

## 대학생 진로 취업 지원에 있어서 코칭의 대안성 탐색\*

최창호(빅터코칭스쿨)\*\*

---

### 국문요약

---

본 연구는 현 대학의 진로와 취업 지원의 스타일인 컨설팅과 상담과 멘토링이 시대적 흐름에 뒤쳐져 학생들로부터의 별다른 만족을 얻지 못하고 있는 점에 반응하여 새로운 대안으로서의 코칭을 제시하고자 연구하였다.

2장에서 아직까진 다소 생소하게 느껴지는 코칭의 정의와 등장배경을 살펴보고 컨설팅과 상담과 멘토링과의 비교를 통하여 코칭의 이해를 넓히고 3장에서 학습역량과 진로와 취업역량의 지원 범주로 구별하여 학습방법으로서의 코칭의 성격을 성인학습 방법으로 설명하고, 일대일 맞춤 코칭으로 학생 진로와 취업지원에 있어서 코칭의 대안성을 탐색하였다. 그리고 마지막 결론으로 코칭을 적용함에 있어서 애로점과 해결방안을 제시하고, 코칭에 대한 대학당국의 전폭적인 지지와 통합적 전망으로 대학문화의 변화와 혁신을 가져올 것을 촉구하였다.

코칭은 전문가로서의 코치가 코칭을 받는 사람으로 하여금 자신의 잠재력과 역량을 극대화시키며, 스스로 책임감과 자신감과 영감을 가지고, 실행을 통해 바람직한 목표를 성취할 수 있도록 관계를 통하여 격려와 기술을 제공하며 돕는 과정이라고 정의된다. 이러한 코칭이 취업과 진로 역량 향상을 위한 코칭으로 활성화되기 위해서는 먼저 대학의 조직문화가 바뀌어야 한다. 취업률을 높이려는 근시안적 사고 대신에 자신이 정말 꿈꾸는 인생을 청취하고 만족할 수 있는 졸업생 배출을 추구해야 한다. 또한 학습과 취업 및 진로 역량 지원 인력의 교체가 아니라면, 결국 코칭역량의 강화가 필수적이다. 따라서 코칭 스킬 세미나, 일대일 코칭역량 향상을 위한 워크숍, 커뮤니케이션 코칭 스킬 워크숍 등의 개최를 통해 코칭역량을 향상시켜야 한다. 또한 진로와 취업 지원 교과목의 코칭워크숍으로의 전환이 필요하다. 학생 스스로가 자신의 경력을 위해 심도 있게 생각해볼 수 있도록 교과 수업의 진행스타일을 코칭으로 바꿀 필요가 있다. 그리고 마지막으로 대한 내에 코칭연구소나 코칭센터와 같은 구조적인 지원도 필요하다 하겠다.

**주제어** : 코칭, 코칭대안성, 학습, 진로, 취업.

---

\* 본 논문은 최창호의 석사학위논문을 바탕으로 추가 연구하여 작성한 것입니다.

\*\* 빅터코칭스쿨 대표, 충청남도 천안시 동남구 다가동 26-1, 웰스빌아파트 101동 108호, 330-110; E-mail: yesuchon@empal.com; Tel: 010-2871-0697; Fax: 0303-0692-0697.

## 1. 서 론

### 1.1 문제제기 및 연구목적

요즘 코칭이 대세라는 말을 많이 듣는다. 대학 내에서도 코칭이라는 단어가 더 이상 생소하지 않은 않다. 그렇지만 코칭의 핵심이 무엇이며, 등장 배경이나 대학에서의 적용점은 무엇인지 그리고 학생들의 취업 진로에는 어떻게 접목할 수 있는지 큰 그림을 그리기에 아직은 생소한 감도 없지 않다. 2005년도를 넘어서면서 한국의 기업과 리더십의 분야에서, 비즈니스와 일상의 라이프스타일에 이르기까지 효율성과 성과와 균형과 커뮤니케이션을 아우르는 코칭의 탁월성에 대한 논문들이 심심찮게 등장하고 있고, 어느새 하나의 트렌드로 자리매김하고 있는 듯하다. 대학 내에서도 교직원연수프로그램으로 코칭스킬을 배우는가 하면, 사회봉사를 위한 대학생코칭, 자기주도학습을 위한 학습코칭, 인생로드맵을 그리도록 도우는 커리어코칭, 멘토링의 효과를 더욱 높이기 위한 멘토코칭, 삶의 변화와 성장을 위한 라이프코칭과 셀프코칭 등 다양한 코칭 프로그램들이 선보이고 있다. 그러나 정작 총체적인 연결고리를 찾고 있지는 못한 실정이다.

IMF를 경험한 이후로 한국노동시장의 급격한 변화는 대학의 역할과 기능과 정체성에도 큰 변화를 가져왔다. 교양교육의 산실이자 상아탑으로 상징되어지던 대학의 이미지가 어느새 직업교육과 성공취업을 위한 관문으로서의 대학의 이미지에 밀리는 형국이다. 이 두 가지 이미지는 전통적으로 대학의 정체성 논란의 핵으로 자리 잡아 왔다.

대학생들의 학습에 있어서는 예전에는 생활지도연구소, 생활지도처, 기숙사의 사감제도 등에 머물렀으나 수요자의 요구에 부응하여 교수학습지원센터들이 생겨나고, 선배가 후배들의 학습을 멘토링 해주거나, 상담교수제 등을 활용하고 있기도 하다. 이종구(2007)는 진로상담교수제가 대학생들의 취업역량 및 경력개발에 대한 전문지식 보다는 학습역량에 더 큰 영향을 미치고 있음을 보고한 바 있다.

2000년 이후 대졸 취업시장이 더욱 악화되면서 대학마다 취업정보실과 취업지원실 등이 부각하고 2004년 8월 교육부의 취업정보실의 강화 지침 이후에 취업진로지원처와 진로지원센터 등으로 승격되면서 더욱 강화되어 취업이 최고의 현실적 목표로 대두하게 되었다. 해마다 언론에서 고발하는 대학들의 졸업생 취업자 수 부풀리기는 그 반증이라 할 수 있겠다. 그러다보니 학생들의 수강하는 교과목도 순수학문보다는 취업역량을 키울 수 있는 교과와 진로역량을 키울 수 있는 현실적인 교과목들을 더 선호하게 되었다. 대학 내의 진로취업지원은 조직에서 더 커진 규모와 확대된 프로그램들을 가지게 되었다.

연구자는 2010년 서울 지역 대학들의 취업지원처 직원들 모임에서 참석자 대부분이 스스로의 업무에 대해 상담자 보다는 컨설턴트에 더 가깝게 느낀다는 얘기를 들은 적이 있다. 상담보다는 컨설팅이 서울 시내 우수 대학의 취업진로지원의 선택이라는 것이다. 연구자의 마음속에 다음의 질문들이 일어났다. 요즘 흔히 회자되는 교육수요자중심시대는 무엇을 의미하는가? 교육수요자

중심시대에 요구되는 효율적인 전달방법은 무엇인가? 교육수요자인 대학생들은 대학당국과 관계기관들에 어떠한 기대를 가지고 있는가? 전문적인 컨설팅만으로도 교육수요자들의 욕구를 모두 채울 수 있는가? 요즘 대학은 교육수요자인 대학생들의 취업역량과 경력개발과 학습역량의 어디에 가장 집중하고 있는가? 이러한 질문들이 본 논문을 구상하게 된 동기가 되었다.

본 연구는 현 대학의 학생역량 향상을 위한 지원 스타일의 비효율성에 주목하고 대안적 지원 스타일로서의 코칭을 제안하고자 한다. 그래서 코칭의 정의와 등장 배경을 살펴보고, 학생 진로와 취업 지원의 새로운 지원 스타일로서의 코칭을 대조하며, 현 대학의 지원 스타일에서 성인교육 방법으로서 코칭과 일대일 맞춤 서비스로서의 코칭의 대안성을 밝히는데 연구의 목적이 있다.

## 1.2 연구방법 및 연구범위

우리나라뿐만 아니라 세계적으로도 코칭의 연구는 아직 미미하다. 코칭을 학문으로 보기 보다는 실천적인 서비스로 보는 까닭이다. 우리나라의 경우 2005년도를 넘어오면서 코칭과 관련한 학위논문들과 학술지의 게재되는 논문들이 급격하게 증가하고 있음은 실로 고무적이라 할 수 있다. 아직까지는 문헌 연구가 부족한 상황이고, 다양한 영역에서의 전문적인 실증연구도 부족하다.

본 연구는 전적으로 문헌연구에 의존하며, 코칭에 대한 개념적 접근과 코칭의 적용점에 연구의 범위를 한정하며, 개념의 공유와 코칭으로의 변화혁신을 위한 동기부여에 그 의미를 두고자 한다. 본 연구에서 언급되어지는 연구과제들은 차후에 실증 연구를 통해 더욱 확장되어지기를 기대한다.

## 1.3 용어의 진술

성인학습, 코칭 등의 주요 개념은 본문 속에서 재 진술될 것이므로 생략하고, 조작적 정의가 필요하다고 보이는 용어 두 가지만 진술하고자 한다.

### 1.3.1 지원 스타일

대학의 학생과의 관계설정을 위한 노력과 시도들을 지원이라는 용어로 사용하고, 지원 스타일이란 상담, 컨설팅, 멘토링, 코칭을 모두 포함하는 지원의 방식을 가리키는 용어로 사용하고자 한다.

### 1.3.2 워크숍

워크숍(workshop)은 원래 생산이나 수리를 위한 공구와 기계를 제공하는 공간이나 건물을 가리켰는데, 대형 공장이라는 개념과 달리 워크숍은 산업화 이전에 생산을 위한 유일한 장소였다고 한다. 그러나 지금은 보통 연구협의회를 뜻하는 교육용어로 사용하며, 본고에서는 집단사교·집단작업을 통하여 학습자의 전문적인 성장을 꾀하는 학습의 한 방법으로 사용하고자 한다.

## II. 코칭의 이해

### 2.1 코칭의 정의

코칭이란 무엇인가? 대학가에서 진로코칭, 셀프코칭, 커리어코칭 등의 복합명사들이 이젠 더 이상 낯설지 않다. 그러면 코칭이란 과연 무엇인가? 이 질문에 적절한 대답을 찾기는 사실상 쉽지 않다. 코치를 훈련시키는 개인 코치훈련가나 코치양성 기관들마다 저마다의 코칭에 대한 정의들을 내어놓고 있기 때문이다. 코치들에게 어떤 실질적이면서 전문적인 코칭기준은 존재하지 않는다(Hargrove, 2003/2006, pp. 11-12). 코칭은 단순한 테크닉이 아니라 관리방식이나 대인관계 방식과 관련이 있으며 사고방식이자 존재방식이다(Whitmore, 1992/2007, p. 31). 어떤 코칭 방법도 리더와 관리자들에게 광범위하게 받아들여지고 적용되어지고 있지는 않다는 것이다.

우선 알려진 코칭의 정의들을 나열해 보면 다음과 같다. Stanley와 Clinton(1992, p. 76)은 코칭은 관계를 통하여 과제를 완수하기 위한 격려와 기술을 제공하는 어떤 과정이라고 정의하였다. Collins(2001/2004, pp. 14-15)는 코칭은 한 개인이나 그룹을 현재 있는 지점에서 그들이 바라는 더 유능하고 만족스러운 지점까지 나아가도록 인도하는 기술이자 행위라고 정의하였다. Hargrove(2003/2006, p. 13)는 코칭은 영감을 받은 사람들이 불가능한 미래를 실현하도록 만드는 데 기초를 두고 있다. 코칭은 치료가 아니라는 점을 분명히 하였다. Stoltzfus(2005, p. 7)는 코칭은 변화전문가로서의 코치가 리더로 하여금 책임감을 갖게 하며, 자신의 잠재력을 극대화하는 행동을 취하도록 도우는 것이라고 정의하였다. 국제코치연맹(International Coach Federation: ICF)는 코칭은 코칭을 받는 사람이 그들 자신과 직업적 잠재력을 극대화하도록 영감을 주고, 생각을 일깨우며 창의적인 과정에 있어서 파트너가 되어주는 것이라고 정의하였다. 국제코치협회(International Association of Coaches: IAC)는 코칭을 개인적이고 전문적인 인식과 발견과 성장을 위한 변화의 과정이라고 정의하였다.

이상의 정의들을 종합해 보면, 코칭이란 전문가로서의 코치가 코칭을 받는 사람으로 하여금 자신의 잠재력과 역량을 극대화시키며, 스스로 책임감과 자신감과 영감을 가지고, 실행을 통해 바람직한 목표를 성취할 수 있도록 관계를 통하여 격려와 기술을 제공하며 도우는 과정이라고

할 수 있다(최창호, 2009).

Hendricks(1987/1992, pp. 43-44)는 Gregory의 교육의 일곱 가지 원리 중 “교육과정의 원리”(The Law of the Teaching Process)에 관한 설명에서 교사는 학습자의 자발적인 활동을 자극하고 지도해야만 하며, 일반적으로 학습자가 스스로 배우고 행할 수 있도록 아무 것도 말해주지 않아야 한다고 했다. 그러므로 교사가 무엇을 하느냐가 아니라 가르친 결과 학습자가 무엇을 배웠는가 하는 것이 중요한 것이다. 이 정의는 교사와 학습자 두 사람의 역할을 매우 분명하게 분리해 준다. 교사는 주로 자극을 주고 동기를 부여하는 사람이며, 선수가 아니라 선수를 자극시키고 지도하는 코치이며, 학습자는 본질적으로 탐구자, 발견자, 행동자이다.

코칭은 자신의 변화의 경험을 토대로 남을 도우는 것이다. 협의의 의미에서 코칭은 자신의 행동의 변화나 수정을 위한 방법일 수 있겠지만, 광의의 의미에서 코칭은 자아실현과 생애 목적 성취와 같은 인생의 가장 높은 차원의 문제들과 이 땅에서의 사명과 자아정체감과 핵심가치와 신념 등을 찾게 하는 컨설팅, 멘토링, 훈련, 교수 등을 모두 포함한다. 곧 광의의 의미에서 코칭은 사람들의 신념과 가치관에 새로운 통찰을 얻게 함으로써 사물이나 사상에 대한 새로운 사고의 지평을 열게 하고 다른 가능성을 볼 수 있도록 도와주는 것이다(심교준, 2006).

Whitworth 등(1998/2005, p. 27)의 상호협력코칭(Co-Active Coaching)은 다음 네 가지 코칭의 원칙을 내세운다. 첫째, 코칭을 받는 사람은 본래 창의적이고, 지적능력을 갖추고 있으며, 완전한 존재다. 둘째, 상호협력코칭은 코칭을 받는 사람의 생활 전반을 두루 검토한다. 셋째, 아젠다는 코칭을 받는 사람이 결정한다. 넷째, 두 당사자의 관계는 맞춤식 협력관계(a designed alliance)이다. Ennomoto(1999/2004, p. 63)는 자신의 책 마법의 코칭(The Art of Coaching)에서 코칭에는 세 가지 철학이 있는데 첫째, 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다. 둘째, 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다. 셋째, 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다는 것이다. 흔히 이것을 코칭의 철학이라고 부르는데, 코칭 실행을 위한 기본적인 사고의 틀을 의미하는 것으로 볼 수 있다.

## 2.2 코칭의 배경

옥스퍼드영어대사전(O.E.D.)에 의하면 코치의 어원은 16세기에 헝가리의 Raab 근처의 마을 Kocs에서 생산되던 둘 이상의 말이 이끌고, 네 바퀴가 달린 마차의 이름인 kocsi에서 유래한다. [kotch]로 발음되고 문자적으로는 ‘Kocs의’ 라는 뜻이다. 16세기 이후로 유럽에서는 영어 coach, 프랑스어 coche, 독일어 Kutsche, 이탈리아어 cocchio, 폴란드어 kocz, 스페인어와 포르투갈어 coche 등으로 널리 쓰였는데 모두 헝가리어 kocsi에서 유래되었다.

19세기엔 대학의 슬랭에서 기원한 개인교사나 스포츠와 육상에서 지도자를 일컫는 말로 코치를 사용하였다. Collins(2001/2004, pp. 19-20)에 의하면 20세기에 와서 음악가, 연사, 배우 등이 코치에게 의지하여 기술을 향상시키고 장애를 극복하며 지속적으로 집중하여 목표한 수준까지 도달하려고 하였으며, 포춘(Fortune)지에 의하면 20세기 말부터 21세기를 넘어오면서 코칭은 오

늘날 경영분야에서 가장 주목할 만한 주제가 되었을 뿐만 아니라 모든 곳에서 인기를 얻고 있다고 한다. 이러한 현대적 의미에서의 코칭은 1980년대 초 재무플래너로 일하던 Leonard로부터 시작되었는데, Leonard는 1992년에 최초의 코치교육기관인 Coach U를, 1994년에 ICF를 설립하였다.

코칭의 이론들은 어디에서 왔는가? 그 근거가 되는 배경학문은 무엇인가? Zeus와 Skiffington (2000, pp. 4-6)은 형식적인 수준에서 코칭은 심리학 특별히 스포츠심리학과 교육학으로부터 대부분의 원칙들이 도출되었다고 주장한다. 그러므로 코칭의 원칙들은 그다지 새로운 것들은 아니다. 새로운 것은 오히려 오늘날 코칭이 어떻게 종합되고 혼합되어 철학과 정신이 되어졌는가 하는 것이다. 중역코칭이나 비즈니스코칭 같은 용어는 1980년대 리더십개발프로그램들의 흔적을 따라왔고, 라이프코칭은 처음 1960년대 뉴욕에서 Adkin와 Rosenberg에 의해 교육프로그램들을 위해 개발된 한 모델로 소개되었다. 비록 개념상 티칭과의 구별은 있으나 코칭은 학습에 관한 것이다. 대개는 1950년대와 1980년대에 개발된 성인학습의 원칙들에서 가져온 것이다. 코칭은 또한 구성주의 학습이론에서 영향을 받았다. 가치명료화하기, 후원하기, 격려하기, 계획세우기 같은 코칭의 특성은 최근의 대인관계와 대화의 이론들에서 찾아볼 수 있다. 최근에는 NLP와 뇌 과학의 연구 성과를 활용해 더욱 정교해졌다. 최창호(2009, pp. 43-47)는 성인교육의 방법론으로서 리더십코칭을 논하면서 Kolb의 학습모델과 대조하고 코칭의 일련의 과정을 학습의 과정으로 설명하였다.

코칭이 근자에 왜 이런 관심과 요구를 불러일으키며 급부상하게 되었는가? 코칭이 근자에 크게 대두하게 된 배경으로 시대적 흐름을 언급하지 않을 수 없다.

첫째, 20세기 후반에 등장한 포스트모더니즘의 출현이다. 해체주의를 표방하는 포스트모더니즘은 집단이나 권위를 중시하던 관행과 절대 권위를 무너뜨리고 개인의 자주성과 독립성을 중시하게 하는 사회적 현상들을 가져왔다. 조직의 구조도 계선조직에서 팀조직으로 변화하며, 조직 안에서의 판단과 결정의 권한이 점점 하향화하고, 말단 직원들의 아이디어를 높게 사서 조직의 경영에 적극 반영하는 등 조직의 변화는 훈련이나 상담이나 컨설팅을 넘어서 코칭을 통한 조직과 개인의 내부에 감춰진 보화를 끄집어내려는 변화와 혁신의 작업들을 요청하고 있다. 성경에는 밭에 감춰진 보화를 얻기 위해 자기 소유를 다 팔아서 그 밭을 산다고 기록하고 있다(마 13:44). 보화가 얼마나 값진 것인가 하는 것을 보여주는 비유이다. 이것이 대학이라는 조직 보다는 보화가 감추어져 있는 학생 개개인에게 집중해야 하는 이유가 된다. 따라서 학생 개인의 역량을 극대화하기 위해서는 관리하고 지시하는 보스가 아니라 코치가 필요하며 대학과 유관 기관들이 코치의 역할과 기능을 감당 할 수 있어야 한다.

둘째, 소품종 대량생산체제에서 다품종 소량생산체제로의 변화를 들 수 있다. 이전에는 회사가 제품을 잘 개발하여 공장에서 생산하기만 하면, 소비자가 그것을 다 사갔지만 지금은 소비자가 또 다른 제품을 찾고, 심지어는 값을 더 치르고도 세계에서 유일한 자신만의 상품을 고르는 경향이 많아졌다. 이러한 현상은 특정한 기업들의 입사정보를 수집하여 학생들의 입사지원을 유도하는 현재의 취업지원 방법보다는 학생 개인(다품종)의 비전과 잠재역량에 맞추어(소량생산)

취업 진로 코칭을 해야 하는 이유를 제공한다고 재해석 해볼 수 있다.

셋째, 회사나 기업문화가 과정 중심적이라기보다는 성과 중심적이라는 점이다. 코칭이 목표 지향적이고 결과 지향적이라는 점은 큰 매력으로 작용한다. 코칭은 방향과 목표를 정하게 도와 준다. 코칭은 코칭을 받는 사람의 아젠다(agenda)나 이슈(issue)를 파악하고, 적절한 질문을 하여 코칭을 받는 사람이 자신의 비전과 목표를 스스로 진술할 수 있도록 돕는다. 조직이나 개인에게 있어서 효율성과 효과성은 생산성과 역량개발의 핵심이다.

## 2.3 상담과 컨설팅과 멘토링과 코칭의 비교

현재 대학의 여러 학생지원 기관이나 조직들이 학생들을 지원하는 스타일은 크게 상담과 컨설팅과 멘토링과 코칭으로 대별해 볼 수 있다. 그러면, 이러한 학생지원의 형태들은 어떻게 다르며, 코칭은 어떤 상이성과 독특성을 갖는 것인가? 상담과 컨설팅과 멘토링과 코칭의 개념 비교를 통해 살펴해보도록 하겠다.

### 2.3.1 상담과 비교

코칭이 심리학에 하나의 뿌리를 두어 왔음은 주지의 사실이다. 많은 경우에 코칭의 이론은 심리학 이론이나 심리치료행위 등에서 가져온 것으로 본다. Abraham Maslow에 의해 시작된 인본주의 심리학에서 개념들을 빌려오고, 더 높은 인간의 가치, 자기개발과 자기이해에 관심을 둔다. Ollan은 코칭에 있어서 가장 중요한 국면이 코치와 코칭을 받는 사람 사이의 정보의 교환이라기보다는 수용되고, 존중받고, 돌봄을 받는 것이라고 주장하는데, Zeus와 Skiffington(2002, pp. 8-11)은 이를 Carl Rogers의 '무조건적 수용과 온정'(unconditional acceptance and warmth)의 영향으로 보고, 코칭이 심리치료는 아니지만, 심리치료요법에서 차용하여 사용하는 것으로 그 외에도 해결중심치료, 교류분석, 신경언어프로그래밍, 구성주의치료, 정신역학치료 등이 있다고 소개한다.

상담이 치료가 필요한 사람을 과거의 원인을 찾아서 현재의 치료된 상태를 목적으로 한다면, 코칭은 오히려 건강한 사람을 대상으로 하여, 미래에 초점을 맞추므로 스스로 변화를 계획하고, 실행하고, 성취할 수 있도록 돕는다(Ellis, 1998, p. 10). 상담과 전문코칭은 많은 점에서 유사성과 차이성을 갖는다. 유사성이라 함은 지속성, 비밀유지, 일대일, 비용발생, 관계성의 부분, 변화를 원하는 코칭을 받는 사람과 함께 작업, 변화가 시간이 지나야 발생한다고 가정, 기초적인 서비스 행위가 언어대화를 사용, 규칙적으로 예정된 세션, 코칭을 받는 사람 중심, 진단지 사용, 가치를 조사하고 분명히 함, 경청과 성찰, 장점과 약점을 인정, 성인발달의 문맥에서 개인의 위치를 찾으려 함 등을 예로 들 수 있다(Steel, 2005, p. 15; Zeus and Skiffington, 2000, pp. 10-13). 상담과 코칭의 차이성은 예컨대, 상담이 내담자에게 치료가 필요하다고 가정하는 반면 코칭은 코칭을 받는 사람이 전인적이라고 가정하고, 상담이 의술이나 정신의학에 뿌리를 두고 있는 반면에 코

칭은 스포츠, 비즈니스, 개인성장 논거에 뿌리를 두고 있다. 상담이 사람들의 자기이해나 감정의 치유를 위해 일하는 반면 코칭은 사람들이 더 높은 기능의 수준에 이르도록 일하고, 상담이 감정이나 과거 사건에 집중하는 반면에 코칭은 행동이나 미래에 초점을 두고 있으며, 상담이 문제의 뿌리를 찾는다고 하면 코칭은 문제를 해결하는 것에 초점을 두고 있다. 상담이 무의식에서 의식으로 이끌어 내는 작업이라면 코칭은 의식의 정신으로 작업하며, 상담이 고통의 내적인 해결과 이전의 패턴으로 돌아가게 하는 작업이라면 코칭은 장벽을 극복하기 위한 외적인 해결책을 위해 작업하며 새로운 기술과 효과적인 선택을 하도록 돕는 것이다(Steel, 2005, p. 15; Ellis, 1998, p. 10).

### 2.3.2 컨설팅과 비교

컨설팅은 실태를 조사하고 문제를 진단하여 구체적인 개선방법을 권고하는 전문적인 일을 뜻한다. 컨설턴트는 독립적이고 객관적인 입장에서 내부적 형편에 구애받지 않고, 문제점을 진단하여 개선안을 권고할 수 있다. 또 관리에 관한 최신의 지식과 기법을 적용시킬 수 있으며, 다른 기업에서 성공한 경험을 옮길 수도 있다. 컨설팅은 전문가가 비전문가를 지원하는 것이다. 반면에 코칭은 코칭을 받는 사람이 코치보다 해당분야에 더 전문가일 수 있으며 코칭을 받는 사람이 더 주도적으로 문제를 해결 하도록 방법을 찾고 실행에 옮기도록 코치의 지원을 받는다(선종욱, 2010, p. 76).

컨설팅과 코칭의 유사점은 둘 다 조직의 변화를 지원한다는 목적을 가지며, 둘 다 문제 해결과 목표 설정과 행동계획을 짜고, 둘 다 워크숍을 실행하고 팀으로 작업한다는 점을 들 수 있다. 컨설팅과 코칭의 차이점은 컨설팅의 전문성이 구체적인 산업의 특화된 전문성의 경향을 보이는 반면에 코칭의 전문성은 대화의 주도권, 커뮤니케이션, 인간상호관계스킬, 감정 등에서 드러난다. 컨설팅이 정보에 기초한 서비스를 하고, 코칭은 관계의 주변에서 맴돈다. 컨설팅이 자주 해답을 제공하고, 코칭은 개인으로부터 해답을 이끌어낸다. 컨설팅이 자료를 모으고 보고서를 쓰며, 체계적이고 조직의 요구에 부합하는 옵션을 권하는 반면에 코칭은 개인과 일하고, 조직의 변화는 후차적이다. 컨설팅이 때로 상업적 해결책을 전술하지만, 코칭은 더 개인에 맞추어져 개인의 요구와 가치와 목표를 언급한다. 컨설팅이 업무 면에 집중하는 반면에 코칭은 더 통합적이고, 한 개인 삶의 다른 측면을 고려한다. 컨설팅이 특별한 문제를 다루는 반면에 코칭은 더 앞을 내다 보며 항상 창조를 준비하며 기회의 유익을 취한다(Zeus and Skiffington, 2000, p. 16).

### 2.3.3 멘토링과 비교

멘토링은 호머의 오디세이(Odyssey)에서 유래되었다고 한다. 오디세우스 왕은 지혜롭고 능력이 입증된 멘토(Mentor)라는 이름을 가진 선생의 손에 가족과 어린 아들 텔레마쿠스(Telemachus)를 의탁하고 전쟁에 나간다. 왕이 21년 간 집을 떠나 있었던 동안 젊은 왕자는 멘토의

모범과 지도, 지혜에 힘입어 유능한 지도자이자 인격자가 되어 있는 것을 발견했다(Collins, 2001/2004, pp. 17-18).

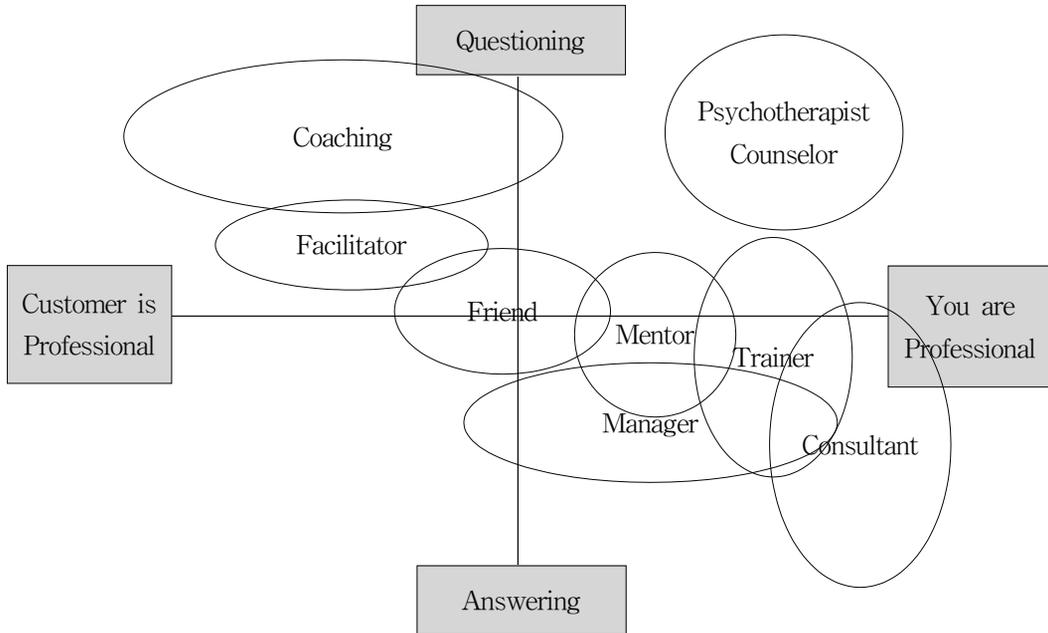
Stanley와 Clinton(1992/2000, pp. 33-40)은 멘토링을 한 사람이 다른 사람에게 자신이 가진 자원을 나누어 줌으로써 능력을 부여하는 관계적 경험으로 정의하였다. 다시 말해, 지혜, 정보, 경험, 확신, 통찰력, 관계, 지위 등의 자원을 잘 알고 있거나 경험한 멘토가 멘티의 개발과 능력부여를 목적으로 적절한 때에 적절한 방법으로 전달해 주는 관계적인 과정이라는 것이다. Stanley와 Clinton(1992/2000, pp. 73-85)은 코칭을 집중적인(intensive) 멘토링의 부류로 분류하고, 과업을 이루는데 필요한 동기부여, 기술, 적용 방법 차원의 전수를 설명하고 있다. ASTD Press에서 출간된 코칭트레이닝에는 코치의 네 가지 역할로 (ㄱ) 가이드, (ㄴ) 선생, (ㄷ) 동기부여자, (ㄹ) 멘토를 들고 있다(Chen, 2003, p. 78).

멘토링과 코칭의 유사점은 둘 다 잘 훈련된 인간관계 스킬을 필요로 하며, 둘 다 경청과 말하는 스킬을 사용하여 새로운 행동을 창출하기 위해 공감과 신뢰를 얻어야 하고, 둘 다 개인의 역량향상에 목적이 있으며, 둘 다 상호책임을 지고, 둘 다 개인의 성장을 자극하며, 둘 다 역할 모델을 사용하고, 둘 다 경력지도와 가치와 비전과 경력의 장점을 찾는다. 멘토링과 코칭의 차이점은 멘토링이 전문가와 타자의 지혜에 의존한 미래를 창출한다면, 코칭은 개인 자신의 가능성으로부터 미래를 창출하려 한다는 점과, 멘토링은 멘토가 전략 정책에 따라서 충고나 견해를 자유롭게 제공하는 반면에 코칭은 개인으로부터 해답을 이끌어 낸다는 점과 멘토링은 멘토가 회사나 전문가의 기준과 규준과 가치를 가져오는 반면에 코칭은 개인 자신의 가치와 비전과 기준을 끄집어내고 개발시킨다는 점 등을 들 수 있다. 즉, 멘토링이 멘토의 지식이나 기술이나 능력을 전달하여 멘티를 멘토의 수준으로 끌어올리는데 의의가 있는 반면에, 코칭은 코칭을 받는 이가 코치로부터 제공되거나 스스로 찾은 자원들을 가지고, 어떻게 스스로 성장하고 발전하느냐를 선택, 실행하고, 책임을 진다는데 뚜렷한 차이가 있다(Zeus and Skiffington, 2000, p. 18).

### 2.3.4 코칭의 위치

이상에서 상담과 컨설팅과 멘토링을 각각 코칭과 비교하여 보았다. 유사점과 차이점을 살펴봄으로써 확연히 다른 코칭의 범주를 생각해 볼 수 있었다. Cook(2000)은 코칭의 기술(Effective Coaching)에서 훈련가로서의 코치, 조언자로서의 코치 교정자로서의 코치를 각기 한 장씩 할애하고 있는데, 이와 같은 구분은 코칭의 외연적 성격이 얼마나 넓은가 하는 것을 보여주는 것이다. 그러나 코칭을 다른 유사개념들과 완전히 별개의 영역으로 보기에는 다소 애로가 있는 것이 사실이다. <Figure 1>은 코칭과 다른 영역들 간의 상대적인 위치 관계를 잘 보여준다.

<Figure 1> Relationship between Coaching and other Domain

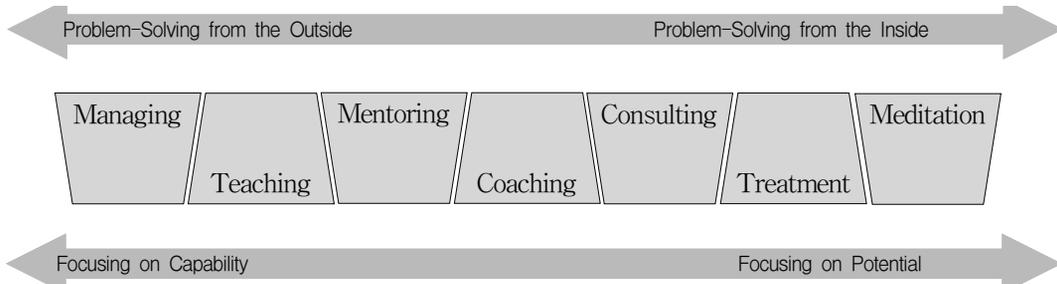


Source: Getting Started in Personal and Executive Coaching, (p. 30) by Fairley, Stephen G. and Stout, Chris E. 2004, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Copyright 2004 John Wiley & Sons, Inc..

<Figure 1>은 좌표의 오른쪽으로 갈수록 행위의 주체가 전문가이며, 좌표의 왼쪽으로 갈수록 고객이 전문가임을 보여주고, 좌표의 위쪽으로 갈수록 해당 전문가가 질문을 하고, 좌표의 아래쪽으로 갈수록 해당 전문가가 대답을 주는 것을 나타낸다. <Figure 1>에서 코치는 상담가나 심리치료사보다 고객을 전문가로 인정하고 있는 부분이 두드러지며, 트레이너나 컨설턴트보다 비교적 질문을 주로 사용하는 것을 발견할 수 있다. 대학의 학생지원 스타일이 컨설팅이라고 하면 스스로 취업에 있어서 전문가로 자처하고 객관적이고 사실적인 정보를 내어놓으며 반드시 선택해야만 할 옵션을 제공하는 그림을 그려볼 수 있다. 그러면 지금의 시대적 상황에서 학생들의 호응도는 높지 않다. 2000년대가 넘어오면서 포춘지는 500대기업 컨설턴트의 60% 이상이 코치로 바뀌었음을 보도한 적이 있다. 전문적인 식견과 판단을 생명처럼 여기는 기업이 컨설턴트를 내어 쫓고 내부 코치를 영입하였다는 것인데, 앞으로 대학의 학생지원 스타일의 변화를 예측해볼 수 있다. Cope의 <Figure 2> 역시 코칭의 상대적 위치를 보여준다.

<Figure 2>에서 왼쪽 끝의 매니징은 누군가 특별한 결과를 산출하도록 방향이나 아이디어를 주며, 오른쪽 끝의 명상은 자신 안의 명상대화에 많은 시간을 소모하고 외부의 힘이나 해결책에 덜 집중한다. 왼쪽 끝의 매니징은 흔히 퍼포먼스 매니징으로 알려져 있는데, 기대하는 결과를 얻을 수 있다는 확신을 주며, 오른쪽 끝의 명상은 자신 안의 잠재력을 이끌어내는데 더욱 집중한다(Cope, 2004, pp. 2-4).

&lt;Figure 2&gt; Coaching Continuum



Source: Cope, M.(2004), *The Seven Cs of Coaching*, UK: Pearson Education Ltd., p. 2.

<Figure 1>과 <Figure 2>로 보건대, 코칭은 상담이나 멘토링이나 컨설팅과 구별되어지는 독특한 독자적인 영역을 가진 개념이며, 코칭을 받는 사람을 전문가로 존중하고 답을 제시하기 보다는 질문하여 코칭을 받는 사람이 스스로 답을 이끌어 내도록 도우는 것이라는 사실을 알 수 있다. 코칭은 전문가로서의 코치가 코칭을 받는 사람으로 하여금 바람직한 목표의 실현을 위해 스스로 책임감과 자신감과 영감을 가지고 실행을 통해 자신의 잠재력과 역량을 극대화시킬 수 있도록, 관계를 통하여 격려와 기술을 제공하며 도우는 과정이다. 코칭은 목표 지향적이고, 자발적인 변화와 성장을 도모하며(Ito, pp. 37-39), 코치와의 상호창조적인 협력관계에서, 실행을 통해 목표를 성취한다(Stoltzfus, 2005, p. 229). 코칭은 상담, 심리치료, 멘토링, 영적지도, 그리고 훈련이 아니다. 코칭은 코칭을 받는 사람을 전문가로 여기고 질문을 통하여 코칭을 받는 사람의 속에 있는 답을 찾도록 돕는다.

### III. 학생 지원에 있어서 코칭의 적용

앞의 'II. 코칭의 이해'에서 연구자는 코칭에 대한 대략적인 지식을 다루었다. 코칭은 학생 지원의 한 스타일이다. 연구자는 학생의 학습역량과 진로와 취업역량의 범주로 구별해 구체적인 지원 스타일로서의 코칭의 적용 방안을 탐색해 보고자 한다. 연구자의 견해로는 이 세 가지 역량이 뚜렷이 구분되기에는 애매한 부분이 있고, 본 연구에서 학습역량을 따로 떼어 구분한 것은 성인학습의 방법론으로서 코칭을 언급할 기회가 되기 때문이다.

#### 3.1 학습 역량향상을 위한 코칭

대학생의 학습역량을 코칭하기 위해 갖춰야 할 코치와 지원기관들의 자원들을 보게 되면, ① 인지적 측면에서 자기주도학습을 가능하게 하는 ARCS 등의 동기부여, SQ3R, KWL 학습법 등

의 읽기영역, 요약노트, 코넬노트법 등의 쓰기영역, 연상기억이나 PEG 암기법 등의 암기영역 등을 망라하는 학습법, ② 시간관리, 환경정리, 자원 활용 등의 환경관리와 생활지도, ③ 교과목을 먼저 이수한 선배의 멘토링과 상담교수제, ④ 그룹코칭이나 수업에 특히 적용할만한 성인학습 방법, ⑤ 학생들의 자발적인 참여와 개발을 위한 코칭 스킬과 커뮤니케이션 스킬 등을 들 수 있다. 처음 셋은 대체로 대학들이 갖추고 있거나 갖추어가는 중일 것이다. 수업계획대로 잘 가르쳤다는 것이 꼭 학생들에게 학습이 잘 일어났다는 것을 담보해 주지는 않는다. 교육의 목적은 지식의 전달이 아니라 학습자가 지식을 창조하거나 발견할 수 있도록 기회를 만드는 것이다 (Yount, 1996, p. 93).

### 3.1.1 성인학습 방법으로서의 코칭

요즘 대학수업에 학생들의 질문이 없다고 한다. 교수와 학생들 상호간의 소통이 끊기고 일방적인 강의전달법만이 남아있다. 지금까지 토론문화가 없었던 학생들은 요즘 취업면접 중 토론을 해보라는 주문 앞에 크게 당황하고 있다.

학령 전 아동을 위한 강의식 교수방법을 페다고지(pedagogy)라고 부른다. 성인학습은 성인들이 학습하도록 도우는 기술과 과학으로 안드라고지(Andragogy)라고 한다(Knowles, 1977). Knowles(1977)는 교육의 방향이 이전의 페다고지 모델에서 학습자의 자기주도성과 성숙에 초점을 두는 안드라고지 모델로 나아가야 한다고 하면서, 교육에서의 페다고지 모델과 안드라고지 모델의 가설과 프로세스 요소를 다음 <Table 1>과 같이 비교하고 있다.

페다고지로 갈수록 더욱 교사 의존적이며, 안드라고지로 갈수록 더욱 자기 주도적(self-directed)이 된다. 안드라고지는 의존성보다는 자기주도성을 더욱 높은 차원에 두는 가치시스템을 가진다(Knowles, 1977). Knowles는 학습자의 선택의 중요성에 초점을 두었고, 성인학습자의 동기 중심성을 강조하였다. 그에 의하면 발견과 호기심이 성인학습의 핵심이다.

Knowles는 네 가지 성인학습의 가설을 세웠는데, 사람이 성숙하게 되면 첫째, 자기개념은 더 이상 다른 사람들에 의존하지 않고 더욱 자기중심적이 된다. 둘째, 그들이 이미 획득된 지식이 학습의 자원이 된다. 셋째, 그것이 그들의 실제 삶의 문제를 다루는데 도움이 되면 더 큰 필요를 갖고 의지적으로 더 배우려고 한다. 넷째, 습득한 지식과 기술을 이제 적용할 수 있기를 바라며, 미래에 더욱 효과적으로 살 수 있게 된다. 만일 코치가 개인이 학습하는 것을 정말로 돕기를 원한다면, 이러한 가설을 자신의 코칭모델 안에 세울 필요가 있다(Zeus and Skiffington, 2000, pp. 184-185). 코칭과 성인학습방법은 매우 유사한 부분이 있다. 크리스천 코칭인 Transformational Leadership Coaching(이하 TLC)은 가치중심의 코칭을 선포하는데, 코칭의 핵심은 우리의 내면으로부터 가치를 만들어내는 것이라는 점을 강조한다. 이것이 TLC코칭의 방법론적 접근을 가늠케 해 주는데, 흥미로운 점은 성인교육의 방법론을 그대로 코칭방법론으로 적용하고 있다는 것이다.

<Table 1> Comparison Hypothesis and Process of Pedagogy and Andragogy

Hypothesis			Process Elements		
About	Pedagogy	Andragogy	Elements	Pedagogy	Andragogy
Concept of the Learner	Dependent Personality	Increasingly Self-Directed Organism	Climate	Formal, Authoritative-Oriented Competitive, Judgemental	Informal, Mutually Respectful, Consensual, Collaborative, Supportive
Role of Learners Experience	To be Built on More than Used	A Rich Resource for Learning	Planning	Primarily by Teacher	By Participative e Decision Making
Readiness to Learn	Varies with Levels of Maturation	Developed from Life Tasks & Problem	Diagnosis of Needs	Primarily by Teacher	By Mutual Assessment
Orientation to Learning	Subject-Centered	Task or Problem Centered	Setting Goals	Primarily by Teacher	By Mutual Negotiation
Motivation	External Rewards and Punishments	Internal Incentives, Curiosity	Designing Learning Plan	Content Units, Course Syllabus, Logical Sequence	Learning Projects, Learning Contents, Sequence in Terms of Readiness
			Learning Activities	Transmittal Technique, Assigned Reading	Inquiry Projects, Independent Study, Experimental Technique
			Evaluation	Primarily by Teacher	By Mutual Assessment of Self-Collected Evidence

Source: Malcom S.(1977), "Adult Learning Processes: Pedagogy and Andragogy Knowledges," *Religious Education*, 72, p. 211.

최창호(2009, p. 77)는 리더십코칭을 성인교육의 한 방법론으로 설명한 바 있다. 성인학습은 경험학습, 관찰학습, 구성주의, 전환학습에 이르기까지 다양한 이론으로 발전되어 왔으며, 교수방법에 있어서도 창의적이고 역동적인 제 방법들을 선보이고 있다. Vella(2006, p. 19)는 「효과적인 교육은 대화에서 시작된다(Learning to listen, learning to teach)」에서, 양자적 사고(quantum thought)에 기초한 성인교육의 12가지 원리를 소개하였다. 그리고 그 원리의 실행에 코치의 책임성을 특별히 강조하였다.

성인학습의 한 방법으로서 코칭은 수업의 한 형태로 적용되어질 수 있다. 그룹코칭 혹은 팀코칭의 형태로 학습자에게 경험과 자기주도학습을 촉발시킬 수 있다. 학습자는 자신의 경험과 정보를 나눌 수 있으며, 서로에게서 배우는 학습조직의 경험을 가질 수 있다. 코치로서 교수자는

강의자가 아닌 퍼실리테이터로서 역할을 한다. 그러므로 대학의 교수요원들의 성인교수 방법과 그룹 코칭 스킬의 숙달이 필요하며, 자신의 교과요목에 맞는 교수설계가 요구되어진다. 대학 당국의 전폭적인 독려와 지지가 필요한 부분이다.

### 3.1.2 일대일 맞춤 학습으로서의 코칭

본래 코칭은 일대일 코칭관계가 주류이다. 코칭은 지원구조(supporting structures)의 시스템이다(Stoltzfus, 2005, pp. 251-268). Ennomoto(1999/2004, pp. 55-61)는 코칭에서 help와 support를 구별한다. 물에 빠져 죽어가는 사람은 구해주는(help) 것이고, 잘 하고 있는 사람은 지지하고 후원(support)하는 것이다. 코칭은 현장의 리더들을 전폭적으로 지지하고 끝까지 책임지는 구조적인 조직지원시스템으로 인해 효과적으로 작동한다. 코칭은 개인의 자아실현을 지원(support)하는 시스템이다. 그러므로 학생들을 돌보고 지지할 코칭 리더들을 훈련하고 세울 필요가 있으며, 대학의 인식변화와 아울러 이를 담당할 전문 코치의 수급이 시급하다.

코칭은 학습에 관한 것이다. 코칭은 기본적으로 다른 사람의 업무수행과 학습 능력의 향상을 목표로 한다(정진우, 2004, p. 15). 코칭은 코치나 코치의 대상에 따라 코칭의 내용과 구체적인 기법이 다양할 수는 있으나, 하나의 학습 혹은 개발의 과정으로, 핵심은 한 리더가 보다 효과적인 수행을 할 수 있도록 새로운 인지, 행동, 기술 등을 학습하는 과정이다(이선희, 2009). 리더를 훈련시키는데 있어서 효과성은 어떻게 성인 리더가 학습하는가 하는 것을 이해하는데서 온다(Stoltzfus, 2005, p. 31). 리더십코칭은 변화와 성장에 관한 것이다. Bandy는 코칭은 게임을 이기는 것에 관한 것이 아니라 이기는 사람들을 성장시키는 것에 관한 것(2000, p. 11)이라고 진술하였다. 코칭을 일종의 학습이라고 했을 때, 우리는 교육학의 제 이론들에서 코칭 요소들의 근거를 쉽게 발견할 수 있는 것이다.

선배들을 활용한 멘토링 제도는 먼저 간 길을 좇아오게 하는 지도(direction)가 아닌 코칭을 활용하는 멘토코치가 됨으로써 학습자가 더욱 주도성을 가지며, 자신이 학문하고자 하는 영역을 더 깊이 파고들어갈 수 있다. 자기 주도적이라는 성인교육의 원리를 뛰어넘어 코칭은 학습자를 자기변화의 주체로 본다. 규범적 내용을 자기 주도적으로 학습한다기 보다는 자신의 경험하는 삶 그 자체를 성찰함으로써 스스로를 보다 나은 미래로 이끈다(최창호, 2009, p. 65). 상담교수제의 교수는 스스로 코치가 됨으로써 경청과 질문과 피드백의 코칭스킬들을 활용하면서 학생의 삶과 학업과 미래의 목표 성취를 더욱 효과적이고 효율적으로 도울 수 있게 된다. 또한 교수학습센터에서 제공할만한 학습법 관련 프로그램들도 성장과 전략에 있어 좋은 동기부여자가 될 수 있다.

## 3.2 진로와 취업 역량 향상을 위한 코칭

대학생의 진로와 취업역량을 위한 지원은 이력서 작성법, 면접전략, 취업전략, 인생로드맵, 진

로탐색, 셀프코칭, 리더십, 성격유형, 일과 직업 등 다양한 교과목의 커리큘럼과 세미나와 캠프 등의 프로그램으로 제공되고 있다. 연구자가 참여하였던 2010년도 모 국립대학의 취업특강 내용을 보면 거의 대부분의 프로그램이 지식과 정보전달에 집중되어 있었다. 실제로 학생들이 경험해 보고 실행해 보는 코칭 워크숍 프로그램이 더욱 절실히 요청된다고 할 수 있다.

‘3.1. 학습역량형성을 위한 코칭’에서 연구자는 성인교육방법과 일대일 맞춤형 학습을 주문하였다. 진로와 취업역량 향상을 위한 코칭도 이에 호응한다.

### 3.2.1 경험과 참여를 넓히는 코칭

진로와 취업역량을 위한 지원은 저학년부터 이뤄질 필요가 있다. 자기이해를 위한 MBTI성장 프로그램이나 DiSC 행동유형, 애니아그램 등 자기탐색 프로그램과 꿈 찾기와 비전 세우기, 목표 설정과 관리, 전략, 커뮤니케이션, 리더십 등의 워크숍이 강의보다는 더욱 효과적이다. 생애발달의 주기 중 대개가 성인초기와 전환기에 있는 대학생들에게 맞는 성인학습은 경험학습이나 구성주의 학습 등으로 모양 지어지는 경우가 많다.

주로 강사의 얘기를 듣는 특강이나 세미나는 학생들의 기억에 오래남지 않는다. 학습효과가 떨어진다. 학생들은 오감으로 체험하고, 직접 경험 해보고, 자신의 생각을 나누어 봄으로써 배운 내용을 장기기억 속에 보존할 수 있게 된다. LeBar(1958/1980, p. 187)는 학습자의 성장은 무엇을 들었는가 아니라 무엇을 듣고 행했는가 하는 것이라고 하였다.

대학의 진로와 취업 역량을 지원하는 교과 수업의 형태가 성인학습 중에서도 코칭워크숍이라면 최고의 효과를 낼 수 있다. 용어의 진술에서 워크숍(workshop)은 집단사고·집단작업을 통하여 학습자의 전문적인 성장을 꾀하는 학습의 한 방법으로 사용한다고 언급하였다. 그러면 코칭 워크숍은 워크숍과 어떻게 다른가? 워크숍은 학습의 한 형태로 소기의 학습목표를 달성하는 한 방법이라면, 코칭 워크숍은 워크숍의 성격이 코칭의 프로세스를 따른다고 할 수 있다. 말하자면 코칭설계, 경청과 질문의 사용이나 피드백을 구하는 것, 직관과 격려와 같은 코칭의 스킬이 동원이 되고 자기 주도적이고, 상호 협력적인 진행으로 학습목표에 대한 효율성과 효과성을 더 높일 수 있다.

### 3.2.2 개인의 변화와 성장에 초점을 두는 일대일 맞춤형 코칭

일차적으로 코칭은 코칭을 받는 사람의 자발적 변화와 성장을 그 목적으로 한다. Ito(2002/2003, pp. 37-39)는 코칭이 효과적인 이유를 세 가지로 설명했는데, (ㄱ) 자기설득의 효과가 크다는 점과 (ㄴ) 억압을 느끼면 심리적으로 반발하게 되는데, 코칭은 자발적인 행동을 한다는 점이며, (ㄷ) 스스로 새로운 행동을 취할 것을 공식적으로 선언함으로써 효과가 극대화된다고 하였다. 그러므로 이 때 코칭을 받는 사람에게 요구되어지는 것은 바로 책임감(responsibility)과 소유권(ownership)의 문제이다(Whitmore, 1992/2007, p. 63).

현재 대학 내에서의 취업상담이 주로 형식적으로 이루어지고 있으며, 상담에 응한 주 대상도 4학년이고, 만족도가 학생들의 88.8%가 '보통이하'라고 답했다는 2006년도의 실태조사(이종구, 2007)의 결과를 놓고 보면, 취업상담이 비효율적이고 효과도 떨어진다는 것을 알 수 있다. 이 실태조사가 시사하는 또 한 가지 문제점은 대학 저학년 때에 자기이해와 진로탐색이 충분히 이뤄져야 하고, 4학년이 되면 확정한 인생로드맵을 따라 진로를 선택하고 결정해야 하는데, 구조적으로 진로탐색의 때를 놓칠 수 있다는 점이다. 경희대학교의 경우 진로 취업 준비를 위한 13가지 교과목이 상시 개설되어 있고, 학생들이 졸업 전에 이 중 4개 과목을 이수해야 하는 등 이를 필수과목으로 한 것은 모범적이다.

여기서 초점은 지원 스타일의 변화이다. 상담이나 컨설팅에서 일대일 코칭으로 방향이 선회되어야 한다는 점이다. 지금까지의 지원이 정보의 부족이나 신뢰도가 떨어져서가 아니다. 오히려 과하다 할 만하다. 오히려 동기부여를 하지 못했고, 개인에게 맞춤형서비스를 하지 못한 까닭이다.

코치와 코칭을 받는 사람은 상호 창조적이고 상호협력적인 관계를 형성한다. 코칭을 받는 사람은 그 관계를 의존하게 되고, 코치는 바로 이 관계에 힘을 신는다. 이 관계를 감정계좌에 비유하기도 하는데, 감정계좌에 신임(credit)이 크고 잔고가 쌓여있으면 교정이 필요할 때에 코치가 직면할 수도 있지만, 리포트(rapport)가 형성되지 않고 감정계좌에 신임(credit)이 적고 잔고가 마이너스(-)인 상태에서는 관계를 통한 시너지가 발생하지 않는 것이다. 고로 상호간의 진정한 관계를 세우는 것은 코칭이 역할 하게 하는데 필수적인 요소라 볼 수 있다.

코치가 코칭을 받는 사람의 변화를 도우는 변화전문가로서 책임감과 역할을 갖는 것과 마찬가지로 코칭을 받는 사람 역시 책임감과 주도성이 필요하다. 코칭을 받는 사람은 자신을 둘러보며, 변화를 위한 적극성과 자신의 변화에 대한 책임성과 코치에게 자신을 거짓 없이 드러내는 투명성이 필요하다. 코칭을 받는 사람이 이러한 태도를 보여주지 못할 때 코칭관계는 막을 내리게 된다. 아울러 코치도 역시 조건 없이 상호책임을 지고 코칭을 받는 사람을 지지 해주고, 함께 해결점을 찾는다.

교육에서 교사와 학습자 간의 신뢰의 관계가 형성되어야 교정(correction)이 가능하고, 성장과 교정의 균형을 끌고루 맞출 수가 있으며, 상호간의 책임성을 통해 창조적인 협력관계로 들어가게 되는 것이다. 학습자가 좋아하는 선생님 과목의 점수가 오르는 것도 이 때문이다.

진로와 취업 지원에 있어서 전문성도 중요하지만, 상호협력적인 관계가 형성되어 있지 못하다면, 시너지를 기대할 수 없다. 학생이 스스로 자신의 인생과 진로 선택에 있어서 주도적으로 책임감과 소유권을 가지고 탐색하고 결정하도록 하는데 코칭은 그 대안성을 갖기에 충분하다.

## IV. 결 론

이상에서 연구자는 코칭의 정의들을 종합하여 코칭이란 전문가로서의 코치가 코칭을 받는 사람으로 하여금 자신의 잠재력과 역량을 극대화시키며, 스스로 책임감과 자신감과 영감을 가지고, 실행을 통해 바람직한 목표를 성취할 수 있도록 관계를 통하여 격려와 기술을 제공하며 돕는 과정이라고 정의하고, 코칭이 등장한 배경으로 포스터모더니즘의 출현으로 인한 권위의 해체로 개인의 위상이 높아지고, 다품종 소량생산 시대에 걸맞는 일대일 맞춤 지원의 필요성을 설명하면서, 그리고 상담과 컨설팅과 멘토링과 비교를 통한 코칭의 독특성을 설명하였다.

그리고 학생 지원에 있어서 코칭의 적용방안으로 성인학습의 방법으로서 코칭을 소개하고, 일대일 맞춤 학습으로서 코칭의 탁월성을 설명하였다. 진로와 취업 역량에 있어서 코칭워크숍이 학생들의 경험과 참여를 높이며, 개인의 변화와 성장을 도모함을 설명하였다.

코칭이 일대일 맞춤이 되려면 충분한 코칭역량을 갖춘 코치가 대량으로 필요하다. 또 성인학습으로서의 코칭 수업이 가능하려면, 충분한 역량을 갖춘 교수요원들이 필요하다. 결국 전문 코치의 수급이 문제가 되는 것이다.

첫째, 대학의 조직 문화가 바뀌어야 한다. 시대의 흐름을 읽고 학생들을 보화로 여기고 변화와 성장을 도모하려는 변화와 혁신이 필요하다. 취업률을 높이려는 근시안적 사고 대신에 정말 자신이 꿈꾸는 인생을 성취하고 만족할 수 있는 졸업생을 배출해야 한다. 조직의 구성원 한 명 한 명의 가치와 잠재력을 존중하고 상호 협력하며 지원하여 성장과 변화를 도모하는 꿈같은 대학은 코칭으로 현실이 될 수 있다. 코칭문화로 파멸의 문턱에서 쓰러져 가는 기업을 일류기업의 대열로 끌어올린 몇몇 기업들의 에피소드는 대학문화의 혁신과 성장이 현실이 될 수 있음을 시사한다.

둘째, 학습과 진로와 취업역량 지원 인력의 교체가 아니라면, 결국 코칭역량의 강화가 필수적으로 중요하다. 연구자는 우선 코칭워크숍을 여러 차례 개최해 볼 것을 제안 한다. 교수법을 위한 코칭스킬 세미나, 일대일 코칭역량 향상을 위한 워크숍, 커뮤니케이션 코칭 스킬 워크숍 등을 통해 코치에 익숙해질 필요가 있다. 성인학습 방법으로서의 코칭을 단기간에 어떻게 습득할 수 있을까 궁금해 하는 분들이 많다. 물론 연구를 하고 몸에 익숙해지려면 시간이 필요한 건 사실이다. 그러나 누구나 단시일에 실행해 볼 수 있는 코칭수업 모델들이 있다. 먼저 워크숍을 통해 경험해 본다면, 응용해 볼 수 있다. 셋째, 진로와 취업 지원 교과목의 코칭워크숍으로의 전환이 필요하다. 학생들을 잠에서 깨우고, 듣기만 하는 수동적인 태도를 벗어나 적극적으로 정보를 자기 지식으로 만들게 하려면, 결국은 수업이 달라져야 한다. 자신의 경력을 위해 젊은 때에 심도 깊게 궁리해 볼 수 있도록 교과 수업의 진행 스타일을 코칭으로 바꿔보길 강력하게 추천한다.

넷째, 대학 안에 코칭 연구소나 코칭센터와 같은 구조적 지원이 필요하다. 연구와 실행으로 효율성을 높일 수 있을 것이다. 장기적 변화계획을 수립하고 시행하는 것을 가능하게 해 준다. 외부의 전문 인력을 사용하는 것도 한 방법일 수 있겠다.

## 참고문헌(References)

- 선중욱(2010), **코칭 다이내믹스**, 서울: 한국학술정보(주).  
 (Translated in English) Sun, J. W.(2010), *Coaching Dynamics*, Seoul, Korea: Korean Studies Information Co. Ltd.
- 심교준(2006), “NLP를 활용한 코칭적용,” **한국가족복지학회 추계학술대회**, 10월 30일, 성환: 남서울대, 85-108.  
 (Translated in English) Sim, K. J.(2006), "Application of Coaching Using NLP," *Proceedings of Fall of The Korean Family Welfare Association*, Oct. 30, Seonghwan: Namseoul University, 85-108.
- 이선희(2009), “리더십코칭연구의 현재와 향후 연구방향,” **사회과학연구**, 20(1), 115-142.  
 (Translated in English) Lee, S. H.(2009), "Present Situation and Future Research Direction of Leadership Coaching Research," *Social Science Research*, 20(1), 115-142.
- 이중구(2007), “진로상담교수제가 재학생들의 학습, 취업역량과 경력개발에 미치는 영향에 관한 연구-K대학교 진로상담교수제 중심으로-,” **대한경영학회지**(대한경영학회), 20(3), 1383-1411.  
 (Translated in English) Lee, J. G.(2007), "A Study on the Effect that Career Counseling System of Professor Influence to the Learning, Employment Competency and Career Development of Undergraduate Students - Focusing on the Career Counseling System of Professor of K University," *Korean Journal of Business Administration*(The Korean Academic Association of Business Administration), 20(3), 1383-1411.
- 정진우(2004), **21세기 리더십은 코칭이다**, 서울: 아시아코치센터.  
 (Translated in English) Jeong, J. W.(2004), *Leadership for the 21st Century Is Coaching*, Seoul: Asia Coach Center.
- 최창호(2009), **기독교성인교육 방법으로서 리더십코칭의 개념적 연구**, 석사학위논문, 백석대학교 기독교 전문대학원.  
 (Translated in English) Choi, C. H.(2009), *Conceptual Research of Leadership Coaching As a Method of Christianity Adult Education*, Unpublished Master's Dissertation, BaekSeok University, Cheonan.
- Ennomoto, H.(2004), **마법의 코칭**(황소연 역), 서울: 새로운 제안(원서출판 1999).  
 (Translated in English) Ennomoto, H.(2004), *The Art of Coaching*(Hwang So Yeon Translate), Seoul, Korea: New Proposal(Publish Original Edition 1999).
- Ito, A.(2003), **잘 나가는 인재가 되는 셀프코칭**(정윤아 역), 서울: 소담출판사(원서출판 2002).  
 (Translated in English) Ito, A.(2003), *Self-Coaching for Being Talented Person*(Jeong Yoon A Translate), Seoul, Korea: Sodam Publishing Company(Publish Original Edition 2002).
- Collins, G. R.(2004), **크리스천코칭**(정동섭 역), 서울: IVP(원서출판 2001).  
 (Translated in English) Collins, G. R.(2004), *Christian Coaching*(Jeong Dong Seop Translate), Seoul, Korea: IVP(Publish Original Edition 2001).
- Cook, M.(2003), **코칭의 기술**(서천석 역), 서울: 지식공작소(원서출판 2000).  
 (Translated in English) Cook, M.(2003), *Technique of Coaching*(Seo Cheon Seok Translate), Seoul, Korea: Knowledge Factory(Publish Original Edition 2000).
- Hargrove, R.(2006), **마스터풀코칭**(박재원 외 역), 서울: 김앤김북스(원서출판 1995).  
 (Translated in English) Hargrove, R.(2006), *Master Full Coaching*(Park Jae Won and Others Translate), Seoul, Korea: Kim and Kim Books(Publish Original Edition 1995).

- Hendricks, H. G.(1992), **삶을 변화시키는 가르침**(정명신 역), 서울: 생명의 말씀사(원서출판 1987).  
(Translated in English) Hendricks, H. G.(1992), *Teaching to Change Lives*(Jeong Myeong Sin Translate), Seoul, Korea: Lifebook(Publish Original Edition 1997).
- LeBar, L. E.(1980), **기독교교육의 기초**(정정숙 역), 서울: 세종문화사(원서출판 1958).  
(Translated in English) LeBar, L. E.(1980), *Basic of Christian Education*(Jeong Jeong Sook Translate), Seoul, Korea: Sejong Culture Company(Publish Original Edition 1958).
- Stanley, P. D. and Clinton, J. R.(2000), **인도: 삶으로 전달되는 지혜**, 서울: 네비게이트 출판사(원서출판 1992).  
(Translated in English) Stanley, P. D. and Clinton, J. R.(2000), *India: Wisdom Delivered to Life*, Seoul, Korea: Navigato Publishing Company(Publish Original Edition 1992).
- Vella, J.(2006), **효과적인 교육은 대화에서 시작된다**(허진 역), 서울: 베이스캠프미디어(원서출판 2002, 2판).  
(Translated in English) Bella, J.(2006), *Effective Education Starts From Conversation*(Heo Jin Translate), Seoul, Korea: Base Camp Media(Publish Original Edition 2002, 2nd ed.).
- Whitmore, J.(2007), **성과향상을 위한 코칭리더십**(김영순 역), 서울: 김영사(원서출판 1992).  
(Translated in English) Whitmore, J.(2007), *Coaching Leadership for Improvement of Outcome*(Kim Young Soon Translate), Seoul, Korea: Kim Young Company(Publish Original Edition 1992).
- Whitworth, L, Kimsey-House, H. and Sandahl, P.(2005), **라이프코칭가이드**(박현준 역), 서울: 아시아코치센터(원서출판 1998).  
(Translated in English) Whitworth, L., Kimsey-House, H. and Sandahl, P.(2005), *Life Coaching Guide*(Park Hyeon Jun Translate), Seoul: Asia Coach Center(Publish Original Edition 1998).
- Bandy, T. G.(2000), *Coaching Change: Breaking Down Resistance, Building Up Hope*, Nashville, T. N.: Abingdon Press.
- Chen, C. W.(2003), *Coaching Training*, Alexandria, V. A.: ASTD Press.
- Cope, M.(2004), *The Seven Cs of Coaching*, Harlow, U. K.: Pearson Education Ltd..
- Ellis, D.(1998), *Life Coaching: A New Career for Helping Professionals*, Rapid City, S. D.: Breakthrough Enterprises.
- Fairley, S. G. and Stout, C. E.(2004), *Getting Started in Personal and Executive Coaching*, Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons. Inc..
- Knowles, M. S.(1977), "Adult Learning Processes: Pedagogy and Andragogy," *Religious Education*, 72, 202-211.
- Steele, D.(2005), *Relationship Coaching: New Approaches for Helping Singles and Couples Achieve Their Relationship Goals*, Campbell, C. A.: RCI.
- Stoltzfus, T.(2005), *Leadership Coaching: The Disciplines, Skills and Heart of a Coach*, VA Beach, V. A.: Booksurge LLC.
- Yount, W. R.(1996), *"Created to Learn: A Christian Teacher's Introduction to Educational Psychology,"* Nashville, T. N.: Broadman & Holman.
- Zeus, P. and Skiffington, S.(2000), *The Coaching at Work*, Roseville: McGrow-Hill Australia.  
\_\_\_\_\_ (2002), *The Coaching at Work Toolkit*, Roseville: McGrow-Hill Australia.

*The Journal of Employment and Career* Vol. 1, No. 1 – June 2011

## **Making a Counterproposal of Coaching in Supporting College Students' Career and Employment\***

Chang-Ho Choi

Victor Coaching School, Seoul, Korea

---

### Abstract

---

The current college systems such as consulting, counselling, and mentoring in supporting students' future study and employment are so outdated that they can't satisfy students. In response to the problem, this study is designed to make a counterproposal of coaching.

In chapter 2, the writer explains the definition of coaching which is not a popular concept and its background of appearance. Besides, he broadens the understanding of coaching by comparing it with consulting, counselling, and mentoring. In chapter 3, the writer tries to classify the coaching into three categories such as learning capacity, career and employment capacity. Furthermore, he explains the character of coaching as a method of adult learning. He tries to find the possibility of one-to-one coaching as an alternative in supporting college students' career and employment.

In conclusion, the writer presents the expected difficulties and solutions in the process of applying coaching. The writer asks for the full support for coaching from the college authorities and calls their attention to change and innovate college culture by having an integrated prospect.

That is, coaching is defined as the process that coach as a professional helps people who are coached through relations by offering encouragement and techniques to maximize their potential and capability, with responsibility, confidence and inspiration for themselves, and achieve desirable goal by implementation. In order to revitalize the coaching that is for employment and improvement of the career capability, at first, organizational culture of the college should be changed. The college should pursue producing graduates who could gain and satisfy their life that they really want rather than think short-sighted way to increase the rate of employment. Also, at the end, reinforcement of coaching capability is necessary unless there is no change of human resource of learning, employment and career capability supporting. So

---

Received 28 May 2011; Revised 13 June 2011; Accepted 16 June 2011

\* Victor Coaching School, President. Address; 101-108, WealthVille Apt., 26-1, Daga-dong, Dongnam-ku, Cheonan City, Chugcheongnam-do, Korea, 330-110; E-mail: yesuchon@empal.com; Tel: +82-10-2871-0697; Fax: +82-303-0692-0697

we should improve coaching capability though holding coaching skill seminar, workshop for improvement of one-to-one coaching capability, and workshop for communication coaching skill. And it is needed to switch subjects of supporting career and employment to coaching workshop. It also demanded that changing processing style of the subject to make students think themselves deeply for their career. And, at last, organizational support is also needed such as coaching laboratory or coaching center in the college.

**Key Words :** Coaching, Possibility of Coaching as an Alternative, Learning, Career, Employment.

---

---