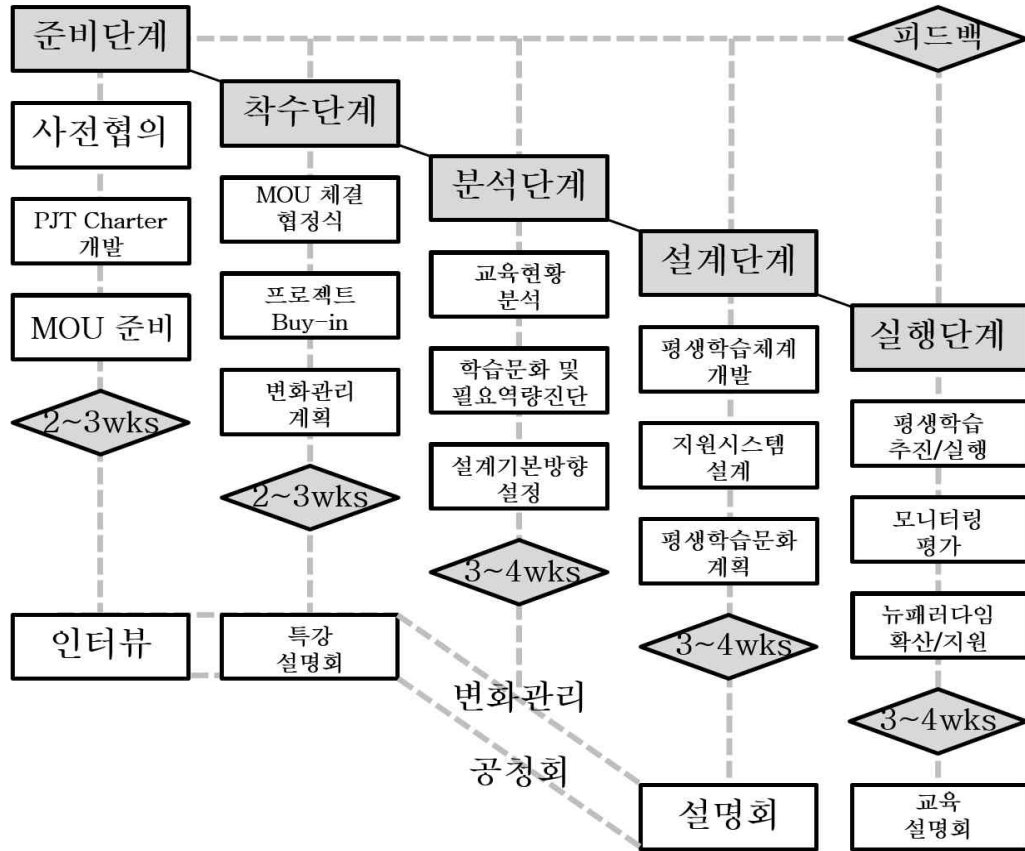
- 컨설팅 전반에 대하여 평가하고 최초의 계약에 따라 목적을 달성했는지 확인하는 단계
- 의뢰인의 수업컨설팅 평가, 컨설턴트의 최종 보고서 작성이 이루어짐
- 학생들의 학업 성취도 및 행동 변화를 가져 온 학생 수 등의 양적 자료와 의뢰인의 만족도, 자신감, 새로 알게 된 지식이나 행동, 컨설팅을 통해 얻은 의뢰인의 새로운 역량 등의 질적 자료를 종합하여 평가함
- 컨설팅 결과에 대한 평가
 - 의뢰인의 만족도, 재의뢰 여부 등으로 평가
- 의뢰인의 자기 평가
 - 컨설턴트 선정 과정의 적절성, 컨설팅에 대한 의뢰인의 참여 수준, 컨설턴트로부터 배우려는 의지, 문제해결에 투입한 시간과 노력 등으로 평가
- 컨설턴트에 대한 평가
 - 컨설턴트의 전문성, 창의성, 의뢰인과의 관계, 문제해결 의지, 컨설팅 재의뢰 여부, 제3자에게의 추천 여부 등으로 평가
- 컨설팅은 제한된 시간내에 종료해야 하며, 동일한 문제에 대해 중복된 컨설팅이 필요하지 않도록 최선을 다해 컨설팅을 수행해야 함
- 종료 후에는 컨설팅의 전 과정과 결과에 대한 보고서를 작성함

2) 평생교육 컨설팅 모형

□ 뉴패러다임 평생학습 컨설팅 모형(김진화, 2006)

○ 연구방법

- 컨설턴트를 중심으로 집단협의를 워크숍을 통한 참여연구법(Participatory Research) 적용함
- 총 22회 이상의 집단협의를 워크숍이 이루어졌으며, 매회 5-8명의 연구원 및 컨설턴트 참여함



[그림 II-4] 평생학습 컨설팅 모델

출처: 김진화(2006), 159.

○ 컨설팅 단계

- 거시적 모델은 준비-작성-분석-설계-실행의 5단계, 미시적 모델은 거시적 모델의 각 단계별로 3개의 과제로 하위 절차로 구성하여 총 15단계로 개발함
- 모든 단계에는 컨설팅의 의도 및 목적, 수행과제, 수행과제의 책임, 활용 도구, 점검사항, 산출 결과물, 용어 정의, 단계별 지침, 기간 등을 포함함

○ 준비단계

- 사전협의

- 컨설턴트가 의뢰업체와 처음 접촉하여 전화 및 방문 심사를 통해 컨설팅 프로젝트 수행여부를 최종 판단함
- 의뢰업체 접촉 → 전화 및 방문 → 컨설팅 여부 판단 → 보고 및 승인의 과정 수행
- 홍보 및 설명 책자, 평생학습컨설팅 설명 책자, 컨설팅 전화 의뢰시 인터뷰 가이드, 의뢰업체 방문시 인터뷰 가이드, 평생학습컨설팅 판단 기준표 등의 도구를 활용함

- Project Charter 개발

- 컨설턴트를 배정하고, 컨설팅 프로젝트의 목표와 범위 결정함
- 컨설턴트 배정 → Project Team 리더와 협의 → Project Charter 승인/보고의 과정 수행
- Project 추진체제의 조직도 및 R&R 양식, 업체 Project 추진 위원회 구성의 지침 자료, Project 리더 및 디자인팀 선정가이드 라인, Project Charter 사례 및 체크포인트 등의 도구를 활용함

- MOU 준비

- 효과적인 컨설팅 추진을 위한 세부적인 인적·물적 자원의 교류와 지원이 가능하도록 공식적인 MOU 체결을 준비함
- MOU 체결 일정 협의 → MOU 초안 작성 → MOU 협정식 시나리오 → MOU 체결 보도 자료의 과정 수행
- MOU 체결 준비 체크 목록표, MOU 체결 협정식 시나리오 사례, MOU 체결 보도 자료 사례, MOU 체결 일정표 등의 도구 활용함

○ 착수단계

- MOU 체결 협정식

- 의뢰업체와 공식적인 협정이 이루어짐으로써 프로젝트팀의 공식적인 활동과 의뢰업체의 적극적인 지원이 가능함
- MOU 체결 협정식 준비 → MOU 체결 협정식 → Project Team 공식화 선언 → Project Team 설명 및 특강의 과정 수행
- MOU 체결 협정식 준비사항 점검표, MOU 체결 협정식 시나리오, MOU 체결 협정서 양식, 승인된 Project Charter 등의 도구를 활용함

- 프로젝트 Buy-in

- 팀마인드 및 팀워크 형성, 프로젝트의 비전 및 일정표 등을 개발함
- 팀 마인드 형성 → Project Team GRPI 명확화 → 프로젝트 Buy-in → Project Team 일정 수립의 과정 수행
- 팀활동 게임 매뉴얼(사막/우주/바다 생존게임 등), GRPI(Goal, Roles, Processes, Interpersonal Relationships) 평가표, 스피치 양식, 워크숍 준비물 체크 리스트, Project Team 비전 및 상세 일정 계획 사례 등의 도구를 활용함

- 변화관리 계획

- 변화관리 계획은 컨설팅에 대해 비호의적이거나 무관심한 이해관계자에게서 적극적인 지지와 지원을 이끌어내기 위한 변화관리 전략수립 및 실행 과정임
- 이해관련자 분석 → 변화관리 계획 → 실행 및 모니터링 → 강화/피드백의 과정 수행
- 성공적인 Project Team 설명회 자료, Project 비전 및 상세 일정, 변화관리 및 커뮤니케이션 계획 및 사례, 이해 관련자 분석 및 전략 등의 도구를

활용함

○ 분석단계

- 교육현황분석

- 컨설팅 의뢰 업체의 일반현황, 교육현황 및 실태를 체계적으로 조사·분석하고, 타사 벤치마킹을 통해 의뢰업체의 강약점을 확인함으로써 교육체계를 진단함
- 기초조사 → 교육현황 조사 → 선진우수사례 연구 → 교육현황 분석/정리의 과정 수행
- 의뢰업체 기초조사 및 교육현황 조사표, 선진우수사례 연구 및 벤치마킹 지침 및 사례, 기초조사 및 교육현황 분석 사례 등의 도구를 활용함

- 학습문화 및 필요역량 진단

- 의뢰업체의 학습문화 및 필요역량을 확인함
- CEO/경영진의 요구 확인 → 직원학습역량 및 성향 분석 → 필요역량 분석 워크숍의 과정 수행
- CEO/경영진의 요구 확인 인터뷰 내용과 방법, 조직진단 및 학습조직진단 설문지, 직원의 학습역량(자기주도학습) 진단지, 필요역량 분석 워크숍 책자, 학습문화 및 필요역량의 종합적 분석결과 사례, 직원의 자기주도학습 분석결과 사례 등의 도구를 활용함

- 설계 기본방향 설정

- 의뢰업체의 경영목표 달성에 필요한 직원 및 조직의 역량, 평생학습역량 및 요구를 토대로 평생학습설계의 기본방향을 설정함
- 분석결과 재검토 → 우수사례연구 → 설계기본방향 설정/작성 → 비전 연계성 확인/승인의 과정 수행
- 의뢰업체 학습문화 및 필요역량의 종합 분석결과, 평생학습모형 및 설명자료, 평생학습체제구축 방향설정(안) 지침, 비전 연계성 확인 체크 리스

트 등의 도구를 활용함

○ 설계단계

- 평생학습체계 개발

- 의뢰업체에 적합한 평생학습체계 및 프로그램 운영 계획을 설계함
- 목표 및 기본방침 → 평생학습체계도 작성 → 프로그램 프로파일 작성
→ 중장기평생학습 계획의 과정 수행
- 평생학습 기본 모델, 평생학습체계도 작성 사례 및 양식, 프로그램 프로파일 사례 및 양식, 중장기 교육운영 계획 사례 및 양식 등의 도구를 활용함

- 지원시스템 설계

- 관련 제도, 근무체계, 추진체제, 인프라, 사내 강사 등을 포함한 평생학습 지원시스템을 개발하여 종합적인 구축계획을 수립함
- 필요지원시스템 탐색 → 지원시스템 개발 → 평생학습추진협의회 구성
→ 지원시스템 구축 계획의 과정 수행
- 필요지원시스템 탐색 체크 리스트, 지원시스템 개발 지침, 평생학습 추진협의회 구성 및 운영 내용 등의 도구를 활용함

- 평생학습문화 계획

- 의뢰업체에 대한 종합적인 평생학습체제 구축안을 최종보고서 형식으로 작성하여 경영진에게 보고하고, 평생학습 헌장을 제정·선포함
- 개인학습 활성화 계획 → 조직학습 활성화 계획 → 평생학습체제 구축보고/승인 → 평생학습헌장 선포의 과정 수행
- 평생학습체계 구축 최종보고서 작성 사례, 개인평생학습 활성화 방안, 학습조직 설계 지침, 평생학습 헌장 작성 사례, 평생학습문화 조성 지침 등의 도구를 활용함

○ 실행단계

- 평생학습 추진/실행

- 전사 차원의 평생학습실행 계획과 부서별 평생학습 실행 계획을 수립하여 평생학습추진협의회를 통해 단계적으로 추진하고 실행하는 과정임
- 평생학습 세부 실행 계획 → 평생학습 추진협의회 → 평생학습 세부 실행 계획 → 평생학습문화 축제/발표의 과정 수행
- 전사적 평생학습 실행계획안, 부서별/기능별 평생학습 실행계획 수립의 지원, 전 부문 평생학습 실천을 위한 연도별 계획 수립 지침 제공, 효과적인 평생학습 추진협의회 운영 방안 마련, 평생학습문화 축제 및 발표 계획 수립 등의 도구를 활용함

- 모니터링 평가

- 세부 추진 및 실행과정을 체계적으로 점검하고 평가하여, 장애 및 제한 요인을 확인함
- 모니터링 및 평가 계획 → 점검 및 자료 수집 → 자료 분석 및 개선안 마련 → 피드백 및 보완의 과정 수행
- 평생학습체계 구축의 모니터링 및 평가 지침의 도구를 활용함

- 뉴패러다임 확산/지원

- 의뢰업체에게 평생학습기업으로써의 책무성을 인식함
- 뉴패러다임 평생학습클럽 가입/활동 → 우수사례 발표 → 벤치마킹 협조 → 뉴패러다임과의 지속적 연계 및 협조의 과정 수행
- 뉴패러다임 평생학습클럽 소개 안내 책자, 성공사례 발표 등의 도구를 활용함

□ 원격대학 수업컨설팅 세부 과정(정영숙 외, 2014)

○ 연구방법

- 수업컨설팅 관련 문헌분석, 원격대학 강좌 개발·운영 과정 분석, 전문가 설문조사, 운영자의 요구 분석을 위한 면담 등을 시행함
- 2차에 걸친 검토를 통해 최종 모형을 개발함

○ 컨설팅 단계

- 모형 개요: 컨설팅 안내 → 컨설팅 의뢰 → 예비진단 → 자료수집계획 및 사전 자료수집 → 컨설팅 과제명료화 →(개별접근 또는 팀접근(액션러닝)) → 컨설팅 과제 원인 분석 → 컨설팅 과제 해결방안 도출 및 구체화 → 컨설팅 결과 이행 → 컨설팅 평가 및 피드백의 9단계 과정으로 이루어짐

○ 컨설팅 안내

- 기관의 교수자, 튜터, 교수설계자, 콘텐츠개발자 등 컨설팅 대상자들에게 컨설팅에 대해 구체적이고 상세한 안내 및 홍보가 이루어짐
- 컨설팅 대상, 영역, 방법, 기간, 기대효과 뿐만 아니라 컨설팅이 불가능한 영역을 사례와 함께 제시함

○ 컨설팅 의뢰

- 실제 컨설팅의 처음 단계
- 의뢰인이 컨설팅 의뢰서 작성 및 제출
- 컨설팅 의뢰서 양식의 표준화, 구체화, 사례 제공 등이 필요

○ 예비 진단

- 의뢰인이 제출한 의뢰서를 컨설턴트가 검토·분석하여 컨설팅 과제로 적합한지 여부를 판단함

- 컨설팅 과제로서 부적합하다고 판단되면 협의하여 컨설팅을 종료할 수 있음

○ 자료수집계획 및 사전자료수집

- 학습자의 의견을 충분히 고려해야 함
- 의뢰된 강좌의 강의계획서, 과목평가자료, 성적통계 등을 전산시스템 등을 활용하여 수집함
- 학습자의 과목 평가 자료나 학습자와 상호작용이 많은 튜터의 의견 수집함

○ 컨설팅 과제 명료화

- 컨설턴트와 의뢰인 간의 공식적인 만남이 처음으로 이루어짐
- 의뢰인이 인식하고 있는 문제와 실제 문제 사이의 괴리를 확인하고 정확한 문제 파악을 위해 과제 명료화를 실시함
- 컨설턴트는 의뢰인과 인사 및 배경 정보를 공유하고, 컨설팅 진행 절차와 향후 계획 등을 설명함
- 컨설턴트는 사전에 수집·검토한 자료를 의뢰인과 공유하고 면담 등을 통해 추가 자료를 수집함
- 컨설팅 과제를 명료화하기 위해 의뢰인이 주가 되어 전문적인 면담을 진행함
- 과제 명료화 후에는 수업컨설팅 과제로서 내용과 범위가 실제 가능하고 적합한지 검토함

○ 컨설팅 과제 원인 분석

- 액션러닝을 적용함
- 과제 관련자들을 중심으로 팀을 구성하고, 수집된 자료를 토대로 과제의 원인을 분석함
- 팀 구성은 컨설팅 영역에 따라 다를 수 있으며, 컨설턴트와 의뢰인이 함께 선정하도록 함
- 팀은 기존에 수집된 자료를 재검토하면서 과제와 관련된 현황을 심도있게 재분석, 현황이 나타난 이유를 분석함

<표 II-3> 원격대학 수업컨설팅 세부과정

단계	세부 활동 내용	사용 도구/양식	참여자/ 참여형식
컨설팅 안내	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅에 대한 사전 안내 <ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 대상영역/방법/기간/기대효과 등 - 컨설팅 의뢰서(사례) 및 의뢰 방식 - 컨설턴트 정보(전문분야, 경력 등) - 컨설턴트 역할(예비진단, 자료수집 및 분석, 컨설팅 과정 진행 등) - 컨설팅 의뢰인 역할(관련 정보 수집 및 공유 동의, 적극 참여 및 실행 등) • 컨설팅에 대한 정기적인 학내 안내 		컨설팅담당부서
컨설팅 의뢰	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 의뢰서 서식 및 사례 제공 • 컨설팅 의뢰서 작성/제출(홈페이지, 이메일, 전화 등) 	- 의뢰서	컨설팅담당부서, 의뢰인
예비 진단	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 의뢰서 검토/분석(필요시 의뢰인과 예비 면담을 통해 의뢰서 내용 확인) • 컨설팅 과제(문제)로서의 적절성 여부 판단 	- 원격대학 수업컨설팅 주요영역표	컨설턴트팀, 의뢰인(필요시)
자료수집 계획 · 사전 자료수집	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과제 관련 자료 수집 계획(강좌평가자료, 학습자 피드백, 면담계획 등) • 사전 자료수집·분석(학습자 관점 반영 자료 포함) 		컨설턴트팀
컨설팅 과제 명료화	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트와 의뢰인 간 래퍼 형성 • 자료공유, 현황 분석, 면담 실시 • 컨설팅 과제 명료화 및 적절성 검토 	- 활동체제모형 기반 수업컨설팅 과제 분석지	컨설턴트 팀, 의뢰인 /액션러닝
컨설팅 과제 원인 분석	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 팀 구성 • 팀 구성원과의 명료화된 컨설팅 과제의 공유 • 수집된 자료 재분석 • 과제 원인 분석 	- 활동체제모형 기반 수업컨설팅 과제 분석지 - 탐구성 양식	컨설턴트팀, 의뢰인, 관련자 /액션러닝
컨설팅 과제 해결방안 도출 및 구체화	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과제해결방안 도출을 위한 연구·조사 • 컨설팅 과제해결방안 도출 • 컨설팅 과제해결방안에 대한 타당성 및 실행가능성 검토 (모의실행, 전문가 검토, 내부 관련인 자문 등) • 컨설팅 과제해결방안 실행/평가 계획서 작성 	- 컨설팅 과제해결방안 도출을 위한 연구 조사 계획서 - 컨설팅 과제해결방안 실행/평가 계획서	컨설턴트팀, 의뢰인, 관련자 /액션러닝
컨설팅 결과 이행	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과제해결방안 실행 계획대로 이행 • 실행과정 모니터링(컨설턴트) 및 협의회 개최 	- 컨설팅 과제해결방안 실행/평가 계획서	컨설턴트팀, 의뢰인, 관련자
컨설팅 평가 및 피드백	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 과제 해결방안 실행 정도 평가 • 컨설팅 과제 해결방안의 효과성 평가 • 탐구성원의 역량개발 및 학습결과 성찰 • 컨설팅 전반에 대한 의뢰인 만족도 평가 • 컨설팅 결과 보고서 작성 및 사례 축적, 공유 	- 의뢰인 만족도 조사지 - 컨설팅 결과 보고서	컨설턴트팀, 의뢰인, 관련자

출처: 정영숙 외(2014), 118-119.

○ 컨설팅 과제 해결방안 도출 및 구체화

- 컨설팅 과제를 해결할 수 있는 방안을 도출하고, 그 방안이 실행 적정한지 검토한 후 구체적 실행계획을 작성함
- 신타래기법, 브레인라이팅, 강제연상법(액션러닝) 등을 활용
- 과제해결방안 도출을 위한 가능한 연구·조사 실시한 후 팀 구성원들은 조사 결과를 공유, 과제해결방안을 제시함
- 타당한 해결방안에 대해 누가, 언제, 무엇을, 어떻게 등을 고려하여 구체적인 실행 계획을 수립, 평가 방법 등을 계획함
- 컨설턴트는 팀 구성원의 합의를 도출하고 시너지 효과를 낼 수 있도록 촉진자의 역할을 수행하는 것이 필요함

○ 컨설팅 결과 이행

- 담당자들은 과제해결방안을 실행에 옮기고, 컨설턴트는 과정을 모니터링 함
- 팀 구성원들이 함께 실행에 대해 논의하는 것이 필요함
- 컨설턴트는 어려움 및 문제점을 확인하고 적절한 지원 방안을 논의할 수 있는 협의회를 주관함

○ 컨설팅 평가 및 피드백

- 해결방안 이행여부, 해결방안의 효과성, 수업컨설팅 전반에 대한 만족도 평가, 컨설팅을 통한 역량개발 효과에 대하여 성찰함
- 만족도는 면담이나 설문조사를 통하여 조사함
- 모든 평가 결과를 토대로 컨설턴트는 컨설팅 전 과정에 대한 보고서를 작성함
- 사례를 축적하여 향후 참고 자료로 활용함

3) 컨설팅 모형의 특성

- 컨설팅 모형은 공통적으로 컨설팅의 실시 전 또는 해결방안을 제시하기 전에

사전에 컨설팅 의뢰인 및 컨설팅 대상에 대한 다양한 자료 수집 및 사전 분석 과정을 강조함. 특히 사전 단계에서 컨설팅의 목표나 방법, 의뢰인의 요구사항 등을 구체화하는 것을 중요하게 강조함

- 수업컨설팅 모형은 수업이라는 제한된 상황을 파악하고 자문을 제공하다는 점에서 매우 체계적이고 컨설팅 절차가 비교적 선명함. 반면에 평생교육 컨설팅 모형의 경우에는 단계가 구체적으로 여러 단계로 구성되지만, 그 단계별 세부적인 내용이 추상적인 경우도 존재함
- 컨설팅의 해결방안은 컨설턴트에 의해서 안이 개발되기도 하지만 의뢰인이나 컨설팅 대상에 의해서 만들어지기도 함. 주체적으로 스스로 해결하기 위한 방안을 찾는 것도 중요함
- 컨설팅 보고나 평가의 경우 일차적으로 보고서를 작성함. 그러나 다양한 평가 대상을 설정하여 운영함. 즉, 의뢰인이 컨설턴트를 평가하고, 컨설팅의 성과를 평가하고, 컨설팅에 의해서 이루어지는 실행을 이후에 평가하기도 함

<표 II-4> 컨설팅 모형의 특성

컨설팅 모형		특성
수업 컨설팅	서우석 외(2007)의 수업 컨설팅 모형	<ul style="list-style-type: none"> • 준비-실행-평가의 3단계로 구성 • 준비에서 컨설턴트와 컨설팅 대상 간의 밀접한 관계 강조 • 준비단계에서 사전 문제 확인 및 컨설팅 수행 계획 수립 강조 • 실행 및 평가 단계의 구체성 미흡 • 평가는 주로 평가 보고서 작성에 초점을 맞춤 • 평가 실시 이후 피드백을 제공하는 단계에서 포용적인 관계 및 대안 제시 등을 강조
	조영숙(2009) 의 수업 컨설팅 절차 모델	<ul style="list-style-type: none"> • 1차 단계는 계획-실천-평가의 3단계로 구성. 계획에는 준비 및 진단, 실천에는 해결방안 구안 및 선택, 실행, 마지막의 평가 단계는 종료로 구성됨 • 계획 전에 기초 단계로 컨설팅 대상 학교를 파악하고 준비 단계에서는 예비 진단 및 요구파악 등이 주요 활동으로 구성됨 • 해결방안의 구안 및 선택 그리고 실행에서는 실제로 수업의 문제점 진단 결과에 대한 구체적인 대안을 적용하는 단계임 • 문제점 해결을 위하여 컨설턴트는 자문을 제공하는 것이지 직접 문제를 해결하는 것은 금지됨 • 평가 단계에서 컨설팅 결과 평가, 의뢰인의 자기 평가, 컨설턴트 평가 등 다각적인 평가를 진행함
평생교육 컨설팅	김진화(2006) 의 평생학습 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 거시적 단계로 준비-착수-분석-설계-실행의 5단계 제안 • 거시적 단계마다 3단계씩 하위 단계가 포함되어 총 15 단계 • 의뢰인과의 적극적인 현의 과정을 통하여 컨설팅 프로젝트의 가이드 라인, 목표, 범위 등을 결정하고 그 이후에 계약 등을 진행함 • 학습을 통하여 조직의 문화를 변화시키고 학습문화를 정착시키는데 초점이 있는 컨설팅 모형
	정영숙 외(2014)의 원격대학 수업컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅 안내 → 컨설팅 의뢰 → 예비진단 → 자료수집계획 및 사전자료수집 → 컨설팅 과제명료화 →(개별접근 또는 팀 접근(액션러닝)) → 컨설팅 과제 원인 분석 → 컨설팅 과제 해결방안 도출 및 구체화 → 컨설팅 결과이행 → 컨설팅 평가 및 피드백의 9단계 과정으로 구성 • 컨설팅이 실시되기 전에 컨설팅 과제 명료화 및 원인 분석 등 사전 활동이 다수 포함됨 실제로 6단계까지는 사전 준비 단계임 • 해결 방안 역시 학습의 방법을 활용하여 실행하는 방법을 제안하는 방식임

Ⅲ. 평생교육 컨설팅의 사례와 서울지역 평생교육 컨설팅

1. 평생학습도시 컨설팅(부산광역시 금정구)
2. 광역단위 평생교육 컨설팅(인천광역시)
3. 학교평가 후속 컨설팅
4. 삼성꿈장학재단 배움터 교육지원사업 컨설팅
5. 가족지원전달체계구축 시범운영 컨설팅
6. 서울시 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 시범사업
7. 학교 평생교육 컨설팅(서울특별시교육청)
8. 서울시 평생학습 요구분석 결과

Ⅲ. 평생교육 컨설팅의 사례와 서울지역

평생교육 컨설팅

- 평생교육 컨설팅 사례는 3개의 영역으로 구분하여 살펴봄. 첫째는 시도·국가 단위의 평생교육 컨설팅 사례로 평생학습도시(부산광역시 금정구) 컨설팅과 광역단위(인천광역시 맞춤형 평생교육 컨설팅) 평생교육 컨설팅 사례가 포함됨. 평생교육 관련 실제적인 컨설팅 사례를 통해 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발에 필요한 컨설팅 주체의 역할, 절차, 방법 등을 파악하고 시사점을 도출함
- 둘째는 학교 컨설팅 사례로 학교 평가 후속 컨설팅 사례가 포함됨. 학교 평가 후속 컨설팅은 상세하고 집중화된 컨설팅 진행으로 컨설팅 주체의 역할 및 절차가 구체적으로 마련되어 있어 컨설팅 진행과정에 대한 시사점 도출이 가능함
- 셋째는 기타 영역 컨설팅 사례로 민간 영역(삼성꿈장학재단 배움터 교육지원 사업 컨설팅)의 컨설팅 사례와 가족지원전달체계구축 시범운영 컨설팅 사례로 구성됨. 기타 영역의 사례는 평생교육과 직접적인 관련성은 부족하지만 컨설팅 과정에 대한 절차, 양식, 주체의 역할 등을 체계적이고 구체적으로 제시하고 있어 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발에 필요한 정보 및 시사점 도출이 가능함
- 서울지역 평생교육 컨설팅은 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 시범사업, 요구분석 결과, 서울교육청 주관 학교 평생교육 컨설팅 사례로 구성됨. 서울 지역의 평생교육 컨설팅과 직·간접적으로 관련이 있는 자료와 사례를 통해 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발에 필요한 컨설팅 목적, 추진 주체, 전략, 절차 등을 도출할 수 있을 것임

1. 평생학습도시 컨설팅(부산광역시 금정구)

가. 컨설팅 개요

☐ 목적

- 평생학습도시 발전에 부합하는 전략적 평생학습 발전방향 제시
- 평생학습도시 기능과 역할 및 위상 정립
- 평생학습 추진기반 확충 및 전문성 강화방안 등 금정구 평생학습 로드맵 마련
- 부산광역시, 부산평생교육진흥원, 금정구, 관내 대학, 주민자치센터, 평생교육 기관 등과의 정책공유 및 연계 협력 방안 제시 등을 목적으로 추진됨

☐ 대상

- 부산광역시 금정구

☐ 추진내용

- 금정구 지역현황 및 평생학습 현황 분석
- 금정구 평생학습 인식 및 요구조사
- 금정구 평생학습 실태진단 및 추진방향 제시
- 평생학습 프로그램 제안
- 실천사항 및 정책제언 제시
- 평생학습 로드맵 제시

나. 컨설팅 과정

- 금정구의 컨설팅은 준비단계 → 컨설팅 단계 → 평가단계로 이루어짐. 각 단계별로 세부진행 과정이 마련되어 있음
- 준비단계에서는 기관선정 및 협의, 컨설팅팀 조직, 컨설팅 세부계획수립을

수행함

- 컨설팅 단계에서는 이해 → 분석 → 진단 → 제안의 과정으로 진행됨
 - 이해: 지역 현황 파악(금정구·기관현황 파악), 요구 명료화(관계자 면담, 기관 요구 청취)를 시도함
 - 분석: 평생학습 가용자원 분석, 추진 사업 및 조직 분석을 실시함
 - 진단: 평생학습 조직 및 사업진단(SWOT 분석), 대안을 모색함
 - 제안: 가용자원 활용, 평생학습도시 활성화 방안 마련의 과정 진행
- 평가 단계에서는 현장적용 방안 제시, 사업 정리 및 결과 보고의 과정으로 진행함



[그림 III-1] 컨설팅 추진 절차

출처: 부산광역시 금정구(2013), 3.

다. 컨설팅 방법

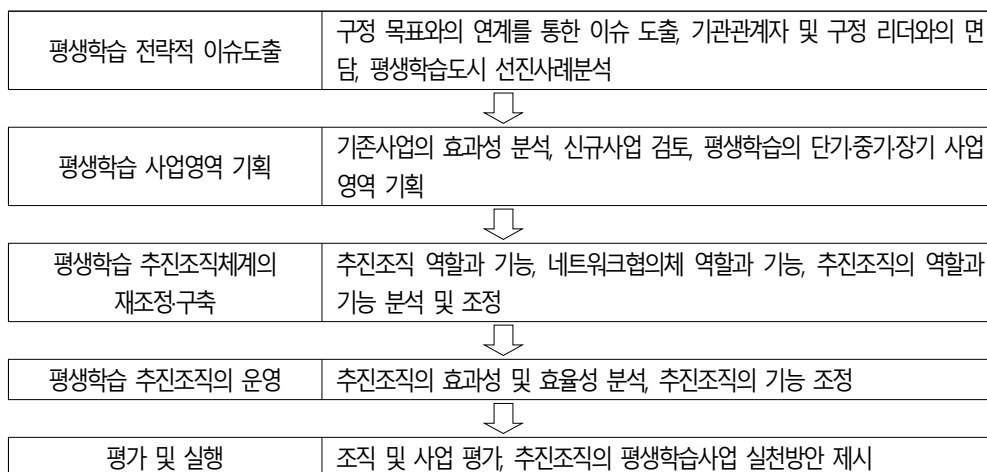
□ 컨설팅 추진방법

- 컨설팅 추진방법은 아래와 같이 5개의 영역, 즉 평생학습 전략적 이슈 도출, 평생학습 사업영역 기획, 평생학습추진 조직체계의 재조정 및 구축, 평생학습

Ⅲ. 컨설팅 사례 및 요구 분석 결과

추진조직의 운영, 평가 및 실행에 대한 방법을 제시하고 있음

- 평생학습 전략적 이슈 도출: 기관관계자 및 구정 리더와의 면담, 평생학습도시 선진사례 분석, 구정계획 분석 등을 실시하여 구정 목표와 연계를 통한 이슈 도출하고, 평생학습도시에 걸맞는 전략적 평생학습 이슈를 도출함
- 평생학습 사업영역 기획: 기존 사업내용을 토대로 사업효과 분석, 신규사업 검토 및 발굴을 실시하여 단기·중기·장기적 사업영역에 따라 평생학습 발전방향 제시함
- 평생학습추진 조직체계의 재조정 및 구축: 평생학습 추진체계의 효율성, 지역 네트워크, 자치조직 등 역할, 기능 분석 및 조정을 실시함
- 평생학습 추진조직의 운영: 추진조직의 효과성 및 효율성을 분석하고 추진조직의 기능을 조정함
- 평가 및 실행: 금정구 평생학습도시의 성공적 정착을 위한 정책제언 및 실천사항을 제시함. 그리고 조직 및 사업 평가, 추진조직의 평생학습사업 실천방안을 제시함



[그림 III-2] 컨설팅 추진방법

출처: 부산광역시 금정구(2013), 4.

라. 컨설팅 매뉴얼 구성

□ 평생학습 컨설팅 개요

○ 추진배경

- 평생교육에 대한 사회적 요구 및 법적 체계 확고화에 따른 '평생학습도시' 금정구의 새로운 변화와 창조적 발전을 위한 정책방향 제시의 필요성 존재함

○ 추진목적

- 국가와 지역의 발전에 부합하는 평생학습도시로서 금정구의 효율적 발전방향 및 사업추진 방안을 제시함

○ 추진내용

- 평생학습 도시로서 금정구의 로드맵을 도출하기까지 이루어지는 다양한 사전 조사와 적절한 컨설팅 활동 내용을 포함함

○ 추진절차와 방법

- 컨설팅의 추진절차와 방법에 대하여 소개함

□ 평생학습 동향 및 실태진단

○ 평생학습 동향

- 국가 평생학습 정책동향과 부산광역시 평생교육 정책방향, 평생학습도시 동향을 차례대로 살펴봄

○ 구정방향 및 일반현황

- 구의 비전, 정책 방향, 역점 시책, 행정 조직 및 지역 현황 등에 관한 내용을 소개함

○ 금정구 평생학습 현황

- 평생교육지원과의 소개, 관련 기관 및 시설 현황, 예산 등에 관한 내용을 다룸

○ 금정구 평생학습 실태진단

- 금정구를 포함한 부산지역 9개 평생학습도시를 대상으로 진단지표 비교를 통하여 진단한 금정구 평생학습 수준을 보여줌
- 진단지표는 조례제정, 전담조직, 사업예산, 정보시스템, 외국인, 평생교육기관, 프로그램, 학습자, 교·강사로 구성됨

○ SWOT 분석 및 대응전략

- SWOT 분석 결과를 소개함

□ 평생학습 인식·요구조사

○ 금정구민 평생학습 인식·요구조사

- 지역 주민 학습자의 평생학습에 대한 요구 및 인식정도 분석을 위해 실시한 설문조사 결과를 정리함
- 설문조사에 사용된 설문지의 문항은 기초정보, 평생학습에 대한 인식, 평생학습 실태 및 만족도, 평생학습에 대한 요구의 네 부분으로 구분할 수 있음

○ 평생학습 전문가 델파이 조사

- 평생학습의 지속발전을 위한 전문가들의 의견을 수렴하기 위해 실시한 델파이 조사의 결과를 제시함
- 조사 패널은 평생교육 관련 학과 교수, 평생교육진흥원 전문원, 평생학습 업무담당자, 평생학습 강사로 이루어져 있으며 조사는 총 2회차에 걸쳐서 실시됨
- 델파이 1차 조사에서는 평생학습의 강점 및 약점요소에 대한 인식정도를 묻는 금정구 평생학습의 실태, 발전 방안의 적절성과 그 우선순위를 조사하는 중장기 발전방안, 세부 계획의 적절성과 그 우선순위를 조사하는 지속발전 세부계

획, 사업의 적합도와 향후 개설 필요도를 묻는 평생학습도시 추진사업의 적절성, 발전방안에 대한 전문가들의 의견을 수집·분석하였음

- 델파이 2차 조사에서는 1차 조사 결과를 패널에게 제시하고, 자신의 1차 응답을 다시 한 번 구체적으로 검토하고 응답하도록 요청하고 결과를 분석함

○ 결과요약

- 평생학습 인식·요구 조사를 통해 도출한 결과들을 정리함

□ 평생학습 실천과제 및 정책제언

○ 평생학습 추진방향

- 브랜드화, 차별화, 특성화, 성장화의 4개 영역으로 구성된 전략적 사업방향과 하위 12가지 추진사업 내용을 소개함

○ 평생학습 실천과제

- 12가지 추진사업 내용을 더욱 구체적으로 목적, 개요, 기대효과를 소개함

○ 정책제언

- 평생학습도시의 성공적 안착을 위한 기반마련, 평생교육 사업추진 전문성 및 실천역량 강화, 지역주민 자치역량강화 및 나눔문화 조성, 국·시·비 평생교육 사업 적극 유치, 평생교육 재원 확보 등을 위한 다양한 정책들을 제언함

라. 특징 및 시사점

- 평생학습과 관련된 실제적인 컨설팅 사례로서 컨설팅 절차 및 방법을 파악하는 데 유용함
- 다만 구체적인 내용을 확인할 수 없는 한계점이 있음

2. 광역단위 평생교육 컨설팅(인천광역시)

가. 컨설팅 개요

□ 목적

- 체계적이고 효율적인 평생교육 정책운영을 위한 종합발전계획 수립
- 군·구의 상황과 지역 특수성에 맞는 평생학습 정책의 전략적 추진
- 인천시 지역별 평생교육의 격차 완화를 목적으로 함

□ 대상

- 인천광역시 동구, 옹진군

나. 컨설팅 과정과 주체의 역할

□ 컨설팅 추진 주체별 역할

- 컨설팅 추진 주체는 크게 추진위원회, 운영팀, 전문가 자문단, 컨설팅팀으로 구분함. 이에 따른 역할은 다음과 같음

○ 추진위원회

- 컨설팅 대상 군·구의 장, 인천평생교육진흥원장으로 구성
- 맞춤형 컨설팅 사업에 대한 행·재정 지원, 컨설팅 TFT 의견수렴 및 동기부여, 수립안 승인 등의 역할 수행

○ 운영팀

- 평생학습 관련 부서장 및 담당자로 구성
- 전체 프로젝트의 주체적 역할 수행, 컨설팅 행정 및 자료 지원, 환경분석 및 평생학습 현황분석, 종합발전계획 수립을 위한 의견 제시, 세부과업별 시행계

획 수립, 변화관리 실행 등의 역할 수행

○ 전문가 자문단

- 추진 과업별 전문가로 구성
- 컨설팅 대상 군·구 특성에 따른 평생교육 추진 방향성 자문, 평생교육 종합발전계획 수립을 위한 전략 과제별 자문 등의 역할 수행

○ 컨설팅팀

- 인천평생교육진흥원 사업책임 및 컨설턴트로 구성
- 컨설팅 세부추진계획 수립 및 일정관리, 요구분석, 비전워크숍 실시, 실행과제 도출을 위한 협의회 실시, 종합발전계획 수립을 위한 아이디어 제시, 컨설팅 최종보고서 작성 및 만족도 조사 실시, 추진위원회와 커뮤니케이션 등의 역할 수행



[그림 III-3] 컨설팅 TFT 구성

출처: 인천평생교육진흥원(2016), 4.

□ 컨설팅 추진과정

- 컨설팅 절차는 크게 추진계획수립 → 현황진단 및 요구분석 → 종합발전계획 수립 단계로 진행됨. 각 단계별 추진내용과 추진방법은 다음과 같음

○ 추진계획수립

- 기본계획 및 군·구별 컨설팅 실행계획을 수립(컨설팅 내용, 범위, 추진체제 설정 등)함
- 추진방법은 사전미팅, 벤치마킹으로 진행함

○ 현황진단 및 요구분석

- 환경분석(지정학적, 인구통계학적, 경제·산업, 사회문화, 교육 등)을 실시함
- 평생학습 현황분석(추진체제, 정책사업 및 예산, 인프라 등)을 실시함
- 학습자, 기관담당자, 유관기관 관계자 대상으로 요구분석을 시행함
- 추진방법은 문헌분석, 설문조사, FGI, 인터뷰 등으로 진행함

○ 종합발전계획 수립

- Vision 구상 및 목표설정
- 평생교육 종합발전계획 수립
- 추진방법은 워크숍, 주무부서 협의회, 전문과 자문으로 진행함

다. 컨설팅 매뉴얼 구성

□ 컨설팅 개요

○ 사업목적

- 지역의 상황과 특성이 반영된 평생학습 정책의 전략적 추진 및 평생교육 진흥을 위한 종합발전계획 수립

○ 사업개요

- 수행기간 : 2015. 05 ~ 2015. 12(총 8개월)
- 수행대상 : 동구, 용진군

- 수행내용 : 컨설팅 준비(대상기관 선정, 컨설팅 추진계획 수립 등) → 컨설팅 착수 및 진단(환경분석, 평생교육 현황분석, 요구분석 등) → 종합발전계획 수립(비전체계 수립, 추진 전략 및 전략과제 도출) → 결과공유 및 모니터링(컨설팅 결과보고, 변화관리, 만족도 조사 실시)
- 소요예산

□ 컨설팅 추진절차

○ 추진 내용 및 범위

- 컨설팅의 추진 내용과 방법에 대하여 소개함

○ 성과향상을 위한 변화관리

- 필요성 : 컨설팅 결과를 반영하고 목표를 달성하기 위하여 조직구성원들의 변화에 대한 수용능력 향상 필요
- 주요내용 : 소통의 장을 마련하여 상호간의 의사소통 기회를 확대하고, Vision수립을 위한 관련자 기본 지식 습득을 위해 교육의 기회를 마련하며, 컨설팅 전반적인 성과향상을 위한 만족도 조사를 실시함

□ 컨설팅 추진체제

○ 추진 주체 및 역할

- 컨설팅을 운영하기 위한 추진위원회(군·구의 장 및 인천평생교육진흥원장), 운영팀(평생학습 관련 부서장 및 담당자), 전문가 자문단(과업별 전문가), 컨설팅팀(인천평생교육진흥원 사업책임 및 컨설턴트)을 구성하고 해당 역할을 제시함

○ 컨설팅 TFT 구성

- 컨설팅 TFT는 컨설팅 대상 군·구, 컨설턴트, 전문가 자문단 등으로 구성됨

□ 컨설팅 추진 현황

○ 컨설팅 추진 일정 및 산출물

- 전체 사업기간: 2015. 5 ~ 12(총 8개월), 2개 군·구(동구, 용진군) 컨설팅 동시 진행

○ 컨설팅 주요결과

- 컨설팅 비전체계: 평생교육 비전과 추진목표, 추진목표를 달성하기 위한 전략과 전략별 과제를 제시함
- 평생교육 추진 과제 개요: 전략과 과제의 개요를 소개함

□ 컨설팅 추진 성과

○ 대상 군·구의 컨설팅 결과 반영 성과

- 평생교육 대상 군·구의 예산과 컨설팅 성과에 대해 소개함

○ 컨설팅 대상 군·구의 만족도 결과

- 컨설팅 대상 군·구의 컨설팅 운영 및 방법, 컨설턴트(컨설팅팀) 전문성 및 태도, 컨설팅 결과 및 평가에 대한 만족도 결과를 제시함

○ 컨설팅 홍보 실적

- 보도자료 현황

라. 특징 및 시사점

- 지역의 특수성을 고려한 평생교육 종합발전계획을 수립하는 컨설팅 사례로서 평생교육 컨설팅 추진 주체별 역할, 컨설팅 과업, 컨설팅 절차 및 방법 등에 관한 시사점을 도출하는 데 있어 유용함
- 다만 컨설팅 진행과정에서 필요한 자료 및 서류 등에 대한 정보제공은 부족함

3. 학교평가 후속 컨설팅

가. 컨설팅 개요

□ 학교컨설팅의 목적

- 학교평가와 학교컨설팅을 연계하여 학교개선을 지원하고 평가결과의 효과적 활용을 통한 학교교육의 질 제고 및 학교컨설팅을 통한 학교개선의 모델 개발을 목적으로 함
- 학교 또는 학교구성원의 다양한 문제에 대한 해결방안을 도출하고 스스로 실행할 수 있도록 지원함으로써 학교의 자생적 활력 함양 등을 목적으로 함

□ 학교컨설팅의 대상

- 각 시도교육청에서 컨설팅을 희망하는 학교나 컨설팅 대상학교를 선정하여 시도교육청에서 의뢰하는 학교

나. 컨설팅 과정 및 주체의 역할

□ 컨설팅 주체의 역할

○ 컨설팅 대상학교

- 현장방문을 위해 컨설팅 의뢰서와 학교 SWOT 분석지, 학교교육계획서, 자체 평가보고서, 기타 학교 관련 자료를 한국교육개발원에 송부함
- 학교조직문화 진단을 위한 설문을 실시함
- 대상학교의 컨설팅 담당자는 컨설팅 팀과의 협의회에 참석하여 의뢰 과제 및 컨설팅 일정 조율함
- 컨설팅 대상학교에서는 컨설팅 위원단이 현장 방문을 효율적으로 수행할 수 있도록 사전준비사항을 갖추

○ 컨설팅 위원단 및 컨설턴트

- 위원단은 컨설팅 전문가로 위원단별로 컨설팅 위원을 3명으로 구성함
- 학교 컨설턴트는 대상학교의 컨설팅 의뢰과제와 학교조직문화 진단결과 확인, 대상학교의 사전 준비 자료를 분석하여 컨설팅을 준비함
- 컨설턴트들은 컨설팅 대상학교와 협의회 시, 의뢰과제나 일정을 조율하고 컨설팅 현장 방문 실행 시 대상학교의 교사, 학생, 학부모 등을 대상으로 면담 실시 후 학교자료와 면담결과를 종합한 내용을 가지고 학교 의견 수렴을 위한 토론회를 실시함
- 면담대상은 교장, 교감, 교무부장, 연구부장, 교사 2인, 학생 3인, 학부모대표 3인, 행정실장(사립학교는 이사장(재단이사) 또는 법인 사무국장) 포함
- 컨설팅 위원단은 컨설팅 종료 후 컨설팅 결과를 종합·정리한 보고서를 제출하며, 보고서는 각 시도교육청에서 컨설팅 대상학교로 송부함

□ 컨설팅 내용

- 컨설팅 대상학교의 문제점과 원인 분석 및 컨설팅 요구내용 분석함
- 해결방안 및 구체적인 실천전략 수립함
- 컨설팅 기법 적용 및 대안을 탐색함
- 대상학교의 컨설팅 결과 활용 및 활용 시 문제점을 확인하여 지속적인 사후 관리를 실시함

□ 컨설팅 과정

- 학교컨설팅 추진 절차는 계획단계 → 준비단계 → 실행단계 → 결과적용단계 → 추수 컨설팅으로 진행됨
- 계획단계에서는 컨설팅 대상학교를 선정하고, 관련 계획 안내 및 자료를 요청함. 준비단계에서는 대상학교의 자료 분석을 통해 학교상황을 진단하고, 사전 워크숍을 실시함. 실행단계에서는 컨설팅 대상학교를 방문하여 컨설팅을 진행함. 결과적용단계에서는 결과보고서를 수합하고 해당 학교 및 교육청에 보

고서를 송부함. 마지막 추수단계는 컨설팅을 받은 학교에서 컨설팅 결과를 활용하고 있는지를 지속적으로 점검함. 이에 대한 세부 내용은 다음 표와 같음

단계	절차	세부 내용
계획	대상학교 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 학교평가 결과 부족한 영역의 보완이 필요한 경우 시도교육청이 직접 선정 - 학교에서 자발적으로 컨설팅을 요청하는 경우에는 시도교육청에서 신청을 받음
	계획 안내 및 자료 요청(수합)	<ul style="list-style-type: none"> - 시도교육청에는 학교평가 결과자료, 학업성취도 결과 등의 자료를 요청 - 컨설팅 대상학교에는 컨설팅 의뢰서, 학교 SWOT 분석지, 학교교육계획서 등을 요청 - 대상학교의 조직문화 진단을 위해 웹기반 컨설팅 진단시스템을 활용하여 설문 실시
준비	↓	↓
	대상학교의 진단	<ul style="list-style-type: none"> - 대상학교의 자료 분석을 통한 진단
준비	↓	↓
	사전 워크숍 실시	<ul style="list-style-type: none"> - 학교컨설팅 위원 연수 및 해당학교 관계자와 컨설팅 위원 간 사전 워크숍을 실시함 - 1부는 학교컨설팅 절차 및 세부사항 안내, 진단시스템 설명, 면담방법 및 대화기법 특강 - 2부에는 학교방문 일정 협의, 학교현황 청취 및 질의 응답 실시, 컨설팅 주제 확정(최소 3개 이상 선정, 위원 1인이 1주제 담당)
실행	↓	↓
	방문컨설팅 실시	<ul style="list-style-type: none"> - 학교방문 컨설팅 실시(학교별 1일)
결과 적용	↓	↓
	결과보고서 수합	<ul style="list-style-type: none"> - 학교별 결과보고서 KEDI에 제출(컨설팅트)
결과 적용	↓	↓
	보고서 송부	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 결과보고서의 내용을 검토 및 보완하여 시도교육청 및 학교에 송부
추수	↓	↓
	추수컨설팅 실시	<ul style="list-style-type: none"> - 대상학교의 컨설팅 결과 활용에 대한 지속적 점검

[그림 III-4] 학교컨설팅 추진 과정

출처: 한국교육개발원(2013), 15-19.

다. 컨설팅 매뉴얼 구성

□ 학교평가 후속 컨설팅 개요

○ 학교컨설팅의 목적

- 학교교육의 질 제고, 학교의 자생적 활력 및 자체역량 강화 등을 통한 학교 개선의 모델 개발을 목적으로 함

○ 컨설팅 내용

- 컨설팅 대상학교의 개선전략을 도출하기까지 이루어지는 다양한 사전 분석과 적절한 컨설팅 활동 내용을 포함함

○ 컨설팅 일정

- 시도교육청별 학교평가 산출 시기 및 대상학교 선정 시기에 따라 총 4차에 걸쳐 진행됨

○ 컨설팅 대상학교

- 각 시도교육청에서 의뢰하는 학교 총 212개교를 대상으로 컨설팅을 추진함

○ 컨설팅 대상학교의 준비

- 컨설팅을 위한 여러 학교자료와 학교조직문화 진단 결과, 면담 및 토론회에 필요한 시설 등을 포함함

○ 컨설팅 위원단 구성

- 컨설팅 위원단의 인원배치 및 컨설팅 전반에서 위원단의 역할을 소개함

○ 학교컨설팅 위원과 대상학교 관계자 워크숍

- 총 4차 개최되는 워크숍의 목적과 대상, 일정 관련 내용을 포함함

○ 학교 현장방문 컨설팅

- 컨설팅 방문 일자 결정 과정과 컨설팅의 실행 절차를 간략히 정리함

○ 학교컨설팅 보고서 작성

- 컨설팅 종료 후 작성되는 보고서 양식을 소개함
- 보고서는 학교에 대한 정보를 전하는 학교현황과 당면과제, 컨설팅 내용과 실천 방안을 정리한 컨설팅 결과, 종합 및 제언 세 가지 영역으로 구성됨

○ 2012학년도 학교평가 후속 컨설팅의 특징

- 학교평가 후속 컨설팅이 가지는 특징 및 의의를 소개함

□ 컨설팅 추진 절차

○ 계획단계

- 대상학교를 선정하고 컨설팅 계획 안내 및 자료요청(수합) 과정에 관한 내용을 다룸

○ 준비단계

- 준비단계에서 이루어지는 대상학교의 진단, 학교컨설팅 워크숍을 실시함

○ 실행단계

- 학교방문 컨설팅 실시 흐름을 정리함

○ 결과적용단계

- 학교컨설팅 결과보고서 작성 및 제출 방식을 설명함

○ 추수 컨설팅

- 중간 점검으로써 추수 컨설팅의 의미와 그 의의를 소개함

□ 학교컨설팅 주요 사례

- 초등학교 사례
- 중학교 사례
- 고등학교 사례

□ 컨설팅 아젠다 분석

○ 분석 대상

- 컨설팅에 참여한 총 210개교의 컨설팅 아젠다를 정리하여 총 662개의 컨설팅 아젠다를 분석대상으로 삼음

○ 분석 방법

- 컨설팅 아젠다의 핵심어를 파악하고 그 관련성을 고려하여 아젠다를 범주화함
- 그 결과 총 662개의 아젠다는 교육과정, 교육의 질, 학교경영, 학교문화, 학생 지도 및 지원의 5가지 영역으로 구성되고 학교교육과정, 교수학습방법, 학교 발전방안, 교원복지 등 총 20개의 하위 항목으로 정련됨

○ 분석 결과

- 컨설팅 아젠다의 분포 및 그 영역과 세부항목, 학교급별 분석을 실시한 내용을 포함함

□ 학교 조직문화 진단 분석

○ 진단 목적

- 학교컨설팅이 더욱 효과적으로 이뤄질 수 있게 함과 동시에 해당학교가 스스로 조직문화를 개선할 수 있도록 함

○ 진단을 위한 설문 추진 현황

- 학교 조직문화 진단 분석 관련 설문 실시 시기를 소개함

○ 진단 대상

- 각 시도교육청에서 의뢰하는 학교 총 212개교를 대상으로 실시함

○ 진단 유형별 내용

- 설문은 두 가지 유형으로 하나는 학교비전 공유와 구성원의 관계, 학교장 리더십, 교원의 전문성 개발, 의사결정 및 의사소통, 직무만족, 학교문화, 결과의 피드백, 학교조직내의 변화수용의 8개 영역별 학교조직문화를 진단하기 위한 것이며 다른 하나는 혁신, 도전, 신뢰, 개방, 업무지향, 학교이익의 6개 영역에 대한 학교구성원의 의식구조 및 가치 지향에 관한 진단을 위한 것임

○ 진단 방법

- 본 설문을 위하여 한국교육개발원이 제공하는 시스템을 소개함

○ 진단 결과

- 각 영역의 학교급별, 성별, 직위별, 경력별 비교자료를 제공함

□ 컨설팅 개선 방안

- 컨설팅 아젠다 영역별 체계화, 학교진단도구의 개발, 학교컨설팅 전문가 양성프로그램 강화, 학교현장에 적합한 컨설팅 모형 구축의 필요성을 역설함

라. 특징 및 시사점

- 컨설팅을 위해 사전 조사 및 워크숍(3회)을 실시함으로써 컨설팅 대상 기관의 문제점 및 컨설팅 요구사항을 파악하여 컨설팅을 실시하기 때문에 상세하고 집중화된 컨설팅이 진행됨

- 컨설팅 주체의 역할 및 절차가 구체적으로 마련되어 있어 원만한 컨설팅을 진행함
- 이에 컨설팅 기관의 사전 준비를 위한 교육 및 워크숍은 물론 컨설팅의 효과를 높이기 위해서는 준비사항 및 절차를 명확하게 수립할 필요가 있음

4. 삼성꿈장학재단 배움터 교육지원사업 컨설팅

가. 컨설팅 개요

☐ 목적

- 배움터 교육지원사업에 선정된 배움터를 방문하여 현장밀착형 컨설팅을 실시하는 것을 목적으로 함
- 사업현황을 파악하고 문제점이 발견되면 해결방안을 함께 모색함

☐ 컨설팅 대상

- 삼성꿈장학재단 배움터 교육지원사업(교육소의 아동·청소년을 위한 교육복지사업)에 선정된 배움터

나. 컨설팅 과정과 주체의 역할

☐ 컨설팅의 주체별 역할 및 내용

- 삼성꿈장학재단 배움터 교육지원사업의 컨설팅은 실제 컨설팅을 받는 배움터의 사업실무책임자, 초기컨설팅 및 현장방문컨설팅을 실시하는 컨설팅단, 컨설팅단과 배움터의 원활한 컨설팅이 이루어질 수 있도록 돕는 코디네이터로 구성됨
- 컨설팅단은 배움터 사업별로 전문위원 1인이 현장방문을 실시하며, 사업규모

가 큰 경우 전문위원 2~3인이 참여함. 전문위원은 교육복지 분야에 관심과 경험이 있는 학계 및 현장전문가로서 배움터 교육지원사업의 장기적인 발전 방향 모색 및 선진형 교육복지 모델을 개발함과 동시에 배움터 역량강화를 위한 컨설팅 및 성장·변화 평가를 담당하고 있음. 경우에 따라 재단 사무국에서도 현장방문컨설팅에 함께 참여할 수 있음. 이들의 역할은 다음과 같음

<표 III-1> 컨설팅 주체별 역할 및 내용

주체	역할	내용
컨설팅단 (전문위원)	현장방문컨설팅 가이드북 내용 숙지 및 배분된 배움터 명단 및 온라인 외부 관리자 확인	
	배움터에서 온라인으로 입력한 사업실무책임자 정보 확인 및 방문일정 확정 후 온라인에 입력	
	배움터 컨설팅 사전준비자료 확인	
	현장방문컨설팅 진행	- 참석자 소개, 배움터 사업 추진 현황 설명 - 사업방향에 관한 컨설팅/질의응답 - 수업참관, 학생면담 등
	배움터별 평가시트를 온라인으로 입력	
	배움터별 평가시트 및 배움터에서 열람할 수 있는 총평을 온라인으로 입력	- 총평내용은 전반적인 사업실행현황, 참여자의 성장 및 변화, 프로그램의 성장 및 변화, 지역사회와의 관계, 파급효과, 네트워크 등, 사업 평가 및 모니터링 - 제언은 배움터 현장의 성장을 위한 제언, 향후 재단 차원의 발전적인 배움터 교육 지원 사업 추진을 위한 제언 등
코디네이터	평가모임	
	사전교육 참가	- 배움터 교육지원사업개요, 역할 및 일정 파악 - 유의사항 숙지
	전문위원별 배움터 방문일정 온라인 입력 확인	- 전문위원의 입력 상황 모니터링 - 직접 일정 조정후 온라인 입력
	현장방문컨설팅 운영 및 관리	- 전문위원의 현장방문일 전에 배움터 사업실무책임자와 전문위원에게 연락 및 전문위원 활동 보조
	평가모임 일정 확정	- 전문위원 간 일정조율을 통하여 평가모임 일정을 재단과 협의·확인

Ⅲ. 컨설팅 사례 및 요구 분석 결과

주제	역할	내용
	현장방문컨설팅 평가시트 작성 확인 완료	- 전문위원별 온라인 평가시트 및 배움터에서 열람할 수 있는 총평 작성 완료 여부 확인 - 전문위원별 '총괄평가서 및 현장방문일지' 수합 후 재단으로 전달
	전문위원 평가모임	- 참석 여부는 선택 사항
배움터 사업실무 책임자	초기컨설팅 참여	
	현장방문컨설팅 준비 및 참여	- 현장방문컨설팅 사전준비자료 온라인 업로드 및 현장에 비치 - 학생성장기록부 - 학생용 개인정보처리에 관한 동의서 - 지원금 통장/회계증빙철(지출결의서+영수증) - 회계원장 - 강사등록부, 회의록, 교재 및 매뉴얼 등은 선택 비치자료

출처: 삼성꿈장학재단(2015), 3-6.

□ 컨설팅 과정

- 삼성꿈장학재단 배움터 교육지원사업(교육소의 아동·청소년을 위한 교육복지사업)의 컨설팅은 초기컨설팅→현장방문컨설팅→총괄평가단계로 나누어 볼 수 있음
- 초기컨설팅에서는 배움터 교육지원사업에 선정된 배움터의 사업실무책임자를 대상으로 전반적인 운영관리교육 및 실행계획 수립을 위한 전문가 컨설팅을 실시함. 운영관리교육에서는 실행계획서 작성 및 예산 편성 안내, 개인정보 보호법 안내 등의 교육을 진행함(삼성꿈장학재단 Webzine 홈페이지)

절차	주체	수행역할
초기컨설팅 사전 교육 (2.5~3.6 중 1일) (지역별로 진행)	배움터 사업실무책임자	전반적인 운영관리교육 및 실행계획 수립을 위한 사전 교육 및 컨설팅 참여
↓		
현장방문컨설팅 사전 준비1 (6.24 ~ 7.3)	전문위원	현장방문컨설팅 가이드북 내용 숙지 등
↓		
사전 준비2 (7.7 ~ 7.24)	전문위원	배움터 사업실무책임자 정보 확인 및 방문일정 조정
↓		
현장방문컨설팅 진행 (8.1~10.3)	전문위원 배움터 사업실무책임자	전문위원은 배분된 배움터 현장을 방문하여 컨설팅 실시 현장방문컨설팅 사전준비자료 준비 및 컨설팅 받음
↓		
평가단계 배움터별 평가시트 및 총괄평가서 작성 (10.9 까지)	전문위원	- 배움터별 평가시트 작성 - 배움터에서 열람 가능한 총평 작성 - 총괄평가서 및 현장방문일지 작성
↓		
평가모임 (10월 중)	전문위원	주제 및 지역 팀별로 평가모임
↓		
결과보고서 작성	삼성꿈장학재단	컨설팅 결과 보고서 작성

[그림 III-5] 삼성꿈장학재단 컨설팅 과정

출처: 삼성꿈장학재단(2015), 27-29.

라. 컨설팅 매뉴얼 구성

□ 현장방문컨설팅

○ 현장방문컨설팅 개요

- 현장방문컨설팅의 목적 및 대상, 일정 및 역할, 컨설팅단의 구성, 활동비, 문의처 등을 소개함

○ 컨설팅 당일 일정

- 당일 일정과 비치 자료의 구성을 알림

○ 유의사항

- 일정 및 장소 변경, 현장방문컨설팅 시 유의사항과 방문 전 주의사항, 유의사항 그리고 정보보호 관련 의무사항을 안내함

□ 첨부자료

○ VPN(정보보안프로그램) 설치방법

- 정보보안프로그램인 VPN과 그 설치 방법을 소개함

○ 온라인 외부관리자 사용법

- VPN을 통하여 이용 가능한 온라인 외부관리자 기능 및 이를 통하여 열람할 수 있는 자료들을 소개함
- 현장방문 전 배움터에서 올린 사전준비자료: 배움터명, 사업유형, 재단 사업 참여 이력, 계획 실행 정도, 사업변경사항, 사업진행현황으로 구성됨
- 현장방문 후 작성가능한 평가시트를 소개함
- 교육복지중점사업 평가시트의 구성: 배움터명, 방문일시, 참여자 서명, 구비서류, 현장전문가 추천, 재단사업 참여이력, 프로그램 참관여부, 실행계획의 진행 상황, 참여자의 성장·변화 정도, 프로그램 성과측정의 적절성, 지역네트워크 성장·변화, 예산집행 및 회계 관리, 총괄평가 및 제언, 사례나눔 워크숍 발표 추천, 평가등급, 평가등급 책정기준 소개로 이루어짐
- 주제별 교육사업 평가시트의 구성: 배움터명, 방문일시, 참여자 성명, 구비서류, 현장전문가 추천, 재단사업 참여 이력, 프로그램 참관 여부, 실행계획의 진행 상황, 참여자의 성장·변화 정도, 프로그램 성과측정의 적절성, 프로그램 개발 노력, 지역네트워크 성장·변화, 예산집행 및 회계 관리, 총괄평가 및 제언, 사례나눔 워크숍 발표 추천, 평가등급, 평가등급 책정 기준 소개로 이루어짐

- 지역 교육네트워크 사업 평가시트의 구성: 배움터명, 방문일시, 참여자 서명, 구비서류, 현장전문가 추천, 재단사업 참여 이력, 프로그램 참관 여부, 실행계획의 진행 상황, 참여자의 성장·변화 정도, 프로그램 성과측정의 적절성, 네트워크 성장·변화, 예산집행 및 회계 관리, 총괄평가 및 제언, 사례나눔 워크숍 발표 추천, 평가등급, 평가등급 책정 기준 소개로 이루어짐
- 총평 작성 시 유의사항을 안내함

○ 총괄평가서 및 현장방문일지 양식

○ 전문위원, 코디네이터 연락처

라. 특징 및 시사점

- 배움터의 현장방문컨설팅을 실시하기 전에 배움터 사업실무책임자 및 코디네이터 등을 대상으로 사전교육이 진행됨으로써 사전에 준비해야 할 사항 및 컨설팅 요구사항 등을 확인할 수 있어 컨설팅이 원활하게 진행될 것으로 보임
- 컨설팅 매뉴얼 및 평가시트 등이 체계적이고 구체적이라는 점에서 향후 컨설팅 매뉴얼 개발시 참고할 사항을 제공하고 있다고 판단됨

5. 가족지원전달체계구축 시범운영 컨설팅

가. 컨설팅 개요

1) 목적 및 대상

□ 가족지원전달체계구축 시범사업 시범운영의 목적

- 여성가족부 한국건강가정진흥원에서 지원하는 전국의 건강가정지원센터(이하 건가)와 다문화가족지원센터(이하 다가)를 통합하기 위한 시범사업으로 전국의 10개 시범운영센터를 대상으로 예산 지원 및 사업이 2014년 추진되었음
- 통합시범사업의 주요 목적은 다음의 세 가지였음. ① 건가와 다가 센터를 통합하여 가족지원서비스 전달체계를 일원화하고 가족지원 사업의 효율성 제고, ② 건가·다가 통합센터 시범운영기관을 통해 정책 수혜대상자 중복 및 소외현상 해소, 재원의 효율적 활용, 서비스 질 제고를 위한 최적 방안 도출, ③ 건가·다가 통합센터 시범운영기관 대상으로 컨설팅 및 모니터링을 실시하여 효율적이고 안정적인 운영 모형 마련

□ 가족지원전달체계구축 시범사업 컨설팅의 목적

- 2014년 3월~12월까지부터 운영 중인 ‘가족지원전달체계구축 시범운영사업(전국 10개소)’을 지원하는 컨설팅단 운영을 통해 시범사업이 원활하게 운영될 수 있도록 지원하고 이를 통해 향후 운영모형을 개발하는데 목적이 있음

□ 컨설팅 대상

- ‘가족지원전달체계구축 시범사업’에 참여한 전국의 10개 센터가 컨설팅 대상 기관이 됨. 이 기관의 조직운영, 사업운영 등이 컨설팅의 내용 대상이 됨. 10개 기관 중 8개 기관은 다가센터와 건가센터가 함께 있는 센터로서 통합사업의 추진에 비교적 용이하지만, 2개 기관은 다가센터만 있어서 건가센터의 기능까지 수행하는데 한계가 존재함
- 경남 하동군 센터를 제외하면 모두 시군구로부터 위탁받아 운영하는 형태로, 통합센터 사업운영에서의 결정권은 해당 기관보다는 위탁한 시군구에게 있다는 점에서 대상기관별로 특성이 다름

<표 III-2> 가족지원전달체계구축 시범사업 컨설팅 대상 기관

단위: 개, 명, (%)

연번	지자체	센터유형	수탁기관명	연번	지자체	센터유형	수탁기관명
1	서울 관악구	다가	학교법인 서울대 산학협력단	6	경기 광주시	다가	재단법인 양실회
		건가				건가	
2	부산 사상구	다가	부산 생명의 전화	7	충남 아산시	다가	사회복지법인 중부재단
		건가				건가	
3	대구 달성군	다가	재단법인 달성문화재단	8	전남 광양시	다가	학교법인 청암대학 산학협력단
		건가				건가	
4	광주 남구	다가	학교법인 초당대학교 광주교육원	9	경북 경산시	다가	사단법인 글로벌 투게더
		건가				건가	
5	대전 중구	다가	대한불교 조계종 만불선원	10	경남 하동군	다가	하동군청(직영)
		건가				건가	

출처: 여성가족부(2014), 4.

나. 컨설팅 과정 및 주체의 역할

□ 컨설팅의 기본원칙

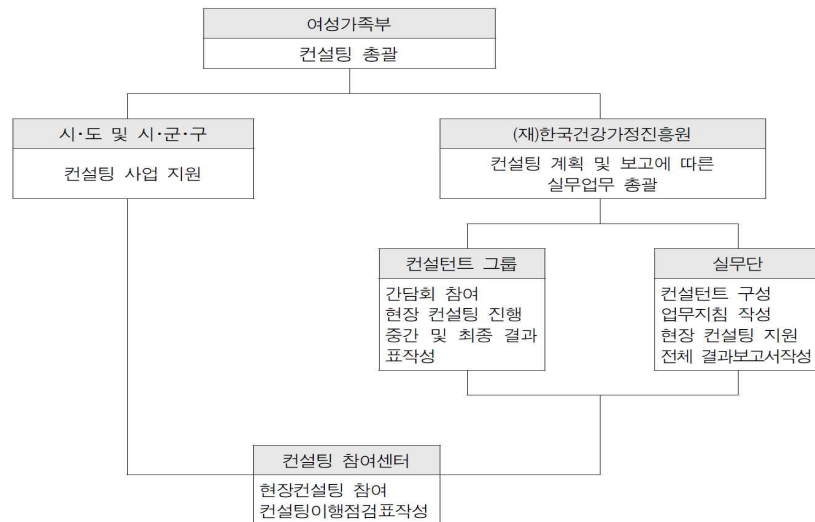
- 각 건가·다가 통합센터 시범운영기관별로 사업관련 전문가를 배치하여, 시범 운영기관의 역할과 기능 등에 대한 전문가 컨설팅을 제공하고 시범사업의 조기정착 및 안정적 운영을 도모함
- 모니터링을 통해 모니터링을 통해 건가·다가 통합센터 시범운영의 문제점을 진단하고 개선사항을 발굴하여, 2015년 이후 통합센터의 최적모형을 도출함
- 여성가족부 및 한국건강가정진흥원은 센터의 사업수행능력 강화를 위하여 컨설팅과 모니터링을 지원하며, 이를 위한 지원방문 및 이행실태점검 등을 수시로 실시할 수 있음
- 각 시군구 건가·다가 통합센터 시범운영기관의 사업안정을 위한 전문가 컨설팅단을 구성함. 컨설팅단은 센터와 지역의 수요에 맞춰 학계와 현장의 다양한

전문가로 구성함

- 컨설팅단의 현장 방문 및 컨설팅단 회의, 센터당 전담컨설턴트 배치 등을 통하여 센터의 사업을 지원함
- 관련 공무원 및 전문가와 한국건강가정진흥원 직원으로 구성된 모니터링단을 구성하여 정기적으로 운영 전반을 모니터링함
- 모니터링에는 해당 사업별 계획 수립, 수행과정 평가, 실적 점검 등이 포함됨
- 모니터링단 회의 개최를 통하여 컨설팅단간의 의견교환 및 논의함(여성가족부, 2014, 49-50)

□ 컨설팅의 추진체계

- ‘가족지원전달체계구축 시범운영사업’의 추진체계에는 여성가족부가 총괄하여 예산 지원이나 컨설팅 기획, 실행, 평가에 대한 권한을 갖고 있음. 그리고 컨설팅 사업을 지원하고 총괄하기 위하여 시군구 및 한국건강가정진흥원이 여성가족부 하위에 위치함. 따라서 컨설팅의 실제적인 기획과 실행의 임무는 한국건강가정진흥원에 있음. 여성가족부와 시군구는 협조하는 수준임
- 컨설팅을 운영하기 위하여 컨설턴트 그룹과 실무단을 구성함. 이 두 집단은 컨설팅을 실제로 실시하고 이에 대한 결과보고서를 작성하는 일(컨설턴트 그룹), 컨설턴트 섭외 및 일정 조율, 컨설팅 운영 지원 및 컨설팅 보고서 작성 등의 업무를 수행함. 실제로 컨설턴트는 정해진 시간에 시범운영기관을 방문하여 보고를 받고 관련한 점검 결과에 대한 피드백을 제공하는 역할을 수행함



[그림 III-6] 가족지원전달체계구축 시범사업 컨설팅 추진체계

출처: 여성가족부(2014), 50.

□ 컨설팅의 추진과정

○ 컨설턴트 팀 구성

- 1:1 매칭 및 집단 컨설팅으로 운영함. 팀을 구성하여 컨설팅 대상 기관을 현장 방문 컨설팅함
- 1팀은 대도시지역, 2팀은 중소도시 및 농촌지역으로 나누어 센터 매칭
- 집단 컨설팅 및 추후 운영모형 개발 시 지역 비교가 가능하도록 시범운영기관 배치

○ 컨설팅 일정

- 컨설팅 대상 기관 선정
- 컨설턴트 섭외 및 컨설팅 계획 마련 완료
- 컨설턴트 오리엔테이션 실시
- 컨설팅 기관 오리엔테이션 실시
- 컨설팅 대상기관의 컨설팅 요구 및 기본 사항에 대한 사전 조사 실시

- 1차 컨설팅(서면컨설팅): 팀별로 배정된 센터 검토(컨설턴트별 5개 지역)
 - ※ 한국건강가정진흥원 검토 의견과 컨설턴트 의견을 취합하여 사업계획서 수정 1차 통보
- 2차 컨설팅: 집단컨설팅, 팀별 5개 지역에 대한 전문 영역 집중 컨설팅
 - ※ 컨설팅 후 최종 사업계획서 제출 후 최종 사업계획 승인
- 3차 컨설팅: 방문컨설팅(연계센터로 컨설턴트 방문후 컨설팅) 및 밀착 컨설팅
- 4차 컨설팅: 현장모니터링(팀별 모니터링: 해당 팀 내 센터 중 교차방문)
- 매차 컨설팅 마다 컨설팅 보고서 작성 및 제출
- 시범사업 컨설팅 최종 평가회 실시

라. 컨설팅 매뉴얼 구성

□ 컨설팅 개요

○ 사업 필요성

- 건가·다가센터 통합서비스 시범운영기관의 차별화되고, 기존 서비스보다 우수한 새로운 서비스의 대상 및 내용 선정이 필요함

○ 사업 목적

- 건가·다가 통합기능 시범운영기관의 기반 강화 및 효율적 운영, 품질 향상, 대상자 선정 문제를 해결함

○ 컨설팅 사업기간

- 2015. 6.~10.

○ 사업 대상

- 건가·다가센터 통합서비스 시범운영기관 22개소('14년도 9개소, '15년도 13개소)

□ 컨설팅 추진 방법

○ 추진방향

- 사업기관의 주체성을 강조하며, 구체적인 문제 해결방안은 사업기관 스스로 모색할 수 있도록 지원함

○ 컨설팅단 구성

- 여성가족부 총괄, 시·도 및 시·군·구와 가족정책전략센터의 협의 체제로 총 12명으로 구성됨

○ 컨설턴트 역할

- 전문가와 한국건강가정진흥원 담당자로 컨설팅단을 나누어 역할을 분담함

○ 운영 전략

- 센터 요구별 맞춤형, 현장중심, 체계적, 강점중심의 컨설팅을 제공함

□ 컨설팅 진행 절차

○ 업무 흐름도

- 컨설팅단 구성: 전문가 및 실무자로 구성함
- 센터 요구파악(7.6): 컨설팅 희망 영역 파악을 위해 사전조사를 실시함
- 컨설팅단 회의실시(7.21): 컨설팅 중점 사항, 방법, 진행순서, 일정 등을 협의함
- 권역별 컨설팅 실시(8월초): 컨설팅 수행 및 결과보고서를 제출함
- 권역별 컨설팅 결과회의(8월중): 권역별 컨설팅 결과를 공유하고, 분과별 컨설팅 방법 등을 협의함
- 분과별 컨설팅 실시(8~9월): 컨설팅 수행 및 결과보고서를 제출함
- 분과별 컨설팅 결과회의(9월): 분과별 컨설팅 결과를 공유함
- 결과보고(10월): 컨설팅 결과 보고서를 제출함

○ 단계별 검토사항

- 진행 단계별 검토해야 할 사항들을 제시함
- 권역별, 분과별 컨설팅 과정(컨설팅 취지 설명 → 사업영역별 컨설팅 실시 → 총평 → 컨설팅 결과보고서 작성)을 제시함

□ 컨설팅 내용

○ 컨설팅 목표

- 기존 기관과 신규 기관(1종 예산, 2종 예산, 2종 비예산)별 조직·운영, 건가기본 사업영역, 다가기본사업영역, 취약위기가족 지원사업, 공동육아 나눔터 사업 영역의 목표를 제시함

○ 컨설팅 종류

- 권역별(1권역: 서울, 경기, 인천, 강원권, 2권역: 광주, 대전, 충청권, 전라권, 3권역: 부산, 대구, 경상권), 분과별(1종 예산, 2종 예산, 2종 비예산)로 구분하여 맞춤형 컨설팅을 제공함

○ 컨설팅 방향과 내용

- 방향: 신규센터들의 사업적 제한 사항들에 대한 건의사항을 경청, 방안 제언과 전체 시군구의 가족서비스 운영 점검 및 현장성에 기반한 구체적 컨설팅을 실시함
- 내용: 조직운영, 취약위기가족 지원사업, 공동육아나눔터, 건강가정지원센터 사업, 다문화가족지원센터 기본사업으로 영역을 나누어 운영 방안 및 센터별 애로사항을 정리함

□ 컨설팅 진행사항

○ 컨설팅 실시 이전

- 대상 기관의 현황 파악과 안내·상담 자료를 사전에 검토·준비함
- 위뢰기간의 사업계획서, 컨설팅 기관 사전 컨설팅 조사 결과 서류를 확인함

○ 컨설팅 실시

- 기관 현황 점검 후 권역별(8월), 분과별(8~9월)로 집단컨설팅을 운영함

○ 컨설팅 실시 후

- 컨설팅 실시 후 7일 이내 실시 횟수별 1부의 결과보고서를 한국건강가정진흥원 담당자에게 전달함

○ 행정사항

- 컨설팅 출장비 처리방법을 공지함

○ 보고서 작성법

- 권역별 컨설팅 결과보고서 작성 요령을 제시함

라. 특징 및 시사점

- 컨설팅 기관의 사전 조사를 통한 컨설팅 요구사항 명확화를 시도함. 요구사항을 보다 폭넓게 정하도록 하여 컨설팅의 범위가 축소되지 않도록 하면서 동시에 주요 컨설팅 요구 사항을 정하여 집중적인 컨설팅이 가능하도록 함
- 여러 차시의 컨설팅으로 효과적인 컨설팅 운영 방안 채택함. 복수 차시의 컨설팅 간에도 차별성을 두고 있음. 예를 들어 사전 조사 및 계획서를 토대로 하여 컨설팅을 하는 1차 컨설팅, 방문을 통한 현장 컨설팅을 하는 경우, 컨설턴트를 교체하여 실시하는 교차컨설팅 등이 특징적임
- 컨설팅 보고서의 양식이 구체적이라는 점에서 향후 컨설팅 매뉴얼 개발시 참고할 사항을 제공하고 있다고 판단됨

- 컨설팅 운영시 한국건강가정진흥원의 관계자가 컨설팅 과정에 참여하여, 일정 조정, 회의록 작성, 예산 운영 등을 책임진다는 점에서 컨설팅 관계자의 역할 구분이 명확하다는 점도 장점으로 판단됨

6. 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 시범사업

가. 컨설팅 개요

☐ 목적

- 맞춤형 컨설팅을 통한 지역 평생교육 추진 역량 강화
- 지역과 기관 간 균형적·지속적 발전 도모(서울특별시 평생교육진흥원, 2015)
- 이 사업은 컨설팅을 지원하는 사업이지 컨설팅을 하는 사업은 아니라는 점에서 특징적임. 사업의 목적이 지역의 평생교육 추진 역량을 강화하고 발전하는 것을 지원하는 것이기는 하지만, 컨설팅의 운영의 실질적 주체는 서울시 평생교육진흥원이 아니라 서울시 산하 자치구가 됨

☐ 컨설팅 대상

- 사전 신청을 받아 심사를 통해 선정된 4개 자치구(광진구, 동작구, 은평구, 종로구)
- 자치구에서 사전에 조사되어 컨설팅을 받고자 하는 평생교육 주제에 한정하여 컨설팅을 진행하므로 컨설팅 내용 대상은 자치구의 평생학습 중 특정 주제라고 할 수 있음

나. 컨설팅 과정 및 주체의 역할

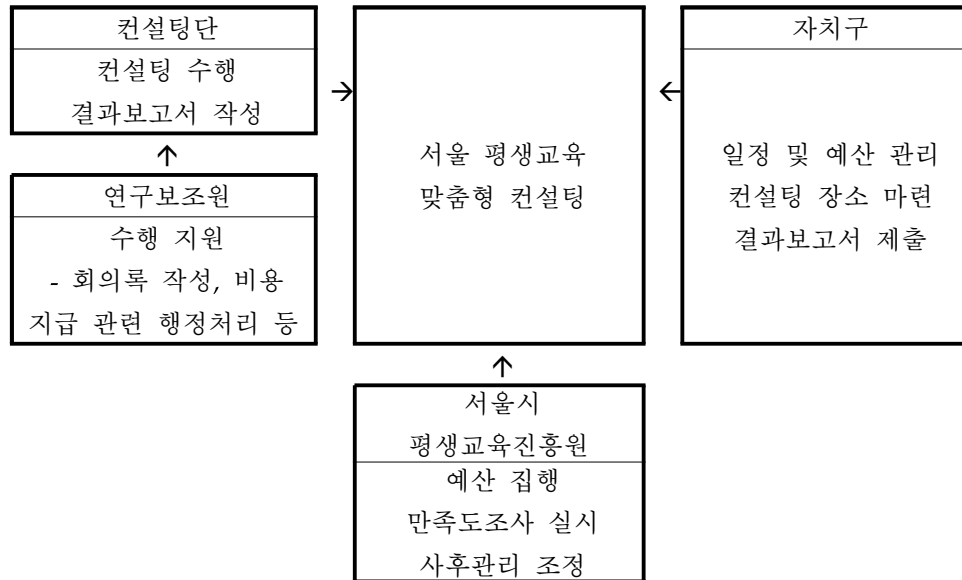
☐ 컨설팅의 수행 원칙

- 컨설팅의 예산 지원 및 컨설턴트 섭외는 서울특별시 평생교육진흥원에서 담당하고 컨설팅을 받는 자치구에서 이후의 예산 신청, 컨설팅 진행, 회의록 작성 등의 책임을 갖도록 함
- 총 4회 오프라인 컨설팅을 진행하도록 하며 1개월에 1회씩 진행함
- 매월 말일까지 컨설팅 지급신청을 원본증빙서류 지참하여 서울시 평생교육진흥원으로 제출함. 회의록 제출 시 내용 하단에 차월 컨설팅 일정을 기재함
- 컨설턴트는 컨설팅 수행 및 최종 결과보고서 작성을 필히 수행해야 함(원고료는 컨설팅 자문료에 포함)
- 사업 완료 기한('15. 12. 10) 내에 최종결과보고서 파일 및 출력물 10부를 서울시 평생교육진흥원으로 송부해야 함(서울특별시 평생교육진흥원, 2015)

□ 컨설팅의 주체별 역할

- 컨설팅 운영에 있어서 컨설팅단과 자치구 간의 협력적 컨설팅과 맞춤형 컨설팅을 운영할 수 있도록 서울특별시 평생교육진흥원은 지원자의 역할을 수행함. 예를 들어, 예산 집행, 만족도 조사 진행, 사후관리 조정 등임. 컨설팅을 운영하는 역할을 하는 것임. 이 외에도 컨설팅 전체에 대한 평가 실시 및 보고서 작성, 컨설팅 지원 사업 운영의 주요 의사결정, 관련 연구 사업 진행 등의 다양한 역할을 수행하는 곳이 서울특별시 평생교육진흥원임
- 컨설팅단은 컨설턴트와 운영조교로 구성됨. 컨설턴트는 자치구마다 복수로 지정되어 컨설팅을 운영하고 운영조교는 1명을 지정하여 운영함. 컨설팅단의 주요 역할은 평생교육에 대한 전문성을 기초로 자치구에서 필요로 하는 컨설팅 자문 및 동기부여 역할을 수행함. 단순히 관련된 지식이나 전문적 식견을 제공하는 것을 넘어서 자치구 담당자나 관계자의 평생교육 관련 사업 추진의 중요성을 인식시키고, 사업으로 발전할 수 있도록 복돋는 역할을 수행함. 특히 평생교육의 여건이 미약한 자치구라면 평생교육문화를 확산하고 자치구 행정 조직내 이해를 높이기 위한 방법을 구상하는 등의 역할을 수행해야 함. 이런 측면에서 컨설팅단의 컨설팅 수행의 책무에는 전문적 자문 제공과 함께 평생

교육사업 추진을 위한 자치구의 이해 기반 조성의 역할이 포함됨



[그림 III-7] 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업의 주체별 역할

출처: 서울특별시 평생교육진흥원(2015), 4.

- 컨설팅단의 활동을 지원하기 위한 인력으로 연구보조원 또는 운영 조교 역시 지정되어 인건비가 지급되고 있음. 회의 참여 형태의 비용으로 회의록 작성 및 기타 행정처리 역할을 수행함. 대표적으로 회의록취내용의 전사 및 정리, FGI 결과 정리, 회의록 작성, 컨설팅 관련 연락 등의 직무를 수행함
- 자치구는 컨설팅을 받는 기관으로서 뿐만 아니라 컨설팅을 수행하는 기관으로 역할이 추가되어 있음. 즉, 일정 및 예산 관리, 결과보고서 제출 등이 이에 해당됨. 이는 자치구의 컨설팅 자체 수행 능력을 키우기 위한 방안으로 본 사업에 반영된 것으로 판단됨. 이런 측면은 특징적이며 컨설팅을 받는 것으로 끝나는 것이 아니라 컨설팅을 스스로 요청하고 운영하는 측면을 강조한다는 점에서 특징적임

□ 컨설팅의 과정

- 2015년 컨설팅 지원 사업의 절차는 심사 및 선정부터 사후조치까지 계획되어 있음. 현재 컨설팅이 진행 중임

절 차	담당자	수행역할
심사 및 선정 (8.20)	서평원 심사위원회	평가 기준에 따른 지원 대상 자치구 선정
↓		
컨설턴트 매칭 (8.20~8.25)	자치구 서평원	희망 컨설턴트 혹은 적격 컨설턴트와 자치구 매칭
↓		
사전 협의 (8.20~9.4)	자치구 컨설턴트	컨설팅 분야, 과제, 방법, 인력구성 등 협의 심사 수정 보완사항 반영한 계획서 제출
↓		
착수보고회 (9.7)	서평원	컨설팅 관련 전문가 발제 컨설팅 운영 안내 자치구 간 컨설팅 운영 계획 공유
↓		
컨설팅 운영 (9월~12월)	컨설턴트	컨설팅 실시 및 회의록 작성 컨설팅 운영 실비 지급(서평원)
↓		
중간평가 및 만족도조사 (10월 중)	자치구 서평원	현장방문을 통한 컨설팅 진행 중간점검 진행사항 관련 컨설팅 만족도 조사
↓		
결과보고서 제출 (12.10)	컨설턴트	컨설팅 결과 보고
↓		
만족도조사 (12.10)	서평원	컨설팅 수행, 결과물, 수행 만족도 평가
↓		
사후조치 (12월 중)	컨설턴트	요청 시 추가 컨설팅 등 사후조치 실시

[그림 III-8] 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업의 과정

출처: 서울특별시 평생교육진흥원(2015), 5.

- 자치구에서 지원서를 제출하고 서울특별시 평생교육진흥원에서 이를 심사하여 대상 자치구를 결정함
- 컨설팅 계획서를 자치구에서 작성하기 전에 사전 협의를 하여 자치구가 원하는 컨설팅 분야나 세부 수행 과정에 대한 계획을 수립하도록 함. 컨설팅단과 자치구는 사전협의를 통해 희망 컨설팅 분야, 세부 수행 과제, 결과 활용방안, 컨설팅 방법 및 횟수, 예산 사용 계획, 컨설팅 인력 구성방안 등을 논의하도록 하고 있음. 이런 사전 협의를 바탕으로 컨설팅 수행 계획서를 제출함. 컨설팅 수행계획서에는 컨설팅 주제 및 목표, 수행방법, 결과 활용방안, 컨설턴트 프로필, 월별 일정, 추진 내용, 예산계획 등이 포함되도록 하고 있음
- 이후의 과정은 일반적인 컨설팅 진행과정과 유사함. 복수의 컨설팅 기회를 갖도록 하며, 중간에 중간보고회를 갖도록 하는 점이 특징적임.
- 또한 컨설팅 과정에서 자치구 관계자나 학습자와의 면담을 추진하여 실제적인 컨설팅이 되도록 하는 요소도 컨설팅 진행과정에 포함됨
- 매 컨설팅 마다 회의록을 작성하도록 하고 있으며, 이를 근거로 컨설팅 관련 비용의 지출을 지원하고 있음

다. 컨설팅 매뉴얼 구성

□ 사업 개요

○ 사업 목적

- 지역과 기관 간 균형적·지속적 발전 및 지역 평생교육 추진 역량을 강화함

○ 사업 대상: 광진구, 동작구, 은평구, 종로구

○ 사업 기간: 2015. 07. ~ 2015. 12. 10.

○ 추진절차

- 심사 및 선정(8.20) → 컨설턴트 매칭(8.20~25) → 사전협의(8.20~9.4) → 착수
보고회(9.7) → 컨설팅 운영(9월~12월) → 중간평가 및 만족도조사(10월 중)
→ 결과보고서 제출(~12.10) → 만족도조사 및 사후관리(12월 중)

□ 사업 운영 지침

○ 수행 시 유의사항

- 컨설팅 과정에서 유의해야 할 사항들을 명시함

○ 수행역할

- 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅을 위한 컨설팅단, 연구보조원, 자치구, 서울시
평생교육진흥원 별로 역할을 구분함

○ 추진절차

- 심사 및 선정(8.20): 서평원 심사위원회가 대상 자치구를 선정함
- 컨설턴트 매칭(8.20~8.25): 각 분야별 전문가 3~4명으로 구성, 자치구와 매칭함
- 사전협의(8.20~9.4): 컨설팅단과 자치구 간 세부사항 협의 및 컨설팅 수행 계획
서를 제출함
- 착수보고회(9.7): 컨설팅 전문가 발제, 컨설팅 운영 안내 및 지침 제공, 자치구
간 컨설팅 운영 계획 공유
- 컨설팅 운영(9월~12월): 컨설팅 실시 및 운영비를 지급함
- 중간평가 및 만족도조사(10월 중): 현장 점검을 통해 컨설팅 수행 능력, 진행사
항 관련 종합 만족도를 조사함
- 결과보고서 제출(12.10): 서평원으로 최종결과보고서 파일 및 출력물 10부를
송부함
- 만족도조사(12.10): 최종 수행 만족도를 평가함
- 사후조치(12월 중): 자치구 요청 시 추가 컨설팅을 실시함

○ 지원액: 자치구 당 6,000천원

○ 예산 편성 기준 단가

- 인건비, 인쇄비, 자료 복사비, 발송 및 회송비 등의 항목으로 단가를 책정함

□ 자치구 컨설팅 계획서

○ 컨설팅 영역

- 컨설팅 주제 및 목표를 학습동아리 지원으로 선정함

○ 수행 계획

- 수요 및 과제를 기반으로 하는 컨설팅을 운영함

○ 결과 활용 방안

- 활성화 계획을 수립함

○ 참여 컨설턴트

라. 특징 및 시사점

- 컨설팅에서의 자치구의 역할이 주도적이라는 점이 특징적임. 서울시 평생교육진흥원이 실질적인 사업계획, 예산 지출, 컨설팅 관리를 하고 있음. 그러나 매 회의 컨설팅 운영, 컨설팅 계획서 작성 및 회의록 작성 등 단위 컨설팅 진행에서는 자치구와 컨설팅단이 주도적으로 진행하도록 되어 있음. 이런 점이 자치구와 컨설팅단의 밀도 깊은 관계 형성 및 자치구의 상황에 부합되는 컨설팅을 가능하게 하는 구조가 된다는 점에서 긍정적임. 반면에 자치구의 컨설팅 의지나 능력이 부족할 경우 계획서 작성, 회의록 작성, 컨설팅 의제 선정 등에서 컨설팅단의 부담이 커질 수 있다는 단점도 존재함

- 자치구의 입장과 원하는 컨설팅 사항을 사전에 조사하고 컨설턴트와 협의하여 결정하도록 함으로써 지자체의 상황을 컨설턴트가 사전에 이해할 수 있는 기회를 제공하는 점이 우수하게 판단됨. 더불어 자치구의 입장에서 필요로 하는 요구 사항을 구체화하고 이에 집중하여 컨설팅을 받을 수 있는 기회를 제공한다는 점에서 우수함
- 일회성의 컨설팅이 아니라 4회의 컨설팅이 진행된다는 점에서 실질적이고 발전적인 내용을 포함할 수 있는 컨설팅이 될 수 있다는 점에 우수하게 생각됨. 다만 컨설팅 실시 주기가 마지막 컨설팅의 경우 컨설팅 결과보고서 제출 시점과 가까워지면서 3차와 4차 컨설팅 간의 간격이 좁아지는 단점이 존재함

7. 학교 평생교육 컨설팅(서울특별시교육청)

가. 컨설팅 개요

☐ 학교 평생교육의 컨설팅 목적

- 학교 평생교육에 대한 학교 관계자의 인식제고 및 이해도 증진으로 학교평생교육을 활성화하고 평생교육 운영 역량 강화
- 학교의 현안 과제 파악 및 지원으로 학교평생교육의 바람직한 발전 방향 모색

☐ 컨설팅 대상

- 학교평생교육 운영 및 운영예정 학교 중 컨설팅을 희망하는 모든 학교

나. 컨설팅 과정 및 주체의 역할

☐ 컨설팅의 주체별 역할

- 학교평생교육의 활성화 및 발전 방향 모색을 위한 컨설팅의 주체는 서울시교

육청(본청), 지역교육청, 컨설팅 대상학교로 구성됨. 이에 따른 역할은 다음과 같음

○ 서울시교육청

- 지역교육청 지원을 위해 학교평생교육 컨설팅 위원을 선정 및 파견함
- 컨설팅 위원은 외부 위원 15명(평생교육학과 교수 및 평생교육관련 전문가 등)과 내부 위원 19명(평생교육사 및 지역교육청 업무 담당자 등)으로 구성됨
- 컨설팅 위원의 학교 평생교육에 대한 이해증진을 위해 관련 자료를 제공함
- 컨설팅 실시 후 추가 지원을 희망하는 학교에 대해 상담, 자료 제공 등 지속적인 서비스를 지원함

○ 지역교육청

- 컨설팅 사업홍보 및 대상학교 선정, 본청에 대상학교 보고, 일정협의와 위원선정 및 알림, 현장방문, 결과보고 등의 역할을 단계별로 수행함. 이에 대한 내용은 다음과 같음

역할 및 절차	내용
사업홍보 및 대상학교 선정	<ul style="list-style-type: none"> - 학교의 자발적인 참여 및 관심을 유도하기 위해 접근이 용이한 홍보 명칭으로 학교평생교육 컨설팅을 안내함. 예를 들어, 학교평생교육 컨설팅을 찾아가는 학교평생교육 멘토링(Mentoring) 서비스로 명칭을 변경하여 안내 - 컨설팅 대상학교 및 실시 학교 수를 선정하되, 지역교육청 당 최소 2교 이상 실시하도록 함 - 컨설팅 시행 학교 선정 시 2014년 서울시 예산 지원학교를 우선 선정(지역교육청 당 최소 1교 이상)함
↓	
대상학교 보고	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 대상학교가 선정되면 본청에 보고함
↓	
일정협의 / 위원선정 및 알림	<ul style="list-style-type: none"> - 효율적인 컨설팅 방향 논의를 위한 컨설팅 위원 사전 협의 실시(단, 사전 일정 조율이 힘들 경우 당일 사전 협의 회 실시)
↓	
실행계획수립	<ul style="list-style-type: none"> - 지역교육청 담당자는 컨설팅 대상 학교를 사전 방문 또는 유선 면담을 통해 학교 현황 파악 후 계획을 수립함
↓	
현장방문	<ul style="list-style-type: none"> - 학교관계자와 컨설팅단(지역교육청 담당자 및 컨설팅 위원) 공식인사 - 컨설팅 방향과 목적에 대해 간략하게 전달 후 컨설팅 실시
↓	
결과알림	<ul style="list-style-type: none"> - 컨설팅 결과보고서를 작성하여 본청 및 학교에 각각 제출

□ 컨설팅의 추진과정

- 컨설팅 시행 절차는 준비 → 시행 → 종료 단계로 진행됨. 준비단계에서는 컨설팅 실행계획서 수립 및 컨설팅 희망학교 모집·선정함. 시행단계에서는 컨설팅을 진행하고, 종료단계에서는 결과보고서 작성하여 결과를 수합 및 보고함. 각 단계별 내용은 아래와 같음

Ⅲ. 컨설팅 사례 및 요구 분석 결과

준비 단계	계획수립	<ul style="list-style-type: none"> - 본청 계획수립 안내 - 지역교육청 단위로 컨설팅 실행계획서 수립: 지역교육청 담당자는 컨설팅 대상학교를 사전에 방문하거나 유선 면담 등을 통해 학교 현황을 파악한 후 컨설팅 실행계획을 수립함
	컨설팅 희망학교 모집·선정	<ul style="list-style-type: none"> - 지역교육청은 컨설팅 희망학교를 모집 및 선정함 - 컨설팅 희망학교의 요구분석·파악
	컨설팅 위원 사전 협의	<ul style="list-style-type: none"> - 효율적인 컨설팅 방향 논의를 위해 컨설팅 위원 사전 협의 실시. 단, 사전 일정 조율이 힘들 경우 당일 사전 협의회를 실시 - 필요한 경우 컨설팅 위원과 학교담당자와 컨설팅 내용에 대한 사전 협의 진행함
시행 단계	컨설팅 실시	<ul style="list-style-type: none"> - 학교관계자(교장, 교감 및 담당교사 등)와 컨설팅단(지역교육청 담당자 및 컨설팅 위원)이 공식적으로 인사를 나눔 - 컨설팅 방향과 목적에 대해 간략하게 전달 후 컨설팅을 실시함
종료 단계	결과 보고	<ul style="list-style-type: none"> - 지역교육청에서는 컨설팅 결과보고서를 작성하여 본청 및 컨설팅 대상학교에 각각 제출함

다. 컨설팅 매뉴얼 구성

☐ 추진 목적

- 학교 평생교육 맞춤형 컨설팅으로 학교의 평생교육 운영 역량을 강화하고 바람직한 발전 방향을 모색함

☐ 추진 근거

- 「2014년 평생교육진흥시행계획」 평생교육과-3761(2014. 2. 26)
- 「2014년 학교평생교육 운영계획」 평생교육과-3761(2014. 2. 26)

□ 기본 방침

- 학교 평생교육 현안문제 해결을 위한 전문적·심층적 지원으로 컨설팅의 내실화를 기함
- 학교의 자발적인 참여 독려를 위해 맞춤형 컨설팅을 지원함
- 지역교육청 단위 실행계획 수립 및 컨설팅 실시
- 컨설팅 지원 학교 선정시 2014년 학교평생교육 거점학교를 우선 선정하고 2015년 학교평생교육 거점학교 대상 선정시 적극 반영함

□ 세부 추진 계획

○ 추진 일정

- 2014. 6 ~ 11월 말까지 학교평생교육 컨설팅 계획수립(6월) → 실행계획 수립 및 컨설팅 대상학교 안내(6~7월) → 컨설팅 실시(7~11월 초) → 컨설팅 결과보고(7~11월 말)의 과정을 진행함

○ 본청 추진방향

- 지역교육청 지원을 위해 학교평생교육 컨설팅 위원을 선정 및 파견함(컨설팅 위원의 명단도 제시함)
- 컨설팅 실시 후 추가 지원을 희망하는 학교에 상담, 자료 제공 등 지속적으로 지원함

○ 지역교육청 추진방향

- 시행 방향 : 컨설팅 대상 학교 및 실시 학교 수 선정, 학교담당자의 업무 부담 최소화를 위해 신청 절차 간소화 및 결과 알림서비스 지원 등
- 추진 절차 : 컨설팅 대상학교 선정부터 결과보고서 작성 및 보고에 이르는 절차를 간단하게 소개함
- 사업개요(학교 홍보용) : 사업명, 대상, 홍보 및 선정, 서식 등에 대해 간단하게 제시함

□ 행정사항

○ 컨설팅 시행 대상 학교 보고

- 제출 기한 : 2014. 7. 31(목)
- 제출 서류 : 「2014년 찾아가는 학교평생교육 멘토링 서비스」 신청서

○ 컨설팅 결과보고

- 제출 기한 : 2014. 11. 21(금)
- 제출 서류 : 2014년 학교평생교육 컨설팅 결과보고서

라. 특징 및 시사점

- 컨설팅 위원들의 학교평생교육에 대한 이해를 돕기 위해 관련 자료를 제공하고, 효율적인 컨설팅 방향을 논의하기 위해 컨설팅 위원 간 사전 협의를 실시하는 것은 실제 컨설팅을 진행하는 과정에서 도움이 될 것임. 다만 학교평생교육에 대한 이해를 돕는 자료에서 컨설팅에 관한 부분이 간단하게 소개되고 있는 점에서는 아쉬움도 존재함
- 단위 학교에서 원하는 컨설팅 사항을 사전에 조사하고 컨설팅 위원들을 구성함에 있어서도 외부의 전문가로만 선정하기보다 내부의 평생교육 관련 업무담당자도 함께 선정하여 컨설팅을 진행함으로써 컨설팅을 받는 단위 학교에서는 맞춤형 컨설팅을 제공받을 수 있는 장점이 있음

8. 서울시 평생학습 요구분석 결과

가. 지자체에 필요한 컨설팅 내용

- 기본적으로 중장기 발전계획이나 기본계획 등의 수립과 관련된 컨설팅 요구

가 다수 존재하였음. 즉, 중장기 발전 방안 수립, 평생학습 중장기 계획 수립, 중장기 발전 방안 자체 점검 등이었음

- 이와 연동되어 평생학습 현황 분석에 대한 요구도 존재하였음. 평생학습 현황에는 세계적인 평생교육의 동향에 대한 분석, 한국과 해외의 비교, 국가 단위의 비교뿐만 아니라 시·도 단위의 비교, 한국의 평생학습 현황이나 동향에 대한 분석과 지역에서의 시사점, 지역 학습자의 인식 조사나 요구 조사 및 분석 등이 이에 해당됨. 여기에는 지역 대상의 학습 통계 조사 및 설문조사에 대한 사항도 포함됨
- 평생학습도시 사업에 대한 컨설팅 요구도 존재하였음. 평생학습도시로 지정된 곳의 경우 사실 평생학습도시 발전계획이나 기본계획이 앞서 기술한 중장기 발전계획이나 사업계획과 동일한 것임. 따라서 평생학습도시 사업에 대한 기본계획 등의 컨설팅은 크게 보면 중장기 발전 방안에 대한 컨설팅과도 유사한 것으로 판단됨
- 평생교육 사업에 대한 평가의 방법과 의견에 대한 컨설팅도 존재함. 구체적으로는 구단위의 평생교육사업의 결과에 대한 컨설턴트의 의견, 추가적으로 변화되거나 수정되어야 할 사항에 대한 컨설턴트의 피드백 등에 대한 요구임
- 지역에서 운영되어야 하는 특화프로그램이나 사업에 대한 컨설팅 요구도 존재함. 지역이나 기관 간에 차별성이 부족한 사업이나 프로그램으로 운영된다는 점에 대하여 개선방향이나 실제 프로그램이나 사업 방안에 대한 컨설턴트의 의견을 요청하는 것이었음

나. 컨설턴트 역할에 대한 요구

- 컨설턴트의 역할에 대한 요구와 컨설팅 내용에 대한 요구가 명확하게 구분되는 것은 아니었음. 예를 들어, 자치구의 목표 설정이나 심층적인 컨설팅을 요청하는 경우는 사실상 내용에 대한 컨설팅이기 때문임
- 기본적으로 자치구의 특성을 고려하고 적극적인 자세로 임해줄 것을 요구하

는 등 컨설턴트의 자세에 대한 요청도 있었음. 여기에 배려와 섬김의 마음가짐, 정확한 전달과 거짓없는 의사소통, 촉진자로서의 역할 등의 의견도 수집됨

- 적은 예산으로 수행가능한 대안이나 평생교육 이외의 도시 개발, 공간, 역사 등에 대한 컨설팅을 요구하는 경우도 있었음

다. 요구 조사 결과를 통한 시사점

- 대부분의 컨설팅 내용에 대한 요구는 상당히 구체적이지 못하고 광범위한 요구였음. 이런 측면에서 자치구에서는 자신들에게 필요한 평생학습 컨설팅 내용을 보다 명확하게 하는 것이 필요할 것임
- 그럼에도 불구하고 평생학습관련 기본 계획이나 기본계획을 수립하기 위한 상황 분석 등에 대한 컨설턴트의 의견을 제공하는 것이 필요하다는 점을 확인할 수 있었음
- 지자체의 컨설팅에 대한 기본적인 이해가 부족한 경우도 많은 것으로 나타남. 평생교육 이외의 영역에 대한 컨설팅을 요청하는 경우, 배려와 섬김의 마음가짐, 컨설팅의 모든 자료를 컨설턴트가 작성하도록 요구하는 등은 전문가로서 컨설턴트의 역할을 오히려 제약하는 것과 동시에 컨설팅이 자문을 자치구에서 받는다는 것을 이해하지 못하는 경우라고 생각됨

IV. 컨설팅 사업 매뉴얼

1. 컨설팅 목적
2. 컨설팅 추진 체계
3. 컨설팅 대상
4. 컨설팅 표준 프로세스
5. 컨설팅 절차별 고려사항

SMILE

맞춤형 평생교육 컨설팅 매뉴얼
Procedural Approach



SMILE 컨설팅 목적

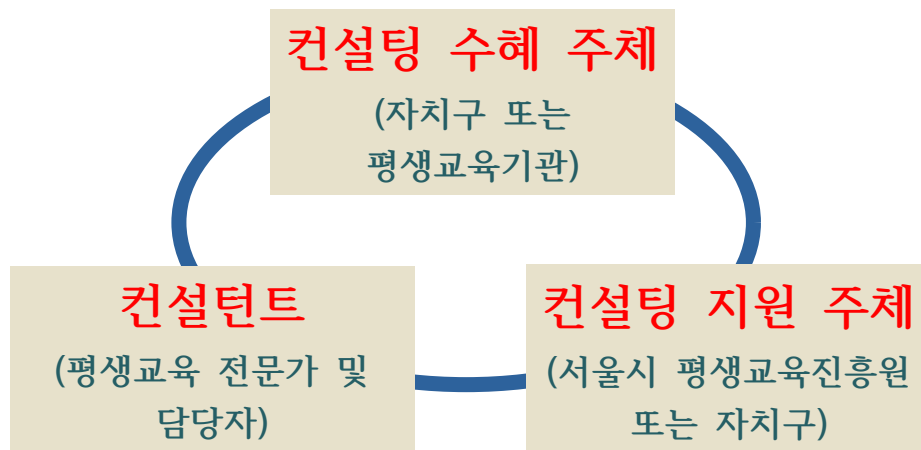
전체 목적

- 1) 서울시 및 자치구에서 산하 자치구 및 평생교육기관의 평생교육 정책 및 사업 추진 역량 고도화
- 2) 자치구 및 평생교육기관의 문제 상황 진단 및 필요한 대안 제공

세부 목적

- 1) 서울시 자치구 및 평생교육기관의 평생교육 문제점 진단, 처방, 평생교육 사업 설계를 위한 전문적 자문 제공
- 2) 서울시 관계자, 자치구 및 기관 평생교육 담당자, 컨설턴트 간의 협력 네트워크 구축 지원
- 3) 컨설팅 사례 공유를 통한 우수 사업 및 전략 확산

SMILE 컨설팅 추진주체



컨설팅 수혜 주체

- 1) 컨설팅 서비스를 통하여 평생교육 역량을 강화하고자 하는 주체
- 2) 자치구: 서울시 평생교육진흥원에서 컨설팅을 지원하는 경우 자치구가 수혜 주체가 됨
- 3) 평생교육기관: 평생교육법 상의 평생교육시설로서 컨설팅 서비스를 받는 단체

컨설팅 수혜 주체의 역할

- 1) 컨설턴트 및 지원 주체와의 협조적 관계 형성
- 2) 컨설팅에 필요한 자료 및 정보 제공
- 3) 컨설팅 예산 운용을 위한 자료 정리 및 처리
- 4) 컨설팅 일정 조율, 컨설팅 자료 마련, 회의록 작성 등 역할

컨설턴트

- 1) 자치구 또는 기관에 컨설팅 서비스를 제공하는 전문가
- 2) 평생교육 분야 학자 및 연구자
- 3) 평생교육 실무자 등

컨설턴트의 역할

- 1) 자치구 또는 기관의 평생교육 요구 및 문제점 진단 및 전문적 해결방안
및 관련 자료 제공
- 2) 자치구 또는 기관과의 유연한 관계 구축
- 3) 컨설팅 진행을 위한 지원 기관과의 협조 관계 구축

컨설팅 지원 주체

- 1) 컨설팅 계획 및 재원을 제공하는 기관
- 2) 서울시 평생교육진흥원, 자치구

컨설팅 지원 주체의 역할

- 1) 자치구 또는 기관의 평생교육 요구 및 문제점 진단 및 전문적 해결방안
및 관련 자료 제공
- 2) 자치구 또는 기관과의 유연한 관계 구축
- 3) 컨설팅 진행을 위한 지원 기관과의 협조 관계 구축

SMILE 컨설팅의 대상

□ 서울평생교육진흥원의 컨설팅 대상

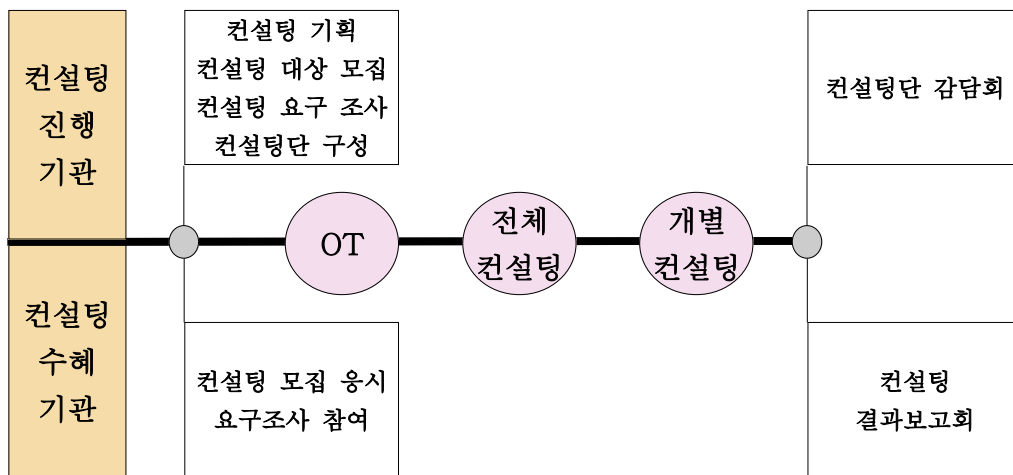
- 서울특별시 평생교육진흥원이 지원하는 컨설팅의 경우, 서울시 산하 자치구 및 평생교육기관을 컨설팅 대상으로 함
- 자치구 중 컨설팅 참여 신청한 자치구를 대상으로 컨설팅을 실시함
- 평생교육 컨설팅은 서울시 산하 평생교육기관을 대상으로도 실시할 수 있음. 이 경우 서울시 산하의 공립 평생교육기관만 컨설팅 대상으로 하는 방법과 사립 평생교육기관을 포함하는 방법으로 구분됨. 서울시 평생교육진흥원에서 제공하는 컨설팅이기 때문에 우선적으로 공립 평생교육기관을 대상으로 컨설팅 서비스를 제공함
- 서울시 산하 공립 평생교육기관에는 서울특별시 시민대학, 공립도서관·박물관·미술관, 주민자치회관, 청소년 수련관, 사회복지관, 구청 산하 인력개발시설 등이 해당됨

□ 서울시 산하 자치구의 컨설팅 대상

- 서울시 산하 자치구에서 컨설팅 서비스를 제공하는 경우 컨설팅 대상은 산하 평생교육기관이 됨
- 자치구 산하 평생교육기관에는 주민자치회관, 사회복지관, 도서관, 구민회관 등이 포함됨

SMILE 컨설팅 표준 프로세스

□ 평생교육 맞춤형 컨설팅 표준 업무프로세스



○ 컨설팅 진행 기관과 수혜 기관

- 컨설팅 진행 기관과 컨설팅 수혜 기관으로 구분하여 컨설팅 진행 기관은 컨설팅의 주체 기관과 컨설팅단이 포함됨
- 서울 평생교육진흥원이 컨설팅 사업을 지원할 경우 컨설팅 진행 기관은 서울 평생교육진흥원과 컨설팅단이 해당됨. 여기에 컨설팅단도 함께 포함됨. 그리고 컨설팅 수혜 기관은 자치구 및 평생교육기관임
- 자치구에서 스스로 맞춤형 컨설팅을 진행하는 경우에는 컨설팅 진행 기관은 자치구에서 컨설팅을 의뢰한 컨설턴트나 컨설팅 기관이 됨. 그리고 컨설팅 수혜 기관은 자치구가 됨
- 평생교육기관에서 스스로 맞춤형 컨설팅을 진행할 경우에는 컨설팅 진행 기관은 평생교육기관에서 컨설팅을 의뢰한 컨설턴트나 컨설팅 기관이 됨. 그리고

컨설팅 수혜 기관은 평생교육기관이 됨

○ 컨설팅 기획

- 컨설팅 진행 기관 또는 수혜 기관에서 컨설팅 예산, 사업 진행 방향, 컨설팅 일정 등을 사전 계획하는 단계
- 서울특별시 평생교육진흥원이 자치구 대상으로 평생교육 맞춤형 컨설팅 사업 계획을 수립하는 것, 자치구가 스스로 컨설팅을 실행하기 위하여 00구 평생교육 컨설팅 사업 계획을 수립하는 것 등이 해당됨

○ 컨설팅 대상 모집 및 응모

- 컨설팅 의뢰기관을 공모하고 그에 따라 응모하는 단계
- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우는 자치구나 평생교육기관을 대상으로 공문을 배포하고 신청을 받음
- 자치구나 평생교육기관은 주어진 절차에 따라서 컨설팅 사업에 응모함
- 자치구가 스스로 컨설팅을 수행하는 경우에는 컨설팅 대상을 모집하거나 응모하는 것을 실시하지 않음

○ 컨설팅 요구 조사 및 요구 조사

- 컨설팅 수혜 기관에서 필요로 하는 컨설팅 영역이나 주제에 대한 조사 실시
- 단순한 의견뿐만 아니라 구체적인 상황자료나 통계자료를 컨설팅 수혜 기관이 제출하여 요구 조사의 근거를 풍부히 함
- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우는 컨설팅 수혜 기관인 자치구나 평생교육기관의 담당자에게 컨설팅 요구서를 작성·제출하도록 함
- 자치구가 스스로 컨설팅을 수행하는 경우에는 자신들에게 필요한 컨설팅 영역이나 주제가 무엇인지를 스스로 진단하고 컨설팅단에 제출할 자료를 구성함

○ 컨설팅단 구성 및 배치

- 컨설턴트 섭외 및 수혜 기관 배치 단계

- 컨설턴트 풀 작성 및 섭외 실시
- 컨설턴트 전문 영역, 희망 지역 등을 고려하여 배치
- 자치구가 스스로 컨설팅을 실행하는 경우에는 자치구에서 컨설턴트를 직접 섭외하여 컨설팅단을 구성하는 방법과 컨설팅 사업을 발주하여 컨설팅 기관이 컨설팅단을 구성하는 방법이 모두 가능함

○ 오리엔테이션(OT) 실시

- 컨설팅 사업에 대한 이해 향상, 컨설팅 진행 협의 실시
- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우는 컨설팅단, 자치구, 평생교육기관을 별도로 오리엔테이션 진행
- 자치구가 스스로 컨설팅을 진행하는 경우는 컨설팅단을 대상으로 오리엔테이션 진행

○ 전체 컨설팅 실시

- 컨설팅 실행의 첫 단계로 컨설턴트 전체와 컨설팅 수혜 기관 전체가 모여서 집단 컨설팅 형태로 진행하는 단계
- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우는 자치구와 평생교육기관을 구분하여 전체 컨설팅을 실시함
- 자치구와 평생교육기관의 상황, 사전 제출된 서류 검토 의견 교환, 향후 개별 컨설팅 일정 결정 등에 대한 의견 교환

○ 개별 컨설팅 실시

- 자치구 또는 평생교육기관 개별로 컨설팅단의 방문 및 컨설팅 진행
- 3회 이상 컨설팅 진행
- 회차별 컨설팅 보고서 작성

○ 컨설팅단 간담회

- 컨설팅단의 컨설팅 평가 의견 제출 및 공유

- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우에만 컨설팅단 간담회를 실시함
- 컨설턴트의 경험 공유, 컨설팅 과정 및 결과에 대한 의견 공유, 우수자치구 및 평생교육기관 선정

○ 컨설팅 결과보고회

- 컨설팅 결과보고서 발표 단계
- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우 우수자치구 및 평생교육기관 시상 실시
- 자치구 스스로가 컨설팅을 진행하는 경우는 컨설팅단의 결과보고만 실시

○ 컨설팅 실행 점검

- 컨설팅을 진행 후 제안된 해결방안이 실행되는지를 점검하는 단계
- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우 자치구 또는 평생교육기관에서 컨설팅 실행보고서를 제출하도록 함
- 자치구 스스로 컨설팅을 진행하는 경우는 자치구 스스로 컨설턴트의 해결안을 얼마나 실행하고 있는 점검하여 보고서 작성

SMILE 컨설팅 절차별 고려사항

☐ 컨설팅 기획

- 서울특별시 평생교육진흥원의 경우
 - 컨설팅 사업에 대한 기획을 연초에 서울특별시 평생교육진흥원에서 수립
 -

가. 자치구 협의

☐ 협의 전 서울시 평생교육진흥원 준비사항

- 2015년 시범사업 평가회 개최
 - 2015년 서울특별시 자치구 평생교육 맞춤형 컨설팅 시범사업을 확대하기 위한 정책적 검토 실시
 - 2015년 컨설팅 시범사업에 대한 평가 실시를 통하여 확대사업에서의 보완점, 추가적인 고려사항 등에 대한 의견을 청취하고 반영함
 - 이를 위해 2014년 컨설팅에 참여한 컨설턴트, 자치구 관계자 대상의 시범사업 평가회를 진행함
 - 평가회는 컨설턴트와 자치구 관계자를 구분하여 각각 2회씩 진행
 - 2015년 12월 또는 2016년 1월에 실시
 - 가능한 일정 조사 후 평가회 일정을 확정하고, 컨설턴트와 자치구 관계자에게 컨설팅 시범사업에 대한 의견을 서면으로 먼저 수집함. 서면 의견 수렴 양식은 부록 1과 같음
 - 의견을 수렴한 후 이를 토대로 시범사업 평가회를 실시하고, 이 의견을 활용하여 2016년 컨설팅 사업 계획을 수립함

- 예산 및 사업 계획 수립

- 서울평생교육진흥원에서 맞춤형 컨설팅의 사업계획 및 예산에 대한 계획 수립
- 2016년 1월 중에 수립 완료하고, 2월 중에는 맞춤형 컨설팅 공모가 실시되는 방향으로 추진
- 사업 계획은 컨설팅 매뉴얼 개발의 내용을 토대로 구체화하여 수립하는 것이 적절함
- 예산 계획은 진흥원의 예산 상황에 따라 적절하게 배치하는 것이 적절함. 다만 시범사업의 예산 관련하여 예산 항목에 컨설팅 코디네이터 인건비, 외부자문비 등을 추가하는 것이 필요함.
- 코디네이터 인건비는 시범사업에서 월 5만원으로 책정되어 실질적인 역할을 하는데 한계가 있었음. 이에 코디네이터의 역할을 회의기록, 녹음기록, 일정 관리, 컨설팅 자료 수합 및 정리, 기타 컨설팅 보좌 등으로 구체화하고 이에 따른 적절한 인건비 지급을 예산에 반영
- 외부자문비의 경우 컨설팅을 진행하는 과정에서 지역의 성인학습자, 동아리 리더, 기타 관련 인사와의 면담 등을 실시할 경우 이에 대한 면담 또는 자문비를 제공할 수 있는 근거가 없었음. 이에 예산 항목에 이에 대한 부분을 추가하는 것이 필요함
- 컨설팅 잡비 항목의 추가도 요청됨. 컨설팅 회의, 관계자 자문 등의 회의 진행에 필요한 다과 등의 준비비의 항목 등의 신설 필요함

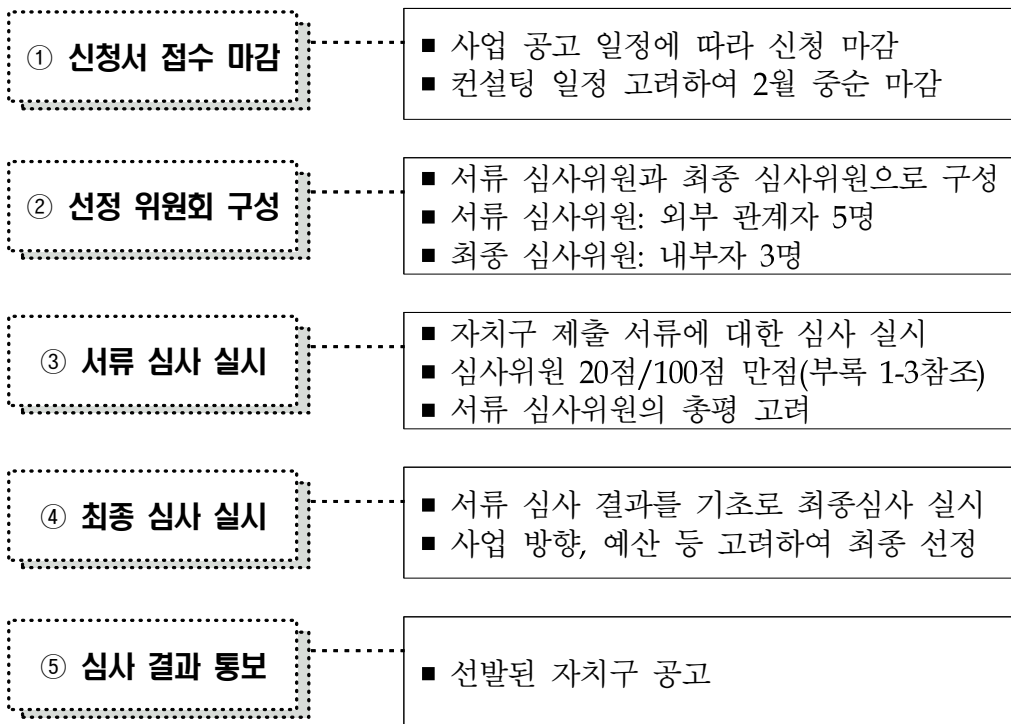
○ 맞춤형 컨설팅 사업 공지 및 신청

- 2016년 평생교육 맞춤형 컨설팅 사업 공고 및 신청 접수 실시
- 2016년 2월 중 공고와 신청 접수 마감
- 시범사업의 확장 버전이므로 10개 정도의 자치구를 선정하여 컨설팅을 실시하는 방안 고려. 만약 예산이 충분할 경우 더욱 확대하여 컨설팅 실시
- 자치구의 컨설팅 사업 신청서의 경우 컨설팅의 범위, 역할, 컨설팅 요청 사항 등이 분명하게 기재되도록 하는 것이 필요함. 이를 위해 컨설팅 사업

공고 시 컨설팅 매뉴얼을 배포하고 이를 이해한 후 신청서는 작성하도록 함(부록 2 참조)

○ 사업대상 자치구 선정 평가 실시 및 통보

- 신청 자치구의 제출 서류를 기반으로 선정 심사 진행
- 관련 전문가에게 서류 심사를 통해 1차 심사 후 서울 진흥원에서 최종 결정



2016년 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 대상 평가 계획안

2016년 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업 공고에 근거한
사업계획의 적합성 평가

I

공모사업 개요

☐ 사업목적

- 서울특별시 산하 자치구의 평생교육 수준별 컨설팅 제공 및 자치구 평생교육 사업 고도화

☐ 지원대상

- 서울특별시 자치구 중 사업신청서 제출구

☐ 예산 규모

- 추후 작성

☐ 사업기간 : 2016년 2월 ~ 7월

- 선정구 사업추진 기간 : 2015년 4월 ~ 7월

II

평가 개요

☐ 평가목적

- 신청 자치구 중 10개 지원대상 자치구 선정

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발

☐ 평가기간 2016 2. * ~ 2. *

○ 서류평가 : '16.2.*. ~ '16.2.*.

○ 최종선정평가 : '16.2.*. ~ '16.2.*.

☐ 평가위원회 구성(안)

구분	성명	소속/직위	비고
서류 평가			
최종 선정 평가			

☐ 평가방법

구분	추진일정	평가내용	비고
서류평가 (100점)	2016.2.*.~ 2.*.	사업신청서의 충실성과 타당성/심사위원 20점	서류심사위원
선정평가	2016.2.*.~ 2.*.	최종선정평가 위원회에서 서류평가결과, 총 사업예산규모, 사업목적 등을 고려하여 선정	최종선정위원

☐ 평가준거

컨설팅 필요의 타당성(10)	컨설팅 운영 및 활용의 타당성(5점)	예산의 타당성(5점)
컨설팅 필요성 및 목적의 적절성(5점) 자치구의 적극적 의지(5점)	컨설팅 운영의 적절성(3점) 컨설팅 결과 활용의 타당성(2점)	예산 규모의 적절성(2점) 예산 구성의 타당성(3점)

영역		평가지표(배점)	평점		
서류 평가	1. 컨설팅 필요의 타당성(10점)	1-1. 컨설팅 필요 및 목적의 적절성(5점)	5	3	1
		1-2. 자치구의 적극적 의지(5점)	5	3	1
	2. 컨설팅 운영 및 활용의 타당성(5점)	2-1. 컨설팅 운영의 적절성(3점)	3	2	1
		2-2. 컨설팅 결과 활용의 타당성(2점)	2	1	0
	3. 예산의 타당성 (5점)	3-1. 예산규모의 적절성(2점)	2	1	0
		3-2. 예산 구성의 타당성(3점)	3	2	1
합계					

□ 자치구 협의 진행

○ 협의회 개최

- 목적: 2016년 선정 자치구에게 사업 설명 및 요구 사항 청취
- 대상: 최종 선정 자치구 평생교육 담당
- 일시: 2016년 2월 말
- 협의회 실시 전 요구 사항에 대한 서면응답서 받아서 진행

구성	내용	비고
사업 소개	서울 평생교육진흥원의 사업추진단 소개 사업 매뉴얼에 따른 사업 진행 과정 설명 서류심사 및 최종선정시 제기된 의견 공유	진흥원 운영
시범사업 사례 발표	2015년 시범사업 자치구 중 우수 자치구 발표	시범사업 자치구
자치구 요구 수렴	선정된 자치의 사전 서면 요구서를 토대로 사업 진행에 반영하기 위한 사항 논의	토론식

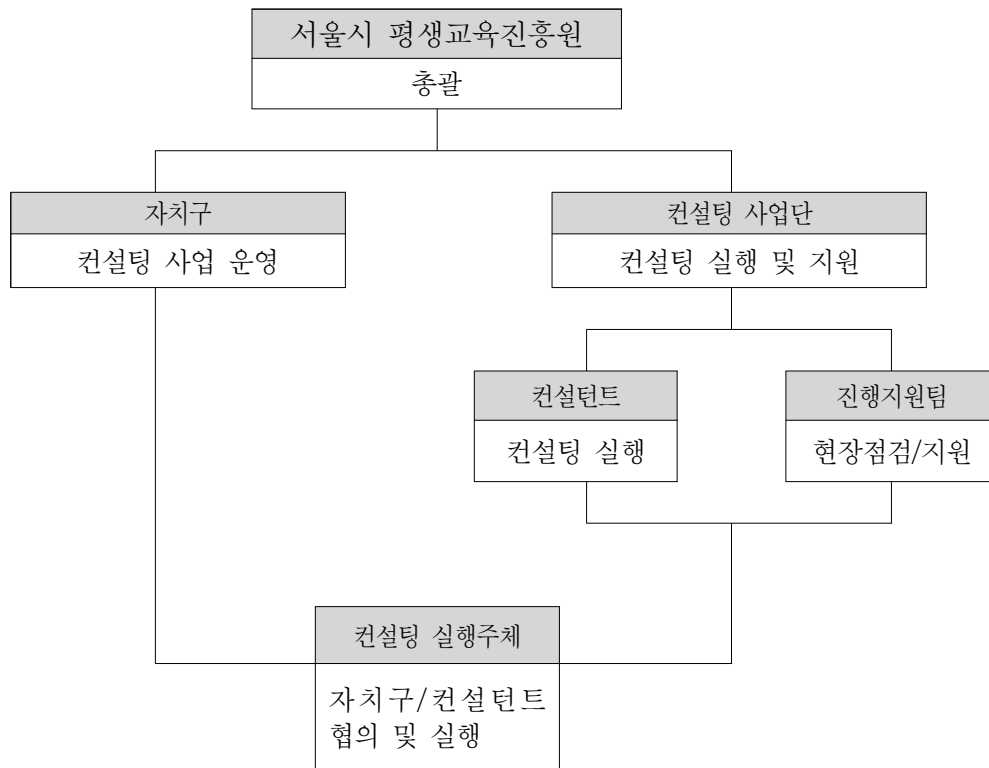
○ 최종 사업신청서 제출 및 사업 계약 체결

- 선정된 자치구에서 서류심사 및 선정심사의 의견에 따라 수정된 사업신청서
작성 및 제출

- 자치구와 서울 평생교육진흥원의 사업 계약 실행
- 계약은 3월 전에 완료

나. 컨설팅단 구성

□ 컨설팅 추진체계



○ 사업 총괄 및 실행 지원

- 서울시 평생교육진흥원은 컨설팅 사업 계획, 현장점검 및 지원 등의 사업 추진을 위한 총괄 역할 수행

○ 자치구

- 자치구는 컨설팅을 받는 기관이면서 동시에 매회 컨설팅 사업을 운영하는 기관으로서 역할을 수행함
- 자치구는 사업계획에 따라 컨설팅 일정 조율, 컨설팅 자료 마련, 회의록 작성 등의 역할을 수행함

○ 컨설턴트

- 컨설턴트는 사업계획서 및 기타 요구에 기초하여 컨설팅에 참여하여 전문적 자문을 제공함
- 컨설턴트는 자치구의 컨설팅 요구 및 자치구의 작성 자료에 대응하여 전문적 판단과 의견을 제공함. 또한 필요하다면 관련하여 필요한 전문자료를 제공하여 컨설팅의 효과성을 높일 수 있음

□ 컨설팅 사업단 운영

○ 컨설턴트의 역할

- 컨설팅 업무 협조: 컨설팅 계획 수립 및 추진, 간담회 참석
- 과제해결 협력: 컨설팅 실시, 컨설팅 결과보고서 작성
- 상담: 사업 수행기관의 문제 수용, 동기유발 및 지원
- 기타 사업 활성화를 위한 지원

○ 진행지원팀의 역할

- 컨설팅 진행에 대한 현장점검 실시
- 컨설팅 애로사항 청취 및 반영
- 서울시 평생교육진흥원 관련 팀 및 팀원의 역할임

□ 컨설턴트 명단 작성

○ 컨설턴트 추천

- 평생교육의 다양한 전문가를 확보하여 컨설턴트로 초빙하기 위해 서울시 평생교육진흥원 및 여타 관계자에게 컨설턴트 추천을 받음
- 컨설턴트에는 학계 등의 연구자, 기관이나 현장의 실천전문가로 구분하여 추천받음
- 서울 평생교육진흥원의 사업에 참여하거나 자문을 제공한 전문가 리스트를 활용하여 컨설턴트 리스트 구성
- 평생교육관련 학회 멤버리스트 구성, 주요 학술지 게재논문 저자 리스트 구성을 통하여 컨설턴트 리스트 구성
- 컨설턴트에 학계 전문가뿐만 아니라 평생교육 기관의 실천 전문가, 행정 전문가 역시 컨설턴트로 초빙하기 위하여 리스트 구성 필요함
- 컨설턴트 추천은 사업계획이 마련되면 2016년 1월부터 추진함

○ 컨설턴트 구성

- 자치구당 최소 2명의 컨설턴트와 1명의 진행지원팀을 매칭함. 다만 진행지원팀의 경우 인력규모를 고려하여 여러 자치구를 중복하여 매칭할 수 있음
- 자치구별로 학계 전문가와 실천 전문가를 1명씩 포함하여 컨설팅단을 구성함. 물론 실천 전문가의 경우 학계 전문가와 중복될 수 있다는 점도 고려할 수 있음
- 실천 전문가의 경우 광역시도나 시군구에서의 평생교육 담당자를 포함할 수 있음. 오히려 행정적 자문이나 실무 측면의 컨설팅은 평생교육 담당자의 역할이 중요할 수 있음
- 10개 자치구에 컨설팅 지원을 제공한다면 컨설턴트는 20명이 필요하고 진행지원팀 역시 10명이 필요하게 됨

□ 컨설턴트 배치

○ 컨설턴트 배치 기준

- 컨설턴트와 자치구의 매칭을 위해서는 우선 지자체에서 요청하는 컨설팅 영역이나 사항에 대한 전문가를 배치하는 것이 중요함. 그러나 현실적으로 불가능할 수 있음
- 배치방식은 컨설턴트가 자치구를 선택하는 방법, 자치구가 컨설턴트를 선택하는 방법, 서울 평생교육진흥원이 배치하는 방법 등이 있음. 이 중 컨설턴트의 자신의 전문 영역에 대한 판단 및 컨설팅에 대한 애착을 높이기 위하여 컨설턴트가 직접 자치구를 선택하는 것이 적절해 보임
- 컨설턴트가 자치구를 선택하기 위해서는 자치구의 사업신청서 등 컨설턴트가 검토할 수 있도록 하고 그 결과를 통하여 자치구를 선택하도록 함

○ 컨설턴트 배치 과정

- 컨설턴트의 자치구 사업신청서 검토 실시
- 컨설턴트의 선택 의견 수렴
- 중복 자치구 및 비선택 자치구에 대한 컨설턴트 배치 조정

다. 오리엔테이션

□ 컨설턴트 오리엔테이션

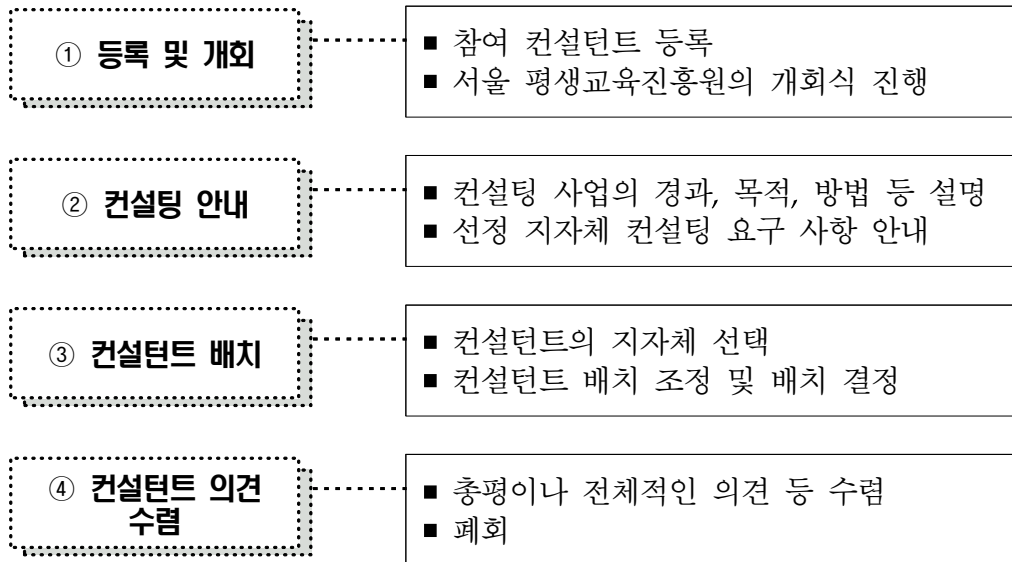
○ 목적

- 컨설턴트 섭외 후 컨설팅의 목적과 과정에 대한 이해 증진
- 컨설턴트가 자치구 선정하는 방식일 경우 자치구 요구에 따른 선정 작업 수행

○ 실시

- 2016년 3월 초순 예정

- 컨설턴트 전원이 참석할 수 있도록 일정 조정. 필요한 경우 두 차례로 나눠서 실시하는 방안 고려



○ 컨설턴트 배치 조정

- 컨설턴트 오리엔테이션에서 이루어진 컨설턴트 배치 결과를 일부 수정·보완 실시
- 컨설턴트가 배치되지 못한 자치구, 3명 이상의 컨설턴트가 배치된 자치구 등의 경우 일차적으로는 컨설턴트 오리엔테이션의 배치 과정에서 조정이 이루어져야 함. 그럼에도 컨설턴트 배치가 용이하지 않은 경우 별도의 컨설턴트 섭외 과정이 필요함
- 기존의 컨설턴트에게 추가로 자치구를 배치하거나, 추가로 컨설턴트를 섭외하여 배치하는 등의 후속 조치 실행

○ 컨설턴트 배치 결과 통보

- 컨설턴트 배치가 완료되면 선정 자치구에 배치 결과를 통보함

- 컨설턴트 교체에 대한 의견 수렴을 실시하지 않음

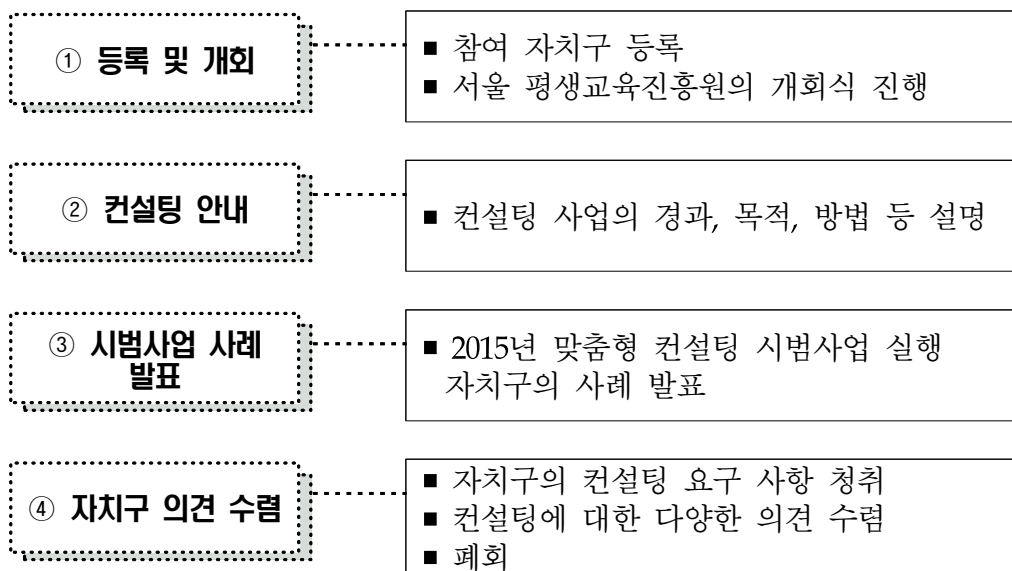
□ 자치구 오리엔테이션

○ 목적

- 컨설팅에 대한 자치구의 이해 향상
- 자치구의 컨설팅 요구 사항 등 의견 수렴
- 자치구 관계 담당자간 네트워크 구축

○ 실행

- 2월말 실시 예정인 선정 자치구 협의회를 오리엔테이션으로 가름할 수 있음



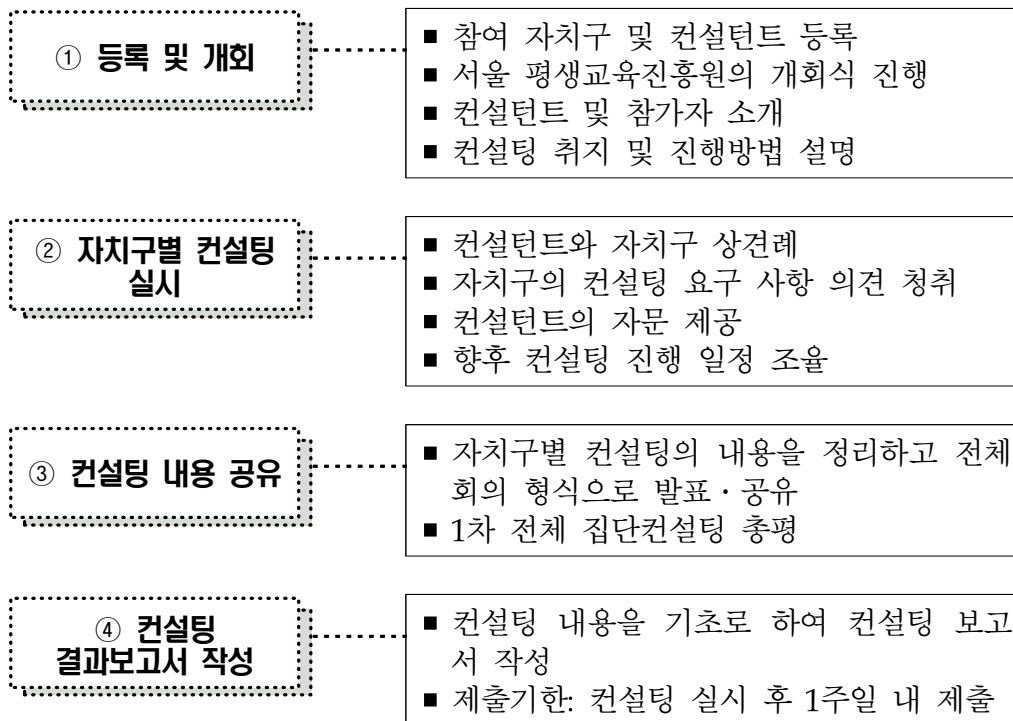
라. 전체 컨설팅 실시

□ 전체 컨설팅의 목적과 구성

○ 목적

- 맞춤형 컨설팅에 참여하는 컨설턴트와 자치구 간의 1차 집단 컨설팅 실시
- 컨설턴트와 자치구 간의 초기 대면을 통한 상호 이해 증진
- 컨설팅 관련 향후 진행 일정(월 1회씩 3회의 컨설팅 일정 결정)
- 다른 자치구의 컨설팅 진행 방식 공유

○ 일시 및 구성



- 2016년 3월 중 실시
- 1차 집단컨설팅의 취지 설명, 자치구 단위 컨설팅 실시, 컨설팅 내용의 전체 공유 등으로 구성
- 1차 컨설팅을 위하여 컨설팅 자료집을 개발하여 사전에 컨설턴트와 자치구 공유 필요
- 1차 컨설팅 자료집에는 맞춤형 컨설팅 지원 사업의 목적과 과정, 자치구와 컨설턴트 배치, 선정 자치구의 사업신청서, 컨설팅 관련 서식 등이 포함됨

사실상 컨설팅 매뉴얼에 해당됨. 사전에 이메일 등으로 배포하고 컨설팅 현장에서 인쇄물로 배포함

○ 1차 전체 컨설팅 프로그램안(2시간 기준)

시간	내용	담당
-	컨설팅 장소 도착 및 등록	서울 평생교육 진흥원
25분	컨설턴트 및 참석자 소개 컨설팅의 목적 및 내용 설명	서울 평생교육 진흥원
75분	자치구별 컨설팅 실시 - 담당자의 자치구 요구 사항 설명 - 컨설턴트의 자문 제공 - 평생교육 사업 관련 기타 컨설팅 실행 - 향후 컨설팅 일정 결정, 기타 행정 사항 결정	자치구/ 컨설턴트
20분	컨설팅 내용 공유 및 총평 - 자치구별 컨설팅 내용에 대한 요약 발표 - 자치구 담당자와 컨설턴트의 1차 전체 컨설팅에 대한 총평 - 폐회	자치구/ 컨설턴트

□ 전체 컨설팅 실시 후

○ 컨설팅 결과보고서 작성 및 제출

- 1차 전체 컨설팅 실시 후 7일 이내 컨설팅 결과보고서를 컨설턴트가 작성하여 서울시 평생교육진흥원 담당자에게 전달
- 결과보고서에는 컨설턴트 2명의 사인이 포함되어야 함
- 결과보고서 제출을 통해 컨설턴트 자문비를 서울 평생교육진흥원에서 지급함. 결과보고서 외의 서류는 1차 집단컨설팅에서 확인받음

○ 컨설팅 결과보고서 작성 방법(부록 3 참조)

- 참여 컨설턴트: 이름 작성 후 사인 필수
- 컨설팅 참여자: 컨설턴트 이외 컨설팅 참여자 기재(예: 자치구 담당자 이름, 지위 등)
- 주요내용 요약: 권역별 컨설팅 결과에 대한 요약 기재
- 컨설팅 내용: 자치구의 요구 사항에 따라 제공한 자문 내용, 구체적인 평생교육 사업이나 방향, 컨설팅 이후 변화되어야 할 부분 등에 대하여 자유롭게 서술하고 종합적인 의견 제시
- 건의사항: 컨설팅 시 건의된 자치구 및 컨설턴트의 건의 내용 기재

마. 자치구별 컨설팅

□ 컨설팅 추진내용

○ 컨설팅 수행은 자치구별로 3회에 걸쳐 진행됨

○ 컨설팅 주체별 추진내용은 다음과 같음

○ 컨설턴트

- 컨설턴트는 현실적으로 달성 가능한 목표를 설정하여 제안사항을 만들어야 하고, 자치구에서 요구하는 정보 또는 가이드라인을 제시해 주어야 하며, 실현 가능한 피드백을 제공해야 함
- 컨설팅에서 부여한 과제를 컨설팅 대상 자치구에서 수행하였는지를 확인하고, 관련 요구 사항에 대해 논의함. 또한 차기 컨설팅 과제를 부여함
- 컨설팅 대상 자치구에서 작성한 회의록을 토대로 회차별 컨설팅 보고서를 작성하여 함. 이는 컨설턴트 간에 합의하여 작성함

○ 컨설팅 대상 자치구

- 컨설팅 대상 자치구에서는 컨설팅이 진행되는 동안 자치구에서 적극 활용·적용할 수 있는 현실적인 대안을 컨설턴트와 찾아낼 수 있도록 적극적으로

피드백 해야 함

- 컨설팅 대상 자치구에서는 컨설팅 과정이나 내용에 대한 의견이 있을 때는 즉각적으로 제안할 필요가 있음. 예를 들어, 차기 컨설팅 실시 전에 컨설팅을 받고자 하는 사항을 도출하여 다음 컨설팅이 실시되기 7일 전에 컨설턴트에게 제공하여 준비하도록 함
- 컨설팅 대상 자치구에서는 매 컨설팅 진행과정을 회의록에 작성하여 컨설팅 실시 후 3일 이내로 컨설턴트에게 제출해야 함

○ 컨설팅 회차별 추진내용

1차 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 컨설턴트 <ul style="list-style-type: none"> [컨설팅 취지설명] - 컨설팅 배경 및 목적 설명, 컨설팅 일정 및 기대효과 등 설명 [컨설팅 실시] - 컨설팅 대상 자치구에서 제출한 자료를 토대로 컨설팅 진행 및 2차 컨설팅을 위한 과제 부여 [컨설팅 보고서작성] - 1차 컨설팅 회의록을 토대로 1회차 컨설팅보고서 작성 (제출기한: 컨설팅 실시 후 1주일 내 제출) ◦ 컨설팅 대상 자치구 <ul style="list-style-type: none"> [회의록 작성] - 1차 회의록 작성하여 컨설턴트에게 제출(제출기한: 1차 컨설팅 실시 후 3일 이내) [컨설팅 주제 제안] - 2차 컨설팅에서 논의 하고 싶은 사항을 정리하여 컨설턴트에게 제공(제출기한: 2차 컨설팅 7일 전)
2차 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 컨설턴트 <ul style="list-style-type: none"> [컨설팅 실시] - 1차 컨설팅시 부여한 과제 수행 여부 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 관련 요구 사항에 대한 논의 - 3차 컨설팅을 위한 과제 부여 [컨설팅 보고서작성] - 2차 회의록을 토대로 2회차 컨설팅보고서 작성 ◦ 컨설팅 대상 자치구 <ul style="list-style-type: none"> [컨설팅 과제 수행] - 1차 컨설팅에서 제안된 사항을 2차 컨설팅 전까지 수행 [회의록 작성] - 2회차 회의록을 작성하여 컨설턴트에게 제출 [컨설팅 주제 제안] - 3차 컨설팅에서 논의 하고 싶은 사항을 정리하여 3차 정리하여 컨설턴트에게 제공
3차 컨설팅	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 컨설턴트 <ul style="list-style-type: none"> [컨설팅 실시] - 2차 컨설팅시 부여된 과제 수행 여부 확인 <ul style="list-style-type: none"> - 관련 요구 사항에 대한 논의 [컨설팅 보고서작성] - 3차 회의록을 토대로 3회차 컨설팅보고서 작성 ◦ 컨설팅 대상 자치구 <ul style="list-style-type: none"> [컨설팅 과제 수행] - 2차 컨설팅에서 제안된 사항을 3차 컨설팅 전까지 수행 [회의록 작성] - 3회차 회의록을 작성하여 컨설턴트에게 제출

☐ **컨설팅 중간보고회 실시**

○ 목적

- 컨설팅 과정 및 내용의 문제점, 요구사항 등의 의견 수렴

○ 실행

- 2회차 컨설팅을 중간보고회로 가름할 수 있음

○ 일정

- 세부일정은 추후 평생교육진흥원 및 자치구 담당자와 협의

바. 컨설팅단 간담회

☐ **컨설팅단 간담회 실시**

○ 목적

- 컨설팅 사업에 대한 소감 및 총평 나눔
- 컨설팅 종료 후 결과보고서를 취합하고, 컨설팅 과정상의 경험 공유 및 향후 개선방안에 대해 논의함

○ 일정

- 세부일정은 추후 평생교육진흥원 담당자와 협의

○ 참석대상

- 컨설팅단, 서울시 평생교육진흥원 관계자 등

☐ **우수컨설팅 자치구 선정**

○ 목적

- 우수컨설팅 사례 공유를 통해 평생교육 컨설팅의 효율성·효과성 제고

○ 선정방법

- 컨설턴트 및 평생교육진흥원의 담당자가 컨설팅 결과를 토대로 우수컨설팅 자치구를 선정함

○ 선정기준

- 평가내용은 5개 부분으로 구분하여 평가함. 컨설팅 수행계획의 달성도, 컨설팅 주제선정의 적정성, 컨설팅 수행의 성실성, 컨설팅 결과의 업무활용성, 컨설팅 기대효과임

<표 IV-1> 우수컨설팅 자치구 선정기준

평가항목	세부판단 기준	배점
컨설팅 수행계획의 달성도	- 계획대비 목표 달성도	
컨설팅 주제선정의 적정성	- 컨설팅 과제 도출의 적정성 - 컨설팅 분야 및 범위 적절성	
컨설팅 수행의 성실성	- 성실한 점검 준비 및 참여 여부 - 컨설팅 과제 수행의 충실성	
컨설팅 결과의 업무활용성	- 컨설팅 결과 업무 활용성	
컨설팅 기대효과	- 컨설팅 결과물의 우수사례로서의 파급효과	

사. 컨설팅 결과보고회

□ 컨설팅 결과보고서 작성

- 컨설턴트는 컨설팅 종료일로부터 7일 이내에 표준화된 서식에 따라 「컨설팅 결과보고서」를 작성하여 서울시 평생교육진흥원에 제출해야 함.
- 표준 결과보고서 주요 내용은 아래와 같음. 구체적인 내용은 <양식 4호> 참조.

1. 컨설팅 개요
2. 영역별 과제도출 및 제안사항
3. 제안사항 및 추진성과
4. 향후 컨설팅 대상기관이 추진해야 할 사항

□ 컨설팅 결과보고회

○ 목적

- 컨설팅단이 제출한 컨설팅 결과보고서를 바탕으로 결과보고회 실시

○ 일정

- 세부일정은 추후 평생교육진흥원 담당자와 협의

○ 참석대상

- 컨설턴트, 자치구, 서울시 평생교육진흥원 관계자 등

○ 진행순서

시간	내용	비고
15:30~16:00	참가자 등록	
16:00~16:01	개 회	
16:01~16:05	인사말	서울시 평생교육진흥원장
16:05~16:45	컨설팅 결과 발표	컨설턴트
16:45~17:20	컨설팅 결과 이행계획과 추진실적 발표	컨설턴트
17:20~17:40	자유토론	
17:40~17:45	마무리 말씀	

□ 우수컨설팅 자치구 시상

- 컨설팅단 간담회에서 선정된 우수컨설팅 자치구를 대상으로 시상함

3. 자치구 컨설팅 활용 양식

- 서울 평생교육 맞춤형 자치구 컨설팅에 활용되는 서류양식의 내용과 용도에 따라 작성주체를 제시하면 다음과 같음

<표 IV-2> 자치구 컨설팅에 활용되는 서류양식

연번	제목	내용 및 용도	작성주체	
			컨설턴트	자치구
양식-1	컨설팅 주제 제안서	컨설팅 받고자 하는 내용 - 제출기한: 차기 컨설팅 실시 7일 전 - 제출처: 컨설턴트		●
양식-2	컨설팅 회의록	회차별 컨설팅을 진행과정을 기록 - 제출기한: 컨설팅 실시 후 3일 이내(3회) - 제출처: 컨설턴트		●
양식-3	컨설팅 회차별 보고서	회차별 회의록을 토대로 컨설팅보고서 작성 - 제출기한: 컨설팅 실시 후 7일 이내 - 제출처 : 서울시 평생교육진흥원	●	
양식-4	컨설팅 최종보고서	컨설팅을 완료하고 컨설팅 내용을 기초로 작성 -제출기한: 컨설팅 종료 후 7일 이내 -제출처: 서울시 평생교육진흥원	●	

[양식-1] 자치구 컨설팅 주제 제안서

○ 컨설팅 받고자 하는 내용 작성

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 주제 제안서(안)			
기 관 명		실시회차	
희망분야	※ 컨설팅 희망분야에 대한 필요한 내용을 상세히 기재		
컨설팅방법			
기대효과	※ 컨설팅을 통해 바라는 점을 기재		

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업 회의록(안)				
기 관 명			실시회차	
회의일시			회의장소	
참 석 자	구분	성명	소속 및 직책	비고
	기관 컨설턴트			
일 정	시간		내용	비고
회의내용	※ 회의록 작성 시 관련 증빙자료(사진, 자료 등) 첨부			
향후일정	※ 차월 컨설팅 일정을 상세히 기재			

[양식-3] 자치구 컨설팅 회차별 보고서

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업 회차별 보고서(안)				
기 관 명				실사회차
일 시				작 성 자
참 석 자	구분	성명	소속 및 직책	비고
	기관			
	컨설턴트			
일 정	시간		내용	비고
주요내용				
제안사항				
반영사항				
향후계획				

[양식-4] 자치구 컨설팅 최종보고서

서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 최종 결과보고서[안]

I 컨설팅 개요

기	관	명				기	관	장			
컨설팅 영역											
컨설팅 일시			1차	2016. . . (: ~ :)			컨 설 팅 장 소				
			2차	2016. . . (: ~ :)							
			3차	2016. . . (: ~ :)							
컨 설 터 트			성명		컨설팅 영역			소속			
주 요 내 용 약			1차								
			2차								
			3차								

II 영역별 과제도출 및 제안사항

영역	과제도출	제안사항

III 제안사항 및 추진성과

제안사항	구체적 실행계획	추진성과(컨설팅 내용)

IV 컨설팅 총평

--

V 향후 컨설팅 대상기관이 추진해야 할 사항

부문	향후 추진 사항(권고사항)

위와 같이 컨설팅을 수행하고 결과보고서를 제출합니다.

년 월 일
컨설턴트: (인)

참 고 문 헌

- 고정민(2001). 평생교육의 문제점과 방향제시. 석사학위논문. 서강대학교.
- 권대봉 외(2009). 평생학습 참여 현황 및 요구분석: 서울시 강남구민을 대상으로. 평생학습사회, 5(1), 19-44.
- 권두승(1989). 평생교육론의 국제적 동향. 교육문제연구, 2, 109-128.
- 김유신(2002). 여자대학 부설 평생교육원의 교육목적과 교육프로그램 비교 분석. 석사학위논문. 이화여자대학교.
- 김정민(2010). 평생교육 개념 정의에 관한 연구. 석사학위논문. 중앙대학교.
- 김진화(2006). 뉴패러다임 평생학습 컨설팅모델 개발 연구. 평생교육학연구, 12(4), 149-178.
- 부산광역시 금정구(2013). 2013년 금정구 평생학습 컨설팅 사업. 부산: 부산대학교.
- 삼성꿈장학재단 webzine(2015). 배움터 운영관리교육. <http://www.sdream.or.kr/webzine/webzine40/dreaml_5.html>.
- 삼성꿈장학재단(2014). 2014년 배움터 교육지원사업 현장방문컨설팅 가이드북(전문위원). 내부자료.
- 삼성꿈장학재단(2015). 2015년 배움터 교육지원사업 현장방문컨설팅 가이드북(코디네이터). 내부자료.
- 서우석·류희수·여태철(2007). 수업컨설팅 프로그램 개발 및 운영 방안. 교육논총, 27(S), 3-24.
- 서우석·류희수·여태철(2008). 수업 컨설팅 이렇게 하라. 경기도: 교육과학사.
- 서울시 평생학습포털(2015). 평생학습 네트워크 기관현황. <<http://sll.seoul.go.kr/main/MainView.dunet>>.
- 서울특별시 평생교육진흥원(2015). 2015년 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업 착수보고회 자료집. 내부자료.
- 서울특별시교육청(2014). 2014년 학교평생교육 컨설팅 운영 계획. 내부자료.
- 여성가족부(2014). 2014년 건가다가 통합센터 시범운영 사업안내. 서울: 여성가족부.
- 오완숙(2014). 지역 협력네트워크에 기반한 유치원 교육과정 컨설팅 실행 연구. 박사

- 학위논문. 이화여자대학교.
- 이상원 외(2014). 지속가능발전교육 컨설팅 방안. 학습자중심교과교육연구, 14(8), 285-309.
- 인천평생교육진흥원(2016). 2015년 인천광역시 평생교육 역량강화를 위한 맞춤형 평생교육 컨설팅 추진 결과보고.
- 정영숙 외(2014). 원격대학 수업컨설팅 모형 개발: 활동체제모형, 액션러닝을 기반으로. 열린교육연구, 22(3), 105-133.
- 조영숙(2009). 초등학교 수업컨설팅 모형탐색과 실행과정의 효과연구. 박사학위논문. 경기대학교.
- 중소기업청(2008). 2008 중소기업 컨설팅사업 백서. 서울: 중소기업청.
- 진동섭(2003). 학교컨설팅. 서울: 학지사.
- 진동섭·홍창남(2006). 학교조직의 특성에 비추어 본 학교 컨설팅의 가능성 탐색. 한국교육연구, 23(1), 373-396.
- 한국건강가정진흥원(2015). 건가·다가센터 통합서비스 시범운영 컨설팅 자료집. 서울: 한국건강가정진흥원.
- 한국교육개발원(2013). 2012학년도 학교평가 후속 컨설팅 결과보고서. 서울: 한국교육개발원.
- 현영섭(2015a). 평생학습 주민활동가의 활동 요구분석. 평생교육학연구, 21(1), 1-25.
- 현영섭(2015b). 신문기사에 나타난 평생교육실천 동향: 1999년부터 2015년까지 4개 일간지 게재 기사를 중심으로. 평생학습사회, 11(3), 1-37.
- Kubr, M.(2012). 한종극·심재섭 역. 경영컨설팅. 서울: 새로운제안(원전은 2002에 출판).
- Block, P.(2007). 홍성완·LG CNS 엔트루 컨설팅 역. 완벽한 컨설팅. 서울: 인사이트(원전은 2000에 출판).

부 록

부록 1

<p>2015년 서울특별시 평생교육 맞춤형 컨설팅 의견서 (성명 :)</p>

1. 총평

- 1) 전반적인 사업 실행현황(컨설팅 진행 일정 및 주제 등)

- 2) 컨설팅을 통한 자치구의 성장 및 변화

- 3) 컨설팅을 통한 자치구 평생교육 담당자의 성장 및 변화

2. 제언

2016년에도 컨설팅 사업을 추진하기 위하여 주실 말씀을 자유롭게 작성해주세요.

부록 2

2016년 서울특별시 평생교육 맞춤형 컨설팅 신청서

2015년 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업				
자치구명			대표자명	
총괄책임자 (부서장)	담당부서		전 화	
	직 급		FAX	
	성 명		E-mail	
실무담당자	담당부서		전 화	
	직 급		FAX	
	성 명		E-mail	
<p>우리 **구는 '2016년 서울시 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원 사업'에 참여를 신청하며 신청서를 작성하여 제출합니다.</p> <p>사업 추진 시 관련법령, 서울특별시 평생교육진흥원에서 정한 제반사항 등을 준수하고 사업의 목적과 취지에 부합하도록 성실하게 운영하겠습니다. 아울러, 본 신청서에 허위사실이나 중대한 오류가 발견될 경우에는 그에 상응하는 불이익을 감수하겠습니다.</p> <p style="text-align: center;">2016년 월 일</p> <p style="text-align: center;">기관명 : 대표자명 : (직인)</p> <p style="text-align: center;">서울특별시 평생교육진흥원장 귀하</p>				

「2016년 서울 평생교육 맞춤형 컨설팅 지원
사업」

지 원 신 청 서

2016. .

서울특별시 **구

지 원 신 청 서

I 컨설팅의 필요성 및 목적

☐ 컨설팅의 필요성

- 신청구에서 컨설팅을 받고자 하는 이유를 구체적으로 명기

-

☐ 컨설팅의 목적

II 컨설팅 영역

☐ 컨설팅 받고자 하는 업무나 영역

- 컨설팅 받고자 하는 업무나 영역을 구체적으로 명시
 - 추상적이거나 광범위한 표현은 자제하고 업무 단위의 영역 또는 구체적인 업무 항목 제시

III 컨설팅 추진 계획

☐ 컨설팅 추진 일정

- 월 1회씩 3회의 컨설팅 추진 일정을 개략적으로 기재

☐ 컨설팅 회차별 논의 사항

- 월 1회씩 3회의 컨설팅 각각 컨설팅을 받고자하는 주제, 사항 기재

☐ 컨설팅 관련 회의 추진 계획

- 3회의 컨설팅과 연계 또는 별도로 컨설팅 효과 제고를 위한 다양한 회의 추진 계획 수립
- 구청장과의 면담, 자치구 예산부서 면담, 학습자 요구 파악 회의 등

☐ 컨설팅 결과 활용 계획

- 컨설팅을 통하여 얻은 자문, 도움을 어떻게 활용할 것인지에 대한 계획 기술

IV 컨설팅 예산

☐ 예산 총액

- 컨설팅 총 예산

☐ 항목별 예산

- 컨설턴트 자문비, 코디네이터 인건비, 관계자(학습자) 자문비, 회의 잡비 등

V 자치구 상황

☐ 일반 현황

- 자치구의 인구, 산업, 기타 특성 기술

☐ 평생교육 현황

- 평생교육 프로그램, 학습자, 기관, 동아리 등 기술

☐ 평생교육 지원 현황

- 자치구 평생교육 예산, 평생교육 담당과 또는 계의 구성, 평생교육사 자격 유무, 기타 평생교육 인프라, 조례 내용 등 기술

☐ 평생교육 지원 사업 현황

- 자치구에서 운영하는 평생교육 관련 사업, 발전계획 수립 여부, 평생교육 비전 등 기술

부록 3

000구 1차 전체컨설팅 결과보고서

I 일반사항

자 치 구 명			
컨 설 팅 일 시	2016. . . (00:00 ~ 00:00)	컨 설 팅 장 소	
참여 컨설턴트	(인) (인)		
컨 설 팅 참 여 자			
주 요 내 용 약	자치구의 배경, 요청사항, 컨설팅 개괄적인 내용		

Ⅱ 사항별 컨설팅 내용

항목	자치구 요청 사항	컨설팅 내용
컨설팅 항목(예를 들어 학습동아리 등)		

Ⅲ 총평 및 건의사항

총평 및 건의사항

서울시 평생교육 맞춤형 컨설팅 매뉴얼 개발 최종보고서

발행인 김 영 철

발행일 2015년 12월

발행처 서울특별시 평생교육진흥원
121-815 서울특별시 마포구 새창로 7 14층
전화) 02-719-6093 팩스) 02-6730-7166
홈페이지: <http://smile.seoul.kr/>

인쇄처 경북북사 (053-941-7718)

- ☐ 이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서, 서울특별시 평생교육진흥원의 정책
적 입장과는 다를 수 있습니다. 또한 이 보고서는 출처를 밝히는 한 자유로이
인용할 수 있으나 무단전재나 복제는 금합니다.