
핵심리더의 문화적 역량강화 연수커리큘럼 개발 연구

핵심리더의 문화적 역량강화 연수커리큘럼 개발 연구

발행인

박재은

발행일

2012.01

발행처

한국문화예술포육진흥원

기획

교육진흥본부장 정연희

인력양성팀장 김재경

인력양성팀 김주리

등록

KACES-1131-R008

문의

Tel. (02)6209-5900

Fax. (02)6209-5999

E-mail. contact@arte.or.kr

www.arte.or.kr

©본 보고서의 내용을 인용할 때에는 반드시 출처를
명기하여 주시기 바랍니다.

본 보고서의 저작권은 한국문화예술포육진흥원에
있습니다.



제출문

한국문화예술교육진흥원장 귀하

「핵심리더의 문화적 역량강화 연수커리큘럼 개발 연구」
보고서를 제출합니다.

2012년 1월

연구진

연구책임자

문원식 성결대학교 행정학부 교수

공동연구자

홍은숙 성결대학교 교육대학원장

임정빈 성결대학교 행정학부 교수

윤천호 한국행정DB센터

연구조사실장

연구보조원

이 현 성결대학교 석사과정

박혜진 한국행정DB센터 연구원

성결대학교 산학협력단

본 연구의 내용은 한국문화예술교육진흥원의 의견과 일치하지 않을 수 있습니다.

목차

I. 서론	1
1. 연구의 필요성	3
2. 연구목적	4
3. 연구범위 및 방법	5
1) 연구범위	5
2) 연구방법	6
II. 핵심리더의 문화적 역량 개발을 위한 이론적 기초	7
1. 문화예술교육 ‘핵심리더’의 개념 및 유형	9
1) 문화예술교육 이해관계자분석	9
2) 문화예술교육 핵심리더의 유형	10
2. 문화적 역량의 개념	11
1) 문화예술교육의 문화적 실천	11
2) 문화적 역량(cultural competency)의 의미	13
3. 문화역량 기반 연수커리큘럼 개발의 접근방법	15
1) 문화적 역량 강화를 위한 커리큘럼 개발의 4가지 틀	15
2) 본 연구에서 활용한 연수프로그램 개발의 접근방법	18
4. 문화예술교육 ‘핵심리더’에게 요구되는 역량 및 역량요소	21
1) 핵심리더에게 요구되는 역량	21
2) 문화예술교육 핵심리더에게 요구되는 역량	23
5. 핵심리더 연수 및 훈련방법에 관한 고찰	32
1) 모의실험(Simulation)	33
2) 역할극(Role-play)	33
3) 단일과정 프로젝트(Single Course Project)	34
4) 실습 경험(Practicum Experience)	34
6. 연수프로그램 개발 시 고려사항	35
1) 문화역량 기반 교육 및 연수의 3가지 차원	35
2) 교육 및 연수커리큘럼 개발 시 유의사항	36

목차

Ⅲ. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 현황 분석	37
1. 학교 경영자 등 연수	39
1) 교과과정 현황	39
2) 교육내용	40
3) 교육방법	40
2. 문화행정인력 연수	41
1) 교과과정 현황	41
2) 교육내용	42
3) 교육방법	43
3. 기업CEO 연수	43
1) 교과과정 현황	43
2) 교육내용 및 교육방법	44
Ⅳ. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 수요조사 결과	47
1. 조사설계	49
1) 조사의 목적	49
2) 조사대상 및 조사방법	49
3) 조사기간 및 분석방법	50
2. 조사결과	50
1) 교육연수의 주요 목적	50
2) 한국문화예술교육진흥원 연수 참여 경험 프로그램	51
3) 참여한 연수프로그램 만족도	51
4) 문화예술교육 이론 관련 가장 필요 교과목	53
5) 문화예술교육 정책 관련 가장 필요 교과목	54
6) 문화예술교육 프로그램 관련 가장 필요 교과목	55
7) 문화예술교육 역량개발 관련 가장 필요 교과목	55
8) 문화예술교육 자원관리 관련 가장 필요 교과목	56
9) 연수커리큘럼의 적당한 교육기간	57
10) 선호하는 교육강사	57
11) 문화예술교육진흥원 연수교육과정 참여 의향	58
3. 시사점	58

목차

1) 교육기간	58
2) 프로그램	59
3) 강사	60
4) 교재구성	60
V. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 개발	61
1. 교육내용의 선정	63
1) 문화적 역량 강화를 위한 교육내용 선정의 근거	63
2) 교과목에 대한 개괄적 설명	72
2. 교과과정 설계	79
1) 교과과정 설계의 방향	79
2) 참여 대상별 교과과정 설계	80
3) 과정별 교육과정 제시(안)	91
3. 교육방법의 검토	98
1) 교육방법 설계 방향	98
2) 교과목별 교육방법 제안	99
3) GBS (Goal Based Scenario)의 활용	100
VI. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 운영방안	111
1. 운영주체별 역할분담방안	113
2. 연수커리큘럼 운영방안	114
1) 연수대상자 모집	114
2) 연수평가 및 사후관리	115
참고문헌	117
【설문지】	121

표목차

〈표Ⅱ-1〉 ISD 모형에 의한 교육시스템 설계과정	18
〈표Ⅱ-2〉 미술교사의 핵심역량(정연희)	25
〈표Ⅱ-3〉 예술강사의 역량모형(송실대 산학협력단)	26
〈표Ⅱ-4〉 지역사회 리더그룹의 역량모형(Vasquez)	28
〈표Ⅱ-5〉 정책리더그룹의 핵심역량(미국 인사관리처)	30
〈표Ⅱ-6〉 핵심리더그룹 유형별 역량모형	32
〈표Ⅲ-1〉 학교 경영자·교사 대상 인식 제고를 위한 연수 수혜자 현황	39
〈표Ⅲ-2〉 2011년 문화체육관광부 공무원 대상 연수내용	41
〈표Ⅲ-3〉 문화행정인력 등 연수 참여자 현황	42
〈표Ⅲ-4〉 2011년 기업CEO 대상 연수내용	43
〈표Ⅲ-5〉 기업 CEO 연수 현황	44
〈표Ⅲ-6〉 핵심 리더 대상 연수 현황(종합)	44
〈표Ⅴ-1〉 연수커리큘럼의 교육내용 제안이유 및 고려사항	64
〈표Ⅴ-2〉 정책 리더그룹 대상 커리큘럼 교과목의 모듈화	82
〈표Ⅴ-3〉 지역사회 리더그룹 대상 커리큘럼 교과목의 모듈화	96
〈표Ⅴ-4〉 학교 리더그룹 대상 커리큘럼 교과목의 모듈화	89
〈표Ⅴ-5〉 정책 리더그룹 기초교육과정	92
〈표Ⅴ-6〉 정책 리더그룹 심화교육과정	93
〈표Ⅴ-7〉 지역사회 리더그룹 기초교육과정	94
〈표Ⅴ-8〉 지역사회 리더그룹 심화교육과정	95
〈표Ⅴ-9〉 학교 리더그룹 기초교육과정	96
〈표Ⅴ-10〉 학교 리더그룹 심화교육과정	97
〈표Ⅴ-11〉 문화예술교육 연수과정의 훈련방법의 특징	99
〈표Ⅴ-12〉 교과목(학습주제)별 교육방법 예시	100
〈표Ⅴ-13〉 오리엔테이션에 포함되어야 하는 요소	105
〈표Ⅴ-14〉 GBS 교수학습모형에서 평가항목 및 비중	107
〈표Ⅴ-15〉 최종산출물 평가기준 및 배점	108
〈표Ⅴ-16〉 팀 상호간 평가지	108
〈표Ⅵ-1〉 연수프로그램의 목적에 대한 인식(복수 응답)	113
〈표Ⅵ-2〉 참여한 연수프로그램에 대한 평가	115

그림목차

〈그림II-1〉 문화예술교육 이해관계자분석	9
〈그림V-1〉 정책 리더그룹 대상 교육과정 로드맵	83
〈그림V-2〉 지역 리더그룹 대상 교육과정 로드맵	87
〈그림V-3〉 학교 리더그룹 대상 교육과정 로드맵	91
〈그림V-4〉 GBS의 개념도	102
〈그림V-5〉 GBS 교수학습모형을 적용한 수업의 단계와 단계별 활동	103

□ 연구의 목적 및 의의

1) 연구의 필요성

- 문화예술교육에 대한 관심의 증대
 - 정보기술의 발달에 의한 지식기반사회로의 진전과 세계화는 교육 혁신을 통해 언제, 어디서나 교육받을 수 있는 평생학습사회체제로 변화하는 것과 창의적 인재육성 및 글로벌 시민성의 육성을 강조하는 데 있음
- 문화예술교육 활성화에 따른 교육수요 증가
 - 전 국민을 위한 문화예술교육 기관과 시설이 다양하게 설치되어 있고, 문화예술교육 관련 이해관계자들이 복잡하게 연계되어 있으며, 문화예술교육을 위한 사업의 지원 또한 매우 다양하게 시행되고 있어 질 높은 문화예술교육 프로그램을 절실히 요청하고 있는 것으로 평가됨
- 문화예술교육 핵심리더의 역량계발 필요성
 - 문화예술교육의 발전을 위해서는 중앙 및 지방자치단체, 지역사회, 학교현장 등에서 주도적 역할을 담당하고 있는 핵심리더들의 문화적 역량을 계발하는 노력이 경주되어야 함

2) 연구의 목적

- 우리나라 문화예술교육이 성숙·발전기로 접어든 현 상황에서 문화예술교육 핵심리더들을 대상으로 보다 효과적인 연수 및 교육훈련 프로그램을 제공할 필요성이 대두되고 있음
- 제2차 UNESCO 세계문화예술교육대회의 성공적 개최 등으로 문화예술교육 발전을 위한 국제적 리더십이 요구되고 있는 점 등을 고려하여 국내외적 교육수요에 대응한 합리적인 연수커리큘럼을 개발하여 제공하는 데 그 목적이 있음
- 본 연구는 문화예술교육 핵심리더들의 문화적 역량강화를 목표로 우리나라 실정에 부합하는 연수프로그램의 개발을 위해 우수한 문화예술교육 직무활동을 특징짓는 중요한 측면과 행동요소들을 찾아내는 구체적 방법(starting from scratch)을 사용하여 핵심리더에게

요구되는 문화적 역량기준을 마련한 다음, 이를 배양하기 위한 연수커리큘럼을 제시하고자 함

- 이처럼 현실타당성이 높은 문화적 역량모형에 기초한 연수교육과정 개발은 문화예술정책 및 사업의 효율성 제고에 장기적으로 기여할 것으로 예상됨

□ 연구방법 및 내용

1) 연구범위

- 연구의 대상적 범위
 - 연구의 대상적 범위는 문화예술교육 핵심리더로서 다음의 그룹이 포함됨.
 - 첫째, 교·강사 그룹으로 학교문화예술교육을 담당하는 예술관련 교과목 담당 교사 및 예술강사 등.
 - 둘째, 학교 리더그룹으로 학교장 등 학교문화예술교육의 환경조성에 영향을 미치는 집단이다.
 - 셋째, 지역 리더그룹으로 문화예술시설 관리자, 문화·예술단체, 지역전문가 등 지역문화예술교육과 관련된 집단 이다.
 - 넷째, 정책 리더그룹으로 중앙정부부처, 지방자치단체, 지방교육청 등 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련 정책 및 사업 담당자 및 정책결정 단계의 관리자 집단이다.
- 연구의 내용적 범위
 - 핵심리더들이 핵심리더의 문화적 역량 개발의 이론적 검토를 통하여 핵심리더에게 요구되는 역량 및 역량요소를 도출함
 - 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 현황 및 문제점을 파악과 함께 핵심리더 대상 연수커리큘럼 수요조사를 바탕으로 문화적 역량 강화를 위한 연수 커리큘럼을 개발하고 합리적으로 운영하는 방안을 제시하는데 초점을 두고자 함

2) 연구방법

- 연구의 방법은 분석내용에 따라 차별화된 방법들을 활용하는데 질적 연구방법(문헌연구, 사례분석 등)과 양적 연구방법(설문조사, 통계분석 등)을 병행함.

- 첫째, 문헌연구를 활용하였음. 국내·외 단행본, 연구논문, 보고서, 통계자료 등을 활용하여 문화적 역량에 대한 이론적 검토와 연수커리큘럼 개발 접근방법 분석을 바탕으로 연구의 기본 틀을 설정하고, 현행 연수프로그램의 실태를 파악하여 문제점을 도출하며, 핵심리더 대상 연수프로그램 및 훈련방법 등을 개발함
- 둘째, 설문조사 및 통계분석을 실시함. 문화예술교육 핵심리더들을 대상으로 교육수요조사를 실시하여 문화예술교육연수의 효과를 증대시키기 위한 해법으로 적합한 연수커리큘럼 개발에 대한 다양한 의견을 참고하고자 함. 통계분석은 SPSS 프로그램을 활용하여 분석을 실시함.
- 셋째, 사례분석을 실시함. 통계분석 결과에 대한 보완 및 검증을 실시하고, 문화예술교육 관련 국내외 우수사례에 대한 벤치마킹을 실시하여 핵심리더 연수커리큘럼의 개발 및 운영에 참고함.

3) 연구 내용

- 문화예술교육 ‘핵심리더’의 개념 및 유형
 - 본 연구는 문화예술교육 핵심리더그룹을 정책 리더그룹, 지역 리더그룹, 학교 리더그룹, 교강사그룹으로 구분하였음
- 문화적 역량의 개념
 - 문화적 역량이란 개인들로 하여금 문화적으로 다양한 환경에 더욱 효과적으로 관여할 수 있도록 도움을 주는 일련의 지식과 기술을 의미함 (PDI, 2009)
 - 따라서 문화예술교육을 위한 핵심리더들에게 요구되는 문화적 역량을 파악하여 이들에게 교육·훈련을 통해 문화적 역량을 배양할 수 있는 기회를 제공하는 것은 앞으로 문화예술교육의 발전을 위해 필수적인 성공요인(Critical Success Factor)이라 할 수 있음
- 문화역량 기반 연수커리큘럼 개발의 접근방법
 - 교육프로그램 개발에 있어서 가장 중요한 두 가지 사항은 학습자에게 무엇을(what), 어떻게(how) 가르칠 것인가를 결정하는 것임
 - 이를 위한 접근방법으로 주로 사용되고 있는 것은 전통적인 ISD 모델(Instructional Systems Design Model)과 CBC 모델(역량기반 교육과정 접근방법, Competency-Based Curriculum)있으나 본 연구는 연수커리큘럼을 개발하는 데 있어서 CBC 접근법을 활용하였음

- 문화예술교육분야 핵심리더들이 지녀야 할 능력 요소 등을 구체화하고 확인하여 이를 증진시킬 수 있는 방향으로 연수커리큘럼을 설계하였음
- 핵심리더그룹 유형별 역량모형에 기초하여 각 리더그룹별로 요구되는 역량요소들을 효과적으로 개발하는 데 기여할 수 있는 연수커리큘럼을 개발·제시하였음
- 문화예술교육 ‘핵심리더’에게 요구되는 역량 및 역량요소
 - 문화적 역량은 일반역량, 관리역량, 기능역량과는 별도로 추가적인 역량요소로 고려하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
 - 문화예술교육 핵심리더그룹에게 요청되는 문화적 역량에 대해서는 기존 연구결과를 바탕으로 검토한 후 핵심리더 유형별로 종합적인 역량군과 역량요소를 제시하였음
- 핵심리더 연수 및 훈련방법에 관한 고찰
 - 연수커리큘럼을 설계하는 데 있어서 또 다른 핵심적인 요소는 어떻게 (how) 가르칠 것인가 하는 문제임
 - 최근에는 이론적인 수업은 물론 실제 경험을 포함하는 현실적인 연수프로그램을 주창하는 학자들이 증가하고 있는데
 - 이는 학습자들이 실제 경험 가운데 개념과 전략을 배울 때 교육적 결과가 향상될 수 있기 때문임(Preskill, 1992, 1997)
 - 연수 및 훈련방법에 대한 이론적 연구들이 많지는 않으나 기존의 논의들을 토대로 할 때, 문화예술교육 핵심리더들을 대상으로 한 연수교육에서 모의실험, 역할극, 단일과정 프로젝트, 실습경험의 4가지 접근법이 주로 활용되므로 제시하였음
- 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 현황분석
 - 학교경영자 등 연수(교육과정, 교육내용, 교육방법)
 - 문화행정인력 연수(교육과정, 교육내용, 교육방법)
 - 기업CEO 연수(교육과정, 교육내용, 교육방법)
- 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 수요조사 및 결과
 - 설문조사는 2011년 11월 28일 ~ 2012년 1월 14일 동안에 이루어졌으며, 분석은 SPSS 활용하여 분석하였음
 - 현재까지 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수프로그램에 참여한 연수자들의 응답내용을 분석해 보면 전반적으로 프로그램에 대한 만족도는 높게 나타나고 있는 것으로 평가할 수 있음

- 본 조사의 분석을 바탕으로 시사점을 제시하면 다음과 같이 정리할 수 있음
- 교육기간
 - 설문조사 참여자의 47.6%가 교육기간으로 1주일 정도가 적당하다고 응답하고 있으며, 핵심리더들의 역할 및 업무의 특성상 오랜 기간 동안 자리를 비울 수 없는 점을 감안하면 1주일 정도가 적당한 것으로 분석됨
 - 특히 지방의 핵심리더의 경우 교육프로그램 참여를 위해 소요되는 시간과 비용을 고려할 때 1-2일의 단기간 교육은 비효율적이며, 1주일 이상의 기간 동안 연수프로그램을 진행하는 경우에도 교육장소 뿐만 아니라 숙박 및 식사 등의 어려움으로 연수 참여자의 집중도가 떨어져 연수의 효과가 저하될 것으로 사료됨
- 프로그램
 - 연수 참여목적으로 “업무전문성 제고”(37.1%)와 “개인역량 계발”(31.5%)을 응답하고 있는 것으로 나타나 이를 실현할 수 있는 프로그램의 개발이 요구됨
 - 이러한 결과로 볼 때 업무수준 및 근무기간별로 과정 및 프로그램을 만들어 연수프로그램을 운영한다면 개인의 경력계발에도 많은 기여를 할 것으로 판단됨
- 강사
 - 핵심리더들의 문화예술교육프로그램의 진행하는 강사로는 75.5%가 “현장 실무자”를 꼽고 있어 실무자에 대한 선호도가 높음을 알 수 있음.
- 교재구성
 - 교재는 업무전문성을 충분히 살리고 자기주도 학습을 할 수 있도록 구성해야함
 - “개인역량을 계발”할 수 있도록 문화예술교육의 가치와 의의, 문화예술교육정책의 현황 및 발전과제 등에 대한 내용과 함께 문화예술교육정책 우수사례를 소개하는 내용이 반영되어야 함
 - 이렇게 구성될 때 핵심리더들을 교육하는 교재로서의 가치를 충분히 발휘할 수 있을 뿐만 아니라 일선 업무에 복귀이후에도 꾸준히 참고할 수 있을 것임
 - 이러한 내용을 토대로 구성된 교재를 활용하고 현장 실무자를 강사로 초빙하여 연수를 진행한다면 그 효과가 배가될 것으로 전망됨.

□ 연구결과 및 제언

1) 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 개발

○ 교육내용의 선정

- 문화적 역량에 대한 이론적 검토, 핵심리더 대상 연수커리큘럼 현황분석, 연수대상자에 대한 교육수요분석 국내외 사례의 벤치마킹 결과 등을 토대로 문화적 역량 강화를 위한 핵심리더 연수커리큘럼에 포함되어야 할 교과목과 그 세부내용을 제시하였음
- 모든 핵심리더 그룹을 고려하여 연수커리큘럼의 종합적 내용체계를 문화예술교육이론, 문화예술교육정책, 문화예술교육 프로그램관리, 문화예술교육을 위한 역량개발, 문화예술교육을 위한 자원관리 등 5개 분야로 구분하여 제시하였음
- 각 교과목 제안 시 기초과정과 심화과정으로 유형화하는 것을 염두에 두었으며 기초과정은 문화예술교육에 대한 일반적 이해를 위한 교과목으로, 심화과정은 문화예술교육 핵심리더그룹의 특성을 고려하여 보다 구체적인 내용을 다루는 교과목으로 구성하였음

○ 교과과정 설계

- 핵심리더의 문화적 역량개발 연수커리큘럼의 교과과정 기본 안을 중심으로 다양한 의견수렴 결과를 반영하여 좀 더 구체적이고 세부적인 교과과정 설계안을 마련하였음

○ 교과과정 설계의 방향은 다음과 같음

- 첫째, 연수 참여대상의 특성을 고려하여 세부주제를 중심으로 모듈을 구성하였음
- 둘째, 연수 참여대상별로 모듈화 된 과목의 난이도를 체계화하여 기초, 심화과정으로 구분하였음.
- 셋째, 교·강사 대상 연수커리큘럼은 본 연구의 대상에서 제외하였는데 이는 별도의 연구가 진행되고 있기 때문임
- 넷째, 참여대상별 교과과정은 구성된 모듈을 중심으로 로드맵을 구성할 수 있는 방향으로 교육과정을 체계화하여 학습효과를 극대화할 수 있도록 하였음

○ 교육방법의 검토

- 문화예술교육 핵심리더그룹을 대상으로 한 연수프로그램의 교육방법의 설계방향은 다음과 같이 제시할 수 있음

- 첫째, 교육방법 측면에서 집합교육을 전제로 하되, 일방적인 강의전달, 소극적인 듣기위주의 학습방법, 상호작용부족 등을 해결하기 위한 방법으로서 사이버 학습과의 연계, 다양한 매체의 활용을 고려할 수 있음
- 둘째, 교수설계 측면에서 능동적이고 참여적인 교육활동을 증진시키는 방향으로 교수학습이 이루어져야 함
- 셋째, 교육내용을 구성할 때, 실제 문화예술교육 관련 업무와 연관되는 ‘실제적 과제’를 최대한 반영하여야 함
- 넷째, 팀 단위의 협력학습을 강조할 필요가 있는 바, 팀 단위의 협력학습은 학습자를 능동적으로 학습에 참여할 수 있도록 하며 학습자간, 학습자와 교수자 간의 상호작용을 촉진하는 등 지금까지의 대규모 강의위주의 교육방식의 단점을 극복할 수 있는 대안임
- 이와 같은 교수설계 측면의 시사점을 바탕으로 할 때, 평가교육을 위한 적절한 교육방법으로서 역량중심교육과정의 교수학습모형 중의 하나인 GBS(Goal-Based Scenario)를 적용하여 문화예술교육프로그램을 개발 사례를 제시

2) 핵심리더 대상 연수 커리큘럼 운영방안

- 운영주체별 역할분담방안
- 교육수요에 기초할 경우 지역사회 리더그룹과 정책 리더그룹에 대해서는 기초교육보다 심화교육을 강화할 필요가 있으며, 학교장 등 학교리더그룹의 경우에는 기초교육 중심으로 하되 역량개발을 위한 실습프로그램이 강화되어야 할 것임
- 기존의 문화예술교육 관련 연수들에 대한 인식조사 결과에서 교육내용이 실무에 별 도움이 되지 않았다는 지적이 상대적으로 높은 것을 고려할 때 향후 연수커리큘럼 개발에서는 업무 전문성 제고에 기여할 수 있는 프로그램 개발이 긴요함
- 따라서 문화예술교육 연수커리큘럼은 다른 연수기관들에 비해 상대적으로 실무경험과 전문지식의 수준이 높은 한국문화예술교육진흥원의 인력양성센터가 주도적으로 연수커리큘럼을 개발하여 운영하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 특히, 문화예술교육사(가칭) 제도가 도입되면 한국문화예술교육진흥원은 ‘문화예술교육 표준’을 마련하여 문화예술교육 인력 양성기관이나 재교육기관에 전파하고 해당 표준에 부합하는 교육 및 연수프로그램을 확산

시키는 임무를 담당하여야 할 것임

- 다만, 학교 리더그룹과 지역사회 리더그룹에 대한 초단기(2-3일)교육의 경우 한국문화예술교육진흥원의 연수커리큘럼 표준(안)을 이용하여 각 사·도의 지역센터가 교육을 제공하는 것도 고려할 수 있을 것임

3) 연수커리큘럼 운영방안

○ 연수대상자 모집

- 문화예술교육 핵심리더 유형별로 정기적인 연수교육을 실시하는 것이 바람직하며 정책 리더그룹은 연 2회, 지역 리더그룹은 연 5회, 학교 리더그룹은 연 2회 진흥원이 주관하여 개최하는 것을 권고함
- 그리고 문화예술교육사제도가 시행되고 한국문화예술교육진흥원이 별도의 연수시설을 갖는 경우 더 많은 교육·연수 수요가 발생할 것으로 사료되는 바, 이 경우에는 정기적인 교육수요조사를 실시하여 연간 및 분기별 교육계획을 수립하여 교육·연수를 실시하여야 할 것임
- ‘문화예술교육 핵심리더 과정’의 안내문을 정기적으로 작성하여 교육대상자에게 온라인이나 오프라인으로 발송하는 것이 필요한데 안내문 발송 시 포함되어야 할 내용은 진흥원장 인사말, 교육과정 목표, 교육과정 개요(교육기간, 원서 접수, 수강자 통보 등), 교과목 구성, 강사진, 교육과정의 특징, 과정수료 후 특전 등 임
- 특히, 교육과정 신청을 온라인으로 접수하여 처리하는 ‘문화예술교육 연수과정 온라인 접수처리 시스템’을 구축하는 것이 업무의 효율적 추진을 위해 바람직할 것임

○ 연수평가 및 사후관리

- 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 평가는 ‘연수 참여자의 교육만족도’를 핵심성과지표로 활용하되 세부지표로 강의내용 만족도, 교수기법 만족도, 교육교재 만족도를 보조성과지표로 활용하여 매년 평가를 실시하도록 하여야 함
- 조사방법은 매년 연수에 참여한 핵심리더들을 대상으로 설문지를 배포·회수하는 방식을 사용함으로써 조사비용의 절감을 도모하여야 함
- 연수커리큘럼에 대한 정기적인 평가를 통해 도출된 개선과제를 중심으로 매년 차년도 연수기본계획을 수립하고 교육과정 재설계, 교육방법 개선, 강사진 개선 등의 조치를 취하도록 하여야 함

I. 서론

1. 연구의 필요성
2. 연구목적
3. 연구범위 및 방법

I. 서론

1. 연구의 필요성

- 문화예술교육에 대한 관심 증대
 - 정보기술의 발달에 의한 지식기반사회로의 진전과 세계화는 교육 혁신을 통해 이에 대응할 것을 요구하고 있는 바, 그 주된 방향은 교육이 학교 시스템의 한계를 벗어나 언제, 어디서나 교육받을 수 있는 평생 학습사회체제로 변화하는 것과 창의적 인재육성 및 글로벌 시민성의 육성을 강조하는 데 있음
 - 이러한 두 가지 큰 흐름은 문화예술교육의 사회적 부상에 영향을 미치고 있으며 문화체육관광부의 『예술의 힘』(2004)에서 제시하였듯이 문화예술교육은 4가지 차원에서 그 가치를 인정받고 있음
 - 첫째, 창의적 인력 양성 및 국가 문화자본(cultural capital)의 형성, 둘째, 국민 모두의 일상 속에서의 문화적 가치의 실현 및 여가선용, 셋째, 공교육 내에서의 의사소통능력·자기 주도적 학습능력·문제해결능력의 신장, 넷째, 다양성과 차이에 대한 이해와 수평적 관계 맺기를 통한 사회 공동체성 강화 등의 차원에서 그 가치를 인정받고 있음
- 문화예술교육 활성화에 따른 교육수요 증가
 - 문화예술교육정책의 실제적 집행이 5년여 경과한 현재, 우리사회는 전 국민을 위한 문화예술교육기관과 시설이 다양하게 설치되어 있고, 문화예술교육 관련 이해관계자들이 복잡하게 연계되어 있으며, 문화예술교육을 위한 사업의 지원 또한 매우 다양하게 시행되고 있음
 - 지역사회를 중심으로 한 이와 같은 현상은 문화예술교육 현장의 다양성에 부합하면서도 효과성을 담보하는 질 높은 문화예술교육 프로그램을 절실히 요청하고 있는 것으로 평가되나 이를 뒷받침하는 교육 및 연수프로그램은 매우 제한적인 실정임

- 문화예술교육 핵심리더의 역량개발 필요성
 - 문화예술교육의 발전을 위해서는 중앙 및 지방자치단체, 지역사회, 학교현장 등에서 주도적 역할을 담당하고 있는 핵심리더들의 문화적 역량을 계발하는 노력이 경주되어야 함
 - 문화적 역량을 갖춘 핵심리더들은 다음의 특성을 가짐 (Ronnau, J. P., 1994)
 - 다른 문화에 대한 이해 부족을 느끼고 이를 적극 학습하는 핵심리더
 - 다른 문화에 속한 사람들 간에 존재하는 차이를 받아들이는 핵심리더
 - 자기가 속한 문화의 영향력을 인식하고 이해하는 핵심리더
 - 서로 다른 문화권 간에 상이한 의미를 가지는 행동을 이해하는 핵심리더
 - 학습이 다양한 방식으로 평생 이루어지는 과정임을 이해하는 핵심리더
 - 자신이 취득한 문화적 지식으로 고객 수요에 맞는 행동을 실천하는 핵심리더
 - 이러한 특성을 가진 문화예술교육 핵심리더들의 양성은 문화예술교육 정책이 하향식으로부터 상향식 접근으로 선회하는 가운데 지역중심의 자발적인 문화예술교육 프로그램 기획 및 집행이 요구되는 현 시점에서 더욱 긴요함

2. 연구목적

- 우리나라 문화예술교육이 성숙·발전기로 접어든 현 상황에서 문화예술교육 핵심리더들을 대상으로 보다 효과적인 연수 및 교육훈련 프로그램을 제공할 필요성이 대두되고 있음
- 제2차 UNESCO 세계문화예술교육대회의 성공적 개최 등으로 문화예술교육 발전을 위한 국제적 리더십이 요구되고 있는 점 등을 고려하여 국내외적 교육수요에 대응한 합리적인 연수 및 교육커리큘럼을 개발하여

제공하는 데 그 목적이 있음

- 특히, 본 연구는 우리나라 실정에 부합하는 연수프로그램의 개발을 위해 우수한 문화예술교육 직무활동을 특징짓는 중요한 측면과 행동요소들을 찾아내는 구체적 방법(starting from scratch)을 사용하여 핵심리더에게 요구되는 문화적 역량기준을 마련한 다음, 이를 배양하기 위한 연수 커리큘럼을 제시하고자 함
- 이처럼 현실타당성이 높은 문화적 역량모형에 기초한 연수교육과정 개발은 문화예술정책 및 사업의 효율성 제고에 장기적으로 기여할 것으로 예상됨

3. 연구범위 및 방법

1) 연구범위

- 대상적 범위 : 본 연수프로그램의 대상적 범위는 문화예술교육 핵심리더로서 다음의 그룹이 포함됨
 - 교·강사 그룹: 학교문화예술교육을 담당하는 예술관련 교과목 담당 교사 및 예술강사
 - 학교 리더그룹: 학교장 등 학교문화예술교육의 환경조성에 영향을 미치는 집단
 - 지역 리더그룹: 문화예술시설 관리자, 문화·예술단체, 지역전문가 등 지역문화예술교육과 관련된 집단
 - 정책 리더그룹: 중앙부처, 지방자치단체, 지방교육청 등 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련 정책 및 사업 담당자 및 정책결정 단계의 관리자 집단
- 내용적 범위
 - 핵심리더의 문화적 역량 개발의 이론적 검토
 - 핵심리더에게 요구되는 역량 및 역량요소

- 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 현황 및 문제점
- 핵심리더 대상 연수커리큘럼 수요조사
- 문화적 역량 강화를 위한 커리큘럼 개발
- 핵심리더 연수커리큘럼 운영방안 등

2) 연구방법

- 문헌 연구
 - 문화적 역량에 대한 이론적 검토
 - 현행 연수프로그램의 실태 파악
 - 연수커리큘럼 개발 접근방법 분석
 - 핵심리더 연수 및 훈련방법 고찰
 - 문화예술 관련 연수커리큘럼에 대한 학술논문 및 관련 연구 분석
- 설문조사 및 통계분석
 - 문화예술교육 핵심리더의 교육수요조사
 - 연수방안에 대한 의견조사
 - SPSS 프로그램을 활용한 빈도분석, 교차분석, 분산분석
- 사례분석
 - 통계분석 결과의 보완 및 검증
 - 문화예술교육 관련 국내외 우수사례에 대한 벤치마킹
 - 연수커리큘럼 개발 및 운영을 위한 내용분석

II. 핵심리더의 문화적 역량 개발을 위한 이론적 기초

1. 문화예술교 ‘핵심리더’의 개념 및 유형
2. 문화적 역량의 개념
3. 문화역량 기반 연수커리큘럼 개발의 접근방법
4. 문화예술교육 ‘핵심리더’에게 요구되는 역량 및 역량요소
5. 핵심리더 연수 및 훈련방법에 관한 고찰
6. 연수프로그램 개발 시 고려사항

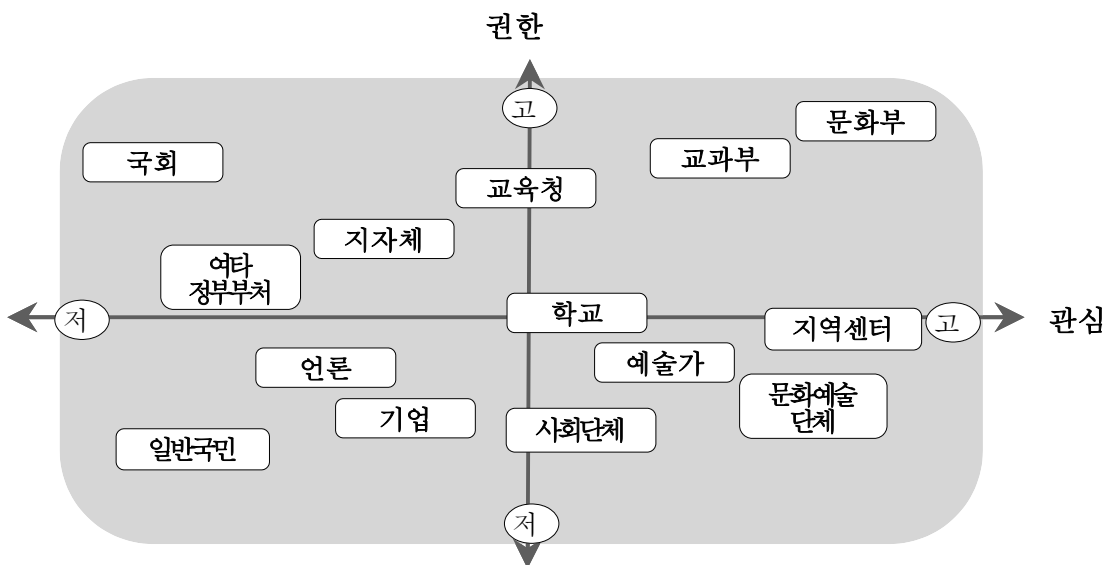
II. 핵심리더의 문화적 역량 개발을 위한 이론적 기초

1. 문화예술교육 ‘핵심리더’의 개념 및 유형

1) 문화예술교육 이해관계자분석

- 문화예술교육정책의 성공적 추진에 영향을 미치는 다양한 이해관계자들을 확인하여 사업 추진과정에 이들 기관 및 조직의 권한과 역할을 검토할 필요가 있음
- 문화예술교육 이해관계자들의 권한과 관심도를 기준으로 이해관계자 매트릭스를 작성한 결과는 <그림II-1>과 같음

<그림 II-1> 문화예술교육 이해관계자분석



- 본 연구의 이해관계자분석 결과에 따르면,
 - 높은 권한과 높은 관심도를 가진 조직은 문화체육부, 교육과학부 등 정책결정 부처임
 - 높은 권한과 낮은 관심도를 가진 조직은 국회, 지자체, 교육청 등 문화예술교육정책을 지지하고 지원하는 집단임
 - 낮은 권한과 높은 관심도를 가진 조직은 지역센터, 학교, 문화단체, 예술가 등 문화예술교육의 현장 실무자들임
 - 상대적으로 낮은 권한과 낮은 관심도를 가진 집단은 언론, 기업, 일반 국민 등 향후 정책홍보가 필요한 집단들임

2) 문화예술교육 핵심리더의 유형

- 문화예술교육 ‘핵심리더’는 이해관계자 집단들 가운데 우리나라 문화예술교육의 현재와 미래를 이끌어갈 책임을 지고 있는 사람이나 집단을 의미함
 - 구체적으로 문화예술교육 관련 이해관계자들 중에서 문화예술교육 정책 및 사업의 추진과정에서 그 권한과 관심이 상대적으로 높은 집단과 이에 속한 정책결정자, 사업담당자, 실천가 등을 포괄하는 것으로 이해하여야 함
- 본 연구는 문화예술교육 핵심리더그룹을 다음과 같이 구분하고자 함
 - 정책 리더그룹: 우리나라 문화예술교육정책을 기획·관리·평가하는 역할을 담당하고 있는 중앙 및 지방의 정책담당자집단
 - 지역 리더그룹: 지역에서 문화예술교육시설을 관리하고 프로그램을 개발·집행하는 사업실무자집단
 - 학교 리더그룹: 학교에서 문화예술교육 관련 의사결정을 책임지고 있는 관리자집단
 - 교·강사그룹: 학교 및 지역사회에서 실천하는 문화예술교육 관련 교사, 예술강사, 예술가 등 교육실천가집단

2. 문화적 역량의 개념

1) 문화예술교육의 문화적 실천

- 문화적 실천의 개념은 ‘근대 문화 패러다임의 한계를 극복하고 새로운 탈근대 문화 패러다임의 지평에 따라 관계성, 다원성, 과정성 등의 문화 원리를 회복하여 바람직한 문화 공동체를 이루어가는 인간 활동의 총체’로 규정할 수 있음(정연희, 2007)
 - 매킨타이어(MacIntyre, A., 1981)가 제시한 ‘사회적 실천’의 개념이 공동체의 공동선을 지향하는 목적의식을 지니듯이 문화적 실천은 문화 공동체로서 사회의 화합과 공존을 지향함
 - 따라서 행동양식으로서의 문화적 실천은 사회 구성원 모두가 공유해야 할 행동양식으로서 관계성, 다원성, 과정성, 총체성에 기반을 둔 집단적·사회적 기대와 개인의 태도를 바탕으로 의도되어진 행동으로 나타나게 됨
- 특정한 행동에 대한 태도와 주관적 규범에 대한 교육을 통해 문화적 실천은 고무될 수 있을 것인 바, 그 행동 특성을 다음과 같이 규정할 수 있음
 - 첫째, 문화다양성의 인식과 존중, 문화에 대한 비판적 수용과 창조, 문화 활동에의 참여와 실천 등의 의미와 가치를 실현하고자 하는 관찰 가능한 행동임
 - 둘째, 공동체 구성원이 함께 화합과 공존의 문화 공동체를 지향해 가는 일련의 지속되는 활동임
 - 셋째, 이러한 활동에 필요한 지식과 기술, 태도 등의 역량은 일관성을 가지되 지속적으로 변화함
 - 넷째, 실천의 과정과 결과를 공유함으로써 문화적 실천에 대한 사회적 합의를 유지해 나가며 그 방법과 방향은 도전받거나 변화함
 - 다섯째, 이러한 과정에서 개인과 집단은 공동체의 구성원으로 정체성을 형성하게 됨

- 문화예술교육의 문화적 실천의 의미
 - 첫째, 문화예술교육의 문화적 실천은 예술교육의 내재적 원리와 외재적 가치의 내용을 실현하고자 하는 문화예술교육 이해관계자들의 관찰 가능한 행동으로 나타남
 - 둘째, 문화예술교육의 문화적 실천은 교육현장인 지역의 문화 공동체를 중심으로 문화적 가치를 실현하기 위한 교사, 학습자, 지역사회 간의 협력에 의한 지속적인 활동이어야 함
 - 셋째, 문화예술교육의 문화적 실천을 위해서는 협력 주체 간에 문화적 실천에 영향을 미치는 문화적 태도, 문화적 지식, 문화적 기술 등에 대하여 그 구체적인 의미를 공유할 필요가 있음
 - 넷째, 양질의 문화예술교육을 위한 문화적 실천의 행동 요소들이 유형화되어 제시될 수 있어야 하며 이것은 변화될 수 있음
 - 다섯째, 문화예술교육의 문화적 실천과정에 대해서 가치판단을 공유함으로써 문화적 실천이 왜곡되는 것을 방지할 수 있음
 - 여섯째, 문화적 실천을 함께해 나가는 과정에서 문화 공동체의 구성원들 간에 정체성을 형성하고 공유하게 됨
- 결론적으로 문화예술교육의 문화적 실천은 문화예술교육을 통해 학습자 개개인이 문화적 존재로서 자기발견 및 형성을 이루어감은 물론 나아가 바람직한 문화 공동체를 형성하는데 기여하고자 하는 일련의 행동양식을 의미함
 - 궁극적으로 문화예술교육의 문화적 실천은 교·강사, 학교리더그룹, 지역사회리더그룹, 정책 리더그룹 등 핵심리더들에 의해 그 성패가 좌우될 것임

2) 문화적 역량(cultural competency)의 의의

가. 문화적 역량의 일반적 개념

- 개인들로 하여금 문화적으로 다양한 환경에 더욱 효과적으로 관여할 수 있도록 도움을 주는 일련의 지식과 기술을 의미함(PDI, 2009)
- 문화적 역량 개념의 발전과정
 - 1980년대에 보건 및 사회서비스 분야에서 문화적 차이와 변화하는 인구구조에 대응하여 양질의 서비스를 제공하기 위해 도입한 개념임
 - 이러한 기조가 행정 전반으로 크게 확산되어 최근에 문화적 역량개념은 고객에게 보다 나은 서비스를 제공하는 데 초점을 맞추고 있으며 행정서비스 전달 및 조직 변화의 핵심적 부분으로 부상되고 있음
- 행정 분야에서 문화적 역량이 중요한 이유
 - 공적인 분쟁이 발생하는 문화적 맥락을 이해할 수 있음
 - 취약계층에게 제공되는 부적정한 공공서비스 및 사업을 개선하는 기회를 제공할 수 있게 함
 - 공공기관의 행정, 서비스, 사업의 타당성을 제고할 수 있음
 - 공공서비스 담당자들이 자신들의 업무능력을 향상시킬 수 있게 함
- 문화적 역량의 세 가지 차원(PDI, Rutgers)
 - 이해(awareness): 자기이해, 타인의 문화적 신념과 행동 이해, 상·하위 문화 간 권력관계 이해, 사람들의 독특하거나 다문화적인 정체성 이해 등을 말함
 - 신념(belief): 사람들이나 집단 간 차이의 존중, 다른 문화의 신념과 행동에 대해 선부른 판단을 하지 않아야 한다는 믿음, 사람들은 자신들의 문화적 신념에 따라 합리적으로 행동한다는 신념을 의미함
 - 행동(behavior): 문화적 경계를 넘어 효과적으로 의사소통하는 것, 문제해결이나 집단행동 시 다양성을 추구하는 것, 다른 사람들의 문화적 역량을 촉진하는 조치를 취하는 것 등을 의미함

- 문화적 역량의 특징

- 절대적으로 고정된 말단(endpoint)이 없는 연속체로서 절대적으로 바람직한 수준을 지정할 수 없음

나. 문화예술교육과 문화적 역량

- 정연희(2010)는 지식기반사회로의 진입과 지역화를 동반한 세계화라는 예술교육의 환경변화에 대응하여 앞으로 예술교육이 첫째, 삶을 위한 예술교육, 둘째, 글로벌 시민성에 기초한 예술교육, 셋째, 평생학습으로서의 예술교육 등을 지향하여야 한다고 주장한 바 있음
 - 여기서 ‘삶을 위한 예술교육’은 예술활동 과정을 통해 체험중심의 통합적 교육을 추구하는 것이며, ‘글로벌 시민성에 기초한 예술교육’은 상호의존적 체계를 이해하고 참여적 학습방법을 통해 예술교육의 질적 전환을 이루는 것이며, ‘평생학습으로서의 예술교육’은 전 생애교육으로서의 예술교육을 지향하면서 지역사회 참여 및 실천을 강조하는 것임
- 이를 위해 예술교육의 내재적 원리 전환과 외재적 가치 확대가 이루어져야 하는 바, 이는 앞서 설명한 문화예술교육의 문화적 실천으로 귀결된다 할 것임
 - 문화예술교육의 문화적 실천을 선도하는 정책리더그룹이 문화적 역량을 갖추게 될 때 정책결정 및 집행과정에서 예술교육의 질적 변화를 이끌어낼 수 있는 정책 및 사업을 수립하고 실행에 옮길 수 있을 것임
 - 학교와 지역사회에 문화적 역량을 갖춘 리더그룹들이 존재할 때 문화적 실천을 추구하는 예술교육프로그램을 기획·집행할 수 있을 것임
 - 예술교육 관련 교·강사들이 문화적 역량을 갖추어 비로소 학습자들에게 ‘삶을 위한 예술교육’, ‘글로벌 시민성에 기초한 예술교육’, ‘평생학습으로서의 예술교육’을 제공할 수 있을 것임
- 따라서 문화예술교육을 위한 핵심리더들에게 요구되는 문화적 역량을 파악하여 이들에게 교육·훈련을 통해 문화적 역량을 배양할 수 있는 기회를 제공하는 것은 앞으로 문화예술교육의 발전을 위해 필수적인 성공요인(Critical Success Factor)이라 할 수 있음

3. 문화역량 기반 연수커리큘럼 개발의 접근방법

1) 문화적 역량 강화를 위한 커리큘럼 개발의 4가지 틀

가. 지식기반 커리큘럼

- 의의: 문화적 역량을 갖춘 공공부문의 중요성에 대한 규범적 이해를 갖게 함
 - 문화역량의 지식기반 요소들을 연수교육과정에 제공함
- 교육과정 목표: 학습자들로 하여금 문화적 역량의 기반을 이루는 관련 지식을 습득하도록 함
- 교수내용(사례)
 - 개념 및 용어, 지역 및 국가 인구통계, 사회적 격차에 대한 논의, 문화역량의 법적·정책적 함의 이해 등이 포함됨
- 도전과제
 - 공무원이 서비스 전달 시 중립적이어야 한다는 행정의 내재적 신념이 존재함
 - 문화적 차이나 다양성에 초점을 맞추는 것은 중립성/공평성 원리와 불부합함
 - 문화적 역량은 ‘사회적 형평성’이라는 이념적 유산을 바탕으로 하고 있음
 - * 1968년 Minnowbrook Conference, 신행정학(New Public Administration)
 - 행정은 중립적이지 않으며 달성되어야 하는 가치로서 사회적 형평성과 높은 수준의 관리에 헌신하여야 한다는 주장도 존재함(Fredrickson, 2007)

나. 태도기반 커리큘럼

- 의의: 공무원들이 자유 재량권을 가진 것을 고려할 때 공직자의 태도가

중요한 요소이며 연수 및 교육과정에서 이것을 고려해야 함

- 문화적 다양성을 특징으로 하는 환경에서 문화적 역량을 갖추는 것은 새로운 행동패턴을 배우고 적절한 환경에 이를 효과적으로 적용하는 것임(Rice, 2007)
- 교육과정 목표: 학습자들이 다문화적 환경에 적응할 수 있는 새로운 사고 및 행동패턴을 숙지함
- 교수내용(사례)
 - 자기성찰, 사회적 편견, 조직 문화 및 변화 등을 포함해야 함
- 도전과제
 - 행정이 중립적이어야 한다는 내재적 이념에도 불구하고 실제로는 그렇지 않음
 - 따라서 더욱 대의적인 관료제(representative bureaucracy)가 요구되며 적극적인 대표를 실현하기 위해 공무원들은 문화적 역량을 갖추어야 함(Bailey, 2005).
 - 다양한 인력구성을 이루는 것이 조직적 문화역량을 제고하는 데 도움이 됨(Betancourt, Green, & Carrillo, 2002)

다. 기술기반 커리큘럼

- 의의: 문화적 역량은 격차나 불공정을 해소하지는 못하지만 양질의 서비스를 제공하기 위한 기술이라는 관점에서 기술기반 교육과정을 구성함
- 교육과정 목표: 학습자들이 다양한 이해관계자들과 소통하고 지지를 이끌어내며, 효과적으로 문화예술 관련 프로그램을 개발·실행할 수 있는 기술을 습득하도록 함
- 교수내용(사례)
 - 의사소통기술, 리더십기술, 프로그램 개발, 프로그램 평가, 신기술 등이 포함됨
- 도전과제
 - 지식 및 태도기반 교육과정은 문화적 역량기술로 변환되기 위해 통합

될 필요가 있음

- 문화적 역량을 갖춘 조직을 만들기 위한 여러 요소들 중에서 하나는 자기평가(self-assessment)이며 그 도구 및 척도가 교육과정에 포함되어야 함
- 공공부문에서 새로운 기술들(콜센터, 웹사이트 등)이 정부로 하여금 공공 재화 및 서비스를 보다 효율적으로 제공할 수 있도록 함(White & Rice, 2005)

라. 지역사회기반 커리큘럼

- 의의: 문화적 역량의 지식, 태도, 기술기반 요소들로 문화적 역량을 갖춘 공공부문을 만드는 것은 쉽지 않지만, 커뮤니티를 포함시키면 이 모든 요소들이 상당히 진작될 수 있음
 - 다양한 이해관계자들을 참여시키면 어떻게 적정 교육프로그램을 설계할 수 있는지를 보여주는 우수사례들을 검토함으로써 지역사회기반 커리큘럼 개발의 장점을 발견할 수 있음
- 교육과정 목표: 학습자들이 지역사회와 협력하여 프로그램을 수행할 수 있는 협력적 거버넌스 능력을 체득 함
- 교수내용(사례)
 - 대중의 참여, 비영리 파트너십, 인턴십 등이 포함됨
- 도전과제
 - 지방정부의 성공적 우수사례들은 서비스 대상인 커뮤니티로부터의 투입을 통해 해당 교육프로그램을 만든 경우가 대부분 임
 - 교육과정에 여성 공무원, 이주민 출신 공직자 등을 연사로 참여시키는 것을 고려해야함
 - 또, 이들 취약계층 출신 공무원들의 지도감독 하에 학습자들이 인턴십을 수행하는 것도 바람직한 대안의 하나임(NASPAA, 2009)

2) 본 연구에서 활용한 연수프로그램 개발의 접근방법

- 교육프로그램 개발에 있어서 가장 중요한 두 가지 사항은 학습자에게 무엇을(what), 어떻게(how) 가르칠 것인가를 결정하는 것임
 - 이를 위한 접근방법으로 주로 사용되고 있는 것은 전통적인 ISD 모델 (Instructional Systems Design Model)과 CBC 모델(역량기반 교육과정 접근방법, Competency-Based Curriculum)임

가. ISD 모델

- ISD 모델에 의한 교육시스템 설계과정은 대략 6개 단계로 이루어짐
 - 준비 → 분석 → 설계 → 개발 → 실시 → 평가

<표 II -1> ISD 모형에 의한 교육시스템 설계과정

단 계	내 용
준비	1. 경영상의 요구 검토 2. 개발계획 수립 및 타당성 검토
분석(ANALYSIS)	1. 요구 및 수요 사정 2. 직무/과제 분석 3. 수행차이 분석 4. 교육 벤치마킹 5. 학습자 분석
설계(DESIGN)	1. 과정(학습목표, 코스맵, 학습내용, 관련 작업 규명) 2. 교육내용구성 3. 교수전략수립(교수방법 및 매체선정) 4. 교육운영계획
개발(DEVELOPMENT)	1. 교재/강사매뉴얼/시청각 교보재 개발 2. 평가도구개발
실시(IMPLEMENTATION)	실시전 PILOT TEST 실시 : 교육의 질 평가
평가(EVALUATION)	1. 교육반응도 평가 2. 학습목표 달성도 평가 3. 현업적용도 평가 4. 경영성과 기여도 평가

- 먼저, 분석단계에서는 요구 사정, 직무/과제 분석, 수행차이 분석, 교육 벤치마킹, 학습자 분석 등의 방법을 주로 사용함
 - 특히, 요구(수요) 분석 즉, 교육에 대한 진정한 요구를 파악하는 것이 중요한데, 이는 교육 훈련이 요구되는 분야, 주제, 스킬 등을 확인하는 과정임
 - 우수사례 벤치마킹은 교육과정을 설계하는 데 있어서 중요한 기초 자료로 이용되고 있음
 - 학습자 분석은 해당직무수행에 필요한 기능, 책무, 과제 분석, 각 과제 수행에 필요한 지식, 기술, 태도 등의 필요능력 분석, 해당 교육과정에 포함해야 할 과제, 지식, 기술 등을 파악하는 것임
- 그리고 설계단계는 교육과정 및 교육내용의 구성, 교수전략수립, 교육 운영계획 등으로 이루어지게 되는 것이 일반적인데, 교육과정 및 내용의 구성은 교과목과 세부내용으로 구성되며, 교수전략은 교수방법 및 매체의 선정 등으로 구성됨
- 본 연구는 기본적으로 ISD모델에 입각하여 연수커리큘럼을 개발하고자 하며, 특히, 분석과정과 설계단계에 초점을 맞추고자 함

나. CBC 모델

- 역량기반 교육과정 접근방법은 최근 들어 각광을 받고 있는 교육과정 설계 모형으로, 핵심 역량군을 도출하고 핵심역량을 KSA(Knowledge, Skill, Attitude)로 구분하여 교육과정을 설계하는 것임
 - 핵심역량군의 도출은 기존의 연구 또는 직무기술서 등을 토대로 도출하거나, 또는 핵심역량을 가지고 있다고 판단되는 사람들과의 인터뷰를 통해 도출하는 것이 일반적임
- 역량이란 직무(역할 또는 책임)의 주요 부분에 영향을 미치면서, 직무에 대한 성과와 상호 연관되어 있고, 인정되고 있는 기준에 따라 측정 가능한 동시에 훈련과 계발을 통하여 개선될 수 있는 지식/스킬/성격/과 연관된 하나의 군(cluster)이라고 할 수 있음(Parry, 1996)

- 일반적인 역량모델링의 과정은 조직전략 검토 → 역량도출 → 타당성 검증→ 역량모델 확정 및 연계(시스템 설계 및 구축)의 과정을 거침
- 역량의 개념요소
 - 첫째, 역량은 외적으로 관찰가능하고 측정 가능한 형태의 언행과 상관관계가 있다고 판단되는 개인의 내적인 행동특성을 규명해 내는 것임
 - 둘째, 역량은 지속적으로 관찰되는 행태를 중심으로 정의 할 수 있음
 - 셋째, 역량은 우수한 성과를 전제로 성립되는 개념으로 역량도출작업은 조직사회에서 우수한 성과를 시현한 사람을 대상으로 그 원동력을 행태 관점에서 규명하려는 것임
 - 넷째, 역량은 현재의 조직기능만을 반영하는 것이 아니라 미래의 바람직한 기능과 역할을 고려하는 것으로 미래의 과업환경 하에서 조직구성원이 가져야 할 바람직한 행태나 태도를 상정한 것임
- 역량의 구성요소
 - 기술(Skill): 특정 기계를 작동하거나 아이디어를 명확하게 나타내는 글을 쓰는 능력처럼 매우 구체적인 것은 물론 전략적으로 생각하거나 다른 사람들에게 영향을 주는 능력처럼 매우 실체적(tangible)이지 않은 능력임
 - 지식(Knowledge): 업무 수행을 위한 매우 실체적(tangible)이고 측정 가능한 능력으로 경우에 따라서는 금융지식 등 훨씬 더 복잡한 경우도 포함됨
 - 성격(Characteristics) 또는 태도(Attitude): 특별한 기술이나 지식을 획득하거나 활용하는 잠재능력을 나타내는 개인 특성을 의미하며 경우에 따라 외부환경과 관련한 개성적 특질을 나타내기도 함
- 본 연구는 연수커리큘럼을 개발하는 데 있어서 CBC 접근법을 활용하고자 함
 - 문화예술교육분야 핵심리더들이 지녀야 할 능력 요소 등을 구체화하고 확인하여 이를 증진시킬 수 있는 방향으로 연수커리큘럼을 설계하고자 함
 - 다음 절에서 도출할 핵심리더그룹 유형별 역량모형에 기초하여 각 리더그룹별로 요구되는 역량요소들을 효과적으로 개발하는 데 기여할 수 있는 연수커리큘럼을 개발·제시하고자 함

4. 문화예술교육 ‘핵심리더’에게 요구되는 역량 및 역량 요소

1) 핵심리더에게 요구되는 역량(Core Leadership Competencies)

가. 핵심리더십 역량 : Denver Business Journal

- 비전제시(visionary) : 핵심리더는 바람직한 미래상을 제시하여야 함
- 격려(inspirational) : 일단 비전이 설정되면 모든 조직원들이 동참하도록 격려하여야 함
- 전략(strategic) : 조직의 강점과 약점, 기회와 도전을 이해하고 직시하여야 함.
- 전술(tactical ability) : 핵심리더는 고객 지향적이면서 결과 지향적이어야 함
- 선택과 집중(focused) : 핵심리더는 우선순위가 높은 것에 집중하여야 함
- 설득력(persuasive) : 이해관계자들을 진심으로 설득하여 자신의 견해를 이해하게 하여야 함
- 호감(likable) : 높은 감성지수와 대인관계기술로 사람들의 호감을 얻어야 함
- 결단력(decisive) : 핵심리더는 결정을 신속하게 하여야 함
- 윤리성(ethical) : 직선적이어야 하며 명확한 목표치를 제시하고 사람들로 하여금 책임지도록 하여야 함
- 비판수용성(open to feedback) : 개방적이고 지속적인 개선을 위해 노력하여야 함

* 출처 : www.bizjournals.com/denver/stories/2005/08/09/smallb3.html

나. 핵심리더십 역량: 미국 국토안보부(DHS)

- 미국 국토안보부 성과계획에서 제시한 8가지 핵심리더십 역량
- 원칙주의(principled): 높은 수준의 도덕적 기준 고수
 - 타의 모범이 될 것: 모든 업무에 청렴성이 기본임
- 사람중심(people-centered): 직원들과 함께 일할 수 있는 능력
 - 직원들을 배려·존중·동기부여·조언하고, 명확하게 지시하고 적절하게 보상하는 능력이 뛰어나야 함
- 효과적 의사소통(effective communicator)
 - 부하직원, 동료, 외부파트너들에게 명확하게 미션을 규정하고, 경청함과 동시에 정보를 적절하게 공유해야 함
- 성과중심(performance-centered): 목표제시 및 성과관리능력
 - 적시에 명확하고 측정가능하며 의미 있는 목표를 설정하고 결과를 돌아보고 그 성과를 직원들에게 환류하고 기대에 못 미치는 성과는 별도 조치함
- 다양성 옹호(diversity advocate): 다양한 직원들을 충원하고 유지하는 기술
 - 인력 다양성을 촉진하고, 공정하고 균등한 보상 및 기회를 제공하고, 즉각적이고 적절하게 차별을 시정함
- 고도의 협력성(highly collaborative)
 - 조직 내·외부의 파트너들과 효과적으로 협력함으로써 미션통합을 이루어내야 함
- 지략과 혁신(nimble and innovative)
 - 미션을 달성하기 위해 지속적 혁신을 촉진하도록 규율해야 함
- 공공자원 지킴이(steward of public resources)
 - 수탁책임을 집행함에 있어 재정적, 관리적 책무성을 확보하고 적절한 정보 보호가 이루어 져야 함

* 출처: www.cbp.gov/

2) 문화예술교육 핵심리더에게 요구되는 역량

가. 일반적 구분

- 문화예술교육 관련 핵심리더그룹의 유형별로 그 기능과 역할을 수행하기 위해 필요한 핵심역량을 먼저 일반역량, 관리역량, 기능역량 등으로 구분하여 역량유형별로 구성요소들을 파악하고자 함
 - 일반 역량(Generic Competency): 문화예술교육에 관여하는 핵심리더들의 유형과 관계없이 누구에게나 반드시 요구되는 역량
 - 관리역량(Managerial Competency): 문화예술교육의 정책 및 사업을 관리하고 감독하는 책임을 지고 있는 핵심리더들에게 요구되는 역량
 - 기능역량(Technical Comptency): 학교문화예술교육, 사회문화예술교육 등 어떤 특정 분야에서 이루어지는 업무를 수행하기 위해 필요한 역량
- * 참조 : UNIDO(2002). UNIDO Competencies.
- 일반역량, 관리역량, 기능역량 등 일반적인 역량유형의 구분은 모든 분야에서 적용되고 있는 구분방식이기는 하나 문화예술교육 핵심리더들에게 요구되는 역량은 그 특성 상 차이가 날 수 있으므로 구체적인 역량구분방식과 명칭에 대해서는 포커스그룹인터뷰 등을 통해 설정할 필요가 있음
 - 먼저, 정책리더그룹은 중앙부처, 지방자치단체, 지방교육청 등 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련 정책 및 사업 담당자 및 관리자 집단으로 문화예술교육 관련 일반역량과 관리역량이 상대적으로 중요하게 고려되어야 할 것임
 - 지역 리더그룹은 문화예술시설 관리자, 문화·예술단체, 지역전문가 등 지역문화예술교육과 관련된 집단으로서 일반역량과 함께 기능역량이 상대적으로 중요하게 고려되어야 할 것임
 - 학교 리더그룹은 학교장 등 학교문화예술교육의 환경조성에 영향을 미치는 집단으로 일반역량과 관리역량이 강조되어야 할 것임

- 그리고 문화적 역량은 일반역량, 관리역량, 기능역량과는 별도로 추가적인 역량요소로 고려하는 것이 바람직할 것으로 판단됨
- 문화예술교육 핵심리더그룹에게 요청되는 문화적 역량에 대해서는 기존 연구결과를 바탕으로 검토한 후 핵심리더 유형별로 종합적인 역량군과 역량요소를 제시하고자 함

나. 문화예술교육 리더그룹 유형별 핵심역량

(1) 교·강사 그룹

- 미술교사 핵심역량
- 미술교사의 핵심역량으로서 문화역량은 문화적 감성 등 5가지 역량그룹과 14개 역량요소를 제시할 수 있음(정연희, 2007)

<표 II -2> 미술교사의 핵심역량(정연희)

대분류	중분류	구성 요소
문화역량	문화적 감성	문화 차이 인식 개인과 지역 그리고 국가 간 문화의 차이성과 공통성에 대하여 인식한다.
		소수자 이해 소수자와 소수문화에 대해 선입견을 갖지 않으며 수용적이고 세밀하게 반응한다.
		상호 공감 교사와 학생 간, 학생과 학생 간 상호 의견의 차이에 대하여 수용적이고 긍정적으로 반응한다.
	문화적 자각	문화적 정체성 한국미술문화에 담긴 정신성과 조형성에 대한 안목을 가지고 있어 우리의 미술문화의 의미와 가치에 대하여 학습자들과 공감하기 위해 노력한다.
		문화적 다양성의 수용 및 내면화 개인과 지역 그리고 국가 간 문화적 다양성에 대해 불편함을 느끼지 않으며 각각의 미술문화의 의미와 가치에 대하여 학습자들과 공감하기 위해 노력한다.
	문화적 문해력	동시대 문화 이해 우리 시대의 문화적 경향성과 특징에 대해 비판적 사고를 통해 이해하고 소통한다.
		다문화 이해 다른 지역, 국가, 문화권의 미술문화에 대하여 조형적·정신적 차이성과 공통성에 대하여 맥락적 설명이 가능하다.
		지역문화 이해 지역문화에 관심을 갖고 지역 문화 공동체의 일원으로 참여하고 실천하며 그 경험을 미술수업에 활용할 수 있다.
	문화적 지식	인문학적 지식 철학, 역사 등 인문학적 지식을 가지고 있어 미술세계에 대한 맥락적 설명이 가능하다.
		전통문화 지식 한국 전통문화의 공통된 조형적·정신적 특성에 대한 이해를 바탕으로 과거와 현재의 다양한 미술품과 미술현상에 대해 맥락적 설명이 가능하다.
	문화적 기술	창의적 재구성 기 개발된 교육과정을 문화적 실천 요구 등 현재의 교육 패러다임에 맞게 재구성한다.
		창의적 자원 활용 학습자 주변, 지역사회, 미술세계, 일상세계의 다양한 자원, 정보 등을 수업에 적극 활용한다.
		창의적 파트너십 효과적인 미술수업을 위해 미술관련 전문가나 조직과 효과적으로 협력할 수 있다
		창의적 문제해결 미술수업의 과정에서 발생하는 의견 차이를 해소하고 문제를 해소할 수 있다는 태도를 가지고 동의를 구한다.

* 출처 : 정연희(2007). “미술교육의 문화적 실천을 위한 미술교사 문화역량에 관한 연구”. 한국교원대학교 박사학위 논문

(2) 학교 리더그룹

- 학교 리더그룹의 중요한 목적은 양질의 교육, 형평성, 효율성, 책임성을 제공하는 것으로 이러한 목적을 달성하기 위하여 필요한 역량과 기준에 대한 이해와 함께 교사들의 동참과 협력이 필요함
- Ivie(2007)는 학교리더에게 요구되는 역량으로 리더십역량목록(LCI)에 의해 측정되는 13개 핵심리더 역량을 제시하고 있음
 - 통찰력 있는 리더십(visionary leadership), 목적 통합(unity of purpose), 학습조직화 능력(establishing learning communities), 조직관리능력(organizational management), 교육적 리더십(instructional leadership), 커리큘럼 및 교수능력(curriculum and instruction), 협력기술(collaboration), 평가기술(assessment), 다양성(diversity), 전문성 개발(professional development), 반성(reflection), 탐구(inquiry), 전문가주의(professionalism) 등임
- Glickman(1990)은 효과적인 교육리더로서 학교 교장에게 요구되는 역량을 지식기반 역량군, 업무 역량군, 기술역량군 등 3개 범주로 제시하고 각 역량군별로 하위 역량요소들을 제시하고 있음
 - 지식기반 역량군(Knowledge Base): 학교연구지식, 연설기술, 교육철학과 신념, 관리 개발, 변화이론, 교육과정지식 요소 등임
 - 업무 역량군(Tasks): 감독 및 교수평가, 직원 개발, 교육과정 개발, 집단 개발, 실행 연구, 학교문화, 학교와 지역사회 요소 등임
 - 기술 역량군(Skills): 대인관계, 의사소통, 일반인 대응, 의사결정, 적용기술, 문제해결, 전문기술, 목표 설정, 평정 및 기획, 관찰, 연구 및 평가 요소 등임

(3) 지역사회 리더그룹

- Vasquez(2009)는 지역의 기획가 등 행정가들이 다양한 개인들과 지역사회들과 함께 일을 하는 데 필요한 일련의 기술들로서 문화역량을 문화적 인식, 문화적 신념, 문화적 행동 등 3가지 차원에서 제시하고 있음

<표 II -4> 지역사회 리더그룹의 역량모형(Vasquez)

구분		구성 요소
문화적 이해	기획이론 이해	어떤 것이 좋은 계획인지 이해함
	문화적 신념 이해	개별 분야의 문화적 신념과 행동을 이해함
	이해관계자 이해	이해관계자들의 경험과 편견을 이해함
	취약계층 영향 이해	취약 및 소외계층에의 영향을 이해함
	기획가 역할 이해	기획가가 지배적인 문화의 이해관계를 촉진하는 역할을 수행하였음을 이해함
	반대집단 이해	부정적 경험을 가진 그룹들은 계획과정에 참여하지 않으려 함을 이해함
	지역내 문화 이해	지역 내의 독특한 또는 중복되는 문화에 대해 이해함
	타문화 규범 이해	타문화의 존중 및 지식 표현방식 등에 대해 이해함
	권력관계 이해	기획과정에 포함된 전문가들이나 행위자들 간의 권력관계를 이해함
문화적 신념	기획에 대한 신념	기획은 가치들을 촉진하는 선택에 관한 것이라는 신념
	신념의 영향에 대한 믿음	문화적 신념과 행동은 지역의 각종계획에 영향을 미친다는 신념
	신념의 중요성에 대한 믿음	문화적 신념과 행동은 계획 수립 전에 파악하여야 할 중요정보라는 믿음
	이해관계자 참여에 대한 신념	다양한 이해관계자들을 협력적 계획과정에 개입시키는 것이 최선이라는 믿음
	다양성 가치에의 신념	다양성 가치를 인정하는 사람들이 팀을 이루어 갈등을 해소해 가는 것이 최선이라는 믿음
	기획가 역할에 대한 신념	기획가는 지역내에서 문화역량의 모델이 되어야 한다는 믿음
	기획가 노력에 대한 신념	기획가들은 자신의 전문성 개발을 위해 타문화를 이해하여야 한다는 믿음

	기획가 용기에 대한 신념	문화역량 맥락에서 비생산적인 신념과 행동을 변화시키려 노력하여야 한다는 믿음
문화적 행동	협력노력에 자원 투입	다양한 환경에서는 상당한 자원을 협력적 노력에 투입하는 행동
	기획책임자의 노력	기획책임자는 문화적으로 포괄하는(inclusive) 조직을 만들고 이끌어야 함
	기획가들의 노력	기획가들은 문화적으로 상이한 청중들을 이해하고 이해시키려 해야 함
	이해가능한 문서 준비	기획가들은 많은 사람들이 이해할 수 있는 문서를 만들어야 함
	변화에의 적응성	변화하는 환경에 적응할 수 있도록 지속적으로 반성하는 노력

* 출처 : www.doc.state.nc.us/.../FacilityPlanner-cp.pdf

- 노스캐롤라이나 주(2008)는 문화시설을 포함한 시설관리자들의 역량을 3단계로 구분하고 전문지식, 프로젝트관리, 설계 및 분석, 의사소통 등 4가지를 핵심역량으로 제시하고 있음

(4) 정책 리더그룹

- 캐나다 기획연구소(2008)는 정책기획을 담당하는 기획그룹에 요구되는 역량을 기존의 지식 및 기술표준을 제시하는 데서 벗어나 기능역량(functional competency)과 촉진역량(enabling competency)으로 구분하여 새로운 역량표준을 제시하고 있음
 - 기능 역량: 정책 환경의 이해, 기획의 역사와 원리 이해, 정부·법률·정책 이해, 계획 및 정책고려사항, 계획 및 정책결정, 계획 및 정책집행, 계획 및 정책의 발전과정 등임
 - 촉진 역량: 비판적 사고, 대인관계, 의사소통, 리더십, 전문적·윤리적 행위 등임

<표 II -5> 정책리더그룹의 핵심역량(미국 인사관리처)

구분		구성 요소
모든 직원	태도(6)	상시적 학습, 내외부 고객 서비스 지향, 융통성, 탄력성, 정직성, 서비스 동기부여
	지식과 기술(4)	대인관계기술, 대화 커뮤니케이션기술, 문서작성능력, 문제해결능력
계장급	태도(2)	결단력, 팀워크
	지식과 기술(2)	설득 및 협상기술, 전문기술
과장급	태도(2)	결과에 대한 책임, 타인능력 개발
	지식과 기술(3)	갈등관리기술, 인적자원관리기술, 레버리지능력
부장급	태도(3)	창의와 혁신, 판단력, 전략적 사고
	지식과 기술(3)	재무관리, 파트너십기술, 기술관리
최고 관리자급	(3)	기업가정신, 외부변화인식능력, 비전

*출처 : www.aphis.usda.gov/

- 미국 인사관리처에서는 5가지 리더십 수준별(모든 직원, 계장급, 과장급, 부장급, 최고관리자급)로 리더십의 발전적 특성을 보여주는 리더십 로드맵을 제시하고 있음
- 특히 최고관리자에게 요구되는 리더십 특성으로 기업가정신(조직미래를 위해 새로운 기회를 확인하는 능력), 외부변화인식능력(조직에 영향을 미치는 변화를 읽어내고 대처하는 능력), 비전(장기적 견해를 다른 사람들과 공유하는 능력) 등 3가지를 제시하고 있음

(5) 핵심리더그룹 유형별 역량모형(종합)

- 정책 리더그룹
 - 정책리더그룹은 중앙부처, 지방자치단체, 지방교육청 등 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련 정책 및 사업 담당자 및 관리자 집단으로 이들 그룹에 요구되는 핵심역량은 일반역량, 관리역량, 문화적 역량으로 구

분하여 다음과 같이 제시할 수 있을 것임

- 일반역량 : 문화예술교육 철학, 문화예술교육 동향지식, 문화예술교육 내용지식, 문화예술교육 기획 지식, 문화예술교육 관련 교육과정지식 등임
- 관리역량 : 문화예술교육 정책 및 사업 개발, 문화예술교육 홍보, 문화예술교육 재원조달 및 배분, 사업평가 및 사후관리 등임
- 문화적 역량 : 문화예술교육 비전, 전략적 사고, 의사소통, 파트너십, 갈등관리, 설득 및 협상 등임

○ 지역사회 리더그룹

- 지역 리더그룹은 문화예술시설 관리자, 문화·예술단체, 지역전문가 등 지역문화예술교육과 관련된 집단으로서 이들 그룹에 요구되는 핵심역량은 일반역량, 기능역량, 문화적 역량으로 구분하여 다음과 같이 제시할 수 있을 것임
- 일반역량 : 문화예술교육 철학, 문화예술교육 정책지식, 문화예술교육 내용지식, 문화예술교육 기획지식, 문화예술교육 관련 프로그램지식 등임
- 기능역량 : 문화예술교육 프로그램 개발, 문화예술교육 직원개발, 문화예술교육 시설관리, 학교 및 지역사회와의 협력, 사업홍보 등임
- 문화적 역량 : 대인관계, 의사소통, 갈등관리, 파트너십, 문제해결력 등임

○ 학교 리더그룹

- 학교 리더그룹은 학교에서 문화예술교육의 환경조성에 영향을 미치는 집단으로 이들 그룹에 요구되는 핵심역량은 일반역량, 관리역량, 문화적 역량으로 구분하여 다음과 같이 제시할 수 있을 것임
- 일반역량 : 문화예술교육 철학, 문화예술교육 정책지식, 문화예술교육 내용지식, 문화예술교육 관련 교육과정지식 등임
- 관리역량 : 문화예술교육 교육과정 개발, 문화예술교육 교·강사 개발, 문화예술교육 관련 기획 및 평가, 학교문화 조성, 지역사회와의 협력 등임
- 문화적 역량 : 대인관계, 의사소통, 파트너십, 문제해결력 등임

<표 II -6> 핵심리더그룹 유형별 역량모형

구분		역량 요소
정책 리더그룹	일반 역량	문화예술교육 철학, 문화예술교육 동향지식, 문화예술교육 내용지식, 문화예술교육 기획 지식, 문화예술교육 관련 교육과정지식 등
	관리 역량	문화예술교육 정책 및 사업 개발, 문화예술교육 홍보, 문화예술교육 재원조달 및 배분, 사업평가 및 사후관리 등
	문화적 역량	문화예술교육 비전, 전략적 사고, 의사소통, 파트너십, 갈등관리, 설득 및 협상 등
지역사회 리더그룹	일반 역량	문화예술교육 철학, 문화예술교육 정책지식, 문화예술교육 내용지식, 문화예술교육 기획지식, 문화예술교육 관련 프로그램 등
	기능 역량	문화예술교육 프로그램 개발, 문화예술교육 직원개발, 문화예술교육 시설관리, 학교 및 지역사회와의 협력, 사업홍보 등
	문화적 역량	대인관계, 의사소통, 갈등관리, 파트너십, 문제해결력 등
학교 리더그룹	일반 역량	문화예술교육 철학, 문화예술교육 정책지식, 문화예술교육 내용지식, 문화예술교육 관련 교육과정지식 등
	관리 역량	문화예술교육 교육과정 개발, 문화예술교육 교·강사 개발, 문화예술교육 관련 기획 및 평가, 학교문화 조성, 지역사회와의 협력 등
	문화적 역량	대인관계, 의사소통, 파트너십, 문제해결력 등

5. 핵심리더 연수 및 훈련방법에 관한 고찰

- 연수커리큘럼을 설계하는 데 있어서 또 다른 핵심적인 요소는 어떻게 (how) 가르칠 것인가 하는 문제임
 - 최근에는 이론적인 수업은 물론 실제 경험을 포함하는 현실적인 연수 프로그램을 주창하는 학자들이 증가하고 있음
 - 이는 학습자들이 실제 경험 가운데 개념과 전략을 배울 때 교육적 결과가 향상될 수 있기 때문임(Preskill, 1992, 1997)

- 연수 및 훈련방법에 대한 이론적 연구들이 많지는 않으나 기존의 논의들을 토대로 할 때, 문화예술교육 핵심리더들을 대상으로 한 연수교육에서 다음의 4가지 접근법이 주로 활용될 수 있을 것임

1) 모의실험(Simulation)

- 모의실험은 전문성을 훈련하는 데 있어서 매우 비용효과적인 수단으로 인식되고 있는데(Morris, 1994; Willer et al., 1978), 참여자가 시뮬레이션에 참여하여 할당된 사례 또는 시나리오에 대한 문제해결을 주도할 수 있음
- 모의실험은 비용에 비하여 많은 효과를 낼 수 있다는 장점이 있는데, 무엇보다 참여자들이 각자의 경험을 살릴 수 있기 때문임
 - 교육 참여자들이 자신의 경험을 활용하고 서로의 정보를 교환하는 과정 등에서 교육 참여자들의 평가훈련에 대한 관심을 극대화시킬 수 있음
- 그러나, 모의실험은 다음과 같은 한계를 가지고 있음
 - 첫째, 사례 중심의 접근방법을 사용하므로 평가와 관련한 광범위하고 전반적인 지식을 다루는 데는 한계가 있음
 - 둘째, 사례 중심의 접근은 이론적 초점을 잃고 좀 혼란스러운 수업과정이 될 수도 있으므로 이러한 한계를 잘 극복하는 것이 필요함

2) 역할극(Role-play)

- 역할극 접근방법은 시뮬레이션 접근방법과 유사하지만, 시뮬레이션이 매우 구조화된 교육이라면, 역할극은 교육 참여자의 입장에서 볼 때 많은 상상력을 요구하는 것이고 고도의 유연성과 동태성을 포함하는 것임
- 역할극 접근방법의 경우 대개 실제 프로그램과 연관되어 있는 학생들이 역할극 평가 연습에 사용하고 싶은 프로그램의 목록을 제공하고 있는데, 어떤 프로그램에도 연관되어 있지 않은 학습자들에게는 강사가 별도의 프로그램 목록을 제공함
 - 먼저, 강사는 역할극 연습에 가장 적합한 프로그램 부분 집합을 선택함

- 학습자들은 평가할 특정 프로그램을 선택하고 팀으로 나누어 실습함
- 학습자들은 실제 프로그램 관계자들을 면담하고 역할극 시나리오의 위치를 기술함
- 차후에 강사는 프로그램 관계자 역할을 하고 학생들은 프로그램과 평가 목적에 대해 설명을 요구하는 질문을 함
- 이 접근법은 전통적인 하향식 교육모델과 대비되는 것으로 실제 프로젝트 경험에 대한 생산적이고 비용 효율적인 대안을 제공할 수 있음

3) 단일과정 프로젝트(Single Course Project)

- 단일과정 프로젝트는 교육 및 연수프로그램에서 가장 많이 사용되는 접근방법인 동시에 실제 내용면에선 다양하게 이루어지고 있음
- 이러한 접근방법을 적용함에 있어 맥락(context)이 매우 중요한데 각각의 과정이 전체적으로 통일성을 이루지 못하면 매우 조잡한 교육과정이 될 수도 있음
- 따라서 각각의 단일과정 프로젝트가 전체적으로 볼 때 유기적으로 연결되어 방법론, 실무 등이 적절히 조화를 이루는 것이 필요함
- 일관된 프로그램에 연결되어 있지 않은 단일 과정은 훨씬 기초적인 프로젝트를 유지하게 되는 반면에 방법론적, 실질적 작업을 반영하면서 여러 과정으로 이루어진 네트워크의 일부인 단일 과정은 훨씬 도전적인 평가 프로젝트를 제공할 수 있음
- 단일과정 프로젝트의 방법론의 예로는 통계학적 응용(예: Kelley & Jones, 1992)이 대표적인데 특히 이들 주제들이 설문조사의 활용과 관계되므로 표본 추출, 신뢰성, 타당성, 면담 기술 등이 활용되고 있음

4) 실습 경험(Practicum Experience)

- 실습 경험 접근방식은 매우 현실적인 접근방법(Gredeler and Jhnson,

2001)으로 이 접근법은 교육 참여자들이 지속적인 평가를 받으면서 여러 기관과 작업하거나 또는 장기간에 걸쳐 재정적 지원을 받는 프로젝트에 참여하도록 하는 것임

- 실습 경험의 장점은 학습자들이 고객과 직접 접하면서 프로젝트를 시작부터 끝까지 관찰할 수 있고 연수대상 프로그램의 중요한 측면에 대한 이해와 관심을 가질 수 있다는 것임

6. 연수프로그램 개발 시 고려사항

1) 문화역량 기반 교육 및 연수의 3가지 차원

- 제1단계: 내용통합단계(content integration)
 - 핵심개념, 원리, 일반화, 이론들을 보여주기 위해 해당 주제 영역 및 과목에 다양한 문화나 집단들에 대한 사례나 내용을 포함시킴
 - 예) 학교 전체 교육과정에 다른 문화에 대한 내용을 포함시키도록 교사들에게 지시
- 제2단계: 지식구성단계(knowledge construction)
 - 지식이 구성되는 방식에 영향을 주는 가설, 준거체계, 관점, 편견 등을 이해·탐구·결정할 수 있도록 교사들이 사용하는 방법, 활동, 질문 등을 구성하는 과정임
 - 예) 긍정적 상호작용과 협력학습활동을 촉진하기 위한 문화다양성프로그램 추진
- 제3단계: 공유된 학교문화 창출단계(shared school culture)
 - 모든 학습자들이 평등한 교육을 누리는 교육환경을 창출하는 것임
 - 학교 핵심리더들은 다양성을 촉진하는 학교문화를 개발하기 위해 각종 학습활동이나 프로그램을 추적하고 분류해야 함

2) 교육 및 연수커리큘럼 개발 시 유의사항

- ① 교육 및 연수대상을 분명하게 확인할 것
 - 해당 사업에 영향을 미칠 가능성이 높은 직원을 선정하여야 함
- ② 역량모델에 기초하여 교육 및 연수프로그램을 개발할 것
 - 연수결과로서 개발되어야 할 기술이나 역량을 사전에 확인하여야 함
 - 참여자들이 개발하기를 원하는 핵심기술을 규정하는 데 먼저 시간을 투자하여야 함
- ③ 최고관리층의 지원을 확보할 것
 - 최고관리층의 지지와 관여가 없으면 교육 및 연수프로그램이 실패할 가능성이 높음
 - 교육과정 개발, 교육대상자 선정, 해당 프로그램의 제안 등에 관여하여야 함
- ④ 학습자의 수요 및 수준을 고려한 학습내용 개발할 것
 - 동일한 내용을 신규직원과 경험 있는 관리자에게 사용하는 것은 곤란함
 - 온라인과 오프라인을 혼합한 학습방식(blended learning)을 채택하는 것이 필요함
- ⑤ 재무적 안목의 중요성을 간과하지 말 것
 - 재무적으로 문외한인 관리자들이 많은데 이에 대한 지식은 장기적 성공을 위해 매우 중요하므로 반드시 핵심역량 개발프로그램에 포함시켜야 함
- ⑥ 과정의 일부로서 액션러닝(action learning)을 활용할 것
 - 학습자들이 속한 조직에 영향을 미치는 실제 문제를 다룸으로써 학습자들이 효율적으로 학습케 하여야 함
- ⑦ 지속적으로 교육 및 연수프로그램을 조정하고 개선시킬 것
 - 학습자 및 그들의 관리자로부터 피드백을 받아 교육프로그램을 지속적으로 조정하여야 함
- ⑧ 교육의 최종성과를 측정하고 추적할 것
 - 교육 전·후의 기술 개선 및 변화를 측정하여 미래 프로그램의 조정에 활용하여야 함

III. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 현황 분석

1. 학교 경영자 등 연수
2. 문화행정인력 연수
3. 기업CEO 연수

III. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 현황분석

1. 학교 경영자 등 연수

1) 교과과정 현황

- 한국문화예술교육진흥원은 각 급 학교의 교장 및 교감 등 학교 경영자를 대상으로 ‘문화예술교육 연수’를 실시하고 있음.
 - 이들은 학교 문화예술교육 활성화를 위해 교육과정을 편성하고 교육과정 외 활동을 운영하도록 하는 방침을 세우고 시행할 수 있는 교육의 재량권을 가지고 있음
 - 이들을 대상으로 문화예술교육을 직접 체험하고 느끼는 기회를 제공함으로써 학교 문화예술교육의 활성화를 기대하고 있음
- 관련 교육과정은 ‘문화예술교육의 이해’와 ‘공연관람을 통한 문화예술 체험’이 하나의 과정으로 구성되어 있는 매우 단순한 구조임
- 2006년 이후, 2011년 현재까지 한국문화예술교육진흥원에서 추진한 학교 경영자 연수 참여자 수는 다음 <표III-1>과 같이 확대되어 왔으나 그 내용에 있어 큰 변화를 보이지 않고 있음

<표III-1> 학교 경영자·교사 대상 인식 제고를 위한 연수 수혜자 현황

구분	‘06	‘07	‘08	‘09	‘10	‘11	계(누적)
학교경영자/교원	778	2,658	4,496	4,010	4,262	4,772	20,976

2) 교육내용

- 학교 경영자 대상 연수교육은 내용면에서 체계화되고 전문화되어 있지 못함
 - 이에 따라 수강자들의 만족도 조사에 의하면 교육내용의 업무처리 기여도와 전문지식 제공수준에 대한 만족도가 50%에 그치고 있어 여타 핵심 리더그룹에 비해 낮은 편임
- 학교 리더그룹에 대한 교육수요조사 결과(복수응답) 응답자의 70.6%가 ‘개인역량 개발’에 도움이 되는 연수를 희망하고 있고 그 다음으로 ‘업무 전문성 제고(54.9%)’, ‘새로운 정보의 구득(43.1%)’의 순으로 응답하고 있어 교육내용 면에서 개인역량 개발 및 업무 전문성 제고를 위한 교육내용의 개발이 이루어져야 할 것임

3) 교육방법

- 학교 경영자 대상의 연수교육은 대체로 강의와 공연체험 방식으로 이루어졌음
 - 그리고 각 시·도 교육청별 연수원에서 기획하여 실시하는 학교장·교감 연수 프로그램에 해당 프로그램을 추가하여 운영하는 방식으로 추진하여 왔음
- 대체로 공연 체험 방식의 프로그램에 대한 호응도는 높을 수 있으나 그 교육의 실효성의 측면에서 검증이 이루어지지 않았음
 - 학교 리더그룹 대상 교육수요조사에서 ‘개인역량 개발’과 ‘업무전문성 제고’에 대한 수요가 높게 나타나 단순히 공연체험만으로는 연수자의 기대를 충족하기 어려울 것으로 판단됨
- 그리고 각 연수원에서 마련된 연수가 끼워넣기식의 형태로 이루어져 학교 경영자의 문화예술교육에 대한 인식 제고가 이루어지도록 충분한 연수를 하기에는 근본적으로 한계가 있어 이에 대한 개선이 필요함

2. 문화행정인력 연수

1) 교과과정 현황

- 한국문화예술교육진흥원은 일반 공무원, 사회복지사 등 사회 관계자, 국방부, 법무부 관계자, 지역센터 관계자 등을 대상으로 ‘문화예술교육의 이해’를 포함한 ‘문화예술의 이해’ 연수 교육을 실시하고 있음
 - 이는 2009년부터 새로이 신설된 과정임
- 2011년 시행한 문화체육관광부 업무분야별 전문교육과정 ‘문화예술의 이해’ 연수를 살펴보면 ‘문화예술에 대한 전반적 이해도 증진’에 목적을 두고 문화적 감수성과 창의적 소통 역량 강화교육’에 초점 두고 있음
- 교육과정은 3일 과정으로 그 세부 과목은 다음과 같음

<표Ⅲ-2> 2011년 문화체육관광부 공무원 대상 연수내용

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- 문화예술교육의 이해- 문화예술과 감성 특강 I - 영화와 창의성- 문화예술체험 및 감상 I - 창의적 악기체험 워크숍- 문화예술과 감성 특강 II - 과거와 현재를 잇는 우리 음악의 다양성- 문화예술체험 및 감상 II - 소통과 공감을 위한 연극 워크숍- 문화예술과 감성 특강 III - 공연예술의 이해- 문화예술체험 및 감상 III - ‘엄마를 부탁해 뮤지컬 감상’- 문화예술체험 및 감상 IV - 문화예술공간 체험 및 답사 |
|---|

- 문화적 체험을 중심 내용으로 서로 연계된 3일의 과정은 공무원들에게 문화적 감수성을 일깨우는 충분한 체험을 제공하고 있음

<표Ⅲ-3> 문화행정인력 등 연수 참여자 현황

구분	‘06	‘07	‘08	‘09	‘10	‘11	계(누적)
공무원	-	-	-	344	1,237		1581
복지사 등 사회 관계자	-	-	-	-	112	400	512
국방부/법무부 관계자	-	-	-	-	300	460	760
지역센터	-	-	8	35	38	120	201

- 그러나 해당 연수를 통하여 참여자에게 어떠한 역량을 강화하고자 하는 것인지 보다 목적을 구체화하여야 하며 그 결과를 확인하고 개선해 나감으로써 프로그램의 효과성을 높일 필요가 있음

2) 교육내용

- 문화행정인력을 대상으로 한 기존의 연수교육은 단기교육 위주로 문화예술체험을 제공하는 데 초점이 맞추어져 있었던 만큼 문화예술교육의 육성 및 지원을 위한 전문지식 및 기술의 배양에는 상대적으로 소홀하였음
- 이에 따라 수강자들의 만족도 조사에 의하면 교육내용의 업무처리 기여도에 대한 만족도가 문화시설 종사자 등 지역 리더그룹의 경우 48%, 문화예술교육 관계 공무원 등 정책 리더그룹의 경우 51.9%에 그치고 있음
- 또한 교육내용의 전문지식 제공수준에 대한 만족도도 각각 52%, 48.1%에 그치고 있음
- 지역 리더그룹 및 정책 리더그룹의 경우 교육수요조사 결과(복수응답) 응답자의 73.6%와 71.1%가 ‘업무 전문성 제고’에 연수 목적을 두고 있는 만큼 교육내용 면에서 업무 전문성 제고를 위한 교육내용의 개발이 이루어져야 할 것임

3) 교육방법

- 문화행정인력을 대상으로 한 연수교육 또한 강의와 공연체험 방식으로 이루어졌음
 - 이에 따라 연수 참여경험자들의 연수 교육방법에 대해 만족한 응답비율이 지역 리더그룹의 경우 48.0%, 정책 리더그룹의 경우 44.4%로 교육내용에 대한 만족도보다 낮게 나타나고 있음
- 지역 리더그룹과 정책 리더그룹을 대상으로 한 교육수요조사에서 ‘업무 전문성 개발’과 ‘개인역량 개발’에 대한 수요가 높게 나타나 공연체험 위주의 연수프로그램으로는 연수 참여자의 기대를 충족하기 어려울 것으로 판단됨

3. 기업CEO 연수

1) 교과과정 현황

- 한국문화예술교육진흥원은 기업 CEO를 대상으로 연수 교육을 실시하고 있음
 - 2010년 12월 시행된 기업 CEO 연수는 ‘문화와 감성’이라는 주제로 기업의 창의적, 감성적 가치 경영 역량을 향상시키기 위해 마련되었음

<표Ⅲ-4> 기업 CEO 연수 현황

구분	‘06	‘07	‘08	‘09	‘10	‘11	계(누적)
기업 CEO	-	-	-	100	146	-	246

- 교육체계는 미-가치-창의-융합-공감-환경-조화-놀이-디자인-스토리

의 10개 키워드를 풀어내는 방식으로 구성하고자 하였으며 그에 근거하여 마련된 2010년 연수과정은 다음과 같음

<표Ⅲ-5> 2011년 기업CEO 대상 연수내용

- 예술가와 함께하는 미니토크: 명인과 함께하는 “사람책 읽기”
- 융합과 전략: 문화가 담긴 통합적, 융합적 기업전략
- 현대미술 작가의 작품 속에서 바라본 “융합” 갤러리 투어
- 미술과 음악의 만남 : 융합적, 창의적 사고

2) 교육내용 및 교육방법

- 그동안 기업CEO를 대상으로 매우 제한적인 연수기회가 제공되었고 연수내용 또한 실무보다는 문화예술의 체험 및 이해에 초점이 맞추어져 있었던 만큼 향후 지속가능한 기업CEO 연수를 위해서는 보다 진지하게 교육내용 및 교육방법에 대해 고민해 보아야 할 것임

<표Ⅲ-6> 핵심 리더 대상 연수 현황(종합)

사업구분	일시	시수	교육명	대상/인원
전문인력 양성사업	2007.06.14		2007 문화예술교육 나무가꾸기- 단체대표 초청 워크숍	사업 참여기관(단체) 대표등 25명
	2007.12.26		2008년 문화예술교육 전문인력 양성 사업 기관(단체)대표 초청 워크숍	사업 참여기관(단체) 대표및 실무자 총 45명
	2008.11.18~19		2008 「문화예술교육 전문인력 양성」 사업 참여 기관(단체) 대표 초청 워크숍	사업참여기관 (단체) 대표/실무자 54명
	2009.9.27~28		2009 문화예술교육 전문인력	문화기반시설

			지원기관 기관(단체) 대표 초청 워크숍	기관(단체) 대표
	2010.11.01		2010 문화예술교육 전문인력 양성사업 지원 기관·단체 대표초청 워크숍	문화예술교육 전문인력 양성사업 지원 130개 기관·단체 대표 및 전문인력 총 220명
학교경영자 등 연수	2009.12.9/12.18/12.21	18	2009 학교경영자 및 교원 대상 문화예술교육 연수 지원사업-유치원 원장 대상 문화예술교육 연수	국공립유치원 및 사립 유치원장, 원감 총 92명 내외
	2009.1~12	131	2009 학교경영자 및 교원 대상 문화예술교육 연수	3704명
	2010.2~12	149	2010 학교경영자 및 학부모 대상 연수	4792명
	2011.10~7	67	2011 학교경영자 및 교원 대상 문화예술교육 연수	2221명
문화행정 인력 연수	2009.4~12	671.5	2009 문화행정인력 연수	1217명
	2010.4~12	231.5	2010 문화행정인력 연수	1794명
	2011.1~12	20	2011년 상반기 문화체육관광부 신입 공무원 연수	20명
	2011.6~17	20	2011 문화체육관광부 업무분야별 전문교육과정-문화예술의 이해1	32명
	2011.10.26~28	20	2011 문화체육관광부 업무분야별 전문교육과정-문화예술의 이해2	15명
기업CEO 연수	2009.12.18~22		2009 중소기업 CEO 대상 문화 감수성 개발 연수	100명
	2010.12~2011.1	13	2010 기업CEO 및 기업관계자 대상 연수 『문화와 감성』	146명

IV. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 수요조사 결과

1. 조사설계
2. 조사결과
3. 시사점

Ⅳ. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 수요조사 및 결과

1. 조사 설계

1) 조사의 목적

- 우리나라 문화예술교육이 성숙·발전기로 접어든 현 상황에서 문화예술 교육 핵심리더들을 대상으로 보다 효과적인 연수 및 교육훈련프로그램을 제공할 필요성이 대두되고 있음
- 또한 제2차 UNESCO 세계문화예술교육대회 성공적 개최 등으로 문화예술교육 발전을 위한 국제적 리더십이 요구되고 있음
- 본 조사는 이러한 점 등을 고려하여 문화예술교육 핵심리더들을 대상으로 교육수요조사를 실시하여 문화예술교육연수의 효과를 증대시키기 위한 연수커리큘럼개발 및 운영에 다양한 의견을 참고하고자 함

2) 조사대상 및 조사방법

- 핵심리더에게 요구되는 문화적 역량기준을 마련하기 위한 바람직한 연수커리큘럼을 제시하고자 ① 학교장 등 학교문화예술교육의 환경조성에 영향을 미치는 집단(학교 리더그룹)과 ② 문화예술시설 관리자, 문화예술단체, 지역전문가 등 지역문화예술교육과 관련된 집단(지역 리더그룹), ③ 중앙부처, 지방자치단체, 지방교육청 등 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련 정책 및 사업담당자 및 정책결정단계의 관리자 집단(정책 리더그룹) 등 세 집단으로 나누어 문화예술교육연수의 효과를 증대시키기 위한 해법으로 적합한 연수커리큘럼 개발에 대한 다양한 의견을

청취하고자 설계되었음

- 조사는 각 집단에 속한 핵심리더들의 e-mail 주소를 확보하여 e-mail 을 통해 실시되었음
- 그러나 대부분의 조사대상자들의 e-mail 주소가 ****@hanmail.net의 형태로 만들어져 있어 대량으로 메일을 발송하는 과정에서 조사대상자에게 전달되지 못한 경우가 많았음
- 또한 조사기간이 연말 연시기간으로 업무 부담이 크고 바쁜 시기여서 응답률이 극히 저조하여 전화조사방법의 병행을 통해 각 조사대상자에게 e-mail의 도착여부 확인 및 수신 가능한 새로운 e-mail 주소의 확보하여 조사하였으며, 메일 수신을 확인하였음에도 미응답한 조사대상자의 경우 재차 응답을 요청하는 등 일련의 과정을 거쳐 조사함에 따라 당초 설계한 조사기간 보다 연장되었음

3) 조사기간 및 분석방법

- 설문조사는 2011년 11월 28일 ~ 2012년 1월 14일 동안에 이루어졌으며, 분석은 SPSS Win 17.0을 이용하여 빈도분석, 교차분석, 집단분석 등을 실시함

2. 조사결과

1) 교육연수의 주요 목적

- 교육연수가 어떤 목적을 위해 필요하다고 생각하는가? 주요 목적 2가지를 골라 주시오 라는 요청에 첫째 순위로 업무전문성 제고라는 응답이 37.1%로 가장 높은 비중을 차지하였고, 그 다음으로 개인역량 개발(31.5%), 새로운 정보의 습득(21.0%)의 순으로 나타남. 정보교류(5.6%)와

- 네트워크 구축(4.1%)이라는 응답치는 상대적으로 매우 낮게 나타났음
- 교육연수의 목적 중 둘째 순위 또한 업무전문성 제고(29.4%), 개인역량 개발(25.9%), 새로운 정보의 습득(17.5%), 정보교류(13.3%), 네트워크 구축(13.3%) 등으로 첫째 순위와 같은 순서로 나타남
 - 2010년의 조사에서도 연수 참여 목적으로 “해당 교육에 관한 지식을 얻기 위하여”(53.6%), “전문적인 능력을 갖추기 위해서”(35.0%)라는 응답이 높게 나타났음을 고려할 때 업무와 관련된 전문적이고 역량개발을 위한 내용의 연수프로그램 운영이 교육연수의 효과를 높일 수 있을 것으로 분석됨

2) 한국문화예술교육진흥원 연수 참여 경험 프로그램

- 설문 응답자 143명 중 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수에 참여한 경험이 있는 응답자는 55명(38.5%), 참여한 경험이 없다는 응답자가 88명(61.5%)으로 나타남
- 이들을 대상으로 어떤 프로그램에 참여하였는지 문의한 결과, 문화행정 인력 연수교육에 참여한 경험이 있다는 응답자가 36명(65.5%), 전문인력 양성교육 참여자가 16명(29.1%), 그리고 학교경영자 연수교육 참여자가 2명(3.6%)로 나타남
- 기타라고 응답한 참여자 1명은 자신이 참여한 연수프로그램의 내용을 인지하지 못하는 것으로 판단됨

3) 참여한 연수프로그램 만족도

(1) 참여한 연수프로그램의 업무처리에 도움 정도

- 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수에 참여한 경험이 있는 55명을 대상으로 참여한 연수프로그램이 업무처리에 도움 된 정도를 확인한 결과, 만족한다는 응답이 39.0%, 불만족이라는 응답이 5.4%로 비

교적 만족한다는 응답이 높게 나타났음

- 이 결과로 볼 때, 한국문화예술교육진흥원의 연수프로그램이 각 교육 참여자들의 담당업무 및 수요를 비교적 적절하게 반영하고 있는 것으로 평가할 수 있음
- 특히 연수프로그램 참여자의 가장 중요한 연수목적이 “업무전문성 제고”에 있음을 감안할 때 앞으로도 관련 업무 담당자들을 상대로 한 맞춤형 연수프로그램의 확대운영이 요청되며, 적극적인 홍보를 통한 연수 프로그램의 참가 활성화가 요청됨

(2) 참여한 연수프로그램의 전문지식 제공 만족도

- 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수프로그램 교육내용이 문화예술교육 관련 전문지식을 제공하기에 충분한가를 확인하는 질문에 만족한다는 응답이 49.1%로 불만족이라는 응답 12.7%에 비해 상당히 높게 나타나고 있어 긍정적으로 평가됨
- 업무전문성 제고에 도움 되었다는 응답이 높게 나온 점과 비교해 보면, 연수에 참여했다가 다시 본연의 담당업무에 돌아간 응답자들이 더욱 자신감 있고 열성적으로 업무를 수행하고 있는 것으로 평가됨
- 이러한 결과를 바탕으로 연수프로그램을 계획하고 운영하는 한국문화예술교육진흥원 측에서는 업무에 대한 전문성 수준을 세분화한 연수프로그램을 개발하여 운영하고 홍보한다면 참여자들의 높은 호응도를 이끌어 낼 것으로 판단됨

(3) 교육방법의 관련 지식/기술 전달 만족도

- 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수프로그램의 교육방법이 관련 지식 및 기술의 전달에 효과적이었는가 하는 질문에 45.4%가 긍정적으로 답하고 있고, 부정적인 응답은 7.3%에 그치고 있어 긍정적으로 평가됨

(4) 교재의 구성 만족도

- 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수프로그램의 교재와 관련하여 실무에 도움이 될 수 있도록 구성되었는가를 문의한 결과 21.9%가 긍정적으로 평가하고 있고, 부정적인 응답은 14.5%로 다른 질문에 비해 긍정적인 응답치가 상대적으로 낮게 나타나고 있음.
- 연수프로그램의 교재는 무엇보다 프로그램에 맞추어 제작되어야 하며, 연수를 마치고 본래의 업무에 돌아갔을 때에도 수시로 참고할 수 있는 내용을 담도록 보다 체계적인 연구와 개편이 이루어져야 할 것임

(5) 교육의 질 만족도

- 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수프로그램과 관련하여 교육의 질에 대한 전반적인 만족도를 파악한 결과 60.0%가 긍정적으로 답하고 있고, 부정적인 응답은 9.1%에 불과한 것으로 나타나 만족도가 상당히 높은 것으로 평가됨

4) 문화예술교육 이론 관련 가장 필요 교과목

(1) 문화예술교육 이론 관련 가장 필요 교과목(첫째 순위)

- 핵심리더들을 대상으로 한 연수커리큘럼의 교과내용 중에서 문화예술교육 이론과 관련된 가장 필요한 교과목(첫째순위)으로 37.8%가 문화예술교육의 가치를 꼽고 있으며, 그 다음으로 문화예술교육의 의의(29.4%), 문화예술교육의 철학적 기초(23.1%)의 순으로 선정하고 있음

(2) 문화예술교육 이론 관련 가장 필요 교과목(둘째 순위)

- 문화예술교육 이론과 관련하여 가장 필요하다고 생각하는 교과목 중 둘째 순위에서는 문화예술교육 발전목표라는 응답이 44.8%로 가장 높게

나타나고 있고, 그 뒤를 이어 문화예술교육의 가치라는 응답이 33.6%로 나타나고 있으며, 문화예술교육의 의의와 문화예술교육의 철학적 기초는 각각 9.1%씩의 낮은 응답치를 보임

- 앞부분의 문화예술교육 이론 관련 교과목 중 가장 필요한 교과목 첫째 순위에서는 문화예술교육의 발전목표라는 응답치가 가장 낮게 나타난 점을 감안하면 둘째순위에서 가장 높게 나타나고 있는 것은 응답자가 공히 첫째순위에서는 각각 생각이 달랐으나 두 번째 순위에서는 많은 응답자들이 문화예술교육의 발전목표를 꼽았음을 알 수 있음
- 즉, 문화예술교육의 발전목표는 가장 중요한 교과목은 될 수 없을 지라도 중요한 과목으로 인식하고 있는 것으로 볼 수 있음

5) 문화예술교육 정책 관련 가장 필요 교과목

(1) 문화예술교육 정책 관련 가장 필요 교과목(첫째 순위)

- 핵심리더들을 대상으로 한 연수커리큘럼의 교과내용 중에서 문화예술교육 정책과 관련된 가장 필요한 교과목(첫째순위)으로 문화예술교육정책의 현황 및 발전과제라는 응답이 50.3%로 가장 많이 나타났으며, 그 다음으로 20.3%가 문화예술교육정책 우수사례를 중요한 교과목이라 지적하고 있음
- 그 외 문화예술교육 관련 법·제도(11.2%)나 문화예술교육 관련 추진체계(11.2%) 및 민관협력 파트너십(3.5%)과 정부 간 파트너십(2.8%) 등은 응답률이 낮게 나타남

(2) 문화예술교육 정책 관련 가장 필요 교과목(둘째 순위)

- 문화예술교육 정책과 관련하여 가장 필요하다고 생각하는 교과목 중 둘째 순위에서는 문화예술교육정책 우수사례라는 응답이 35.0%로 다른 항목에 비해 높게 나타나고 있음
- 다음으로 민관협력 파트너십(19.6%), 문화예술교육 관련 추진체계

(16.8), 문화예술교육정책의 현황 및 발전과제(12.6%), 문화예술교육 관련 법·제도(9.1%), 정부 간 파트너십(6.3%) 등의 순으로 응답하고 있음

6) 문화예술교육 프로그램 관련 가장 필요 교과목

(1) 문화예술교육 프로그램 관련 가장 필요 교과목(첫째 순위)

- 핵심리더들을 대상으로 한 연수커리큘럼의 교과내용 중에서 문화예술교육 프로그램과 관련된 가장 필요한 교과목(첫째순위)으로 46.2%가 문화예술교육 프로그램 기획이라고 답하고 있고, 그 다음으로 문화예술교육 프로그램 운영이라는 응답치가 28.0%로 두 항목이 70%이상으로 나타나고 있으나 그 외의 과목에 대한 응답치는 상당히 낮게 나타남

(2) 문화예술교육 프로그램 관련 가장 필요 교과목(둘째 순위)

- 문화예술교육 프로그램과 관련하여 가장 필요하다고 생각하는 교과목 중 둘째 순위에서는 문화예술교육정책 우수사례라는 응답이 35.0%로 다른 항목에 비해 두드러지게 높게 나타나고 있음
- 그 뒤를 이어서 민관협력 파트너십(19.6%), 문화예술교육 관련 추진체계(16.8), 문화예술교육정책의 현황 및 발전과제(12.6%), 문화예술교육 관련 법·제도(9.1%), 정부 간 파트너십(6.3%) 등의 순으로 응답하고 있음

7) 문화예술교육 역량개발 관련 가장 필요 교과목

(1) 문화예술교육 역량개발 관련 가장 필요 교과목(첫째 순위)

- 핵심리더들을 대상으로 한 연수커리큘럼의 교과내용 중에서 문화예술교육 역량개발과 관련된 가장 필요한 교과목(첫째순위)으로 41.3%가 학교 및 사회문화예술교육 현장에서 필수적인 교수기술(기초)을 꼽고 있음

- 그 다음으로 문화예술교육 관련 정책 및 사업의 효과적 추진을 위한 파트너십 기술(기초)이 21.0%, 문화예술교육 프로그램 개발을 위한 각종 조사기법(기초)14.0%, 문화예술교육 관련 이해관계자 간 원활한 커뮤니케이션 전략(워크숍)14.0%를 나타내고 있어 학교 및 사회문화예술교육 현장에서 필수적인 교수기술(기술)에 대한 응답이 매우 두드러짐을 알 수 있음

(2) 문화예술교육 역량개발 관련 가장 필요 교과목(둘째 순위)

- 문화예술교육 역량개발과 관련하여 가장 필요하다고 생각하는 교과목 중 둘째 순위에서는 첫째순위에서와는 달리, 문화예술교육 관련 이해관계자 간 원활한 커뮤니케이션 전략(워크숍)이 23.1%, 효과적 문화예술교육을 위한 최신 교수기법(워크숍)이 22.4%로 높게 나타났음

8) 문화예술교육 자원관리 관련 가장 필요 교과목

(1) 문화예술교육 자원관리 관련 가장 필요 교과목(첫째 순위)

- 핵심리더들을 대상으로 한 연수커리큘럼의 교과내용 중에서 문화예술교육 자원관리와 관련된 가장 필요한 교과목(첫째순위)으로 35.0%가 ① 문화예술교육 관련업무 종사자 등 인력관리(기초)를 들고 있으며, 20.3%는 ④ 문화예술교육을 위한 문화재, 문화시설 등 지역자원 활용(기초)을 들고 있음
- 그 외 ⑤ 문화예술교육 인력 및 사업의 성과관리 실무(워크숍)는 14.0%, ② 문화예술교육 관련 시설 및 프로그램의 재정관리(기초)는 10.5%에 그치고 있음

(2) 문화예술교육 자원관리 관련 가장 필요 교과목(둘째 순위)

- 문화예술교육 자원관리와 관련하여 둘째 순위에서는 ⑧문화예술교육을 위한 지역자원 활용 실무(워크숍)라는 응답이 32.2%로 가장 높게 나타나고 있고, 그 뒤를 ④문화예술교육을 위한 문화재, 문화시설 등 지역자원 활용(기초)이 16.8%, ⑤문화예술교육 인력 및 사업의 성과관리 실무(워크숍)가 16.1%로 뒤를 잇고 있음
- 첫째 순위에서는 기초과목이 중요하다고 선택한 반면, 둘째 순위에서는 자원관리 실무(워크숍)가 중요과목으로 선택하고 있음

9) 연수커리큘럼의 적당한 교육기간

- 연수커리큘럼의 적당한 교육기간으로는 1주일 정도가 적당하다는 응답이 47.6%로 가장 높게 나타나고 있으며 그 다음으로 2~3일(27.3%), 2~3주(14.0%), 1개월(4.9%), 1일(3.5%) 등의 순으로 나타나고 있음
- 기타 응답자도 4명으로 나타났는데 각 각 “기간보다는 시간 수로 60시간 정도” “4~5일”, “분기별 2~3일”, 그리고 “1개월 이상 지속적인 기간”이라고 응답하였음
- 교육기간은 현실 여건상 길어야 1주간 이상 지속적으로 진행하기가 쉽지 않은 점(기숙사 및 교육생들의 이탈, 교육의 효과 등)을 감안한다면 연간 혹은 분기별 계획에 따라 점진적으로 깊이를 더해 가는 연수방법을 강구하는 것이 연수운영주체와 연수참여자 모두에게 효과적일 것임

10) 선호하는 교육 강사

- 선호하는 교육 강사로는 75.5%가 현장 실무자를 택하고 있으며, 그 외 민간컨설턴트 11.2%, 연구원 4.9%, 대학교수 3.5%의 순으로 나타남
- 공무원에 대한 선호도는 나타나지 않았으며, 기타로 답한 응답내용을 살펴보면 “실무와 연구를 함께 할 수 있는 사람”, “예술인”, “공무원을 제외한 4개 분야 전문가”, “내용이 있는 분이라면 누구라도 좋다”, “분야별 유능자”, 그리고 “현장 실무자와 교육관련 종사자의 팀티칭” 등의

응답이 있음

- 기타의 응답내용을 보더라도 실무자에 대한 선호도가 높음을 알 수 있으며, 의외로 공무원에 대한 부정적인 의견이 높음을 함께 파악할 수 있음

11) 문화예술교육진흥원 연수교육과정 참여 의향

- 향후 문화예술교육진흥원이 핵심리더 대상 연수교육과정을 개설한다면 참여할 의향이 있느냐는 질문에 86.7%가 참여의향이 있음을 나타냈고, 13.3%는 참여하지 않겠다고 응답하고 있음
- 이와 같은 결과로 볼 때 대부분의 응답자들은 한국문화예술교육진흥원의 연수교육과정에 참여의사가 높음을 알 수 있으나 연수교육이 더욱 활성화되기 위해서는 핵심리더들이 모두 참여할 수 있는 수요자 맞춤형 연수교육과정을 개설할 필요가 있음

3. 시사점

- 현재까지 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수프로그램에 참여한 연수자들의 응답내용을 분석해 보면 전반적으로 프로그램에 대한 만족도는 높게 나타나고 있는 것으로 평가할 수 있음
- 본 조사의 분석을 바탕으로 시사점을 제시하면 다음과 같이 정리할 수 있음

1) 교육기간

- 설문조사 참여자의 47.6%가 교육기간으로 1주일 정도가 적당하다고 응답하고 있으며, 핵심리더들의 역할 및 업무의 특성상 오랜 기간 동안 자

- 리를 비울 수 없는 점을 감안하면 1주일 정도가 적당한 것으로 분석됨
- 특히 지방의 핵심리더의 경우 교육프로그램 참여를 위해 소요되는 시간과 비용을 고려할 때 1-2일의 단기간 교육은 비효율적이며, 1주일 이상의 기간 동안 연수프로그램을 진행하는 경우에도 교육장소 뿐만 아니라 숙박 및 식사 등의 어려움으로 연수 참여자의 집중도가 떨어져 연수의 효과가 저하될 것으로 사료됨

2) 프로그램

- 연수 참여목적으로 “업무전문성 제고”(37.1%)와 “개인역량 개발”(31.5%)을 응답하고 있는 것으로 나타나 이를 실현할 수 있는 프로그램의 개발이 요구됨
- 세부적으로 살펴보면,
 - 문화예술교육 이론과 관련해서는 “문화예술교육의 가치”(37.8%)와 “문화예술교육의 의의”(29.4%)에 대한 프로그램을 선호하는 것으로 나타남
 - 문화예술교육 정책과 관련해서는 “문화예술교육정책의 현황 및 발전과제”(50.3%)와 “문화예술교육정책 우수사례”(20.3%) 프로그램을 선호함
 - 문화예술교육프로그램의 경우에는 “문화예술교육 프로그램 기획”(46.2%)과 “문화예술교육 프로그램 운영”(28.0%) 등이 선호되고 있음
 - 문화예술교육 역량개발과 관련해서는 “학교 및 사회문화예술교육 현장에서 필수적인 교수기술(기초)”(41.3%)를 가장 선호하였으며, 문화예술교육 자원관리와 관련해서는 “문화예술교육 관련업무 종사자 등 인력관리(기초)”(35.0%)를 가장 선호하였음
- 이러한 결과로 볼 때 업무수준 및 근무기간별로 과정 및 프로그램을 만들어 연수프로그램을 운영한다면 개인의 경력개발에도 많은 기여를 할 것으로 판단됨

3) 강사

- 핵심리더들의 문화예술교육프로그램의 진행하는 강사로는 75.5%가 “현장 실무자”를 꼽고 있어 실무자에 대한 선호도가 높음을 알 수 있음.

4) 교재구성

- 교재는 업무전문성을 충분히 살리고 자기주도 학습을 할 수 있도록 구성해야함.
- “개인역량을 계발”할 수 있도록 문화예술교육의 가치와 의의, 문화예술교육정책의 현황 및 발전과제 등에 대한 내용과 함께 문화예술교육정책 우수사례를 소개하는 내용이 반영되어야 함
- 이렇게 구성될 때 핵심리더들을 교육하는 교재로서의 가치를 충분히 발휘할 수 있을 뿐만 아니라 일선 업무에 복귀이후에도 꾸준히 참고할 수 있을 것임
- 이러한 내용을 토대로 구성된 교재를 활용하고 현장 실무자를 강사로 초빙하여 연수를 진행한다면 그 효과가 배가될 것으로 전망됨.

V. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 개발

1. 교육내용의 선정
2. 교과과정 설계
3. 교육방법의 검토

V. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 개발

1. 교육내용의 선정

1) 문화적 역량 강화를 위한 교육내용 선정의 근거

- 문화적 역량에 대한 이론적 검토, 핵심리더 대상 연수커리큘럼 현황분석, 연수대상자에 대한 교육수요분석(〈제4장〉 참조), 국내외 사례의 벤치마킹 결과 등을 토대로 문화적 역량 강화를 위한 핵심리더 연수커리큘럼에 포함되어야 할 교과목과 그 세부내용을 제시하면 〈표V-1〉과 같음
- 모든 핵심리더 그룹을 고려하여 연수커리큘럼의 종합적 내용체계를 문화예술교육이론, 문화예술교육정책, 문화예술교육 프로그램관리, 문화예술교육을 위한 역량개발, 문화예술교육을 위한 자원관리 등 5개 분야로 구분하여 제시하였음
 - 문화예술교육이론 분야에서는 문화예술교육의 개념, 철학적 기초, 사회적 가치 등 4개 교과목을 교육내용으로 제시하였고, 문화예술교육정책 분야에서는 문화예술교육정책의 현황 및 발전과제, 관련 법·제도, 추진체계, 해외사례 등 5개 교과목을 교육내용으로 제시하였음
 - 문화예술교육 프로그램관리 분야에서는 프로그램 기획, 집행, 평가 등 10개 교과목을 교육내용으로 제시하였으며, 문화예술교육을 위한 역량개발 분야에서는 각종 조사기법, 교수기술, 파트너십기법 등 9개 과목을 교육내용으로 제시하였음
 - 끝으로 문화예술교육을 위한 자원관리 분야에서는 인적자원관리, 시설관리, 재정관리 등 8개 교과목을 교육내용으로 제시하였음
- 각 교과목 제안 시 기초과정과 심화과정으로 유형화하는 것을 염두에 두었으며 기초과정은 문화예술교육에 대한 일반적 이해를 위한 교과목으로, 심화과정은 문화예술교육 핵심리더그룹의 특성을 고려하여 보다

구체적인 내용을 다루는 교과목으로 구성하였음

- 또한, 각각의 교과목에 대해서도 필수과목과 선택과목으로 구분하여 제시하였는데 실무자들의 경우 실제 업무에 필요한 과목들을 수강할 수 있도록 선택과목을 다양하게 제안하였음

<표 V -1> 연수커리큘럼의 교육내용 제안이유 및 고려사항

	신규개설 제안과목	제안 이유	고려사항
문화 예술 교육 이론	①문화예술교육의 의의	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •문화예술교육의 개념, 배경, 위치와 초점 등을 다룸 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목
	②문화예술교육의 철학적 기초	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •교육철학적 관점에서 문화예술교육의 정당성을 발견하고 향후 발전방향을 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •심화과정 •필수과목
	③문화예술교육의 가치	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •문화예술교육의 개인적, 사회적 가치를 인식함으로써 문화예술교육의 지속가능한 발전에 기여 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목
	④문화예술교육 발전목표	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •UNESCO가 제안한 문화예술교육 발전목표를 통해 문화예술교육의 장기적 발전방향에 대해 공유 	<ul style="list-style-type: none"> •심화과정 •필수과목
문화	①문화예술교육정	•문화예술교육의 이해를 위해	•기초·심화과정 공통

예술 교육 정책	책의 현황 및 발전과제	필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •문화예술교육정책의 배경, 연혁, 현황, 개선과제 등을 다룸	•필수과목
	② 문화예술교육 관련 법·제도	•문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •문화부와 교육부의 문화예술교육 관련 법령 및 지침 등을 체계적으로 소개	•기초·심화과정 공통 •필수과목
	③ 문화예술교육 관련 조직 및 추진체계	•문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •중앙과 지방의 문화예술교육 관련 조직과 UNESCO 등 국제기구나 관련단체의 역할과 기능에 대해 소개	•심화과정 •필수과목 •교육대상: 지역리더그룹, 정책리더그룹
	④ 문화예술교육정책 해외우수사례	•문화예술교육의 이해를 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •미국, 영국, 프랑스 등 선진국의 문화예술교육 정책의 현황 및 특징을 소개	•심화과정 •필수과목 •교육대상: 지역리더그룹, 정책리더그룹
	⑤ 문화예술교육을 위한 정부간 파트너십	•문화예술교육정책 수립·집행 과정에서 필수적인 기술요소로 간주 •국내외 사례분석을 통해 문화예술교육정책의 성공요인으로서 정부간 파트너십을 재조명	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 지역리더그룹, 정책리더그룹
	⑥ 문화예술교육을 위한 민관협력 파트너십	•문화예술교육정책 수립·집행 과정에서 필수적인 기술요소로 간주 •국내외 사례분석을 통해 문화예술교육을 위한 민관협력 파트너십전략과 구체적인 사례분석	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 지역리더그룹, 정책리더그룹

(계속)

	신규개설 제안과목	제안 이유	고려사항
문화 예술 교육 프로 그램 관리	①문화예술교육 프로그램 기획	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •문화예술교육 프로그램 개발을 위한 수요분석, 사업계획서 작성, 교재개발 등을 다룸 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목
	②문화예술교육 프로그램 집행	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •문화예술교육 프로그램의 집행과정에 고려하여야 할 관리적인 요소에 대해 체계적으로 소개 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목 •교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹
	③문화예술교육 프로그램 평가	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •문화예술교육 프로그램의 평가를 위한 도구개발, 측정, 사후관리 등에 대해 교육 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목 •교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹
	④문화예술교육 프로그램 우수사례	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식요소로 간주 •국내외의 문화예술교육 프로그램 우수사례를 소개하고 성공요인을 분석 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목

	⑤수요조사 및 분석	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹
	⑥사업계획서 작성	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹
	⑦교육교재 개발	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	⑧학습자 특성분석	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	⑨프로그램 평가방법	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹
	⑩사업홍보방법	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹

(계속)

	신규개설 제안과목	제안 이유	고려사항
문화예술교육을 위한 역량 개발	①문화예술교육 관련 각종 조사기법	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 기술요소로 간주 •수요조사 등 프로그램 기획·집행을 위한 조사방법론 실습 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	②문화예술교육 관련 교수기술	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 기술 및 태도요소로 간주 •문화예술교육 강의를 위한 학습자 이해, 동기유발 등 교수기술 실습 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	③문화예술교육 관련 설득기술	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 기술 및 태도요소로 간주 •문화예술교육 관련사업의 추진과정에서 이해관계자와의 커뮤니케이션, 대인관계, 협상 및 설득기술을 실습 	<ul style="list-style-type: none"> •심화과정 •필수과목 •교육대상: 교강사, 학교리더그룹, 지역리더그룹
	④문화예술교육 관련 협력적 파트너십기법	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 기술 및 태도요소로 간주 •다양한 이해관계자들이 참여하는 협력사업의 추진을 위한 성공적 파트너십 기술을 실습 	<ul style="list-style-type: none"> •심화과정 •필수과목 •교육대상: 교강사, 학교리더그룹, 지역리더그룹

	⑤설문조사 실무	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	⑥각종 교수기법 실무	•교육과정에 필요한 지식 및 기술요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	⑦의사소통기술 실무	•교육과정에 필요한 기술 및 태도요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	⑧협상기술 실무	•교육과정에 필요한 기술 및 태도요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹
	⑨파트너십 실무	•교육과정에 필요한 기술 및 태도요소	•심화과정 •선택과목 •교육대상: 교강사, 지역리더그룹

(계속)

	신규개설 제안과목	제안 이유	고려사항
문화 예술 교육을 위한 자원 관리	①문화예술교육 인력관리	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •문화예술교육을 위한 자격제도, 충원 및 유지, 전문성 개발 등을 다룸 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목
	②문화예술교육 시설관리	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •문화예술교육 관련시설의 설치·운영을 위한 제반 규정 및 제도, 실제 운영사례 등을 다룸 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목 •교육대상: 교강사, 학교리더그룹, 지역리더그룹
	③문화예술교육 관련 재정관리	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •문화예술교육 관련사업의 추진을 위한 국비, 지방비, 민간후원금 등 재원조달 및 회계처리에 대한 사항을 다룸 	<ul style="list-style-type: none"> •기초·심화과정 공통 •필수과목 •교육대상: 교강사, 학교리더그룹, 지역리더그룹
	④지역자원을 활용한 문화예술교육	<ul style="list-style-type: none"> •문화예술교육의 실천을 위해 필요한 과목으로서 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소로 간주 •지역의 역사, 문화재, 문화시설 등을 적극적으로 활용한 지역특성의 문화예술교육 추진전략을 제시 	<ul style="list-style-type: none"> •심화과정 •필수과목

	⑤ 사례 연구	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소 • 학습자들을 복수의 분임으로 나누어 자원관리 관련과제를 제시하고 이를 해결하는 과정을 통해 문화예술교육을 위한 핵심역량 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 심화과정 • 필수과목 • 교육대상: 교강사, 학교리더그룹, 지역리더그룹
	⑥ 시설관리 실무	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소 	<ul style="list-style-type: none"> • 심화과정 • 선택과목 • 교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹
	⑦ 회계관리 실무	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소 	<ul style="list-style-type: none"> • 심화과정 • 선택과목 • 교육대상: 지역리더그룹
	⑧ 지역자원 활용 실무	<ul style="list-style-type: none"> • 교육과정에 필요한 지식 및 기술요소 	<ul style="list-style-type: none"> • 심화과정 • 선택과목 • 교육대상: 학교리더그룹, 지역리더그룹

2) 교과목에 대한 개괄적 설명

- 위에서 제시한 과목들을 중심으로 그 개괄적인 내용을 소개하고 최소강의시간을 산정하여 보면 아래와 같음

가. 문화예술교육이론

□ 문화예술교육의 의의

- 문화예술교육의 개념, 배경, 교육적 위치(locus)와 초점(focus)에 대한 개괄적 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론
- 최소강의시간: 1~2시간

□ 문화예술교육의 철학적 기초

- 문화예술교육의 교육철학적 배경을 소개하고 그 내재적 원리와 외재적 가치에 대해 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론
- 최소강의시간: 2시간

□ 문화예술교육의 가치

- 문화예술교육의 개인적 가치와 사회적 가치에 대해 설명하고 경험적 결과를 제시함으로써 문화예술교육의 정당성 제시
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론
- 최소강의시간: 1~2시간

□ 문화예술교육 발전목표

- UNESCO가 제안한 문화예술교육 발전목표에 대한 이해를 통해 문화예술교육 발전을 위한 비전과 전략을 공유
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론
- 최소강의시간: 2시간

나. 문화예술교육정책

□ 문화예술교육정책의 현황과 발전과제

- 우리나라 문화예술교육정책의 추진배경, 연혁, 정책방향, 도전과제 등을 종합적으로 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론
- 최소강의시간: 1~2시간

□ 문화예술교육 관련 법·제도

- 문화예술교육지원법 등 문화예술교육 관련 중앙부처(교육부, 문화부 등)의 관련 법령, 지침 등에 대해 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론
- 최소강의시간: 2시간

□ 문화예술교육 관련 조직 및 추진체계

- 문화예술교육 관련사업의 추진체계를 조직, 기능, 역할분담체계 등의 관점에서 소개
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론
- 최소강의시간: 1~2시간

□ 문화예술교육정책 해외우수사례(외국의 문화예술교육정책)

- 미국, 영국, 프랑스 등 선진국의 문화예술교육정책 및 관련 사업을 소개하고 그 특징을 우리나라와 비교하여 설명
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2시간

□ 문화예술교육을 위한 정부 간 파트너십

- 문화예술교육의 성공적 추진을 위한 중앙부처간, 중앙-지방간 파트너십을 사례중심으로 소개
- 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2시간

□ 문화예술교육을 위한 민관협력 파트너십

- 국내외 사례분석을 통해 문화예술교육을 위한 민관협력 파트너십전략과 성공요인에 대해 설명

- 과목유형 : 심화, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2시간

다. 문화예술교육 프로그램관리

□ 문화예술교육 프로그램 기획

- 니즈분석, 목표 수립, 추진 내용, 추진 방향 및 전략 수립, 추진 일정, 예산 수립, 기대효과 설정 등 일련의 프로그램 기획 과정에 대해 설명하고 전시기획, 공연기획 등과 문화예술교육 프로그램 기획의 차이 고찰
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 프로그램 집행

- 문화예술교육 프로그램의 집행과정에서 고려하여야 할 관리적 요소들에 대해 체계적으로 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 프로그램 평가

- 문화예술교육 프로그램의 평가목적, 평가절차 및 방법 등에 대해 개괄적으로 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 프로그램 사례연구(1, 2, 3)

- 문화예술교육 프로그램의 수립, 집행, 평가에 대한 사례중심의 참여 학습 기회 제공
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 각 2~3시간

□ 문화예술교육 프로그램 우수사례

- 국내·외 문화예술교육 프로그램 우수사례를 소개하고 성공요인을 분석
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습

- 최소강의시간: 2시간
- **문화예술교육 프로그램 수요조사 및 분석**
 - 수요분석의 개념, 목적, 대상, 방법 및 절차, 니즈분석을 위한 조사 도구 등에 대해 설명하고 실제 사례 연구
 - 과목유형 : 심화, 선택, 실습
 - 최소강의시간: 2~3시간
- **사업계획서 작성**
 - 문화예술교육 사업계획서의 작성목적, 유형, 포함할 내용, 실행계획, 예산계획 등에 대한 설명과 함께 프로그램 기획서에 대한 사례연구를 조별로 진행, 그 결과를 발표하게 함으로써 문화예술교육 프로그램 기획의 원리를 스스로 발견하고 터득
 - 과목유형 : 심화, 선택, 실습
 - 최소강의시간: 2~3시간
- **교육교재 개발**
 - 문화예술교육 교재개발의 목적, 교재유형, 교재개발절차, 교재개발 시 고려사항 등을 설명하고 기 개발된 교재에 대한 조별 토론 및 평가
 - 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
 - 최소강의시간: 2~3시간
- **학습자 특성분석**
 - 문화예술교육의 다양한 대상(아동, 청소년, 장애인, 노인, 다문화가정 등)의 다양한 특성을 살펴보고 이를 문화예술교육 프로그램 기획 및 집행과정에 반영하는 전략을 소개
 - 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
 - 최소강의시간: 2~3시간
- **문화예술교육 프로그램 평가기법**
 - 문화예술교육 프로그램의 평가기획, 도구개발, 자료수집, 성과측정, 보고서 작성 등에 대해 구체적인 사례를 제시하며 설명
 - 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
 - 최소강의시간: 2~3시간
- **사업홍보기법**

- 문화예술교육 프로그램의 성과에 기초하여 주민 등 이해관계자를 대상으로 효과적으로 홍보하고 참여를 활성화할 수 있는 구체적 전략 설명
- 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2시간

라. 문화예술교육을 위한 역량개발

□ 문화예술교육 관련 각종 조사기법

- 실험설계, 준실험설계, 비실험설계, 사례연구, 현상학적 연구, 조사연구, 혼합적 연구방법 등에 의한 조사 설계에 대해 학습하고 조사연구기법에 대해서는 사례를 제시하고 절차와 방법을 숙지하도록 실습
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 관련 교수기술

- 효과적인 학교 및 사회문화예술교육 강좌를 위한 학습자 이해, 동기유발 등 각종 교수기술을 소개하고 실습
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 관련 설득기술

- 문화예술교육 관련사업의 추진과정에서 필수적인 이해관계자와의 커뮤니케이션, 대인관계, 협상 및 설득기술에 대해 소개하고 역할극 등을 통해 해당 기술을 습득
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 관련 협력적 파트너십기법

- 다양한 이해관계자들이 참여하는 협력사업의 추진과정에 필요한 협력적 리더십 기술을 워크숍 등을 통해 훈련하고 체득
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 3시간

□ 설문조사 실무

- 설문조사를 위한 조사 설계, 표본추출, 설문지 개발, 조사방법, 분석 방법, 보고서 작성 등의 실무를 사례중심 워크숍을 통해 훈련하고 숙지
- 과목유형 : 심화, 선택, 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 교수기법 실무

- 의사소통 및 그룹 활동을 촉진하고 동기를 유발할 수 있는 최신 교수기법을 소개하고 실습을 통해 이를 숙달
- 과목유형 : 심화, 선택, 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 의사소통기술 실무

- 커뮤니케이션에 영향을 미치는 요소, 커뮤니케이션 과정에서 피해야 할 사항, 커뮤니케이션을 통해 타인을 공감을 이끌어내기 위해 고려할 사항 등을 설명하고 역할극 등을 통해 이를 체득
- 과목유형 : 심화, 선택, 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 협상기술 실무

- 문화예술교육 관련 사업의 추진과정에서 예상되는 각종 문제를 해결하기 위한 갈등관리 및 협상기술을 사례중심으로 소개하고 실습
- 과목유형 : 심화, 선택, 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 파트너십기술 실무

- 문화예술교육 프로그램의 효율적 추진을 위한 이해관계자(정부, 공공기관, 학교, 민간단체)간의 파트너십 구축을 위한 접근방법과 기술을 소개하고 실습
- 과목유형 : 심화, 선택, 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

마. 문화예술교육을 위한 자원관리

□ 문화예술교육 인력관리

- 문화예술교육을 위한 인력양성 및 재교육, 자격제도, 충원 및 유지, 경력관리 등에 대해 소개
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 시설관리

- 문화예술교육 관련시설의 설치·운영을 위한 제반 규정 및 제도, 실제 운영사례 등을 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 문화예술교육 재정관리

- 문화예술교육 관련사업의 추진을 위한 재원조달(국비, 지방비, 민간) 및 회계처리에 대한 사항을 설명
- 과목유형 : 공통, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 지역자원을 활용한 문화예술교육

- 지역의 역사, 문화재, 문화시설 등을 적극적으로 활용한 지역특색의 문화예술교육 추진전략과 사례를 소개
- 과목유형 : 심화, 필수, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 시설관리 실무

- 공간계획, 작업흐름분석, 공간 및 시설 활용, 건설프로젝트 등 문화예술교육시설의 설치·운영과 관련된 실무지식과 경험을 제공
- 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간

□ 회계관리 실무

- 문화예술교육시설 및 프로그램의 운영과 관련된 예산, 지출 등 각종 회계처리와 관련된 실무지식과 경험을 제공

- 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
- 최소강의시간: 2~3시간
- **자원활용 실무**
 - 문화예술교육프로그램 개발을 위한 지역 및 외부자원의 활용 필요성을 이해하고 프로그램 개발과정에 지역자원을 활용·동원하기 위해 지역자원지도를 작성하는 법을 교육하며 지역기반프로그램의 우수사례 연구를 통해 실제 현장에서 적용할 수 있는 지식 및 경험을 체득
 - 과목유형 : 심화, 선택, 이론 및 실습
 - 최소강의시간: 2~3시간

2. 교과과정 설계

1) 교과과정 설계의 방향

- 핵심리더의 문화적 역량개발 연수커리큘럼의 교과과정 기본 안(<표 III-6> 참조)을 중심으로 다양한 의견수렴 결과를 반영하여 좀 더 구체적이고 세부적인 교과과정 설계안을 마련하였음
 - 각 핵심리더그룹별 문화예술교육 수요조사 결과는 제4장 참조
- 교과과정 설계의 방향은 다음과 같음
 - 첫째, 연수 참여대상의 특성을 고려하여 세부주제를 중심으로 모듈을 구성하였음
 - 둘째, 연수 참여대상별로 모듈화 된 과목의 난이도를 체계화하여 기초, 심화과정으로 구분하였음.
 - 기초과정은 문화예술교육의 일반적 이해를 목적으로 한 초단기교육(2~3일)이나 단기교육(1주일) 목적임
 - 심화과정은 보다 전문적인 실무지식의 습득을 목적으로 한 장기교육(1개월)을 상정하였음

- 셋째, 교·강사 대상 연수커리큘럼은 본 연구의 대상에서 제외하였는데 이는 별도의 연구가 진행되고 있기 때문이다
- 넷째, 참여대상별 교과과정은 구성된 모듈을 중심으로 로드맵을 구성할 수 있는 방향으로 교육과정을 체계화하여 학습효과를 극대화할 수 있도록 하였음
- 정책 리더그룹, 지역 리더그룹, 학교 리더그룹 등 3개 그룹별로 각각 기초 및 심화과정(안)을 제시하였음

2) 참여 대상별 교과과정 설계

가. 정책 리더그룹

- 중앙부처, 지방자치단체, 지방교육청 등 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련 정책 및 사업 담당자를 대상으로 한 정책 리더그룹 연수커리큘럼의 교과과정은 문화예술교육정책 및 사업의 관리자적 역할을 수행하는데 필요한 기초지식을 제공하는 데 초점을 맞추었음
- 먼저 문화예술교육 관련 교육이론에 대한 체계적 교육을 통해 문화예술교육 육성 및 지원을 위한 마인드 형성에 기여하고자 함
 - 문화예술교육이론 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육의 의의, 문화예술교육의 가치를 개설할 수 있고, 심화과목으로 문화예술교육의 철학적 기초, 문화예술교육발전목표를 개설할 수 있음
 - 기초과목은 중앙 및 지방의 문화예술교육 정책 및 사업담당자 즉, 정책 리더그룹을 대상으로 초단기(2~3일) 연수과정에 개설프므로써 문화예술교육에 대한 기본적 이해를 형성할 수 있도록 함
 - 심화과목은 정책 리더그룹 중 업무를 신규로 담당하게 된 공무원들을 대상으로 단기(1주일) 연수과정을 통해 문화예술교육에 대한 보다 심층적인 이해를 형성하도록 함
- 그리고 문화예술교육 관련 정책에 대한 체계적 학습을 통해 문화예술교육의 동향을 파악하고 이를 정책 및 사업을 통해 실천할 수 있도록 지

식과 마인드를 형성하는 데 기여하고자 함

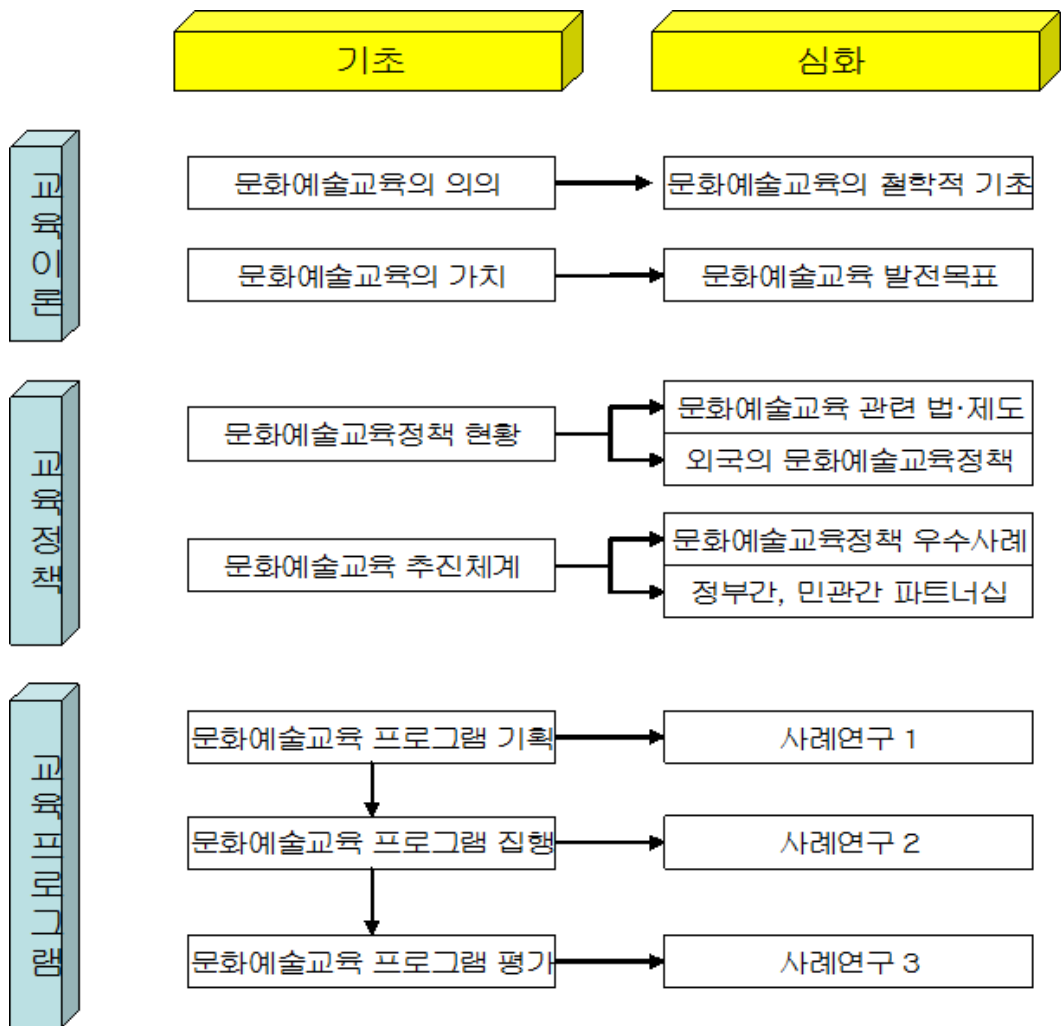
- 문화예술교육정책 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육정책 현황, 문화예술교육 관련 법·제도, 문화예술교육 추진체계를 개설할 수 있고, 심화과목으로 문화예술교육 성공사례, 정부 간 파트너십, 민관협력 파트너십 등을 개설할 수 있음
- 기초과목은 초단기(2~3일) 연수과정에 개설함으로써 문화예술교육정책 및 추진체계에 대한 기본적 이해를 돕고, 심화과목은 단기(1주일) 연수과정을 통해 문화예술교육정책에 성공적 추진을 위한 성공사례 및 파트너십 기법을 숙지하도록 함
- 또한 학교문화예술교육사업의 추진을 위한 기초과목과 관련 실무지식에 대한 심층적 학습을 통해 보다 효율적으로 문화예술교육 프로그램을 관리할 수 있도록 의도하였음
- 문화예술교육프로그램 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육 프로그램 기획, 문화예술교육 프로그램 집행, 문화예술교육 프로그램 평가 등에 대한 기본 지식을 습득하는 데 초점을 맞추었음
- 심화과목으로는 문화예술교육 프로그램의 기획, 집행, 평가에 대한 사례연구를 통해 관련 지식과 기술을 숙지하는 데 초점을 두었음
- 기초과목은 초단기(2~3일) 연수과정에, 그리고 심화과목은 단기(1주일) 연수과정에 개설함으로써 차별화 할 수 있을 것임

<표 V -2> 정책 리더그룹 대상 커리큘럼 교과목의 모듈화

분야	교과목	학습 주제의 모듈화
○ 문화예술교육 이론	문화예술교육의 의의	· 모듈 A: 문화예술교육의 의의 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육의 철학적 기초 (심화)
	문화예술교육의 가치	· 모듈 A: 문화예술교육의 가치 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 발전목표 (심화)
○ 문화예술교육 정책	문화예술교육 정책	· 모듈 A: 문화예술교육 정책현황 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 관련 법·제도 (기초) · 모듈 C: 외국의 문화예술교육정책 (심화)
	문화예술교육 추진체계	· 모듈 A: 문화예술교육 추진체계 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 성공사례 (심화) · 모듈 C: 정부간, 민·관간 파트너십 (심화)
○ 문화예술교육 프로그램	문화예술교육 프로그램 기획	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 기획 (기초) · 모듈 B: 사례연구 1 (심화)
	문화예술교육 프로그램 집행	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 집행 (기초) · 모듈 B: 사례연구 2 (심화)
	문화예술교육 프로그램 평가	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 평가 (기초) · 모듈 B: 사례연구 3 (심화)

- 정책 리더그룹 대상 연수커리큘럼의 경우 초단기교육(2~3일)과 단기교육(1주일)을 통해 기초 및 심화과정에 교과과목을 모듈화 할 수 있을 것임
- 즉, 각각의 과목들은 기초 및 심화과정이라는 틀 안에서 연계되어 있어서 로드맵을 아래 <그림V-1>와 같이 구성할 수 있음

<그림 V -1> 정책 리더그룹 대상 교육과정 로드맵



나. 지역사회 리더그룹

- 지역문화시설 관리자, 문화예술단체 관계자 등 지역 리더그룹 대상 연수커리큘럼의 교과과정은 사회문화예술교육의 집행자적 역할을 수행하는 데 필요한 기초지식과 시설 및 교육프로그램 운영·관리에 필요한 지식, 기술, 태도에 대한 심층학습이 가능하도록 하는 데 중점을 둠

- 먼저 문화예술교육 관련 교육이론에 대한 체계적 교육을 통해 문화예술 교육 육성 및 지원을 위한 마인드 형성에 기여하고자 함
 - 문화예술교육이론 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육의 의의, 문화예술교육의 가치를 개설할 수 있고, 심화과목으로 문화예술교육의 철학적 기초, 문화예술교육발전목표를 개설할 수 있음
 - 기초과목은 지역문화시설 관리자, 문화예술단체 관계자 등을 대상으로 단기(1주일) 연수과정에 개설함으로써 문화예술교육에 대한 기본적 이해를 형성할 수 있도록 함
 - 심화과목은 지역사회 리더그룹을 대상으로 장기(1개월) 연수과정을 통해 문화예술교육에 대한 보다 심층적인 이해를 형성하도록 함
- 그리고 문화예술교육 관련 정책에 대한 체계적 학습을 통해 문화예술교육정책 및 사업의 동향을 파악하고 지역사회에서 이를 실천할 수 있도록 지식과 마인드를 형성하는 데 기여하고자 함
 - 문화예술교육정책 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육정책 현황, 문화예술교육 추진체계를 개설할 수 있고, 심화과목으로 문화예술교육 관련 법·제도, 문화예술교육 성공사례 등을 개설할 수 있음
 - 기초과목은 단기(1주일) 연수과정에 개설함으로써 문화예술교육정책에 대한 기본적 이해를 돕고, 심화과목은 장기(1개월) 연수과정을 통해 문화예술교육정책에 대한 보다 심층적인 지식과 이해를 형성하도록 함
- 또한 사회문화예술교육 프로그램의 기획, 집행, 사후관리를 위해 필요한 기초과목과 보다 심층적인 관련 실무지식을 습득함으로써 효율적인 문화예술교육 프로그램 관리가 이루어지도록 하였음
 - 문화예술교육프로그램 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육 프로그램 기획, 문화예술교육 프로그램 집행, 문화예술교육 프로그램 평가 등에 대한 기본 지식을 습득하는 데 초점을 맞추었음
 - 심화과목으로는 문화예술교육 수요조사 및 분석, 사업계획서 작성, 사업홍보기법, 교육교재 개발, 학습자 특성분석, 교육프로그램 평가기법, 프로그램 우수사례 등 지역문화예술교육 프로그램의 수행을 위한 보다 전문적인 실무지식을 습득할 수 있도록 개설하였음
 - 기초과목은 단기(1주일) 연수과정에, 그리고 심화과목은 장기(1주일)

연수과정에 개설함으로써 차별화 할 수 있을 것임

- 그리고 조사기법, 교수기술, 파트너십 기술 등 문화예술교육사업의 추진을 위해 필수적인 핵심역량을 개발하는 데 필요한 교과목도 개설하였음
 - 문화예술교육 역량개발 분야에서는 기초과목으로 조사기법, 교수기술, 파트너십 기술을 개설하여 지역문화예술교육을 추진하는 데 필요한 기본적인 역량을 습득할 수 있도록 하였음
 - 심화과목으로는 설문조사 실무, 교수기법 실무, 설득기술, 의사소통기술, 협상기술 등을 학습할 수 있도록 하고 관련 과목을 개설하였음
 - 기초과목은 단기(1주일) 연수과정에, 그리고 심화과목은 장기(1개월) 연수과정에 개설함으로써 차별화 할 수 있도록 함
- 이밖에 사회문화예술교육사업의 추진과정에 요구되는 관리적 업무 즉, 인력관리, 시설관리, 재정관리, 지역자원 활용 등 관련기술과 지식을 습득할 수 있도록 관련 교과목을 개설하였음
 - 문화예술교육 자원관리 분야에서는 기초과목으로 인력관리, 시설관리, 재정관리, 지역자원 활용 등을 개설하여 지역문화예술교육을 수행함에 있어 필수적인 자원관리에 대한 지식과 기술을 학습할 수 있도록 하였음
 - 심화과목으로는 채용 및 성과관리 실무, 시설관리 실무, 회계관리 실무, 지역자원 활용 실무 등을 학습할 수 있도록 하고 관련 과목을 개설하였음
 - 기초과목은 단기(1주일) 연수과정에, 그리고 심화과목은 장기(1개월) 연수과정에 개설함으로써 차별화 할 수 있도록 함

<표 V -3> 지역사회 리더그룹 대상 커리큘럼 교과목의 모듈화

분야	교과목	학습 주제의 모듈화
○ 문화예술교육 이론	문화예술교육의 의의	· 모듈 A: 문화예술교육의 의의 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육의 철학적 기초 (심화)
	문화예술교육의 가치	· 모듈 A: 문화예술교육의 가치 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 발전목표 (심화)
○ 문화예술교육 정책	문화예술교육 정책	· 모듈 A: 문화예술교육 정책현황 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 관련 법·제도 (심화)
	문화예술교육 추진체계	· 모듈 A: 문화예술교육 추진체계 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 성공사례 (심화)
○ 문화예술교육 프로그램	문화예술교육 프로그램 기획	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 기획 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 수요조사 및 분석 (심화) · 모듈 C: 문화예술교육 사업계획서 작성 (심화)
	문화예술교육 프로그램 집행	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 집행 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 교육교재 개발 (심화) · 모듈 C: 학습자 특성분석 (심화)
	문화예술교육 프로그램 평가	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 평가 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 프로그램 평가기법 (심화) · 모듈 C: 문화예술교육 프로그램 우수사례 (심화) · 모듈 D: 문화예술교육 사업홍보기법 (심화)
○ 문화예술교육 역량개발	각종 조사	· 모듈 A: 조사기법 (기초) · 모듈 B: 설문조사 실무 (심화)
	교수기술	· 모듈 A: 교수기술 (기초) · 모듈 B: 교수기법 실무 (심화)
	문화예술교육 파트너십	· 모듈 A: 문화예술교육 파트너십 기초 (기초) · 모듈 B: 설득 기술 (심화) · 모듈 C: 의사소통 기술 (심화) · 모듈 D: 협상 기술 (심화)
○ 문화예술교육 자원관리	인력관리	· 모듈 A: 인력관리 기초 (기초) · 모듈 B: 인사 및 성과관리 실무 (심화)
	시설관리	· 모듈 A: 시설관리 기초 (기초) · 모듈 B: 시설관리 실무 (심화)
	재정관리	· 모듈 A: 재정관리 기초 (기초) · 모듈 B: 회계관리 실무 (심화)
	지역자원 활용	· 모듈 A: 지역자원 활용 기초 (기초) · 모듈 B: 지역자원 활용 실무 (심화)

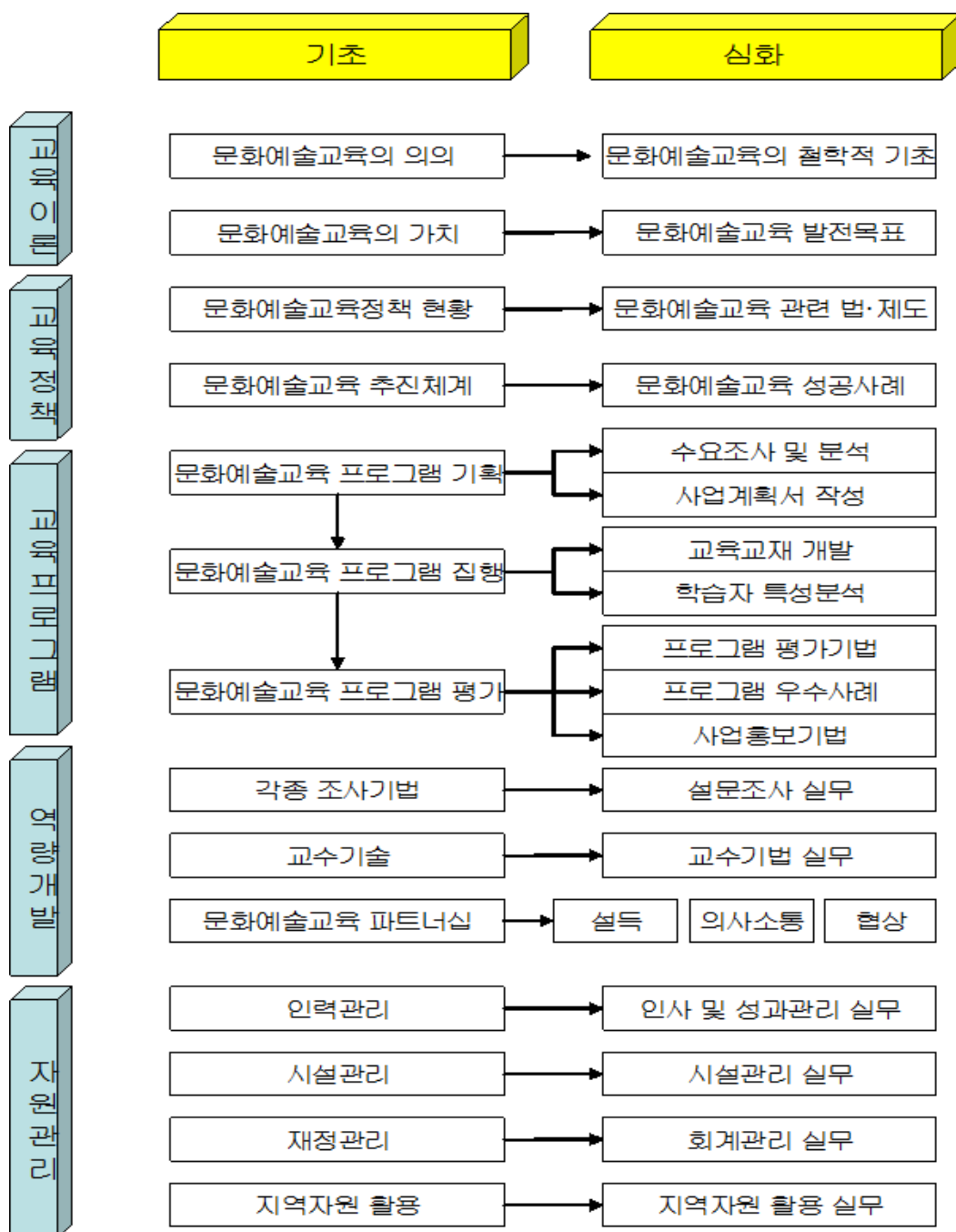
- 지역 리더그룹 대상 연수커리큘럼의 경우 단기교육(1주일)과 장기교육(1개월)으로 구분하여 커리큘럼을 구성할 수 있을 것으로 판단됨.

- 각각의 과목들은 기초 및 심화과정이라는 틀 안에서 연계되어 있어서

〈그림V-2〉과 같이 로드맵을 구성할 수 있음

- 특히, 장기교육의 경우 현장실습 1주일을 포함하도록 함

〈그림 V-2〉 지역 리더그룹 대상 교육과정 로드맵



다. 학교 리더그룹

- 학교장 등 학교 리더그룹 대상 연수커리큘럼의 교과과정은 학교문화에
술교육의 지원자적 역할을 수행하는 데 필요한 기초지식과 교육프로그
램 관리 및 외부자원의 동원을 위해 필요한 기술을 습득하는 데 초점을
맞추었음
- 먼저 문화예술교육 관련 교육이론에 대한 체계적 교육을 통해 문화예술
교육 육성 및 지원을 위한 마인드 형성에 기여하고자 함
 - 문화예술교육이론 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육의 의의, 문
화예술교육의 가치를 개설할 수 있고, 심화과목으로 문화예술교육의
철학적 기초, 문화예술교육발전목표를 개설할 수 있음
 - 기초과목은 부장교사 이상의 학교 리더그룹을 대상으로 초단기(2~3
일) 연수과정에 개설함으로써 문화예술교육에 대한 기본적 이해를 형
성할 수 있도록 함
 - 심화과목은 학교 리더그룹을 대상으로 단기(1주일) 연수과정을 통해
문화예술교육에 대한 보다 심층적인 이해를 형성하도록 함
- 그리고 문화예술교육 관련 정책에 대한 체계적 학습을 통해 문화예술교
육정책 및 사업의 동향을 파악하고 학교현장에서 이를 실천할 수 있도
록 지식과 마인드를 형성하는 데 기여하고자 함
 - 문화예술교육정책 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육정책 현황,
문화예술교육 추진체계를 개설할 수 있고, 심화과목으로 문화예술교육
관련 법·제도, 문화예술교육 성공사례 등을 개설할 수 있음
 - 기초과목은 초단기(2~3일) 연수과정에 개설함으로써 문화예술교육정
책에 대한 기본적 이해를 돕고, 심화과목은 단기(1주일) 연수과정을
통해 문화예술교육정책에 대한 보다 심층적인 지식과 이해를 형성하
도록 함
- 또한 학교문화예술교육사업의 추진을 위한 기초과목과 관련 실무지식에
대한 심층적 학습을 통해 보다 효율적으로 문화예술교육 프로그램을 관
리할 수 있도록 의도하였음
 - 문화예술교육프로그램 분야에서는 기초과목으로 문화예술교육 프로그

램 기획, 문화예술교육 프로그램 집행, 문화예술교육 프로그램 평가 등에 대한 기본 지식을 습득하는 데 초점을 맞추었음

- 심화과목으로는 학교문화예술교육 수요조사 및 분석, 사업계획서 작성, 교육교재 개발, 교육프로그램 평가기법, 프로그램 우수사례 등 학교문화예술교육 프로그램의 수행을 위한 보다 전문적인 실무지식을 습득할 수 있도록 개설하였음
- 기초과목은 초단기(2~3일) 연수과정에, 그리고 심화과목은 단기(1주일) 연수과정에 개설함으로써 차별화 할 수 있을 것임

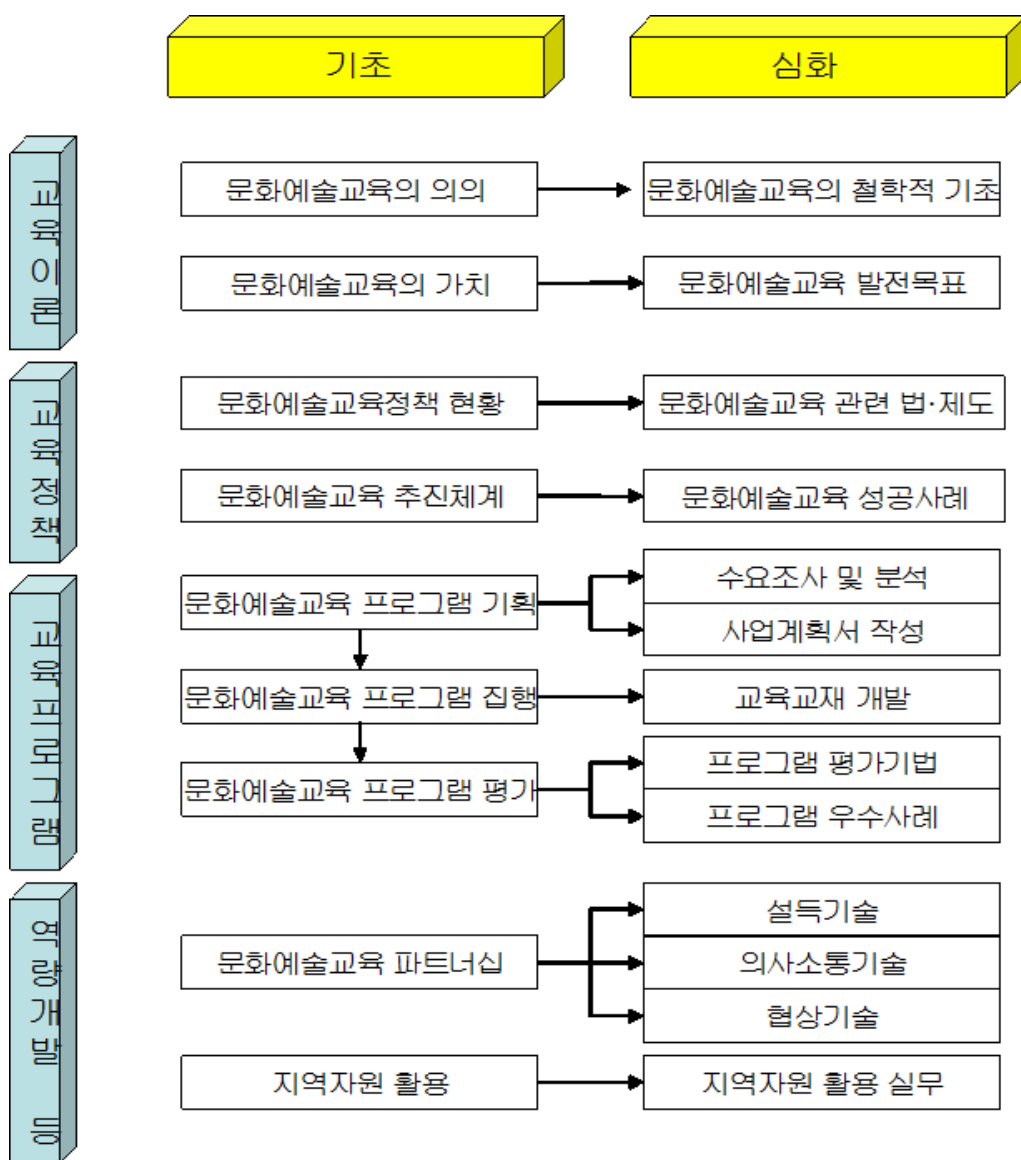
<표 V -4> 학교 리더그룹 대상 커리큘럼 교과목의 모듈화

분야	교과목	학습 주제의 모듈화
○ 문화예술교육 이론	문화예술교육의 의의	· 모듈 A: 문화예술교육의 의의 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육의 철학적 기초 (심화)
	문화예술교육의 가치	· 모듈 A: 문화예술교육의 가치 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 발전목표 (심화)
○ 문화예술교육 정책	문화예술교육 정책	· 모듈 A: 문화예술교육 정책현황 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 관련 법·제도 (심화)
	문화예술교육 추진체계	· 모듈 A: 문화예술교육 추진체계 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 성공사례 (심화)
○ 문화예술교육 프로그램	문화예술교육 프로그램 기획	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 기획 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 수요조사 및 분석 (심화) · 모듈 C: 문화예술교육 사업계획서 작성 (심화)
	문화예술교육 프로그램 집행	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 집행 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 교육교재 개발 (심화)
	문화예술교육 프로그램 평가	· 모듈 A: 문화예술교육 프로그램 평가 (기초) · 모듈 B: 문화예술교육 프로그램 평가기법 (심화) · 모듈 C: 문화예술교육 프로그램 우수사례 (심화)
○ 문화예술교육 역량개발	문화예술교육 파트너십	· 모듈 A: 문화예술교육 파트너십 기초 (기초) · 모듈 B: 설득 기술 (심화) · 모듈 C: 의사소통 기술 (심화) · 모듈 C: 협상 기술 (심화)
	지역자원의 활용	· 모듈 A: 문화예술교육을 위한 지역자원의 활용 (기초) · 모듈 B: 지역자원 활용 실무 (심화)

- 아울러 지역사회와 연계한 학교문화예술교육 프로그램을 기획·집행하는데 필요한 파트너십 기술과 지역자원 활용 실무 등 협력 사업을 추진하는 데 필요한 지식과 기술을 제공하는 교과목도 교육과정에 포함하였음

- 문화예술교육 역량개발 분야에서는 기초과목으로 파트너십, 지역자원 활용을 개설하여 커뮤니티 기반 학교문화예술교육을 추진하는 데 필요한 기본적인 역량을 습득할 수 있도록 하였음
- 심화과목으로는 파트너십을 위한 설득기술, 의사소통기술, 협상기술 등을 워크숍 또는 분임토의를 통해 학습할 수 있도록 하고 지역자원 활용 실무도 지역과의 협력사업 추진에 필요한 지식과 경험을 습득할 수 있도록 개설하였음
- 기초과목은 초단기(2~3일) 연수과정에, 그리고 심화과목은 단기(1주일) 연수과정에 개설함으로써 차별화 할 수 있도록 하였음
- 결론적으로 학교 리더그룹 대상 연수커리큘럼의 경우 초단기교육(2~3일)과 단기교육(1주일)을 통해 기초 및 심화과정에 교과과목을 모듈화할 수 있을 것임
- 즉, 각각의 과목들은 기초 및 심화과정이라는 틀 안에서 연계되어 있어서 로드맵을 <그림V-3>와 같이 구성할 수 있음

<그림 V -3> 학교 리더그룹 대상 교육과정 로드맵



3) 과정별 교육과정 제시(안)

가. 정책 리더그룹 교육과정

(1) 기초교육과정

- 목표
 - 문화예술교육 및 관련 정책에 대한 기초지식의 전수
- 대상: 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련부서 공무원(신규직원)
- 기간: 2일 (약 14시간)

<표 V -5> 정책 리더그룹 기초교육과정

분 야	교 과 목	시 간 배 정				
		계	이론(강의)		참여 (실습)	기타
			집합	사이버		
계		14	14			
교육이론	○ 문화예술교육의 의의	2	2			
	○ 문화예술교육의 가치	2	2			
교육정책	○ 문화예술교육정책 현황 및 개선과제	2	2			
	○ 문화예술교육 추진체계	2	2			
교육프로그램	○ 문화예술교육 프로그램 기획	2	2			
	○ 문화예술교육 프로그램 집행	2	2			
	○ 문화예술교육 프로그램 평가	2	2			

(2) 심화교육과정

- 목표
 - 문화예술교육 정책 및 사업의 효율적인 기획·집행을 위한 핵심역량 배양
- 대상: 중앙 및 지방의 문화예술교육 관련부서 공무원(경력직원)
- 기간: 1주일 (약 35시간)

<표 V -6> 정책 리더그룹 심화교육과정

분 야	교 과 목	시 간 배 정				
		계	이론(강의)		참여 (실습)	기타
			집합	사이버		
계		35	35			
교육이론	○ 문화예술교육의 의의	1	1			
	○ 문화예술교육의 철학적 기초	2	2			
	○ 문화예술교육의 가치	2	2			
	○ 문화예술교육 발전목표	2	2			
교육정책	○ 문화예술교육정책 현황 및 개선과제	2	2			
	○ 문화예술교육 관련 법·제도	2	2			
	○ 외국의 문화예술교육정책	2	2			
	○ 문화예술교육 추진체계	2	2			
	○ 문화예술교육 성공사례	2	2			
	○ 문화예술교육을 위한 파트너십	3	1		2	
교육프로그램	○ 문화예술교육 프로그램 기획	2	2			
	○ 사례연구 1	3			3	
	○ 문화예술교육 프로그램 집행	2	2			
	○ 사례연구 2	3			3	
	○ 문화예술교육 프로그램 평가	2	2			
	○ 사례연구 3	3			3	

나. 지역사회 리더그룹 교육과정

(1) 기초교육과정

- 목표
 - 사회문화예술교육의 집행자적 역할을 수행하는 데 필요한 기초지식 전수
- 대상: 지역문화시설 관리자, 문화·예술단체 관계자, 지역전문가 등(경력 3년 이하)
- 기간: 1주일 (약 35시간)

<표 V -7> 지역사회 리더그룹 기초교육과정

분 야	교 과 목	시 간 배 정				
		계	이론(강의)		참여 (실습)	기타
			집합	사이버		
계		35	35			
교육이론	○ 문화예술교육의 의의	2	2			
	○ 문화예술교육의 가치	2	2			
교육정책	○ 문화예술교육정책 현황 및 개선과제	2	2			
	○ 문화예술교육 추진체계	2	2			
교육프로그램	○ 문화예술교육 프로그램 기획	3	1.5		1.5	
	○ 문화예술교육 프로그램 집행	3	1.5		1.5	
	○ 문화예술교육 프로그램 평가	3	1.5		1.5	
역량 계발	○ 조사기법	2				
	○ 교수기술	2				
	○ 문화예술교육 파트너십	2				
자원 관리	○ 인력 관리	3	1.5		1.5	
	○ 시설 관리	3	1.5		1.5	
	○ 재정 관리	3	1.5		1.5	
	○ 지역자원 활용	3	1.5		1.5	

(2) 심화교육과정

- 목표
 - 시설 및 프로그램 운영·관리에 필요한 지식, 기술, 태동에 대한 심층적 학습
- 대상: 지역문화시설 관리자, 문화·예술단체 관계자, 지역전문가 등(책임자급)
- 기간: 3주일 (약 105시간) + 1주일(현장실습)

<표 V -8> 지역사회 리더그룹 심화교육과정

분 야	교 과 목	시 간 배 정				
		계	이론(강의)		참여 (실습)	기타
			집합	사이버		
계		105	70		35	
교육이론	○ 문화예술교육의 의의	1	1			
	○ 문화예술교육의 철학적 기초	2	2			
	○ 문화예술교육의 가치	1	1			
	○ 문화예술교육 발전목표	2	2			
교육정책	○ 문화예술교육정책 현황 및 개선과제	2	2			
	○ 문화예술교육 관련 법·제도	2	2			
	○ 문화예술교육 추진체계	2	2			
	○ 문화예술교육 성공사례	2	2			
교육프로그램	○ 문화예술교육 프로그램 기획	1	1			
	○ 문화예술교육의 수요조사 및 분석	3	1		2	
	○ 문화예술교육 사업계획서 작성	3	1		2	
	○ 문화예술교육 프로그램 집행	1	1			
	○ 문화예술교육 교육교재 개발	3	1		2	
	○ 학습자 특성분석	3	1		2	
	○ 문화예술교육 프로그램 평가	1	1		2	
	○ 문화예술교육 프로그램 평가법	3	1		2	
	○ 문화예술교육 프로그램 우수사례	2	2			
	○ 문화예술교육 사업홍보기법	2	1		1	
역량 개발	○ 조사기법	1	1			
	○ 설문조사 실무	3			3	
	○ 교수기술	1	1			
	○ 교수기법 실무	3			3	
	○ 문화예술교육 파트너십	1	1			
	○ 설득기술	3	1		2	
	○ 의사소통기술	3	1		2	
	○ 협상기술	3	1		2	
자원 관리	○ 인력 관리	1	1			
	○ 인사 및 성과관리 실무	3			3	
	○ 시설 관리	1	1			
	○ 시설관리 실무	3			3	
	○ 재정 관리	1	1			
	○ 회계관리 실무	3			3	
	○ 지역자원 활용	1	1			
	○ 지역자원 활용 실무	3			3	

다. 학교 리더그룹 교육과정

(1) 기초교육과정

- 목표
 - 학교문화예술교육의 지원자적 역할을 수행하는 데 필요한 기초지식 전수
- 대상: 부장교사, 교감, 학교장 등(신규)
- 기간: 3일 (약 21시간)

<표 V-9> 학교 리더그룹 기초교육과정

분 야	교 과 목	시 간 배 정				
		계	이론(강의)		참여 (실습)	기타
			집합	사이버		
계		21	16.5		4.5	
교육이론	○ 문화예술교육의 의의	2	2			
	○ 문화예술교육의 가치	2	2			
교육정책	○ 문화예술교육정책 현황 및 개선과제	2	2			
	○ 문화예술교육 추진체계	2	2			
교육프로그램	○ 문화예술교육 프로그램 기획	3	1.5		1.5	
	○ 문화예술교육 프로그램 집행	3	1.5		1.5	
	○ 문화예술교육 프로그램 평가	3	1.5		1.5	
역량 개발	○ 문화예술교육 파트너십	2	2			
	○ 지역자원의 활용	2	2			

(2) 심화교육과정

- 목표
 - 교육프로그램의 관리 및 외부자원의 동원을 위해 필요한 기술 습득
- 대상: 예술담당 교사, 부장교사 등(희망자)

○ 기간: 1주일 (약 35시간)

<표 V -10> 학교 리더그룹 심화교육과정

분 야	교 과 목	시 간 배 정				
		계	이론(강의)		참여 (실습)	기타
			집합	사이버		
계		35	23		12	
교육이론	○ 문화예술교육의 의의(철학적 기초)	2	2			
	○ 문화예술교육의 가치 및 발전 목표	2	2			
교육정책	○ 문화예술교육정책 현황 및 개선과제	1	1			
	○ 문화예술교육 관련 법·제도	1	1			
	○ 문화예술교육 추진체계	1	1			
	○ 문화예술교육 성공사례	2	2			
교육 프로그램	○ 문화예술교육 프로그램 기획	1	1			
	○ 수요조사 및 분석	3	1		2	
	○ 사업계획서 작성	3	1		2	
	○ 문화예술교육 프로그램 집행	1	1			
	○ 교육교재 개발	3	1		2	
	○ 문화예술교육 프로그램 평가	1	1			
	○ 프로그램 평가기법	3	1		2	
역량 개발	○ 문화예술교육 파트너십	1	1			
	○ 설득기술	2	1		1	
	○ 의사소통기술	2	1		1	
	○ 협상기술	2	1		1	
	○ 지역자원의 활용	1	1			
	○ 지역자원 활용 실무	3	1		1	

3. 교육방법의 검토

1) 교육방법 설계 방향

- 문화예술교육 핵심리더그룹을 대상으로 한 연수프로그램의 교육방법의 설계방향은 다음과 같이 제시할 수 있음
- 첫째, 교육방법 측면에서 전체를 대상으로 한 교육을 하지만, 전통적인 일제식 교육의 취약점이라고 할 수 있는 일방적인 강의전달, 소극적인 듣기위주의 학습방법, 상호작용부족 등을 해결하기 위한 방법으로서 사이버 학습과의 연계, 다양한 매체의 활용을 강조함
 - 다양한 학습자료 제공을 통한 능동적 학습유도, 인터넷의 게시판 활용을 통한 상호작용 촉진 등을 예로 들 수 있으며, 구체적인 방안은 각각의 교과목의 특성에 따라 달리 적용될 수 있음
- 둘째, 교수설계 측면에서 능동적이고 참여적인 교육활동을 증진시키는 방향으로 교수학습이 이루어져야 함
 - 문화예술교육 연수는 실제 직무와 직접적으로 관련된 직무교육의 성격을 가지므로 이론적 지식의 습득뿐 아니라 관련지식에 대한 실제 수행능력의 습득이 교육목표가 되어야 하며 이를 위해 학습자의 자기 주도적이고 능동적인 학습참여를 유도할 수 있는 교육활동이 수업초기에 계획되어야 함
- 셋째, 교육내용을 구성할 때, 실제 문화예술교육 관련 업무와 연관되는 '실제적 과제'를 최대한 반영하여야 함
 - 즉, 피상적인 이론적 지식의 습득에 그치지 않게 하기 위해서는 실제 업무상황과 관련 있는 다양한 맥락을 제시해 줄 수 있는 학습 환경으로서 학습자에게 실제적 과제를 부여함으로써 학습자가 장차 업무를 수행할 때 부딪칠 상황 속에서 습득한 지식과 경험을 쉽게 활용할 수 있도록 하여야 함
- 넷째, 팀 단위의 협력학습을 강조할 필요가 있는 바, 팀 단위의 협력학습은 학습자를 능동적으로 학습에 참여할 수 있도록 하며 학습자간, 학

습자와 교수자 간의 상호작용을 촉진하는 등 지금까지의 대규모 강의위주의 교육방식의 단점을 극복할 수 있는 대안이라고 할 수 있음

- 이와 같은 교수설계 측면의 시사점을 바탕으로 할 때, 평가교육을 위한 적절한 교육방법으로서 역량중심교육과정의 교수학습모형 중의 하나인 GBS(Goal-Based Scenario)를 고려할 수 있음

2) 교과목별 교육방법 제안

- 제2장 제5절에서 고찰한 역할극(Role Play), 모의실험(Simulation), 단일과정프로젝트(Single Course Project), 실습경험(Practicum Experience)은 문화예술교육 연수를 위한 효과적 교육방법으로 각 교육방법의 특징은 <표V-11>에서 제시한 바와 같음

<표 V -11> 문화예술교육 연수과정의 훈련방법의 특징

훈련방법	특 징
모의실험 (Simulation)	주어진 사례에 학습자들이 능동적으로 참여하여 문제를 해결하도록 하는 방법으로 각자의 경험을 최대한 살려서 협력학습이 이루어 질 수 있도록 하고 있다.
역할극 (Role Play)	팀별로 주제를 선정하여 시나리오에 따라 각자의 역할을 분담하여 실습하게 된다. 구조화되었다고 볼 수 있는 모의실험에 비해 역할극은 학습자의 상상력과 유연성, 동태성을 포함한다.
단일과정 프로젝트 (Single Course Project)	학습자들이 실제로 정책 또는 행정사업이 실시되고 있는 기관과 협업으로 최종보고서를 만들어 내는 형태라고 할 수 있다.
실습경험 (Practicum Experience)	실제 평가 프로젝트에 참여하도록 하는 것이다. 고객과 직접 접하면서 프로젝트 시작부터 끝까지 참여함으로써 학습자들이 평가과정에 대해 더 많은 책임을 느낄 수 있다.

- 모의실험과 역할극은 교실 내에서 학습이 가능하며, 단일과정프로젝트와 실습경험은 교실 밖의 업무현장까지 확대되어 학습이 이루어지는 형태라고 할 수 있음
- 각각의 방법들은 학습내용과 습득해야 할 핵심지식, 기술의 특성에 따라 적절히 적용 될 수 있으며 교육을 업무현장으로 적용하기 위한 현실적인 제약조건들을 감안할 때, 모의실험과 역할극이 주로 활용될 수 있을 것으로 판단됨
- 비교적 실습이 많이 이루어질 수 있는 교과목을 중심으로 위에서 제시한 교육방법에 적절한 교과목(학습주제)을 예시해 보면 아래 <표V-12>와 같음

<표 V -12> 교과목(학습주제)별 교육방법 예시

훈련방법	교과목
모의실험 (Simulation)	문화예술교육 프로그램 기획, 문화예술교육 수요조사, 문화예술교육 프로그램 평가, 학습자 특성분석, 사업홍보기법 등
역할극 (Role Play)	교수기법 실무, 설득기술, 의사소통기술, 협상기술, 인사 및 성과관리 실무, 시설관리 실무, 회계관리 실무 등
단일과정 프로젝트 (Single Course Project)	교육교재 개발, 설문조사 실무, 문화예술교육 수요조사, 지역자원 활용 등
실습경험 (Practicum Experience)	교육교재 개발, 사업계획서 작성, 수요조사, 프로그램 평가 등

3) GBS (Goal Based Scenario)의 활용

가. GBS의 개념

- GBS는 현장적용성이 높은 직무교육에서 현실성 있는 사례와 구체적인 과제수행을 통한 경험학습을 통해 구현될 수 있음

- Campbell과 Monson(1994)은 GBS 교수형태가 갖는 일반적인 특징을 다음과 같이 제시하였음
 - 동기를 유발할 만한 도전적인 최종목표가 학습자에게 제시됨
 - 최종목표는 미리 설정된 일련의 핵심지식과 기술로 구조화됨
 - 학습 환경은 총체적이고 풍부한 학습맥락으로 이루어져 있고 지식과 기술은 통합된 전체 속의 부분으로서 습득됨
 - 경험, 문화적 배경, 흥미, 동기 등에 있어서 학습자들의 다양성을 인식하고, 이러한 다양성을 수용하고 활용함
 - 학습과정에서 발생하는 긴장은 반성적 사고, 진정한 의미에서의 학습에 대한 강조, 사용하기 쉽게 만들어진 학습 보조자료에 의해 적절하게 강조됨
 - 학습 환경의 구성요소로는 실제와 매우 유사한 과제, 팀 활동, 교육내용과 교육과정에 정통한 코칭, 시나리오 뿐 아니라 내용과 관련된 정보를 포함한 인쇄물, 온라인 학습지원시스템이 있음
- 이와 같이 GBS의 교수형태에서는 학습이란 실제적 과제와 유사하게 설계된 시나리오 안에서 과제의 수행을 통해 소정의 목적을 달성하도록 하는 것을 중심으로 함
 - 이때 과제를 수행하는 과정에서는 해당 교과목의 핵심적인 지식과 기술이 활용되어야 하며 총체적이고 풍부한 학습맥락이 제공되어야 함

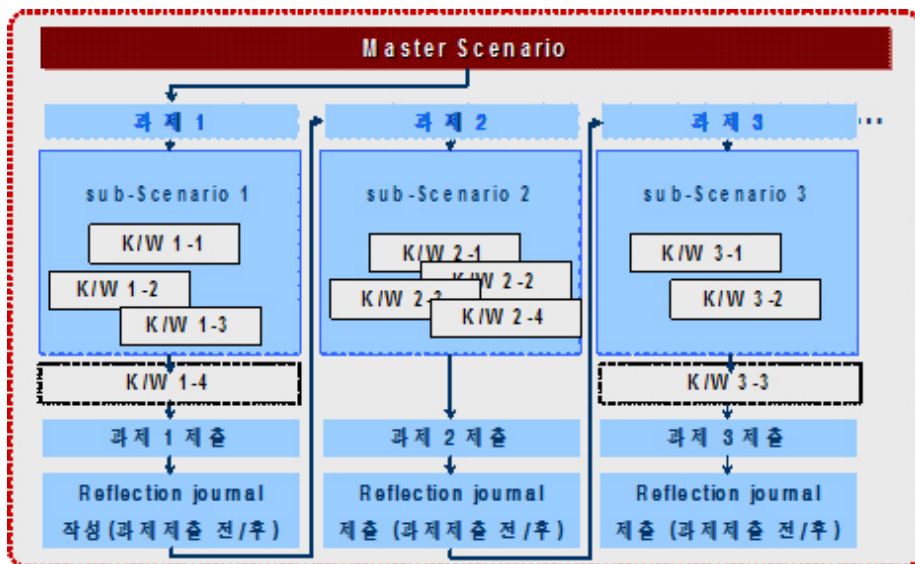
나. GBS의 절차

- GBS에 의한 교수학습과정은 다음의 다섯 단계를 거쳐 개발됨 (Campbell & Monson, 1994)
 - 첫째, 개발의 범위를 결정하여야 하며 이를 위해서는 내용전문가(교과목 교수진)와의 협업이 필수적이며, 실제적 과제와 범위, 과제수행에 필요한 핵심지식과 기술, 과제수행과정에서 일어날 수 있는 전형적인 실수, 문제점들, 쟁점들, 문제와 쟁점들에 대한 해결방법 등에 대한 논의가 가능함
 - 둘째, 분석단계로 핵심기술과 지식, 학습의 요점 등 학습의 구체적인

필요조건들을 정의함

- 셋째, 설계단계로 실제적 과제에 대한 시나리오와 학습 환경을 설계함
- 넷째, 개발단계로 각종 학습 교보재(인쇄물, 온라인 학습지원시스템)를 개발함
- 마지막으로 교육 장소에서 테스트해 볼 수 있음
- 위와 같은 종합적 틀 속에서 GBS의 교수형태를 적용하여 교과과정을 개발할 수 있으며, 특정 교과목에 GBS를 적용하여 교과과정을 개발한다면 <그림V-4>와 같은 개념도가 가능할 것임
- 교과과정 전체를 아우를 수 있는 Master Scenario 안에 학습모듈별로 Sub Scenario가 제공될 수 있으며, 각각이 Sub Scenario에는 핵심지식과 기술이 존재해야 함
- Sub Scenario가 끝날 때 마다 수행결과물인 과제와 성찰저널을 제출하게 하며, 이것이 평가의 대상이 됨
- 이때 Sub Scenario안에서의 과제 수행은 팀별 협력학습을 통해 이루어질 수 있으며, 협력학습은 역할극(Role Play), 모의실험(Simulation), 단일과정프로젝트(Single Course Project), 실습경험(Practicum Experience)등의 방법을 통해 구현될 수 있음

<그림 V -4> GBS의 개념도



- <그림V-4>의 GBS 개념도는 GBS의 교수형태로 실제 교육과정 및 수업을 개발하기 위한 거시적, 미시적 차원의 접근이라고 할 수 있으며 상호 유기적 관계를 가짐
 - 이와 같은 개념도를 통해 알 수 있는 것은 Goal Based Scenario의 구성을 위해서는 먼저 학습을 통해 습득해야 할 핵심지식과 기술을 밝혀내야 한다는 것이며, 습득해야 할 핵심지식과 기술이 규명되면 이를 고려한 시나리오가 구성되며, 시나리오는 협력학습을 통해 해결될 수 있는 실제적 사례를 담고 있어야 함
- 이와 같이 GBS를 통해 수업을 개발했을 경우 학습자들은 목적을 달성하는 능력을 개발함으로써 향후 유사한 상황이 발생했을 경우 전이를 가능하게 할 수 있으며, 자신의 학습과 문제해결과정을 학습자가 반성적으로 평가해 볼 수 있게 된다는 장점이 있음
- GBS교수-학습모형을 적용한 수업은 <그림V-5>과 같은 단계로 계획될 수 있음

<그림 V -5> GBS 교수학습모형을 적용한 수업의 단계와 단계별 활동



(1) 선수학습

- GBS 교수학습모형은 구체적인 과제 수행을 통한 경험학습으로 구현되며, 학습자들은 과제수행을 위해서 해당 교과목의 핵심지식과 기술을 활용하게 됨
 - 따라서 GBS수업이 실행되기 위해서는 수업에서 주어진 과제를 해결하기 위해 필요한 핵심지식과 기술에 대한 기본학습(선수학습)이 선행되어야 함
 - 따라서 GBS교수학습모형이 기초교육보다는 심화교육에 적용될 수 있는 것임
- 당수업을 위해 선행되어야 하는 선수학습 수준을 정확히 명시해 줄 필요가 있음

(2) 오리엔테이션

- 연수가 시작되면 강사는 먼저 GBS교수학습모형을 적용한 수업의 필수요소인 학습자가 수행해야 할 과제, 과제수행을 위해 미리 고안된 시나리오, 과제수행을 통해 제출해야 하는 최종 산출물, 팀별 협력학습을 통한 과제수행방법, 과제수행에 소요되는 예상시간 등 구체적인 학습방법, 평가방법에 대해 안내해야 함
- 학습자를 대상으로 한 오리엔테이션 내용을 정리하면 <표V-13>와 같음

<표 V -13> 오리엔테이션에 포함되어야 하는 요소

요 소	구체적인 내용
① 전반적인 학습안내	<ul style="list-style-type: none"> • 소개하는 시나리오에서 주어지는 과제를 팀별로 수행하여 최종산출물을 작성하고 발표하게 되는 수업방식임을 설명 • 팀별 학습활동을 통해 수업이 이루어짐을 강조
② 팀 구성	<ul style="list-style-type: none"> • 주어지는 과제를 함께 수행하게 될 팀을 구성
③ 시나리오 소개	<ul style="list-style-type: none"> • 과제를 부여하기 위해 미리 고안된 시나리오를 소개 • 시나리오는 프레젠테이션 자료나 인쇄물, 플래시 애니메이션, 비디오 자료 등 다양한 매체를 활용하여 학습자들에게 전달할 수 있음
④ 팀별 과제 부여	<ul style="list-style-type: none"> • 팀별로 수행해야 하는 구체적인 과제를 부여, 과제수행을 통해 제출해야 하는 최종 산출물에 대해 설명 (최종산출물은 결과보고서, 사업계획서, 프레젠테이션 자료 등 시나리오에 따라 달라질 수 있음) • 과제수행에 소요되는 예상시간을 안내
⑤ 평가방법 안내	<ul style="list-style-type: none"> • 평가항목을 안내 <ul style="list-style-type: none"> ① 강사에 의한 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 최종산출물(결과보고서, 사업계획서, 프레젠테이션 자료 등) 및 발표 ② 학습자에 의한 평가 <ul style="list-style-type: none"> - 발표 및 최종 산출물에 대한 팀 상호간 평가

- 시나리오를 소개하는 단계에서는 인쇄물이나 프레젠테이션 자료와 같은 텍스트 기반의 자료보다는 플래시 애니메이션이나 비디오 자료와 같은 시각적 매체를 활용하는 것이 동기유발 측면에서 효과가 있을 것임
- 과제수행에 소요되는 시간은 수업시간 내(약 3~4시간 정도)에 수행될 수 있는 경우와 2~3주간의 협력학습이 필요한 경우도 있으므로 수업설계 시 이러한 과제수행에 소요되는 시간을 고려하여 적절한 과제를 부여해야 함
- 학습자의 참여 학습을 유도한 GBS 교수학습모형을 적용한 수업에서 객관적인 평가는 매우 중요하면서도 어려운 문제임
 - GBS 교수학습모형을 적용한 수업에서 학습결과에 대한 평가는 크게 강사에 의한 평가와 학습자에 의한 평가로 구분할 수 있음

- 강사는 팀별 산출물과 발표내용을 일차적으로 평가하며 학습자들은 팀원 개개인에 대한 평가나 팀별 발표내용에 대한 평가를 하고 강사는 이러한 평가내용을 최종 학습자 평가결과에 반영하게 됨
- 강사는 강사 및 학습자에 의한 평가항목에 대해 전반적인 안내를 제공하고 학습자들이 준비할 수 있도록 해야 함

(3) 과제 선정

- 과제선정단계에서 강사는 과제수행에 필요한 선수지식을 확인하고, 최종산출물에 포함되어야 하는 요소들에 대한 구체적인 지침을 전달함
- 강사는 과제수행에 필요한 선수지식을 확인시켜 주며, 과제수행을 통해 제출하게 될 최종 산출물에 포함되어야 할 요소들을 구체적으로 안내해 주어야 함
 - 또한 최종산출물의 평가기준에 대해 안내해 줌으로서 학습자들의 학습 활동을 촉진하고 지원해야 함
- 과제수행에 필요한 학습자원이란 학습자들이 주어진 과제를 수행하기 위한 다양한 정보들이며 선정된 과제에 대한 구체적이고 다양한 학습자원이 학습자에게 제공되어야 보다 구체적이고 정확한 보고서를 작성할 수 있음

(4) 과제 수행

- 과제수행단계는 학습자들이 팀 내에서 협동학습을 통해 주어진 과제를 수행해 나가는 과정임
 - 강사는 과제수행 단계에 앞서 과제수행을 통해 최종산출물을 작성하기까지의 예상소요시간을 학습자들에게 안내해 주어야 함
- 과제수행에 필요한 시간은 집합교육시간 내(약 2시간 정도소요)에 이루어지는 경우와 전체 오리엔테이션 후 강의장 밖에서 팀원 간의 협동학습을 통해 과제수행이 이루어지는(약 2주 정도 소요) 경우가 있으며, 과제의 내용특성에 맞춰 선택적으로 계획할 수 있음

- 후자의 경우는 약 1개월에 걸쳐 교수학습이 진행되는 것으로 전체 오리엔테이션과 발표, 평가를 인터넷 게시판을 활용한 팀별 협동학습을 통해 과제수행이 이루어지는 형태를 고려할 수 있음

(5) 과제발표 및 평가

- 완성된 최종산출물을 팀별로 발표하고 평가함으로써 학습이 마무리되며 GBS 교수학습모형에서 평가항목과 그에 따른 비중은 다음과 같음

<표 V -14> GBS 교수학습모형에서 평가항목 및 비중

평가주체	평가대상	비중
강사에 의한 평가	①최종산출물(결과보고서, 사업기획서, 프레젠테이션 자료 등)	50
	②발표	20
학습자에 의한 평가	①발표 및 최종 산출물에 대한 팀 상호간 평가 ②필요시, 팀원 상호간 평가	30 (10)
계		100

- GBS 교수학습모형에서는 팀 또는 학습자 상호간의 평가가 중요한 의미를 가지며, 강사는 학습자들에 의한 평가결과를 포함하여 최종점수를 산정하여야 함
 - 위 표에서 제시된 비중은 학습목표, 최종산출물의 종류, 학습내용의 특성, 학습자 구성원의 특성에 따라 달리 조정할 수 있음
- 그리고 각 항목별 평가를 위해 활용할 수 있는 평가양식 및 평가기준은 다음과 같음

<표 V -15> 최종산출물 평가기준 및 배점

평가기준	평가내용	배점
보고서의 구체성	•양적데이터, 과제의 내용, 실적, 성과 등이 구체적으로 기술 되었는가	20
보고서의 명확성	•평가대상과제의 추진배경과 목적이 명확하게 기술 되었나	15
	•평가보고서 결과의 활용도가 명확하게 기술 되었나	15
보고서의 완성도	•평가보고서 작성에 필요한 모든 항목이 포함 되었나	20
	•평가보고서 결과의 환류방안이 기술 되었나	15
보고서의 시각적 구성 정도	•보고서 글자체는 가독성을 고려하였나	5
	•시각적으로 알아보기 쉽도록 작성 하였나	5
	•표, 그림, 모형 등을 적극적으로 활용 하였나	5
계		100

<표 V -16> 팀 상호간 평가지

팀명:	이름:
평가항목	우수팀 이름
①가장 구체적이고 다양한 정보포함한 산출물을 제시한 팀은 어떤 팀인가?	
②가장 논리적 근거가 강한 산출물을 제시한 팀은 어떤 팀인가?	
③가장 활발한 상호작용을 통해 산출물을 작성한 팀은 어떤 팀인가?	
④프레젠테이션 스킬이 가장 훌륭한 팀은 어떤 팀인가?	
⑤가장 창의적이고 아이디어한 정보를 포함한 산출물을 제시한 팀은 어떤 팀인가?	
⑥가장 완성도 있는 산출물을 제시한 팀은 어떤 팀인가?	

다. GBS의 적용사례: 지역자원을 활용한 문화예술교육 프로그램 개발

- 여기서는 문화예술교육 핵심리더그룹을 대상으로 한 ‘지역자원의 활용’ 수업에서 과제로 활용될 수 있는 주제를 가지고 GBS를 적용한 사례를 제시하였음

(1) 시나리오

- 문화체육관광부와 ○○○○교육청은 학교 및 사회문화예술교육 활성화를 위해 ○○○○ 소재 초·중등학교와 지역내 문화·예술단체를 대상으로 지역자원을 활용한 문화예술교육 프로그램을 공모한 후 심사를 거쳐 선정된 사업에 대해 사업비를 전액 지원하기로 공고하였다. 이에 여러분들이 소속된 학교 또는 단체에서 사업계획서를 작성하여 ○월 ○일까지 교육청에 제출하기로 하였다.

(2) 과제명: 지역자원을 활용한 문화예술교육 프로그램 기획서 작성

(3) 과제수행에 필요한 선수지식

- 문화예술교육 프로그램을 개발함에 있어 지역 및 외부자원의 활용하는 것은 프로그램의 지속가능성을 제고하는 데 매우 효과적임
 - 특히, 지역자원의 활용은 외부자원에 대한 의존을 줄임으로써 프로그램 추진과정에서의 독립성과 융통성을 강화할 수 있는 장점을 제공함
 - 특히, 전국적으로 표준화된 문화예술교육이 아니라 '내생적 문화예술교육'을 활성화하기 위해서는 지역센터, 학교, 문화·예술단체 등의 실천역량을 제고하여야 하는 바, 여기서 가장 핵심적 실천역량 중 하나는 지역의 자원을 효과적으로 동원할 수 있는 능력임
- 지역자원은 지방의 문화유산, 전문인력, 자금, 시설, 행사, 환경 등을 포함하는 것으로 이를 효과적으로 동원할 수 있다면 '내생적 문화예술교육'을 성공적으로 구현할 수 있을 것으로 기대됨.

(4) 과제수행에 필요한 학습자원

- 선수지식 습득을 위해서는 다음 자료 참조가 필요함
 - 경남문화예술교육지원센터(2010). 「경남문화예술교육 중장기 발전방안」.

- 한국직업능력개발원(2009). 「학교의 지역자원 활용 활성화 방안」. 제4차 미래교육공동체포럼 자료집.
- Kretzmann, J. P. et al.(2005). Discovering Community Power: A Guide to Mobilizing Local Assets and Your Organization's Capacity. ABCD Institute.
- <http://communityartsed.nationalguild.org/Program/> 등

(5) 사업계획서에 포함되어야 할 요소

- 사업 개요: 해당 사업의 중요성과 지원 필요성 제시
- 사업 목적과 목표: 사업의 당위성 주장근거 포함, 상위목표와 하위목표를 체계적으로 제시
- 교육대상: 표적집단, 고객집단 규정
- 실행계획: 계획흐름도, 세부계획, 사업진행일정
- 실행인력의 구성
- 예산계획: 인건비, 사업비, 관리비, 기타
- 사업 평가방법
- 사업 관리체계 등
- 기대효과: 사업 수행에 따른 편익, 결과의 유용성, 사회적 파급효과 등

(6) 사업계획서 평가기준: 앞서 제시한 최종산출물 평가기준 활용

VI. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 운영방안

1. 운영주체별 역할분담방안
2. 연수커리큘럼 운영방안

Ⅵ. 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 운영방안

1. 운영주체별 역할분담방안

- 핵심리더 대상 연수커리큘럼에 대한 수요조사 결과에 따르면 학교리더 그룹은 ‘개인역량 개발’에 관심이 가장 높은 것으로 나타났고, 지역리더 그룹과 정책리더그룹은 ‘업무 전문성 제고’에 관심이 높은 것으로 나타남

<표Ⅵ-1> 연수프로그램의 목적에 대한 인식(복수 응답)

구분	학교 리더그룹	지역 리더그룹	정책 리더그룹
응답자(명)	51	53	38
업무 전문성 제고	54.9%	73.6%	71.1%
개인역량 개발	70.6%	50.9%	47.4%
새로운 정보의 구득	43.1%	35.8%	36.8%
정보교류	15.7%	18.9%	23.7%
네트워크 구축	13.7%	18.9%	21.1%
기타	2.0%	1.9%	.0%

- 교육수요에 기초할 경우 지역사회 리더그룹과 정책 리더그룹에 대해서는 기초교육보다 심화교육을 강화할 필요가 있으며, 학교장 등 학교리더그룹의 경우에는 기초교육 중심으로 하되 역량개발을 위한 실습프로그램이 강화되어야 할 것임
 - 기존의 문화예술교육 관련 연수들에 대한 인식조사 결과에서 교육내용이 실무에 별 도움이 되지 않았다는 지적이 상대적으로 높은 것을 고려할 때 향후 연수커리큘럼 개발에서는 업무 전문성 제고에 기여할 수 있는 프로그램 개발이 긴요함
- 따라서 문화예술교육 연수커리큘럼은 다른 연수기관들에 비해 상대적으로

로 실무경험과 전문지식의 수준이 높은 한국문화예술교육진흥원의 인력 양성센터가 주도적으로 연수커리큘럼을 개발하여 운영하는 것이 바람직 할 것으로 판단됨

- 특히, 문화예술교육사(가칭) 제도가 도입되면 한국문화예술교육진흥원은 ‘문화예술교육 표준’을 마련하여 문화예술교육 인력 양성기관이나 재교육기관에 전파하고 해당 표준에 부합하는 교육 및 연수프로그램을 확산시키는 임무를 담당하여야 할 것임
- 다만, 학교 리더그룹과 지역사회 리더그룹에 대한 초단기(2-3일)교육의 경우 한국문화예술교육진흥원의 연수커리큘럼 표준(안)을 이용하여 각 시·도의 지역센터가 교육을 제공하는 것도 고려할 수 있을 것임

2. 연수커리큘럼 운영방안

1) 연수대상자 모집

- 문화예술교육 핵심리더 유형별로 정기적인 연수교육을 실시하는 것이 바람직하며 정책 리더그룹은 연 2회, 지역 리더그룹은 연 5회, 학교 리더그룹은 연 2회 진흥원이 주관하여 개최하는 것을 권고함
- 학교 리더그룹의 경우 서울에서 개최하되 상·하반기 각 1회 개최
- 지역 리더그룹의 경우 서울 2회(기초교육, 심화교육 각 1회), 중부권 1회, 영남권 1회, 호남권 1회 등 실시하되 필요 시 순회교육 검토
- 정책 리더그룹의 경우 서울에서 개최하되 상·하반기 각 1회 개최
- 그리고 문화예술교육사제도가 시행되고 한국문화예술교육진흥원이 별도의 연수시설을 갖는 경우 더 많은 교육·연수 수요가 발생할 것으로 사료되는 바, 이 경우에는 정기적인 교육수요조사를 실시하여 연간 및 분기별 교육계획을 수립하여 교육·연수를 실시하여야 할 것임
- ‘문화예술교육 핵심리더 과정’의 안내문을 정기적으로 작성하여 교육대

상자에게 온라인이나 오프라인으로 발송하는 것이 필요한데 안내문 발송 시 포함되어야 할 내용은 다음과 같음

- 진흥원장 인사말, 교육과정 목표, 교육과정 개요(교육기간, 원서 접수, 수강자 통보 등), 교과목 구성, 강사진, 교육과정의 특징, 과정수료 후 특전 등
- 특히, 교육과정 신청을 온라인으로 접수하여 처리하는 ‘문화예술교육 연수과정 온라인 접수처리 시스템’을 구축하는 것이 업무의 효율적 추진을 위해 바람직할 것임

2) 연수평가 및 사후관리

- 핵심리더 대상 연수커리큘럼에 대한 만족도 조사 결과에 따르면 응답자들이 참여하였던 ‘문화예술교육 관련 연수프로그램의 질에 대해 만족한다(만족 + 매우 만족)’는 응답률이 60%로 비교적 높게 나타났음
- 반면에 구체적인 요소별로 보면 교육내용의 업무처리 기여도 49.1%, 교육내용의 전문지식 제공정도 49.1%, 교육방법의 효과성 45.5%, 교육교재의 실무 기여도 21.8% 등으로 종합만족도에 비해 낮은 실정임

<표 VI-2> 참여한 연수프로그램에 대한 평가

	업무처리 도움	전문지식 제공	교육방법 효과성	교육교재 유용성	교육의 질(종합)
절대 동의하지 않음	1.8%	1.8%	1.8%	3.6%	1.8%
동의하지 않음	3.6%	10.9%	5.5%	10.9%	7.3%
보통	45.5%	38.2%	47.3%	63.6%	30.9%
동의함	32.7%	38.2%	32.7%	16.4%	38.2%
매우 동의함	16.4%	10.9%	12.7%	5.5%	21.8%
top-2	49.1%	49.1%	45.5%	21.8%	60.0%

*) top-2는 ‘동의함’과 ‘매우 동의함’의 합

- 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 평가는 ‘연수 참여자의 교육만족도’를 핵심성과지표로 활용하되 세부지표로 강의내용 만족도, 교수기법 만족도, 교육교재 만족도를 보조성과지표로 활용하여 매년 평가를 실시하도록 하여야 함
 - 조사방법은 매년 연수에 참여한 핵심리더들을 대상으로 설문지를 배포·회수하는 방식을 사용함으로써 조사비용의 절감을 도모하여야 함
- 연수커리큘럼에 대한 정기적인 평가를 통해 도출된 개선과제를 중심으로 매년 차년도 연수기본계획을 수립하고 교육과정 재설계, 교육방법 개선, 강사진 개선 등의 조치를 취하도록 하여야 함

참고문헌

참고

APA Style (6th ed.)

단행본

저자명. (발행년). 서명 (역할다른저자) (판차). 발행지: 발행사

경기도교육청. (2010). 교원능력평가 및 교육전문직 평가 매뉴얼, 경기도교육청.

권용수 외. (2001). 공무원 직무수행역량 평가모델, 서울: 한국행정연구원.

김정문, 황석기 역. (2004). 사람을 통한 기업성과향상, 서울: 엑스퍼트컨설팅.

노동부. (2007). 고용지원센터 역량모델 개발 연구(2007), 노동부

민병모 역. (1998). 핵심역량모델의 개발과 활용, 서울: PSI컨설팅.

예술경영지원센터. (2009). 문화예술 기획경영 아카데미 커리큘럼 및 운영방안 개발 연구, 예술경영지원센터.

외교통상부. (2008). 외교통상부의 평가센터 사례(2008), 외교통상부.

이동배, 이창수 역. (2000). 업무성과 향상의 비결 컴피턴시, 서울: 이디에스컨설팅.

정재찬, 민병모, 김종명 역. (2001). 알기 쉬운 역량모델링, 서울: PSI컨설팅.

한국문화예술교육진흥원. (2010). 예술강사 지원사업 평가위원 워크숍, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2009). 역량기반 예술강사 연수 교육과정 개발 연구, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2009). 문화예술교육 포럼, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2009). 문화예술교육 전문인력 양성사업 평가 및 발전방안 연구, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2009). 역량기반 문화예술교육 전문인력 양성 교육과정 개발 연구, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2008). 문화정책백서, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2008). 온라인 아카데미 중장기 정보전략 수립연구, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2007). 직무분석 및 CDP 수립 최종보고서, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2007). 문화예술교육론 연구, 한국문화예술교육진흥원.

한국문화예술교육진흥원. (2005). 해외문화예술교육현황조사, 한국문화예술교육진흥원.

한국인사행정학회. (2007). 공무원 역량평가를 위한 사례 비교연구, 한국인사행정학회.

학술지

저자명. (발행년). 논문명. 자료명, 권(호), 논문수록면수

이재경 (1996), 기업교육에서의 Goal-Base Scenario 그 이론과 실제: Andersen Consulting 컨설턴트 교육방법론 사례연구, 「교육공학연구」 12(1), 231-248.

장세희, 김영식 (2003), 효율적인 통합교육 운영전략에 관한 실증적 연구, 「e-Learning 학술연구」 2(1).

정연희 (2009), 미술교육의 사회적 가치와 실천역량, 『미술교육논총』 24(1), 1-24.

정연희 (2007), 미술교육의 문화적 실천을 위한 미술교사 문화역량에 관한 연구, 한국교원대학교 박사학위 논문.

최정화 (2000), ISD모델과 CBC기법을 활용한 교육과정의 효과비교에 관한 연구, 고려대학교 대학원 박사학위논문.

외국문헌

저자명. (발행년). 논문명. 자료명, 권(호), 논문수록면수

Alkin, M. C. & Christie, C. A. (2002). The use of role-play in teaching evaluation. *American Journal of Evaluation*, 23, pp. 209-218.

Bailey, M. L. (2005). Cultural competency and the practice of public administration. In M. F. Rice (Ed.), *Diversity and public administration: Theory, issues, and perspectives* (pp. 177-196). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Betancourt, J. R., Green, A. R., & Carrillo, J. E. (2002). Cultural competence in health care: Emerging frameworks and practical approaches. Retrieved June 3, 2008, from http://www.commonwealthfund.org/publications/publications_show.htm?doc_id=221320.

Campbell, R. & Monson, D. (1994). Building a Goal-Based Scenario Learning Environment *Educational Technology*, 34(9), 9-14.

Canadian Institute of Planners. (2008). Competency Standards for the Planning Profession in Canada. [available at] www.planningincanada.ca/.

Carrizales, T. (2010). Exploring cultural competency within the public affairs curriculum. *Journal of Public Affairs Education*, 16(4), 593-606.

Frederickson, H. G. (2007). Toward a new public administration. In J. M. Shafritz & A. C. Hyde (Eds.), *Classics of public administration* (3rd ed.). Boston: Thomson Wadsworth.

eCornell. Building a Management Development Program: 8 Best Practices. [available at] www.ecornell.com/

Glickman, C. (1990). Supervision of instruction: A development approach. 2nd ed.

Ivie, Sharon C.(2007). School leaders' behavior informed by thirteen core leadership competencies and the relationship to teacher job satisfaction. The University of MEMPHIS.

Jonassen, D., Mayes. & McAleese, R. (1993). A manifesto for a constructivist approach to uses of technology in higher education. In T Duffy, J. Lowyck, & D. H. Jonassen (Eds.), Designing environments for constructive learning.(NATO/ASI Series, Vol. F105.) Berlin: Springer-Verlag.

Lucia, A. D. and Lepsinger, R. (1999). The Art and Science of Competency Models, Jossey-Boss.

Nagel, Stuart (ed.). (2000). Training Public Administrators around the World. Westport, Conn.: Quorum.

National Association of Schools of Public Affairs and Administration. (2009). Diversity guideline. Retrieved June 24, 2009, from

<http://www.naspaa.org/accreditation/seeking/reference/guidelines.asp#diversity>

Rice, M. F. (2007). Promoting cultural competency in public administration and public service delivery: Utilizing self-assessment tools and performance measures. Journal of Public Affairs Education, 13(1), 41-57.

Ronnau, J. P. (1994). Teaching cultural competence: Practical ideas for social work educators. In P. R. Keys (Ed.), School social workers in the multicultural environment: New roles, responsibilities, and educational enrichment. 29-42. New York: Haworth Press

Troutman, Jr., P.L. (1997-98). The key role of school administrators in multicultural education: Unlocking the future of diverse students. National Forum of Educational Administration and Supervision Journal, 15 (1), 9-17.

Vazquez, Leonardo(2009). Principles of culturally competent planning and placemaking. PDI: Rutgers.

Vazquez, Leonardo(2009). Cultural Competency: A Critical Skill Set For The 21st Century Planner. [available at] www.planetizen.com/node/42164

White, H. L. & Rice, M. F. (2005). The multiple dimensions of diversity and culture. In M. F. Rice (Ed.), Diversity and public administration: Theory, issues, and perspectives (pp. 3-21). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

부록

핵심리더 연수커리큘럼 개발을 위한 설문지

부록. 핵심리더 대상 연수커리큘럼 개발을 위한 설문지

안녕하십니까?

저희는 한국문화예술교육진흥원의 수탁을 받아 문화예술교육 핵심리더 대상 연수커리큘럼을 개발하고 있는 성결대학교 산학협력단입니다. 문화예술교육 핵심리더는 문화예술교육정책 및 사업을 기획·관리하는 중앙 및 지방의 정책결정자, 실무자, 주요 이해관계자들을 의미합니다. 귀하의 소중한 답변 자료는 향후 바람직한 연수커리큘럼 개발에 유용한 정보를 제공해 줄 것입니다. 여러분의 성실한 답변을 부탁드립니다. 감사합니다.

2011년 11월

성결대학교 산학협력단

☞ 의문이 있으신 분은 다음의 연락처로 문의하시기 바랍니다.
한국행정DB센터 윤천호 조사실장(016-835-3800)

A 귀하께서는 문화예술교육 핵심리더를 대상으로 한 교육연수가 어떤 목적을 위해 필요하다고 생각하십니까? 주요 목적을 2가지만 순서대로 적어 주십시오. (), ()

- ① 새로운 정보의 습득 ② 개인역량 개발 ③ 정보교류
④ 네트워크 구축 ⑤ 업무 전문성 제고 ⑥ 기타 ()

B 한국문화예술교육진흥원에서 진행하는 연수에 참여하신 적이 있습니까? ()

- ① 예 (☞ B-1로 가시오) ② 아니오 (☞ C-1로 가시오)

E 다음은 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 교과내용(예시) 중에서 **문화예술교육 프로그램**과 관련된 교과목들을 예시한 것입니다. 가장 필요하다고 생각하시는 교과목을 2가지만 골라 순서대로 적어 주십시오. (), ()

- ① 문화예술교육 프로그램 기획 ② 문화예술교육 프로그램 운영
- ③ 문화예술교육 프로그램 평가 ④ 문화예술교육 프로그램 우수사례 소개
- ⑤ 수요조사 및 분석 ⑥ 사업계획서 작성
- ⑦ 교육교재 개발 ⑧ 학습자 특성분석
- ⑨ 프로그램 평가기법 ⑩ 사업홍보기법
- ⑪ 기타 ()

F 다음은 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 교과내용(예시) 중에서 **문화예술교육 역량개발**과 관련된 교과목들을 예시한 것입니다. 가장 필요하다고 생각하시는 교과목을 2가지만 골라 순서대로 적어 주십시오. (), ()

- ① 문화예술교육 프로그램 개발을 위한 각종 조사기법(기초)
- ② 학교 및 사회문화예술교육 현장에서 필수적인 교수기술(기초)
- ③ 문화예술교육 관련 정책 및 사업의 효과적 추진을 위한 파트너십 기술(기초)
- ④ 문화예술교육 관련 이해관계자 간 원활한 커뮤니케이션 전략(워크숍)
- ⑤ 문제해결을 위한 설득 및 협상기술(워크숍)
- ⑥ 환경분석, 니즈분석, 성과분석 등을 위한 설문조사 실무(워크숍)
- ⑦ 효과적 문화예술교육을 위한 최신 교수기법(워크숍)
- ⑧ 기타 ()

G 다음은 핵심리더 대상 연수커리큘럼의 교과내용(예시) 중에서 **문화예술교육 자원관리**와 관련된 교과목들을 예시한 것입니다. 가장 필요하다고 생각하시는 교과목을 2가지만 골라 순서대로 적어 주십시오. (), ()

- ① 문화예술교육 관련 업무종사자 등 인력관리(기초)

- ② 문화예술교육 관련 시설 및 프로그램의 재정관리(기초)
- ③ 문화예술교육시설의 관리 일반(기초)
- ④ 문화예술교육을 위한 문화재, 문화시설 등 지역자원 활용(기초)
- ⑤ 문화예술교육 인력 및 사업의 성과관리 실무(워크숍)
- ⑥ 문화예술교육 관련 시설의 관리 실무(워크숍)
- ⑦ 문화예술교육 관련 회계관리 실무(워크숍)
- ⑧ 문화예술교육을 위한 지역자원활용 실무(워크숍)
- ⑨ 기타 ()

H 귀하께서는 문화예술교육 발전을 위해 관련 정책 및 사업 면에서 개선이 필요한 사항이 무엇이라고 생각하십니까? 간략하게 기술해 주십시오.

I 귀하께서는 문화예술교육 현장에서 가장 시급하게 해결하여야 할 것이 무엇이라고 생각하십니까? 간략하게 기술해 주십시오.

N 핵심리더 대상 연수커리큘럼에 대해 하시고 싶은 말씀이 있으시면 기술해 주십시오.

☼ 질문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. 건강을 기원합니다.