

학교도서관 컨설팅의 활성화 방안에 관한 연구

- 사서교사 미 배치 학교를 중심으로 -

A Study on the Activation of School Library Consulting: Based on the Schools not Employing a Teacher Librarian

송 기 호(Gi-Ho Song)*

< 목 차 >

I. 서론	3. 경북교육청의 학교도서관 활성화 지원단
1. 연구의 필요성 및 목적	4. 분석 결과
2. 연구의 범위 및 방법	IV. 학교도서관 컨설팅의 활성화 방안
II. 학교도서관 컨설팅의 이해	1. 자발성 신장을 위한 학교도서관 연합 운영 체제 구축
1. 의미와 목적	2. DLS를 활용한 온라인 컨설팅 체제 구축
2. 운영 원리와 특징	3. 중복 컨설팅 예방을 위한 학교도서관 표준 업무 지침서 개발
3. 컨설턴트의 역할과 자질	4. 학교도서관 컨설턴트의 다양화와 교육 프로그램 운영
4. 유형	V. 결론
III. 학교도서관 컨설팅 현황	
1. 서울시교육청의 학교도서관 교육 지원단	
2. 인천시교육청의 학교도서관 운영 지원단	

초 록

본 연구의 목적은 특히 사서교사가 배치되어 있지 않은 학교도서관의 컨설팅을 활성화하기 위한 현실적인 방안을 제안하는 것이다. 분석 결과, 학교도서관 지원단을 통한 컨설팅은 자발성, 전문성, 지문성 그리고 독립성이 부족하다. 그리고 교육청이 마케팅 차원에서 운영하고 있는 것으로 나타났다. 오늘날 학교 컨설팅의 중요한 목적은 단위 학교 공동체 중심의 자주적 문제해결능력을 신장하는 것이다. 따라서 학교도서관 컨설팅의 성공을 위해서는 연합 운영 체제 구축, 표준업무지침서 개발, DLS를 활용한 온라인 컨설팅 체제 구축 그리고 컨설턴트의 직무분석과 교육훈련 프로그램 개발이 필요하다.

키워드: 학교도서관 컨설팅, 학교 컨설팅, 학교도서관, 학교도서관 컨설턴트

ABSTRACT

The purpose of this study is to suggest practical plans to improve the school library consulting, especially in case of a teacher librarian is not assigned. As a result of analyses, consulting through methods of the School Library Assistant Group lacks spontaneity, expertise, council, and independence. Besides, each office of education operates it as a marketing. A main goal of school consulting is to foster independent problem-solving of individual schools. Accordingly, it is necessary to build an union management system, develop a standard staff manual, construct DLS based on-line consulting, and design educational training programs of consultants for its successful consulting.

Keywords: School Library Consulting, School Consulting, School Library, School Library Consultant

* 서울공업고등학교 사서교사(giho7@dreamwiz.com)

• 접수일: 2009년 5월 22일 • 최초심사일: 2009년 5월 28일 • 최종심사일: 2009년 6월 22일

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

2000년 이후 국내에서 학교 컨설팅에 대한 연구가 활발히 이루어진 가장 큰 배경은 단위 학교의 자율성과 책무성 강화 그리고 교원의 전문성 개발 방안을 마련하기 위해서이다. 그리고 중앙집권적 교육개혁의 한계와 교육 현장의 능동적 변화를 유도하기 위한 새로운 지원 방식의 필요성도 한 몫을 차지하고 있다.¹⁾ 오늘날 학교 컨설팅은 학교 교육의 변화 주체인 교원의 전문성을 기반으로 한 단위 학교 중심의 자주적이고 협동적인 교육 문제 해결 활동의 한 영역으로 발전하고 있다.

‘도움을 준다’는 광의적 개념의 컨설팅이 학교도서관에 접목되기 시작한 것은 「학교도서관 디지털자료실 설치 사업(2001-2004년)」과 「제1차 학교도서관 활성화 사업(2003-2007년)」기간이라고 볼 수 있다. 이 기간에 특히 기반 시설의 확충과 운영에 필요한 다양한 연수가 인적자원별로 제공되고, 교육청 단위의 학교도서관 지원 사업이 활성화되었다. 이 후 사서교사의 미 배치와 학교도서관에 대한 장학 체계의 부재 상황이 지속되면서, 학교도서관 운영 업무를 대행해줄 수 있는 상설 지원 조직이 법제화되기에 이르렀다.²⁾ 그리고 공공도서관의 학교도서관 업무 대행 활동이 현안 문제 해결을 모색하는 자문 활동으로 인식되고 도서관 컨설팅의 사례로 부각되고 있는 실정이다.³⁾

그러나 학교도서관의 관리 업무를 외부 행정조직이나 인적자원이 대행하는 것은 단위 학교 교원의 자율성과 책임성을 기반으로 공동체의 자율적 문제해결능력 강화를 강조하는 최근의 학교 컨설팅의 흐름과는 대조적인 현상이다. 또한 사서교사의 배치가 부족하고 학교도서관의 교육적 활용도가 매우 낮은 상황⁴⁾에서 학교도서관의 교육 공동체에서의 위상을 단순한 관리의 대상으로 고착화시킬 수 있다는 점에서 매우 염려스러운 일이다. 왜냐하면 학교 컨설팅은 지침의 준수를 기준으로 교육청 차원에서 이루어지는 학교 장학은 물론 일반적인 자문과 조언보다도 전문적이고 독립적이며 객관적인 활동이기 때문이다.

따라서 교육 공동체의 중요한 일원인 학교도서관에 대한 지원 활동도 시설·설비 구축에 대한 업무의 대행이 아니라, 학교도서관 담당교사 및 사서교사들이 자율성과 책무성에 기반을 두고 학교 교육 활동에 참여할 수 있는 여건을 조성할 수 있는 컨설팅 차원에서 이루어져야 한다. 그리고 이

1) 진동섭, 홍창남, 김도기, 학교 경영 컨설팅과 수업 컨설팅(서울 : 교육과학사, 2008), pp.17-22.

2) 학교도서관진흥법(법률 제8852호), 제14조 ② 교육감은 학교도서관의 효율적인 운영과 상호협력을 지원하기 위하여 시·도교육청에 지원센터를 설치할 수 있다.

3) 정현대, “공공도서관 건립·운영에 대한 컨설팅시스템 구축 방안 연구,” 한국문헌정보학회지, 제42권, 제2호(2008), p.261.

4) 구체적으로 2007년 현재 디지털자료실이 설치된 학교도서관 경영 인력의 61.7%가 교과교사이며, 도서관활용수업 역시 교과교사 주도로 주당 평균 7시간 정도 이루어지고 있는 것으로 나타났다. 문성빈, 김판준, 송기호, 이혜원, 도서관 디지털 자료실 활성화 방안 연구(서울 : 문화체육관광부, 2008), pp.156-157.

리한 여건 조성을 위해서는 학교도서관 문제를 단위 학교 공동체 수준에서 해결할 수 있는 기반 마련이 선행되어야 한다. 본 연구에서는 학교도서관 컨설팅의 개념과 원리에 대한 이해를 기반으로 시·도교육청 학교도서관 지원단을 활용한 컨설팅 현황을 분석하고, 학교도서관 컨설팅의 활성화 방안을 제안하고자 한다.

2. 연구의 범위 및 방법

학교 컨설팅은 학교 교육 활동 전반을 대상으로 이루어지는 학교 컨설팅과, 교사의 교실수업 개선에 초점을 두고 이루어지는 수업 컨설팅으로 나눌 수 있다. 양자는 학교 교육의 질 개선을 지원한다는 측면에서는 동일하지만, 학교 컨설팅이 수업 컨설팅을 포함하는 보다 광의의 개념이다.⁵⁾

최근에는 교사를 학교 교육 개혁의 주체로 인식하고, 단위 학교 중심의 책임 경영이 강조되면서, 교사의 전문성 개발을 위해서 교육청이 모든 수준에서 도움을 제공하는 장학과 자율성과 독립성에 기반을 둔 컨설팅을 접목한 컨설팅 장학이 등장하였다. 일반적으로 장학은 수업 개선을 목적으로 학교장이나 교육청 책임 하에 수립된 계획을 중심으로 지속적이고 반복적으로 운영된다. 반면에 컨설팅 장학은 장학 요원이 의뢰인의 과제 해결을 한정된 시간에 지원하고 동일한 과제에 대해서는 반복적인 장학활동이 이루어지지 않는다. 그러나 학교 컨설팅과 컨설팅 장학은 의뢰인과 문제 해결에 참여하는 인적 자원의 관계가 컨설턴트와 장학요원이라는 것 이외에는 기본 원리와 개념 그리고 절차 등에 있어서 거의 유사하다.⁶⁾

학교도서관의 경우 사서교사가 수업을 통해서 교육과정 운영에 참여하는 것이 제도적으로 활성화되어 있지 못하고, 학교도서관 전문가에 의한 장학체계가 확립되어있지 못한 실정이다. 따라서 학교도서관 교육에 대한 수업 컨설팅이 일반화되지 못하고, 교육청 차원에서 이루어지는 지원 활동을 일반 교과의 장학과 마찬가지로 컨설팅 장학으로 간주하기는 어렵다.

이러한 현실적인 어려움을 고려하여, 본 연구에서는 광의의 학교 컨설팅에 대한 국내 문헌 연구를 통하여 학교도서관 컨설팅에 적용할 수 있는 개념과 원리, 절차 등을 정리하였다. 이를 토대로 서울, 인천, 경북교육청의 학교도서관 지원단 운영 계획에 나타난 주요 특징을 분석하였다. 분석 대상으로 삼은 이들 시·도교육청은 학교도서관에 대한 장학체계가 없는 상황에서 업무 담당 부서를 중심으로 컨설팅 관리 조직인 학교도서관 지원단을 구성하여 체계적으로 운영하고 있는 곳이다.

그리고 학교도서관 컨설팅 활성화를 위한 몇 가지 방안을 제안하였다. 특히 사서교사 확충이나 장학체제 확립과 같은 법적·제도적 차원의 접근이 아니라, 학교 교육과정 운영에서 현실적으로 실천 가능한 방안을 제시하는데 초점을 두었다.

5) 천호성, "수업 컨설팅을 통한 교실 수업 지원 방안에 관한 연구," 사회과 교육, 제47권, 제3호(2008), pp.113-114.

6) 진동섭, 김효정, "학교 컨설팅의 원리 분석," 교육행정학 연구, 제25권, 제1호(2008), p.32.

II. 학교도서관 컨설팅의 이해

학교 컨설팅의 개념과 원리 및 절차 등에 대한 국내 선행 연구를 통하여 학교도서관 지원단 활동을 컨설팅 차원에서 이해하고, 분석할 수 있는 기준을 마련하고자 한다.

1. 의미와 목적

경영 영역에서 컨설팅은 도움을 주는 모든 활동 전체를 컨설팅으로 보는 광의적 개념과 전문적인 수준에서 이루어지는 활동만으로 한정하는 협의적 개념으로 나누어진다. 현재 국내에서 이루어지고 있는 학교 컨설팅의 경우 협의적 정의를 기반으로 기존의 장학활동과 구분하여 이루어지고 있다.

이러한 측면에서 학교 컨설팅은 '단위 학교의 문제를 확인, 분석하고 해결 방안 마련에 필요한 전문적인 조언을 해주는 것뿐만 아니라, 의뢰인의 요청에 따라 학교 공동체가 스스로 학교 교육 개선을 추진할 역량, 헌신, 동기를 구축하도록 영향을 미치는 기술'⁷⁾이라고 할 수 있다. 따라서 의뢰인의 역량 개발을 위한 교육훈련과 문제 해결에 필요한 인적·물적 자원을 발굴하여 조직하는 일도 학교 컨설팅의 범주에 포함된다.⁸⁾

공공도서관의 건립·운영을 위한 컨설팅 시스템 구축 방안을 제안한 정현태⁹⁾는, 도서관 컨설팅을 '도서관 분야 전문 지식이나 경험을 가진 사람이 상담이나 자문을 통하여 도서관 현장의 문제 해결을 위한 대안을 모색하는 것'으로 정의하였다. 학교 컨설팅의 개념과 비교했을 때, 외부 전문가인 컨설턴트의 상담이나 자문 활동의 중요성을 강조하고 있는 점은 동일하다. 그러나 컨설팅의 목적과 단위 도서관의 자생적 성장 동력 마련을 위한 구성원의 역량 개발은 누락되어 있음을 알 수 있다.

이러한 점을 고려할 때, 학교도서관 컨설팅은 '학교도서관에 대한 전문지식과 경험을 갖춘 전문가가 의뢰인의 학교도서관 문제를 진단, 분석하여 해결에 필요한 조언을 제공하고, 자주적 활용 역량을 갖출 수 있도록 인식과 역량을 구축하는 활동'이라고 할 수 있다.

학교도서관 컨설팅의 목적은 학교 컨설팅과 마찬가지로 전문가를 활용하여 학교도서관이 안고 있는 운영 및 활용상의 문제점을 해결하고, 그 개선 방안을 마련함으로써 교육의 질을 향상시키는 것이다. 궁극적으로는 단위 학교 교육 공동체 구성원이 중심이 된 도서관 문제 해결 역량을 길러줌으로써 아래로 부터의 교육개혁 달성에 기여하는 것이다.

특히 컨설팅 결과는 유사한 문제점을 가진 학교 간 상호 공유를 통해서 시행착오를 줄이는데

7) 박상완, "학교 컨설턴트의 전문성 확보를 위한 과제," 교육행정학연구, 제26권, 제2호(2008), p.348.

8) 진동섭, 홍창남, 김도기, *op. cit.*, p.51.

9) 정현태, *op. cit.*, p.256.

활용된다. 그리고 교육 정책 수립의 중요한 기초 자료로 활용할 수 있다.¹⁰⁾

2. 운영 원리와 특징

학교 컨설팅의 대상은 주로 학생지도 및 교육과정 운영에 자율성과 책임감고 있는 교원이다. 특히 장학과 달리 학교 교육행정 체계 밖에서 도움을 받는 경우도 있기 때문에 의뢰인과 컨설턴트 간에 수평적 관계가 매우 중요하다. 그리고 기준과 지침을 통한 장학과는 달리 문제 해결의 주체인 교원의 독립성이 필요하다. 또한 학교가 처한 문제의 원인을 분석하고 해결책을 제시하며 실천할 수 있도록 도움을 주는 컨설턴트의 문제의식과 전문성 등 자질이 매우 중요하다.

국내 학교 컨설팅의 개념과 원리를 정립한 진동섭은 학교 컨설팅의 원리를 컨설팅의 목적 달성에 필요한 도구로 규정하였다. 그리고 비영리 기관인 학교의 특징을 고려하여 자발성, 전문성, 자문성, 한시성, 독립성 그리고 학습성을 학교 컨설팅 원리로 제시하였다. 이 중에서 가장 중요한 기본 원리는 자발적 의뢰와 전문적 자문이다.¹¹⁾

자발성은 학교 컨설팅의 시작이 의뢰인의 자발성에 기초한다는 것이다. 그러나 컨설턴트가 적극적으로 컨설팅의 필요성을 인식시키고 의뢰하도록 할 수 있기 때문에 고안된 자발성도 가능하다. 학교도서관의 경우 컨설턴트와 동등한 입장에서 컨설팅을 요청할 수 있는 사서교사 미 배치 학교가 많은 상황이다. 따라서 고안된 자발성이 교육청을 통한 학교도서관의 지도, 감독을 합리화 하는 수단이 되지 않도록 해야 한다. 전문성은 컨설턴트의 실제적 전문성과 윤리의식을 포함한다. 실제적 전문성이란 의뢰인의 학력과 경력 보다는 의뢰인이 문제를 해결할 수 있는 능력을 갖추고 있으면 누구나 컨설턴트가 될 수 있음을 의미한다. 그리고 윤리의식이란, 의뢰인의 이익을 보호하고, 성실하고 공정하게 컨설팅에 임하며 컨설팅 과정에서 알게 된 비밀을 보호하는 것을 의미한다. 또한 의뢰인의 요구를 법적 교육적 측면에서 판단할 수 있는 능력을 포함한다. 자문성은 컨설턴트가 의뢰인을 대신하여 교육이나 경영 활동에 참여하지 않아야 하며, 결과에 대한 최종 책임이 의뢰인에게 있다는 원리이다. 따라서 컨설턴트가 의뢰인의 문제를 직접 해결해 줄 것이라는 인상을 주기 보다는 의뢰인이 문제 해결 과정에서 주체적인 문제의식을 갖도록 하는 것이 중요하다. 한시성은 의뢰된 과제가 해결되면 컨설팅이 종료되며, 의뢰인이 컨설턴트의 도움을 필요로 하지 않게 되었을 때 컨설팅이 성공적으로 종료됨을 의미한다. 이러한 한시성의 원리가 반복적이고 지속적으로 이루어지는 장학과의 중요한 차이점이다. 독립성은 의뢰인과 컨설턴트 그리고 컨설턴트와 컨설팅 관리자의 관계를 규정하는 원리이다. 의뢰인과 컨설턴트의 관계가 상하관계나 종속관계가 되지 않기

10) 최상근, 임연기, 김정원, 류방란, 신상명, 이윤미, 최돈형, 학교 교육 개혁을 위한 학교 컨설팅 사업(I)(서울 : 한국 교육개발원, 2000), pp.15-16.

11) *Ibid.*, pp.36-46.

위해서는 의뢰인의 개념을 도움을 필요로 하는 전문가로 규정하는 것이 바람직하다. 그리고 컨설턴트는 학교 관리자나 컨설팅 관리자로부터 부당한 영향력을 받지 않고 자유롭게 전문성을 발휘할 수 있어야 한다. 학습성은 의뢰인과 컨설턴트가 수혜관계가 아니라 교육적 관계를 맺고 있음을 의미한다. 즉 컨설팅 과정에서 의뢰인은 컨설턴트가 문제 해결에 동원하는 지식, 기술 그리고 경험을 배운다. 또한 컨설팅의 절차와 방법, 컨설턴트의 역할, 윤리 등을 익힐 수 있다. 반면에 컨설턴트는 문제 해결 경험을 통해서 자신의 지식과 능력을 향상하는데 도움을 얻는다.

이상에서 살펴본 학교 컨설팅의 운영 원리별 주요 특징을 정리하면 다음 <표 1>과 같다.¹²⁾¹³⁾

<표 1> 학교 컨설팅의 운영 원리

운영원리	의 미
자발성	<ul style="list-style-type: none"> • 문제해결의 필요성을 가진 교원이 자발적으로 전문가의 도움을 요청한다. • 컨설턴트와 컨설팅 관리자는 의뢰인과 전문가 대 전문가의 입장에서 의뢰를 권유하며, 결정권은 의뢰인에게 있다.
전문성	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트는 교원의 문제 해결이 가능한 실제적 전문성을 갖춘 전문가이어야 한다. • 컨설팅 과정에서 부딪히는 교육적 판단 기준은 컨설턴트의 윤리의식에 달려있다.
자문성	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설턴트의 역할은 직접 문제를 해결해 주는 것이 아니라, 교원이 스스로 해결할 수 있도록 자문하고 조언하는 것이다. • 컨설팅 결과에 대한 책임은 의뢰인에게 있다. • 해결 방안 실행 단계에서 의뢰인의 주체의식이 중요하다.
한시성	<ul style="list-style-type: none"> • 컨설팅은 문제 해결과 동시에 종료된다. • 의뢰인과 컨설턴트의 관계가 피상적이고 일회적이라는 의미는 아니다.
독립성	<ul style="list-style-type: none"> • 의뢰인과 컨설턴트의 관계는 평등하고 상호작용이 가능하여야 한다. • 컨설턴트는 관리자의 부당한 영향력을 받지 않고 자유롭게 전문성을 발휘해야 한다.
학습성	<ul style="list-style-type: none"> • 의뢰인은 컨설팅 과정에 참여하여 컨설턴트의 전문 지식과 기술, 경험을 배운다. • 컨설턴트는 의뢰인의 자주적 문제 해결 역량을 개발하기 위하여 교육 훈련을 실시한다. • 컨설턴트는 문제해결 과정에서 지식과 능력을 향상할 수 있다.

3. 컨설턴트의 역할과 자질

컨설턴트는 학문적 지식과 현장 경험을 바탕으로 의뢰인의 문제를 분석하여 현재보다 더 나은 미래의 모형을 제공함으로써 의뢰인의 경쟁력 강화를 도와주는 역할을 한다.¹⁴⁾ 따라서 학교 컨설턴트는 학교 문제 해결에 필요한 지식이나 기술 또는 경험을 갖춘 전문가이며, 학교의 당면 문제를 진단하고 의뢰자와 공동체 구성원들이 해결 방안을 지속적으로 실행할 수 있도록 교육하는 사람이다.

12) 진동섭, 김도기, “컨설팅 장학의 탐색,” 교육행정학 연구, 제23권, 제1호(2005), pp.11-12.

13) 진동섭, 김효정, *op. cit.*, pp.36-46의 내용을 정리하여 도표화 함.

14) 서우석, 류희수, 여태철, 수업 컨설팅 이렇게 하라(서울 : 교육과학사, 2008), pp.29-30.

학교 컨설턴트는 크게 문제 해결에 필요한 정보와 자원 그리고 자문을 제공하는 전문가로서의 역할과 변화를 통한 협동적 학교 문화 창출자로서의 역할을 수행한다. 따라서 해당 분야에 대한 전문성과 함께 컨설팅 원리, 방법에 대한 지식과 기술 등 컨설팅 기술은 물론 컨설팅의 전 과정과 인관관계의 기초가 되는 신뢰와 진정 등을 갖추어야 한다.¹⁵⁾¹⁶⁾

학교도서관 컨설턴트 역시 학교도서관에 대한 전문성 이외에 교육 문제와 교육 풍토에 대한 이해와 분석력 그리고 판단능력 등이 필요하다. 특히 학교도서관은 교육적 활용이 중요하기 때문에 학교도서관에 대한 사명감, 학교도서관의 교육 내용과 방법에 대한 전문지식이 필요하다. 또한 교과교육과의 연계에 교사들의 자발적인 참여를 이끌어내고, 교육과정 통합 운영에 필요한 협동적 공동체 구축을 지원할 수 있는 인간관계능력과 의사소통능력을 갖추어야 한다.

컨설턴트의 실제적 전문성이 강조되면서 학교 컨설턴트의 인력 범위가 다양화되고 있다. 따라서 학교도서관 컨설턴트도 현장 사서교사, 교과교사, 교육전문직, 교육행정가, 대학교수 그리고 유관기관의 연구원 나아가 도서관 이외 분야의 전문가 등 다양한 인적자원을 포함한다.

4. 유형

학교도서관 컨설팅의 유형은 학교 컨설팅의 유형과 같이 컨설팅이 이루어지는 범위와 과업 그리고 방법을 기준으로 구분할 수 있다. 범위에 따른 유형은 단위 학교 중심으로 이루어지는 교내형, 인근 학교 간 협정 체결로 이루어지는 소지구형 그리고 교육청 차원에서 이루어지는 대지구형으로 나눌 수 있다.

특히 과업에 따른 유형은 준비, 진단, 해결 방안 모색 및 선택, 실행, 종료로 이어지는 컨설팅 진행 절차에 따른 구분이다.¹⁷⁾ 이러한 절차는 의뢰인이 요구하는 과업의 수준에 따라 특정 단계가 하나의 독립된 컨설팅으로 수행될 수 있으며, 순환과정을 거치지 않는다는 특징을 갖는다. 그리고 컨설팅 방법은 의뢰인과 컨설턴트 간의 접촉 방식으로 온라인 방식과 오프라인 방식으로 나눌 수 있다.

이상에서 살펴본 학교 컨설팅의 유형별 주요 특징을 정리하면 다음 <표 2>와 같다.¹⁸⁾¹⁹⁾

15) 박상환, *op. cit.*, pp.350-354.

16) 진동섭, 홍창남, 김도기, *op. cit.*, pp.35-36.

17) 김세훈과 심효정은 공공도서관 건립 운영에 대한 컨설팅 절차를 준비기(사례 및 관련 자료수집, 인력 풀 구축), 시행기(컨설팅 인력 양성 및 비용 책정), 강화기(컨설팅 실시 및 메뉴 제작 보급), 정착기(서비스 확장 및 네트워크 구축) 등 4단계로 구분하였다(김세훈, 심효정, “공공도서관 건립·운영 컨설팅 서비스 구축 방안에 관한 연구,” 한국문헌정보학회지, 제43권, 제1호(2009), pp.106-107). 따라서 학교도서관을 새로 신축하거나 리모델링하는 경우에는 이 모형을 적용할 수 있을 것으로 보인다. 다만, 본 연구에서는 일반적인 학교도서관 운영 및 활용에 초점을 두고 있기 때문에 학교 컨설팅의 일반 모형을 적용하였다.

18) 진동섭, 김도기, *op. cit.*, pp.14-16.

〈표 2〉 학교 컨설팅의 유형별 특징

기준	유형	주요 특징
운영 범위	교내	<ul style="list-style-type: none"> •단위 학교 안에서 동료 교사가 의뢰 교사에게 도움을 주는 형태 •의뢰인이 자신에게 적합한 컨설턴트를 선택할 수 있음 •컨설턴트로 활동하는 교사의 전문성 발휘 가능 •컨설턴트 확보가 어려운 소규모 학교나, 특정 교과교사의 수가 적은 중등학교의 경우 실행하기 곤란함
	소지구	<ul style="list-style-type: none"> •거리가 가까운 인근 학교들이 공동으로 컨설턴트를 확보하고, 학교 컨설팅에 필요한 인적·물적자원을 공유하는 형태 •의뢰인과 컨설턴트의 만남이 어렵고, 컨설턴트 참여 교사의 근무 부담이 가중될 수 있음 •다른 학교 소속 컨설턴트에 대한 사례비 지급과 유인책이 필요함
	대지구	<ul style="list-style-type: none"> •지역 교육청이나 시·도 교육청 단위로 컨설턴트를 확보하여 실시하는 형태 •다양한 영역에 걸친 전문가 확보 및 활용이 용이함 •컨설팅 우수사례 발굴 및 보급이 용이함 •의뢰인의 자발성, 컨설턴트의 독립성 보장 대책이 필요함
과업	문제 진단형	<ul style="list-style-type: none"> •의미: 의뢰인이 직면하고 있는 문제나 필요를 진단하고 확인하는 컨설팅 •목적: 의뢰인의 문제와 추구하는 목적을 명확하게 하고, 영향을 미치는 요인 확인 •진단활동 <ul style="list-style-type: none"> - 학교와 구성원이 추구하는 목표와 당면문제 명확화 - 문제에 영향을 미치는 요인 확인 - 문제해결 방향 결정에 참고할 만한 정보 수집 •의뢰인의 진단활동 참여 및 학습이 중요함
	해결방안 구안형	<ul style="list-style-type: none"> •의미: 명확하게 정의된 문제에 대한 해결 방안을 개발하는 컨설팅 •목적: 의뢰인과 함께 최적의 대안 마련 •컨설턴트와 의뢰인이 함께 해결 방안을 마련하는 것이 바람직함, 일반적으로 전달하는 방식 지양 •의뢰인의 상황에 맞는 해결 방안을 제안서 형태로 제출함 •의뢰인이 실행과정을 컨설턴트와 함께 하고자 하면 실행 과정 지원형 컨설팅과 통합 가능
	해결과정 지원형	<ul style="list-style-type: none"> •의미: 수립한 대안을 의뢰인이 잘 실행하여 과제를 해결할 수 있도록 도와주는 컨설팅 •실행과정에 필요한 인적, 물적 자원의 지원 •해결 방안 조정 •의뢰인에 대한 교육과 훈련 •해결 방안 실행과정이 의뢰인에게 학습 과정이 되도록 자문 •예상치 못한 상황 발생에 대한 조언
교육·훈련형	<ul style="list-style-type: none"> •의미: 의뢰인을 대상으로 과제 해결에 필요한 지식, 기술, 정보를 제공하고 교육·훈련하는 컨설팅 •목적: 과제 해결에 필요한 의뢰인의 지식과 기술 습득 	
방법	온라인	<ul style="list-style-type: none"> •인터넷, 전화 등 통신매체를 활용한 컨설팅 •접근성이 좋고, 즉각적인 문제해결이 가능함 •정확한 문제 진단과 자문을 위해서는 대면활동이 보완되어야 함
	오프라인 (방문)	<ul style="list-style-type: none"> •의뢰인과 컨설턴트의 직접적인 대면 접촉을 통한 컨설팅 •접촉과정과 정보교환 과정에서 온라인 컨설팅 활용 가능 •상호신뢰성, 문제해결의 정확성, 책임성이 뛰어남 •신속성, 접근성이 약함

19) 진동섭, 홍창남, 김도기, *op. cit.*, pp.87-96의 내용을 종합하여 도표화 함.

Ⅲ. 학교도서관 컨설팅 현황

학교도서관은 일반 교과와 달리 전문 장학직에 의한 장학 체계가 갖추어져 있지 못한 실정이며, 담당 부서와 직원의 소속과 직위 또한 시·도교육청별로 다르다. 본 연구에서는 사서교사가 배치되어 있지 않은 학교도서관에 대한 운영 지원과 활용 상담을 목적으로 지원단 형태의 별도 조직을 운영하고 있는 서울,²⁰⁾ 인천,²¹⁾ 경북교육청²²⁾의 2009년도 학교도서관 지원단 운영 계획을 분석하고, 그 특징을 살펴보고자 한다.

1. 서울특별시교육청의 학교도서관 교육 지원단

서울특별시교육청은 2009년도에 기존의 5개 공공도서관 소속의 학교도서관 지원과 외는 별도로 『학교도서관 교육 지원단』을 구성하였다. 이 지원단의 운영 목적은 단위 학교 현장의 다양한 여건을 고려한 맞춤형 지원으로 학교도서관의 활용을 확대함으로써 학생들의 자기주도적 학습능력을 향상시키는 것이다.

이를 위해서 서울특별시교육청은 학년 초에 컨설팅 희망 학교를 공문을 통해 선정하고, 사서교사와 교과교사로 구성된 15-20명의 지원단을 학교 급과 전문 영역을 고려하여 연계시키고 있다. 지원단이 실시하는 주요 컨설팅 내용은 도서관 활용 및 협력수업과 단위 학교 연수 강의 그리고 운영 관련 자료 개발, 관련자료 및 정보 제공 등이다. 컨설팅 방법은 전화 상담과 현장 방문을 병행하고 있다.

컨설팅 결과는 방문 보고서를 작성하여 교육청에 보고하고, 학년 말에 지원단 자체 평가와 수혜 기관의 만족도 평가를 계획하고 있다. 그리고 컨설팅에 참여하는 교사의 경비는 방문 학교 수에 따라 차등 지급하고 있다.

이상에서 살펴본 서울특별시교육청의 학교도서관 교육지원단을 통한 컨설팅 현황을 정리하면 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 서울특별시교육청의 학교도서관 컨설팅 현황

구 분	주요 내용
명 칭	• 학교도서관 교육 지원단
목 적	• 학교도서관 활성화 및 내실화를 위한 지원 강화 • 현장의 여건을 감안한 다양한 학교도서관 활성화 방안 모색 • 학교도서관 활용 확대를 통한 학생들의 자기주도적 학습력 제고

20) 서울특별시교육청, 학교도서관 교육 지원단 구성·운영안(서울 : 同교육청, 2009).

21) 인천광역시교육청, 학교도서관 운영 지원단 구성·운영(인천 : 同교육청, 2009).

22) 경상북도교육청, 학교도서관 활성화 지원단 운영 계획(대구 : 同교육청, 2009).

10 한국도서관·정보학회지(제40권 제2호)

컨설팅 관리자		• 시교육청 중등교육정책과
운영 기간		• 2008. 9 - 2009. 12
대상		• 관내 희망학교 • 단위 학교에서 공문을 통해 교육청에 요청
컨 설 턴 트	구성	• 인원 : 15-20명 • 선발 : 희망자 공모 • 구성 - 사서교사 - 교과교사
	운영	• 지원단 교육 연수 • 우수 활동교사 교육감 표창
문제점 진단		• 단위 학교 자체
컨 설 팅	내용	• 도서관 활용, 협력수업 • 운영 관련 자료 개발 • 단위 학교 연수 강의 • 관련자료 및 정보 제공
	방법	• 현장 방문 • 전화 상담
사후 관리		• 방문보고서 작성 • 지원단 자체 평가 • 지원 수혜 기관의 만족도 평가
운영 예산		• 850만원 • 지원 건수별 차등 지급

2. 인천광역시교육청의 학교도서관 운영 지원단

인천광역시교육청은 학교도서관의 교수·학습지원센터로서의 역할을 확립하고, 학교도서관의 제반 문제를 상담·지원하기 위하여 『학교도서관 운영 지원단』을 운영하고 있다. 컨설팅 대상 학교는 학기별로 공문을 통해 선정하고, 사서교사와 공공도서관 사서가 각기 담당 학교를 방문하는 형식이다.

지원단은 교수-학습지원팀과 활용지원팀으로 구성되어 있으며, 교수-학습지원팀은 도서관 활용 수업과 협력수업과 관련된 지원과 연수 등의 활동을 주로 담당한다. 그리고 활용지원팀은 학교도서관의 수서지원, 권장도서목록집 발간 등 업무지원을 주로 담당하고 있다. 지원팀의 공통적인 활동 사항으로는 학교도서관 활성화에 대한 상담 및 자문, 활성화 사업 홍보 및 모니터링 등이 있다.

컨설팅 결과는 보고서를 작성하여 제출하고, 자체 평가회를 갖도록 되어있다. 그리고 컨설팅에 참여하는 지원단 소속 사서교사 및 사서를 위한 자체 연수(2회) 및 집합 연수(1회)가 마련되어 있다. 지원단 운영 예산은 활동비 630만원, 연수비 150만원을 합쳐 총 780만원이다.

이상에서 살펴본 인천광역시교육청의 학교도서관 운영지원단을 통한 컨설팅 현황을 정리하면 다음 <표 4>와 같다.

〈표 4〉 인천광역시교육청의 학교도서관 컨설팅 현황

구 분		주요 내용
명 칭		• 학교도서관 운영 지원단
목 적		• 학교도서관의 교수·학습지원센터로서의 역할 확립을 위한 지원 활동 • 학교도서관 활성화 지원교를 위한 상담·지원 • 학교도서관에 관한 제반 문제 상담·지원
컨설팅 관리자		• 시교육청 중등교육과
운영 기간		• 2009. 3 - 2009. 12
대 상		• 관내 희망 학교 • 학기별 공문을 통해 지원 대상 선정
컨설턴트	구 성	• 인원 : 30명 내외 • 선발 : 기관 추천 • 인원 구성 - 공공도서관 사서 - 사서교사 • 팀 구성 - 교수학습지원팀 - 활용지원팀
	운 영	• 지원단 연수 - 자체연수 2회 - 집합연수 1회
컨설팅	내 용	• 교수학습지원 - 협력수업, 활용수업 연구 및 집필 - 연수시 협력수업 강의 • 도서관활용지원 - 수서지원 - 권장도서목록발간 - 도서관구축위원
	방 법	• 현장 방문 • 선정 및 심사 참여 • 홍보 및 모니터
문제점 진단		• 단위 학교 자체
사후 관리		• 보고서 작성 • 종합평가회
운영 예산		• 활동비 : 630만원 • 연수비 : 150만원

3. 경상북도교육청의 학교도서관 활성화 지원단

경상북도교육청은 학교도서관의 전문인력 부족 문제를 해결하고, 독서교육 및 독서생활화 기반을 구축할 목적으로 5개 권역(포항권, 안동권, 구미권, 상주권, 경산권)별로 지역교육청 장학사와 공공도서관 사서 그리고 사서교사로 구성된 『학교도서관 활성화 지원단』을 운영하고 있다. 즉 학교도서관 지원 센터와 학교도서관 지원단을 통합한 형태이다.

컨설팅 대상 학교는 사서교사가 배치되지 않은 학교이며, 권역별 학교도서관지원센터에서 공문으로 지원 신청서를 받은 후 사서교사와 공공도서관 사서가 단위 학교를 방문하는 형태이다. 권역별 지원 센터는 학교도서관 담당교사와 자원봉사자에 대한 연수, 독서 프로그램 지원 업무를 담당하고 있다. 사서교사는 현장 방문을 통한 문제 해결지원과 연수 강사 참여 그리고 권역별 콜센터로서 상담원 역할을 수행한다.

컨설팅 결과는 현장지원일지에 기록하며, 지원단 활동 내용은 온라인 커뮤니티와 DLS 지원 센터를 통해서 공유하고 있다. 그리고 컨설팅 활동비는 지원 학교수를 기준으로 차등지급하고 있다.

이상에서 살펴본 경상북도교육청의 학교도서관 활성화 지원단을 통한 컨설팅 현황을 정리하면 다음 〈표 5〉와 같다.

〈표 5〉 경북교육청의 학교도서관 컨설팅 현황

구분		주요 내용
명칭		• 학교도서관 활성화 지원단
목적		• 학교도서관 담당 전문인력 부족 해소 및 전문인력의 효율적 활용 • 전문인력에 대한 학교도서관 관리·운영 지원을 통한 사업 효과의 극대화 • 독서교육 인프라 구축 및 독서 생활화 풍토 확산
컨설팅 관리자		• 도교육청(본부) • 학교도서관지원센터 : 포항권, 안동권, 구미권, 상주권, 경산권 등 5개 권역별로 구성 - 교육정보센터 1 - 공공도서관 4
운영 기간		• 2009. 3 - 2010. 1
대상		• 사서교사 미 배치 학교 • 권역별 센터에 공문으로 업무 지원 신청
컨설팅 단 트	구 성	• 인원 : 77명 • 권역별 조직 • 인원 구성 - 공공도서관 사서 - 지역교육청 장학사 - 사서교사
	운 영	없음
컨 설팅	내 용	• 권역별 센터 - 담당교사, 자원봉사자 연수 - 도서관 및 독서 프로그램 지원 • 장학사 - DLS 전달 연수 • 사서교사 - 현장 방문 - 연수 강사 참여 - 권역별 콜센터 역할
	방 법	• 현장 방문 • 연수, 강의 • 교육 프로그램 지원
문제점 진단		• 단위 학교 자체
사후 관리		• 현장지원일지 작성
정보 공유		• 온라인 커뮤니티 운영 - DLS지원센터 - 경북사서교사모임
운영 예산		• 사례비 차등지급 - 지원 학교수 20개교 미만: 40만원 - 지원 학교수 20개 이상 : 50만원

4. 분석 결과

서울, 인천, 경북교육청의 학교도서관 지원단을 활용한 컨설팅의 주요 특징을 운영 원리, 컨설팅 단트 그리고 운영 모형 측면에서 정리하면 다음과 같다.

가. 사서교사 미 배치 학교를 중심으로 한 마케팅 차원의 컨설팅 운영

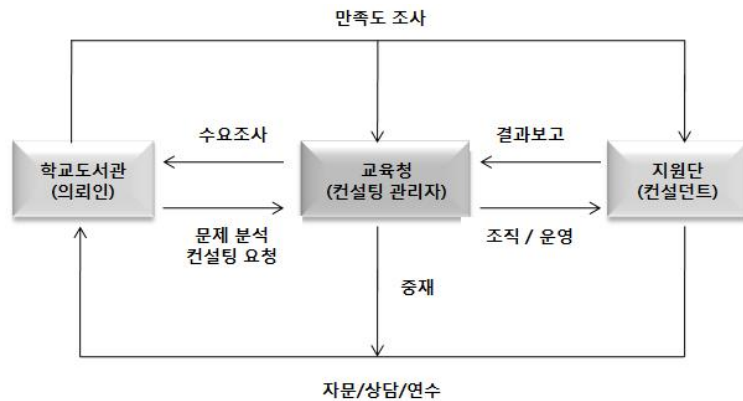
컨설팅 시작 단계에서 보면 단위 학교에서 먼저 컨설팅을 요구하기 보다는 교육청이 나서서 수요를 파악하고 있다. 그리고 해당 요구사항에 따라 외부 인적 자원을 연계하고 있다. 즉 학교도서관 컨설팅이 마케팅 차원에서 운영되고 있음을 알 수 있다. 이것은 컨설팅단트가 단위 학교도서관의 문제를 진단하거나 해결 방안을 함께 마련하기 보다는, 단위 학교의 요구에 맞추어 교육청 수준에서 문제 해결 과정에 직접 인적·물적 자원을 투입하는 형태의 컨설팅이 이루어지고 있음을 의미한다. 따라서 학교 컨설팅 운영 원리 측면에서 자발성과 자문성이 부족한 것으로 볼 수 있다.

나. 컨설턴트의 제한과 전문성 부족

컨설턴트로 참여하는 전문가의 범위가 사서교사, 교과교사, 공공도서관 사서 등으로 제한되어 있다. 그리고 전문가의 역할 측면에서, 인천광역시교육청의 경우에는 사서교사와 사서의 역할 구분 없이 운영과 교육 영역 컨설팅에 모두 참여하고 있는 것으로 나타났다. 반면에 경상북도교육청의 경우에는 사서교사는 교육과 활용 영역의 컨설팅에 사서는 주로 자료 관리와 행사 운영 컨설팅에 참여하고 있는 것으로 나타났다. 특히 인천과 경북지역 공공도서관 사서의 경우 소속 공공도서관의 지원 범위에 있는 학교도서관을 담당하는 형태이기 때문에, 학교 급별 특징과 문제 영역별로 컨설턴트의 실제적 전문성을 고려하고 있지 않은 것으로 보인다. 그리고 컨설턴트에 대한 연수는 대부분 1일 내외의 단기간 계획이 잡혀있는 것으로 나타났다. 따라서 학교 컨설팅 운영 원리 측면에서 전문성이 부족한 것으로 보인다.

다. 대지구형 컨설팅 운영

학교도서관의 컨설팅 유형은 <그림 1>에서 보는 바와 같이 대지구형 컨설팅인 것으로 나타났다. 즉 시·도교육청이나 지역교육청 행정조직이 산하 모든 학교도서관을 대상으로 컨설팅 전 과정에 참여하고 있다. 따라서 의뢰인의 자발성과 컨설턴트의 독립성 보장에 한계가 있을 수밖에 없다. 또한 이러한 대지구형 컨설턴트의 장점인 다양한 전문가 확보의 용이성에도 불구하고, 컨설턴트로 참여하는 인적자원이 사서교사와 교과교사 그리고 사서 등으로 제한적인 것으로 나타났다.



<그림 1> 학교도서관 지원단의 컨설팅 모형

그리고 컨설팅 및 컨설턴트 운영기간은 1년으로 잡혀있으며, 비용은 방문 학교수를 고려하여 교육청에서 예산을 편성하고 있는 것으로 나타났다. 다만, 1인 운영 체제에서 사서교사가 컨설팅에 참여하는 학교도서관의 경우 운영 차질이 불가피할 것으로 보이며, 교과교사가 도서관활용수업 컨

설팅에 참여하는 경우에도 소속 학교의 수업 결손이 우려되는 상황이다.

라. 현장 방문 중심의 해결과정 지원형 컨설팅

컨설팅 방법 측면에서는 모두 현장 방문을 기본으로 하고 있으며, 온라인 커뮤니티는 경북지역을 제외하고는 아직 활성화되지 못한 것으로 보인다. 이것은 학교도서관 컨설팅이 아직 정착되지 못했으며, 동일 문제를 가진 학교 급별로 컨설팅 사례를 구축하지 못하고 있음을 의미한다.

컨설팅의 목적 측면에서 보면, 학교도서관의 운영 및 교육상의 문제 해결과 개선방안 마련 그리고 학교도서관의 질 향상을 지향하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 대부분 사서교사 미 배치 학교에 대한 업무 지원 성격이 여전히 강한 것으로 보인다. 이러한 현상은 문제해결과정에 직접 인적·물적 자원을 투입하는 형태의 컨설팅으로 이어질 수밖에 없다. 즉 과업을 기준으로 볼 때 해결과정 지원형 컨설팅이 주로 이루어지고 있다.

분석 결과, 컨설팅 참여 사서교사가 도서관활용수업 등 연수 프로그램에 강사로 참여하고 있는 것으로 나타났다. 즉 교과외의 도서관 활용을 지원하고 활성화하는 교육·훈련형 컨설팅이 함께 이루어지고 있는 것이다. 따라서 학교 컨설팅 운영원리 측면에서 어느 정도의 학습성이 충족되고 있음을 알 수 있다.

이상에서 살펴본 서울, 인천, 경북교육청의 학교도서관 지원단을 통한 컨설팅의 주요 특징을 운영 원리, 컨설턴트 그리고 컨설팅 유형 측면에서 정리하면 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 학교도서관 컨설팅의 특징

구분	기준	교육청별 특징		
		서울	인천	경북
운영 원리	자발성	제한	제한	제한
	전문성	제한	제한	제한
	자문성	만족	제한	제한
	독립성	제한	제한	제한
	한시성	만족	만족	만족
	학습성	만족	만족	만족
컨설턴트	범위	사서교사 교과교사	사서교사 공공도서관 사서	장학사 사서교사 공공도서관 사서
	선발	선발	선발	권역별 할당
	연수	1회	3회	없음
	예산출처	교육청	교육청	교육청
컨설팅 유형	범위	대지구형	대지구형	대지구형
	과업	과제해결지원형 교육 훈련형	과제해결지원형 교육 훈련형	과제해결지원형 교육 훈련형
	접촉방식	방문	방문	방문 온라인커뮤니티

IV. 학교도서관 컨설팅의 활성화 방안

학교 컨설팅의 성공을 위해서는 문제 해결 방안을 외부 전문가가 일방적으로 추천해 주는 것이 아니라, 학교 내부 구성원들이 함께 모색할 수 있는 기반을 마련하는 작업이 선행되어야 한다. 그러나 학교 교육에서 학교도서관은 일반 교과 영역과 달리 현장 전문가인 사서교사가 부족하고 장학 체계가 확립되지 못한 상황이다.

따라서 앞서 분석한 3개 교육청과 같이 학교도서관 지원단을 통한 학교도서관 컨설팅은 현실적으로 불가피할 것으로 판단된다. 다만, 체계적으로 컨설팅 과정에 참여할 인적자원이 부족한 상황에서, 자발성의 원리를 충족하기 위해서는 단위 학교 중심의 자주적이고 협동적인 도서관 문제 해결과 활용 방안에도 도움을 주는 운영 체제 구축이 필요하다. 그리고 전문성 측면에서 학교도서관 업무에 대한 반복적인 자문활동을 줄이고, 컨설턴트의 자질을 향상시키는 방안이 강구되어야 한다. 이러한 측면에서 학교도서관 컨설팅의 활성화 방안을 다음과 같이 제안하고자 한다.

1. 자발성 신장을 위한 학교도서관 연합 운영 체제 구축

학교도서관은 아직 컨설팅 자체가 생소하고 잦은 업무 담당자의 교체로 누가 자신의 문제 해결에 도움을 줄 수 있는지 모르는 상황이 반복되는 실정이다. 특히 학교도서관은 인적·물적 자원의 체계적 운영을 바탕으로 교육적 활용이 이루어진다는 점에서 외부 전문가에 의한 한시적 지원만으로는 자생적 문제해결능력을 기르기가 어렵다.

단위 학교 구성원들의 요구가 학교 컨설팅을 성공적으로 이끄는 가장 중요한 요인이다.²³⁾ 따라서 단위 학교에서 학교도서관을 교무업무 분장으로 1인의 교사가 전담하도록 함으로써 야기되는 개인적 희생을 최소화하고, 학교도서관 문제를 학교 공동체의 공통 관심사로 만들 수 있는 연합 운영 체제를 마련할 필요가 있다.

연합 운영은 교내의 교수-학습자료와 관련 예산 및 인적자원 그리고 물리적 공간을 하나로 묶어 도서관의 통합적 활용을 지원하는 독립부서를 만드는 방안이다.²⁴⁾ 『교수-학습지원부』와 같은 연합 운영 체제는 물리적 자원의 통합과 교수-학습정보의 교과 연계성 강화를 통해서 학교도서관 운영에 대한 역할과 책임을 교내 공동체가 공유하는데 유리하다. 그리고 도서관 운영의 문제점과 해결 방안 마련에 대한 외부 의존도를 줄이고, 교육적 활용에 교과교사의 역량을 모을 수 있다. 따라서 자주적인 도서관 문제해결과 활용 역량을 신장할 수 있는 컨설팅 기반을 마련할 수 있다.

23) 김정원, 손연아, 최금진, 안세근, “학교 컨설팅 가능성 탐색 : 학교 조직과 의사소통 통로 구축을 위한 학교 컨설팅 사례를 중심으로,” 한국교육, 제32권, 제3호(2004), p.27.

24) 송기호, 학교도서관 운영의 실제, 개정3판(서울 : 한국도서관협회, 2008), p.18.

2. DLS를 활용한 온라인 컨설팅 체제 구축

DLS(Digital Library System) 2008년 3월까지 전국 15개 시·도 산하 9,968곳의 초·중등학교에서 사용하고 있는 전국 규모의 학교도서관 연결망이다.²⁵⁾ 따라서 학교도서관의 교육적 역할을 교내·외 다양한 개인이나 기관과 연계시킴으로써 공동체의 범위를 확장하고 학습정보원의 새로운 영역을 개척하고 공유하는데 활용할 수 있다.

DLS의 공동체적 특성을 강화하기 위해서는 커뮤니티 기능을 구축하여 사서교사와 학교도서관 담당교사 그리고 이용자 간의 상호작용을 지원하는 것이 바람직하다. 커뮤니티 활성화를 통해서 DLS를 활용한 자료관리 업무와 독서지도 및 도서관활용수업 등의 경험과 우수사례 공유를 촉진함으로써 온라인 컨설팅 기능을 수행할 수 있다. 그리고 단위 학교도서관의 당면 과제 진단과 해결 방안 마련에 적합한 외부 전문가를 자율적으로 활용하는데 기여할 수 있다.

3. 중복 컨설팅 예방을 위한 학교도서관 표준 업무 지침서 개발

부족한 사서교사를 대신하고 있는 대부분의 교과교사는 과중한 업무 부담으로 학교도서관을 평균 2년 이상 담당하지 않는 것이 현실이다. 운영 인력의 잦은 교체는 자료관리 업무의 단순 반복과 시행착오를 방지함으로써 학교도서관의 교육적 위상과 역할을 약화시킨다.²⁶⁾ 또한 학교도서관 컨설팅 측면에서는 단위 학교도서관의 문제 진단과 해결방안 모색을 통한 근본적인 원인 제거 노력보다는, 눈에 보이는 업무 경감 지원을 요구하는 원인이 될 수 있다.

따라서 업무 공백을 최소화하여 안정적인 도서관 활용 기반을 마련하고, 동일 문제에 대한 반복적인 컨설팅 요청을 방지할 수 있도록 단위 학교별 『학교도서관 표준 업무 지침서』를 개발할 필요가 있다. 지침서에는 학교도서관의 비전과 운영 목표, 자료 및 예산 관리, 도서관 운영 규정, 인적자원의 조직과 역할, 교육적 활용 방안 등을 담아 안정적이고 체계적인 운영이 가능하도록 돕는다. 그리고 지침서의 개발은 학교도서관운영위원회나 학교도서관 부서에서 학교 교육 목적과 교육과정 운영 특성 그리고 구성원의 요구를 수렴하는 과정을 거쳐야 한다.

4. 학교도서관 컨설턴트의 다양화와 교육 프로그램 운영

컨설턴트의 전문성과 자질은 학교도서관 컨설팅의 성패를 좌우하는 중요한 요소이다. 따라서 컨

25) 안태숙, 한은주, 한재성, 2008년도 디지털자료실지원센터(DLS) 이용 현황 및 만족도 조사·분석(서울 : 한국교육학술정보원, 2008), p.1.

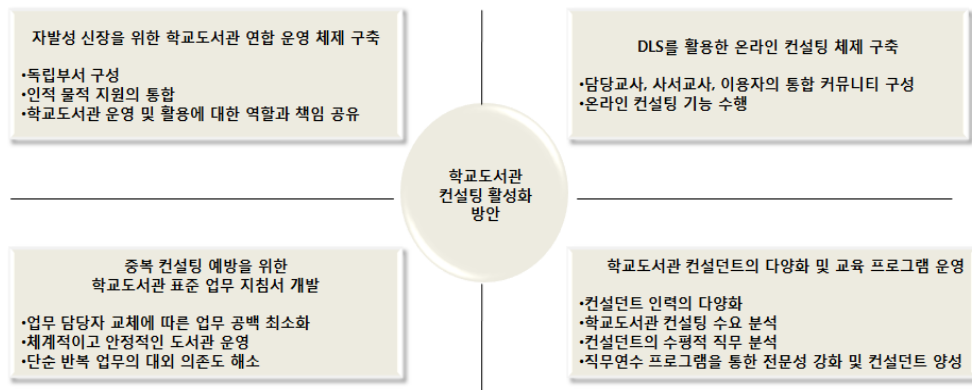
26) 문성빈, 김판준, 송기호, 이해원, *op. cit.*, p.172.

설던트의 참여 범위를 대학교수, 대학원생, 대학도서관 사서 등으로 확대할 필요가 있다. 이를 위해서는 단위 학교도서관의 컨설팅 수요를 사전에 정확히 분석하고, 각 영역별 전문가를 공유하는 작업이 선행되어야 한다.

학교도서관 컨설턴트는 학교 교육에 대한 이해와 학교도서관에 대한 비전을 갖추고 자문과 상담 및 코칭에 필요한 기법을 익혀야 한다. 따라서 직무연수 수준의 학교도서관 컨설턴트 프로그램을 운영하여 컨설턴트를 양성하고 재교육하는 것이 바람직하다.

이를 위해서는 먼저 학교도서관 컨설턴트가 컨설팅 단계별로 수행해야 할 직무를 분석하여야 한다. 참고로 학교 컨설팅의 경우 의뢰인과 컨설턴트가 컨설팅 과정에서 수평적인 관계를 유지하기 때문에 컨설팅 시작에서 종료까지의 절차에 따른 수평적 직무 분석이 이루어지고 있다.²⁷⁾

이상에서 살펴본 학교도서관 컨설팅 활성화 방안을 도식화하면 다음 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 학교도서관 컨설팅 활성화 방안

V. 결 론

학교 컨설팅의 의미와 목적을 고려할 때 학교도서관 컨설팅이란, 전문성을 갖춘 전문가가 단위 학교의 자주적인 도서관 개선과 교육적 역할 수행에 필요한 역량을 개발해주는 상담과 자문 활동이라고 할 수 있다. 본 연구에서는 학교도서관 활성화 및 교육적 활용에 대한 제도적 기반이 미비한 상황에서 기본 관리 업무의 대행이 학교도서관 컨설팅으로 자리잡는 것을 방지하기 위해서 운

27) 진동섭, 허은정, 이재덕, 김효정, 김정현, 신철균, 이동찬, 김시영, “학교 컨설턴트 교육 프로그램의 개발 : S대 중등교육연수원 사례를 중심으로,” 교육행정학연구, 제26권, 제2호(2008), pp.241-242.

영 현황 분석을 통한 현실적 활성화 전략을 제안하였다.

우선 서울, 인천, 경북교육청이 운영 중인 학교도서관 지원단을 활용한 컨설팅 현황을 분석한 결과 특히 운영 원리 측면에서 자발성, 전문성, 자문성 그리고 독립성이 부족한 것으로 나타났다. 구체적인 특징을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 사서교사 미 배치 학교를 중심으로 한 마케팅 차원의 컨설팅이 이루어지고 있다.

둘째, 컨설턴트로 참여하는 인적자원이 제한적이며, 전문성 개발 프로그램이 부족하다.

셋째, 교육청 중심의 대지구형 컨설팅이다.

넷째, 방문 중심의 실행과정 지원형 컨설팅이다.

이처럼 교육청 주도의 학교도서관 컨설팅이 갖는 자발성, 독립성, 자문성 결여의 한계를 극복하고, 학교 현장 중심의 학교도서관 활성화가 가능한 컨설팅이 이루어지기 위해서는 다음과 현실적인 방안이 강구되어야 할 것으로 보인다.

첫째, 학교도서관 연합 운영 체제 구축을 통해 학교도서관 문제를 학교 공동체 공동의 책임 하에 돌으로써, 자발적 컨설팅 기반을 마련한다.

둘째, 학교도서관 표준 업무 지침서를 개발하여 업무 공백을 최소화하고, 단순 반복 업무에 대한 컨설팅 중복을 예방한다.

셋째, DLS를 활용한 커뮤니티를 활성화하여 교·내외 통합 네트워크를 구축하고 온라인 컨설팅 기능을 수행한다.

넷째, 학교도서관 컨설턴트 다양화와 전문성 확보를 위하여 수평적 업무 분석을 통한 교육 훈련 프로그램을 운영한다.

학교도서관 컨설팅이 학교 컨설팅 운영 원리를 충족할 수 있는 현실적 방안을 실천한다면 학교도서관 문제를 배경학문 차원뿐만 아니라 교육 공동체 차원에서 다룰 수 있는 계기를 마련할 수 있다. 따라서 학교도서관 컨설턴트 양성과 연수 프로그램 개발, 직무분석 그리고 구체적 적용과정 및 결과 평가 등에 대한 실제적인 후속 연구를 기대한다.

참 고 문 헌

경상북도교육청. 학교도서관 활성화 지원단 운영 계획. 대구 : 同교육청, 2009.

김세훈, 심호정. 2009. “공공도서관 건립·운영 컨설팅 서비스 구축 방안에 관한 연구.” 한국문헌정보학회지, 제43권, 제1호(2009), pp.87-111.

- 김정원, 손연아, 최금진, 안세근. “학교 컨설팅 가능성 탐색 : 학교 조직과 의사소통 구축을 위한 학교 컨설팅 사례를 중심으로.” 한국교육, 제32권, 제3호(2004), pp.1-30.
- 문성빈, 김판준, 송기호, 이혜원. 도서관 디지털자료실 활성화 방안 연구. 서울 : 문화체육관광부, 2008.
- 박상환. 2008. “학교 컨설턴트의 전문성 확보를 위한 과제.” 교육행정학연구, 제26권, 제2호(2008), pp.343-362.
- 서울특별시교육청. 학교도서관 교육 지원단 구성·운영안. 서울 : 同교육청, 2009.
- 안세근. “학교 컨설팅과 장학 활동을 통한 학교 변화 연구.” 교육행정학연구, 제25권, 제1호(2007), pp.141-164.
- 안태숙, 한은주, 한재성. 2008년도 디지털자료실지원센터(DLS) 이용 현황 및 만족도 조사·분석. 서울 : 한국교육학술정보원, 2008.
- 인천광역시교육청. 학교도서관 운영 지원단 구성·운영. 인천 : 同교육청, 2009.
- 송기호. 학교도서관 운영의 실제. 개정3판. 서울 : 한국도서관협회, 2008.
- 정현태. “공공도서관 건립·운영에 대한 컨설팅시스템 구축 방안 연구.” 한국문헌정보학회지, 제42권, 제2호(2008), pp.255-275.
- 진동섭, 김도기. “컨설팅 장학의 개념 탐색.” 교육행정학 연구, 제23권, 제1호(2005), pp.1-25.
- 진동섭, 김효정. “학교 컨설팅의 원리 분석.” 교육행정학 연구, 제25권, 제1호(2008), pp.25-50.
- 진동섭, 허은정, 이재덕, 김효정, 김정현, 신철균, 이동찬, 김시영. “학교컨설턴트교육 프로그램의 개발 : S대 중등교육연수원 사례를 중심으로.” 교육행정학연구, 제26권, 제2호(2008), pp.229-257.
- 진동섭, 홍창남, 김도기. 학교 경영 컨설팅과 수업 컨설팅. 서울 : 교육과학사, 2008.
- 천호성. “수업 컨설팅을 통한 교실 수업 지원 방안에 관한 연구.” 사회과교육, 제47권, 제3호(2008), pp.109-134.
- 최상근, 임연기, 김정원, 류방란, 신상명, 이윤미, 최돈형. 학교 교육 개혁을 위한 학교 컨설팅 사업(I). 서울 : 한국교육개발원, 2000.
- 한국. 법제처 국가법령정보센터 홈페이지. <<http://www.law.go.kr>> [cited 2009. 5. 1].

