

# 평생교육 · HRD 연구

## 목 차

---

교육공무원 연수원의 전략적 인적자원개발 역할모델 연구 .....	1
..... 임경수 · 이희수 · 이지영 · 고혜리	
교사의 교직만족도 영향요인에 관한 구조분석: 학교 내 학습조직 풍토 효과를 중심으로 .....	23
..... 이자형 · 이기혜 · 원효현	
농촌 마을공동체사업 활성화를 위한 주민 인식 및 요구 탐색: 체험마을 사례를 중심으로 .....	53
..... 나명찬 · 최성우	
지역사회참여와 지식공유가 성인학습자의 문제해결능력에 미치는 영향 .....	85
..... 이효영	
학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로 .....	113
..... 정홍인 · 성세릴리아	
평생교육 담당자의 네트워크 유형 탐색 .....	145
..... 박경희	

- ※ 학회지 발간규정
  - ※ 투고원고 작성요령 및 제출방법
  - ※ 논문체제별 편집기준 예시
  - ※ 평생교육·HRD연구 심사규정 세칙
  - ※ 평생교육·HRD연구 윤리헌장
-

# The Journal of Lifelong Education and HRD

## ARTICLES

---

Research on Strategic Human Resource Development Role Model of Educational Officer Training Center .....  
..... Lim, Kyoungsu · Lee, Heesu · Lee, Jiyoung · Koh, Herry 1

Structural Relationships among the Determinants of Teachers' Job Satisfaction: Focusing on the Impact of Learning Organization Climate in Schools .....  
..... Lee, Jahyeong · Yi, Kihye · Won, Hyocheon 23

A Study about Farming Village Residents' Perception and Needs for Revitalization of Community Cooperative Project .....  
..... Na, Myoungchan · Choi, Seongwoo 53

The Impact of Community Involvement on Problem Solving Ability : Mediating Effect of Knowledge Sharin .....  
..... Lee, Hyoyoung 85

The Effect of Learning Agility on Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effects of Work Engagement .....  
..... Jeong, Honging · Sung, Sesilia 113

An Exploratory Study on the Network Types of Lifelong Education Personnel .....  
..... Park, Kyunghee 145

---

## 교육공무원 연수원의 전략적 인적자원개발 역할모델 연구

임경수(건국대학교 글로벌캠퍼스)\*

이희수(중앙대학교)†

이지영(중앙대학교)‡

고혜리(중앙대학교)§

---

### 요 약

---

이 연구는 전략적 인적자원개발 관점에서 교육공무원 HRD의 수준을 파악하고, 교육공무원 연수원의 전략적 HRD 역할모델을 재정립하는 데 목적이 있다. 이를 위해 7개 역할모델을 중심으로 표적집단 면접 및 이해관계자 설문조사, 6개 공공연수원의 역할모델 비교 등 양적 및 질적 연구를 병행하여 현황조사를 수행하였다. 다음으로 Gilley와 Maycunich의 HRD 접근모델을 활용하여 교육공무원 연수기관들의 수준을 파악하였다. 연구결과에 따르면 교육공무원 연수원은 고효율 HRD 수준에 이르렀지만 전략적 HRD에는 미치지 못하고 있다. 앞으로 교육공무원 연수원이 전략적 HRD로 나아가기 위해서는 첫째, 학습과 성과 중심의 HRD에서 학습, 성과, 그리고 변화를 창출하는 HRD가 되어야 한다. 이를 위해 중앙교육연수원과 시도 교육연수원의 전략적 파트너십이 필요하다. 둘째, 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터, 메타연수센터 등의 역할은 증대시키고, 역량평가센터의 역할을 새롭게 창출해야 한다. 셋째, 국가교육의 선도자, 교육연수의 동반자, 교육문화의 촉진자 등 3가지 전략과 그에 따른 정책 및 계획을 수립해야 한다.

---

주제어: 교육공무원 HRD, 전략적 인적자원개발, HRD 접근모델

---

\* 제1저자: 건국대학교 글로벌캠퍼스 교육평가인증센터 교수 e-mail: limksoo@kku.ac.kr

† 교신저자: 중앙대학교 교육학과 교수 e-mail: heesu@cau.ac.kr

‡ 중앙대학교 인적자원개발학 박사과정 수료 e-mail: sam3e@naver.com

§ 중앙대학교 평생교육학 박사과정 수료 e-mail: wileader@hanmail.net

논문투고: 2017.12.10 / 심사일자: 2018.01.06 / 게재확정일자: 2018.01.11

## I. 서론

교육공무원 인적자원개발(HRD)은 일선 학교의 직장 내 교육(OJT: On-the-job Training), 시·도 교육청 연수, 교육부 중앙교육연수원 연수 등을 통해 이루어진다. 교육공무원 HRD는 산업화 인력을 양성해야 하는 교육공무원의 시대적 사명에 발 맞추어 위계적으로 구조화되었다. 중앙교육연수원의 역사를 보면 1970년 문교부 소속 중앙교육행정연수원으로 시작하여 초·중·고 교직원, 교육행정담당공무원, 교육관련 민간 종사자 등을 대상으로 교육훈련, 교육시책사업 연수, 교육과정 개발 그리고 연수평가 등 활동영역이 확장(중앙교육연수원, 2017a)되었음을 알 수 있다.

교육공무원 HRD는 교육체제를 둘러싼 내적 요인과 외적 환경의 변화에 의해 영향을 받는다. 내적 요인으로는 교육정책 의사결정 과정에서 시민사회의 역할이 증대되는 것을 들 수 있다. 시·도 교육청의 권한과 책임이 강화되어 중앙집권적 교육행정체제의 다변화를 불러일으키고 있는 것(정제영 외, 2013)도 내적 변화요인이다. 외적 환경으로는 학령인구 감소를 야기하는 저출산 및 인구성장률 둔화(이광현, 2016), 다문화 가정 증가와 같은 인구 구성의 변화(박하나, 조영달, 박운경, 2013) 등이 대표적인 요인이다.

이와 같이 교육체제 내·외의 변화 요인들은 끊임없이 교육공무원의 역량과 의식의 변화를 요구한다. 2000년대 들어 OECD(2001)가 예측했듯이 학교는 관료제적 시스템을 탈피하여 이해관계자들과 거버넌스를 형성하는 한편 사회적 공동체 기구로서 재구조화해야 하는 과정에 있다. 교육부와 시·도 교육청은 이러한 변화에 대응하면서 새로운 교육경쟁력의 비전과 전략을 수립·실행해야 하는 책무성을 갖게 되었다. 그러나 교육공무원 HRD는 효율성을 중시하는 집합교육 위주의 운영으로 교육현장의 실제적 문제와 괴리(송해덕, 장경원, 장선영, 2013)되어 있고, 프로그램 설계의 비체계성으로 역량기반 교육훈련이 이루어지지 못하고 있다(정찬동, 2013). 교육공무원 HRD가 이러한 문제를 해결하려면 전통적 교육훈련에 안주하지 않고 전략적 HRD로 나아가야 하는 상황이다.

전략적 HRD는 1980년대 전략이론(Mintzberg, 1987; Porter, 1980)으로부터 영향을 받았다. 조직이 경쟁우위를 이루기 위해 가치사슬의 핵심요인들을 규명하고, 전략을 통해 구성원의 가치와 철학을 안내해야 한다면 무엇보다 HRD가 조직의 인적자원과 전략 간의 관계를 구축하는 방식이 되어야 한다(Garavan, Costine, & Heraty, 1995). 1991년 유럽산업훈련저널(Journal of European Industrial Training)에 실린 한 편의 논문 “전략적 인적자원개발”(Garavan, 1991)은 교육과 훈련 논의에 맞추어져 있던 HRD 연구의 뇌관을 자극하였다. 이후 Torracco와

Swanson(1995), Gilley와 Maycunich(2000), Yorks(2005) 등 저명한 HRD 이론가들의 연구가 뒤를 이었고, 때마침 국가인적자원개발 논의가 무르익었던 한국에 도입되어 HRD 이론과 실천의 핵심 주제(권대봉, 현영섭, 2003; 김세기, 채명신, 2008; 송해덕, 2007; 이희수, 조순옥, 2007, 허연, 2006)로 발전했다.

전략적 HRD는 Garavan(1991)을 통해 이론적 수사(修辭)가 되었지만 그 이전부터 전략을 수반하는 HRD의 필요성(Pettigrew, Sparrow, & Hendry, 1988)이 제기되었다. 21세기 들어 전략적 HRD의 증폭은 신기술, 질의 추구, 새로운 경쟁 방식, 국제화, 보다 유연하고 신속한 조직, 인적자원의 공급 변화 등 전략경영의 압력에 기인한다(Garavan, 2015). 이에 따라 기업의 경우 전략적 HRD의 핵심과제 도출(송영수, 2009), 진단준거 개발(이찬 외, 2012), 최고경영자 리더십(최용범, 최은수, 2008) 등 전략적 HRD에 대한 적용과 실천 연구가 이루어졌다. 대학의 경우에도 전략적 HRD 관점의 교육과정 개발(한주희, 윤필현, 2010)이 논의되었다. 이에 비해 교육공무원 HRD는 학습과 성과를 추구하는 고효율(high effective)의 HRD를 추구하고 있지만 전략적 HRD에 대한 본격적 논의는 이루어지지 못하고 있다.

이 연구의 목적은 첫째, 교육공무원 HRD는 전략적 HRD 관점에서 어느 정도 수준인가를 파악하고자 하였다. 이를 위해 교육공무원 면담, 연수원 이용자 설문조사 등 요구조사를 실시하는 한편 연수원 간 역할모델을 비교·분석하였다. 이러한 조사와 분석 결과를 Gilley와 Maycunich(2000)가 제시한 HRD 접근모델에 적용하여 교육공무원 HRD의 위치를 파악하였다. 둘째, 교육공무원 연수원의 전략적 HRD 역할 모델을 재정립하고자 하였다. 교육공무원 HRD의 위치가 전략적 HRD로 이동하기 위해서는 어떠한 역할 전환이 필요한가를 제시하였다. 셋째, 교육공무원 연수원이 전략적 HRD를 실행하기 위해 필요한 추진과제를 설정하였다.

## II. 이론적 배경

### 1. 전략적 인적자원개발

전략적 HRD에서 전략은 조직의 목표를 달성하기 위한 방안을 의미하지만 인적자원개발을 전략적으로 수행해야 한다는 당위성의 측면도 내포하고 있다. Mintzberg(1987)는 전략을 계획(plan), 책략(ploy), 패턴(pattern), 위치(position), 관점(perspective) 등 5P의 총체적 개념으로 설명하고 있다. 전략은 계획만으로 이루어지는 것이 아니다. 미래를 내다보는 관점을 가지고 적합한 위치의 이동을 통해

독창적인 패턴을 형성해야한다는 점에서 창발적 전략이라는 게 Mintzberg의 주장이다. Porter(1996)는 전략을 지속가능한 전략적 위치를 확보하는 것으로 상충관계(trade-off)의 조화를 통해서 가능하다고 하였다. 이러한 전략 개념을 적용해 보면 전략적 HRD는 조직의 바람직한 관점을 기반으로 올바른 위치와 지속가능한 패턴을 형성하고, 상충관계의 조화를 이루어 경쟁우위를 확보할 수 있도록 인적자원역량을 보유 및 발휘케 하는 것이다.

전략적 HRD는 복잡하고 불확실한 현실을 헤쳐 나아갈 전략이 중요하다는 측면과 직무교육과 기술훈련 중심의 전통적 HRD를 극복해야 한다는 측면이 결합되어 있다. Garavan 외(1995)는 새로운 환경에서 최고관리자들이 HRD에 더 많은 관심을 갖게 되는 이유가 인재 확보의 어려움, 기술의 신속한 활용 필요성, 리더십과 팀빌딩, 조직목적에 맞는 자원 잠재력의 통합, 성과평가와의 연계, 승계계획의 중요성 등에 있다고 설명한다. Garavan(1991), McCracken과 Wallace(2000)은 전략적 HRD를 9가지 특성으로 정리하였다. 이는 HRD가 조직 사명 및 목적을 형성하고 통합할 것, 최고경영자의 지원과 리더십이 있을 것, HRD 관점의 환경 분석을 수행할 것, HRD 전략·정책·계획을 수립할 것, 중간관리자들의 HRD 헌신과 몰입을 이룰 것, 인적자원관리(HRM)와 전략적 파트너십을 형성할 것, HRD 전문가의 확장된 역할과 조직변화 컨설턴트로서 역할을 이룰 것, 문화에 대한 인식과 문화에 영향을 미치는 능력을 갖출 것, 비용효과 측면의 평가를 실행할 것 등이다.

전략적 HRD의 특성은 조직학습이 성과로 연결되고, 다시 조직의 변화를 이루는 승화와 발달의 과정을 내포한다. 이러한 순환적 개념은 Gilley와 Maycunich(2000)에 의해 정립되었다. 조직학습, 조직성과, 조직변화 등 3가지가 전략적 HRD의 실천 영역을 이룬다는 것이다. 이렇게 조직적 학습, 성과, 변화 등이 모두 이루어지는 전략적 HRD의 위치는 경쟁우위의 원천으로써 사람과 비용효과성의 추구가 있기 때문이며, 장기간에 걸쳐 이루어진다고 주장하였다.

전략적 HRD는 개념 중심으로 논의되면서 실제적인 방법과 구체성이 부재(강정범, 송해덕, 2009; 송영수, 2009; 이찬 외, 2012)하다는 비판을 받았다. 대표적으로 McCracken과 Wallace(2000)은 ‘수사, 열망 또는 실제?’라는 의문형의 논문 부제를 달았다. 전략적 HRD가 조직의 실제에 적용되어야 한다는 의미이다. 이러한 논의에 따라 McCracken과 Wallace는 Garavan(1991)의 9가지 특성과 자신들이 진보된 버전이라 명명한 9가지 특성을 기존의 훈련 성숙도 척도와 연계하여 HRD의 전략적 성숙도 모델을 만들었다. 스코틀랜드 기업 87개를 대상으로 실증연구를 수행한 이들은 궁극적으로 9가지 특성에 따른 9가지 문항의 설문도구를 개발하게 된다. 이후 이 도구는 국내에 도입되어 허연(2006), 신덕상(2008), 강정범(2009) 등 HRD 석·박

사 논문의 이론적 방법이 되었다.

전략적 HRD의 특성 연구는 이후 창안자인 Garavan과 동료 Carbery에 의해 처방적 방법이라는 평가를 받는다(Garavan & Carbery, 2012). 특성 연구는 범용의 성격이 강하며, 다양한 구성요소들의 관계를 설명하기 어렵다는 지적이었다. 이에 비해 Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델은 HRD가 전무한 상태에서 전략적 HRD로 발전하는 양태를 수준에 따라 일목요연하게 제시한다. 이들은 전략적 HRD의 핵심영역인 조직의 학습, 성과, 변화 등을 3차원으로 설정하고, 정육면체의 도형에 따라 모두 9가지의 HRD 수준을 배열하였다.

조직의 학습, 성과, 변화 등이 가장 낮은 상태는 HRD가 없는 것(No HRD)이며, 학습만 이루어지는 상태는 외주 의존 HRD(Vendor-Driven HRD), 성과만 추구하는 상태는 온 더 잡 HRD(On-the-Job HRD), 변화만 있는 상태는 반응적 HRD(Reactionary HRD) 등의 수준에 있는 것이다. 학습과 성과는 있으나 변화가 없는 것은 고효율 HRD(Highly Effective HRD), 학습과 변화는 있으나 성과는 없는 것은 학습조직 HRD(Learning Organization HRD), 학습이 없이 성과와 변화가 있는 것은 HR 챔피언이라고 그 수준이 명명되었다. 학습과 성과 그리고 변화가 중간 정도인 상태는 중간 수준 HRD(Middle-of-the-Road HRD)이지만 그 모든 것이 가장 높은 상태에서 충족되는 것이 전략적 HRD이다.

McCracken과 Wallace의 성숙도 모델이 주로 학위 논문에 사용되었다면 Gilley와 Maycunich의 접근모델은 기업의 HRD 전략 모델로 활용되었다. Clardy(2008)는 이를 성과향상의 결과지향적 목표를 강조함으로써 교육·훈련을 넘어 전략적 HRD 실천 영역을 확장시켰다고 평가한다. 이 연구는 교육공무원 연수원의 HRD가 어느 수준에 있는가를 파악하고, 전략적 HRD로 발전하기 위해서 어떠한 방향으로 이동해야 하는가를 알아보기 위해 Gilley와 Maycunich의 HRD 접근모델을 연구 방법으로 활용하고자 한다.

## 2. 교육공무원 연수

교육공무원은 초·중등학교의 교장·교감·교사, 대학의 총장·부총장·학장·교수·조교, 유치원의 원장·원감·교사 등 교원들과 교육행정기관에 근무하는 장학관·장학사, 교육기관에 근무하는 교육연구원·교육연구사 등을 포함한다(김정희, 강용원, 2003). 교육공무원법은 교육공무원이 연수기관에서 재교육을 받거나 연수할 기회를 균등하게 부여(제37조, 연수의 기회균등)받고 직책을 수행하기 위해 끊임없이 연구와 수양에 힘써야 할 것(제38조, 연수와 교재비)을 명시하고 있다. 연수를 담당할 연수기

관은 교원 등의 연수에 관한 규정에 따라 대학을 중심으로 한 교육연수원, 교육행정연수원, 교육청과 교육부장관이 지정하는 종합교육연수원과 원격교육연수원 등 여러 종류로 나뉜다.

또한 교육공무원은 공무원인재개발법(제4조, 전문교육훈련기관 등)에 따라 특수한 직무를 담당하는 공무원의 교육훈련과 직무분야별 전문교육훈련의 대상이 되며, 이 법의 시행령에 따라 교육부가 설치한 중앙교육연수원을 통해 직무능력 배양을 위한 기본교육과정, 교육정책 이해 및 전문적 지식·기술 함양의 전문교육과정, 이 밖에 국제교육과정과 특별교육과정을 이수하게 된다(중앙교육연수원, 2017b). 이와 같이 교육공무원 연수가 서로 다른 법규로 규정되는 것은 연수 대상이 교원과 교육행정공무원으로 나뉘기 때문이다. 교원은 상위자격 취득을 위해 법규와 훈령 상 의무설치과정으로 자격연수 과정을 이수해야 하고, 교과 교육역량 제고 과정과 직무능력 신장 과정과 같은 직무연수의 대상이 된다. 이에 비해 교육행정직은 연수원의 자율설치과정에 해당되는 직무연수에 주요 대상이다(박소연, 2010).

교육부 중앙교육연수원(2016)의 교육과정을 분석해 보면 교육 대상은 교육부 공무원, 국립대학 전문직 공무원, 지방교육청 공무원, 유·초·중등학교 교원 등으로 분류된다. 이를 교육부 및 대학, 교육청 및 유·초·중등학교 등 2가지로 분류하여 살펴보면 교육과정은 각각 54%와 46%, 운영 차수는 각각 46.6%와 53.4%, 수료 인원은 각각 22.3%와 77.7%에 이른다. 과정의 특성별로는 전체 63개 과정 가운데 기본교육이 8개, 정책연수 22개, 직무연수 32개, 기타교육 1개 등을 이루고 있어 정책연수와 직무연수의 비율이 85.7%를 차지하고 있다. 수료인원을 상세하게 살펴보면 유·초·중등학교 교장·원장·교감이 5,652명으로 50.8%를 차지하고, 교육청 및 학교의 전문직이 1,346명으로 12.1%를 이루고 있다.

교육공무원 연수는 교원의 자질 향상은 물론 교육공무원의 전문성 확보를 위한 핵심적 수단이다. 전문성은 특정 영역에서 지식과 기술을 가지고 높은 수준의 수행을 나타내는 행동이나 잠재력으로 정의된다(오헌석, 김정아, 2007). 따라서 교육공무원의 전문성은 교수학습, 학생상담, 교육행정, 교육평가, 교육과정 개발, 교육정책 수립 등 교육 영역의 직무에 따라 요구되는 지식과 기술을 구비함과 동시에 이러한 지식과 기술을 활용하여 다양한 교육 사태에서 발생하는 문제들을 해결하는 능력이라 할 수 있다.

지식기반사회가 지능정보사회로 발전하면서 창의성, 협력, 문제해결 등이 교육을 통해 함양해야 할 핵심역량으로 강조(장경원, 2014)되고 있다. 이러한 역량은 학교 교육을 통해 교육 대상자들이 습득해야 하는 것이지만 교육공무원이 교육 현장에서 일어나는 문제들을 해결하기 위해서도 반드시 필요로 한다. 그러나 송해덕 외



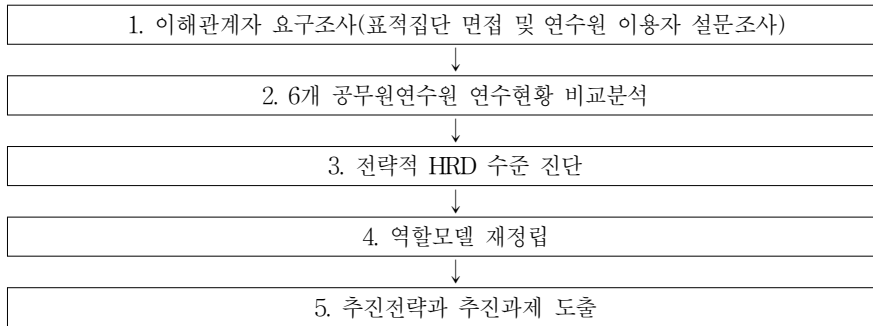
(2013)는 교육공무원 연수가 비용 및 운영 측면에서 효율적인 강의식 집합교육 위주로 운영되면서 교육현장의 실제적 문제와는 괴리되어 있다고 지적하였다. 교수학습 방법뿐만 아니라 교육과정 개발에서도 체계적이지 못한 프로그램 설계로 인해 역량기반 교육훈련이 이루어지지 못하고 있다(정찬동, 2013).

정제영 외(2013)는 중앙교육연수원의 대구혁신도시 이전을 계기로 교육의 내·외적 환경변화에 대응하는 교육공무원 연수의 역할모델을 제시하였다. 대학, 기업연수원, 교육연구기관, 교육연수원 등의 전문가들로 구성된 연구진들은 교육공무원 연수의 환경 변화를 점검하고, 국내외 연수원 사례를 벤치마킹함으로써 모두 6가지의 역할과 책임을 도출하였다. 이를 정리해보면 ① 교육정책의 핵심가치를 공유할 수 있는 ‘핵심가치 공유센터’의 역할, ② 교육공무원의 전문성과 의사소통능력, 협업능력, 리더십 등 핵심역량을 길러주는 ‘핵심역량 개발센터’의 역할, ③ 교육공무원의 업무 프로세스를 체계화하고, 자료 관리역량을 학습하는 ‘업무지식관리 지원센터’의 역할, ④ 현업에서 지친 공무원의 재충전과 일-삶의 균형을 맞출 수 있도록 지원하는 ‘힐링센터’의 역할, ⑤ 대학과 시·도 교육청 연수기관의 교육을 연계하고 발전시키는 ‘메타연수센터’의 역할, ⑥ 국제교류를 확산하고 교육공무원의 글로벌 역량을 함양하는 ‘글로벌 트레이닝 센터’의 역할 등이다.

위 연구는 중앙교육연수원을 중심으로 교육공무원 연수의 현 위치와 발전 방향을 제시했다는 점에서 부분적이고 단편적인 주제 영역에 머물렀던 기존 연구 보다 진일보하였다. 그러나 벤치마킹 방식의 역할 모델링에 주안점을 두다보니 진단과 평가, 전략적 포지셔닝과 조직 변화, 궁극적인 조직수행 방식 등 전략적 HRD와는 거리가 있다. 이에 본 연구는 교육공무원 연수의 6가지 역할모델을 전략적 HRD 관점에서 새롭게 접근하여 분석·진단하고, 전략적 이동을 통한 새로운 역할모델을 정립하며, 궁극적으로 이의 수행방법을 도출하고자 하였다.

### III. 연구 방법

이 연구는 정제영 외(2013)의 선행연구가 제시한 중앙교육연수원의 역할모델을 준용하여 요구조사, 비교분석 등을 수행하고, Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델에 대응하여 현 수준을 진단하였다. 그 다음으로 Kim과 Mauborgne(2005)의 블루오션 전략 개념을 활용하여 교육공무원 연수원의 전략적 HRD 구현을 위한 역할모델을 재정립하는 절차로 진행되었다.



[그림 1] 연구절차

요구조사는 표적집단 면접(Focus Group Interview)과 연수원 이용자 설문조사로 나누어 실시되었다. 표적집단 면접은 다시 중앙교육연수원 담당자들을 대상으로 한 면접과 시·도 교육연수원 및 학교 담당자들을 대상으로 한 면접으로 구분하여 이루어졌다. 중앙교육연수원 담당자는 2016년 9월 23일에 모두 19명이, 시·도 교육연수원 및 학교 담당자는 9월 30일에 모두 9명이 면접에 참여했다. 구체적으로 대학교 3개소, 시·도 교육연수원 3개소, 유치원·중학교·고등학교 각각 1개소 등으로 피면접자의 직급은 과장, 연구사, 원장, 교장 등에 이른다.

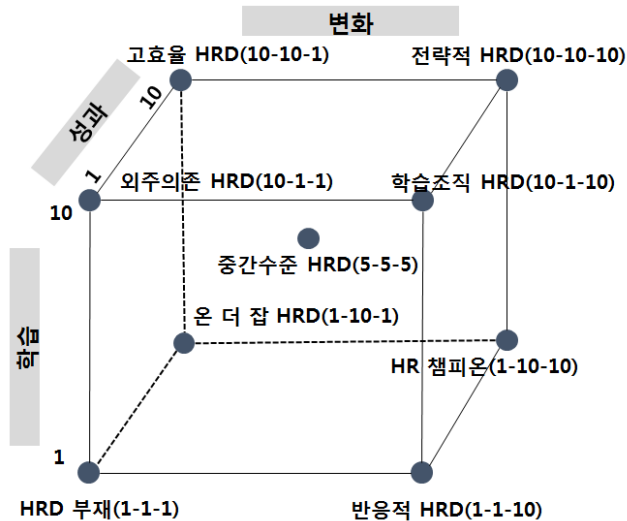
<표 1> 비교 연수원별 일반 현황

기관명	설립일자	규모(m <sup>2</sup> )		강의장	기숙사
		건물	부지		
중앙교육연수원	1970.02	32,300	76,038	40	65
J연수원	1965.09	11,589	180,383	17	265
K연수원	1990.09	15,806	485,171	19	120
W교육원	1900.11	61,652	552,386	34	400
D교육연수원	1989.05	5,190	13,328	83	-
I교육연수원	1990.09	18,077	103,756	64	-

설문조사는 연수원 수강자들을 대상으로 하였으며, 2016년 8월 29일부터 9월 30일에 걸쳐 이루어졌다. 모두 850부를 배포하고 729부(유효 데이터 85.8%)를 수거하였으며 결측치를 제외한 유효 응답자는 657명으로 여성이 456명이며 남성이 201명을 차지하였다. 응답자의 소속기관 유형은 유치원 및 초·중등학교가 314명(48.0%)으로 가장 많았고, 그 다음으로 대학교 199명(30.4%), 교육청 67명(10.2%), 교육부 45명(6.9%), 교육부 산하기관 20명(3.1%), 기타 9명(1.4%) 순이었다. 분석도구는

SPSS 21.0이며, 기술통계분석과 교차분석을 사용하였다. 설문지는 리커트 척도에 따른 5점 척도를 활용하였으며, ‘중앙교육연수원은 현재 핵심가치공유센터의 역할을 잘 수행하고 있다고 생각하십니까?’와 같이 현재의 역할 인식과 ‘중앙교육연수원은 향후 핵심가치공유센터의 역할을 중요하게 수행해야 할 것으로 생각하십니까?’와 같이 미래의 역할에 대한 인식을 측정하는 방식으로 이루어졌다.

연수현황 비교분석은 중앙교육연수원을 비롯하여 모두 6개 연수원을 대상으로 하였다. 비교 기준은 일반 현황, 과정 운영 현황, 인력 구성, 교육과정, 교육방법, 교육목적 등 6가지 항목에 이른다. 이를 위해 구조화된 조사양식을 각연수원에 제공하고, 해당되는 데이터를 연수원 측이 직접 기입하도록 하였다. 자료 요청 및 조사지 환수는 2016년 10월 4일부터 10월 14일까지 10일 간 진행되었다.



[그림 2] Gilley & Maycunich의 HRD 접근모델

출처: Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance and change*. New York: Perseus. p. 25.

전략적 HRD 수준 진단은 Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델을 활용하였다. 이를 통해 교육공무원 연수기관들의 현 위치를 분석하였다. 수준 진단의 기준은 Garavan(1991)이 제시한 전략적 HRD의 9가지 특성으로 하였다. 우리나라 교육공무원의 특성에 따라 국가교육정책의 사명 및 목적과 통합되어 있는가, 최고경영자의 지원이 있는가, 환경분석이 이루어지고 있는가, HRD 정책·계획을 수립하고 있는가, 관리자들의 HRD 참여가 이루어지고 있는가, 공무원 인사의 보완적 활동이

이루어지는가, HRD 전문가의 확장된 역할(조직변화 컨설턴트)이 이루어지고 있는가, 조직문화에 대한 인식과 영향을 이루고 있는가, 평가가 이루어지고 있는가 등의 기준을 가지고 수준을 진단하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 이해관계자 요구조사

요구조사는 중앙교육연수원 담당자 요구조사, 시·도 교육연수원과 학교 담당자 요구조사, 연수원 이용자 설문조사 등 3가지 영역으로 실시되었다. 3가지 영역의 조사에서 공통적으로 나타난 내용을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 중앙교육연수원 담당자는 시·도 교육연수원이 실무중심의 교육을 시행하고, 교육부의 중앙교육연수원이 교육공무원 HRD의 허브 역할을 수행해야 한다고 요구하였다. 중앙교육연수원이 시·도 교육연수원의 중추기관으로서 국가정책 방향에 맞는 교육내용, 실무보다는 통합적인 교육, 전국 교육공무원 연수원협의체를 통한 통합 및 지원, 시·도에서 운영하기 힘든 연수과정 운영 등 보다 전략적인 HRD를 실행해야 한다고 인식하고 있었다. 현재 중앙교육연수원은 국정철학 및 국정가치를 가지고 17개 시·도 교육연수원의 행정운영 방향성을 제시하는 정책연수 기능을 수행하고 있지만 계획된 연수의 양을 충족하다 보니 시·도 교육연수원에서 운영하기 힘든 책임자급 리더십 장기 프로그램 개발, 연수 시작 시점부터 평가까지 일관되게 이루어지는 평가 시스템 구축 등의 요구를 반영하고 있지 못했다.

둘째, 시·도 교육연수원과 학교 담당자들은 현업 중심 교육과 시·도 교육청의 요구 기반 연수 프로그램 운영이 일선 학교와 지방 교육연수의 현재적 상황이라고 설명했다. 구체적으로 보면 대학 담당자들은 학내 업무로 인해 체계적인 역량 관리 시스템이 부족하고, 전문적인 직무 교육 보다 성인학습자 중심 운영이 이루어지고 있다고 지적하였다.

시·도 교육연수원 담당자들은 시·도 교육연수원에서 진행되는 프로그램에 차별성이 없다는 점, 연구사들의 순환 보직제에 따른 전문성 부족과 업무량 과다로 인한 연수 시간 부족, 중앙교육연수원의 평가에 따라 지표관리를 위한 의무적 연수 프로그램 개설의 문제점을 제시하였다. 정책연수기관인 중앙교육연수원에 대해서는 대학 담당자들의 경우 국립대와 사립대의 통합 연수, 대학 직무형태에 따른 현실적 직무역량 교육, 시·도 교육연수원 담당자들은 연수 운영에 관한 역량교육 개설,

연구사 대상 연수 과정의 증설, 원격교육연수 우수 콘텐츠에 대한 협력계약 체결, 시·도 교육연수원에 대한 평가를 넘어 협력적 지원 관계 형성 등을 요구하였다.

<표 2> 국가 수준 교육공무원 연수원의 역할에 대한 인식 (단위: %, %p)

역할모델	긍정			부정		
	현재	미래	차이	현재	미래	차이
핵심가치공유센터	81.9	91.2	9.3	3.1	1.8	-1.3
핵심역량개발센터	82.4	92.3	9.9	2.6	1.2	-1.4
역량평가센터	76.0	87.5	11.5	3.6	2.5	-1.1
힐링센터	66.3	80.1	13.8	6.4	3.0	-3.4
메타연수센터	76.8	86.1	9.3	3.7	1.9	-1.8
인생설계센터	62.3	77.5	15.2	7.1	4.4	-2.7
글로벌트레이닝센터	61.5	76.3	14.8	8.1	4.0	-4.1

마지막으로 연수원 이용자 설문조사에 따르면 연수원 이용자들은 국가 수준 교육공무원 연수원인 중앙교육연수원이 현재 핵심역량개발센터의 역할을 가장 잘 수행(82.4%)하고 있는 반면 글로벌트레이닝센터의 역할 수행이 가장 미흡(61.5%)한 것으로 인식하고 있었다. 미래 역할모델로도 핵심역량개발센터의 역할(92.3%)이 가장 중요한 반면 글로벌트레이닝센터의 역할(76.3%)은 가장 낮았다. 중앙교육연수원이 미래에 수행해야 할 역할모델은 핵심역량개발센터 다음으로 핵심가치공유센터(91.2%), 역량평가센터(87.5%), 메타연수센터(86.1%) 순이었다.

## 2. 공무원연수원 연수 현황 비교분석

2016년 기준으로 6개 공무원연수원을 비교한 결과는 다음과 같다. 첫째, 공무원 연수 역할모델별 과정 수 현황을 비교해 보면 중앙교육연수원은 핵심가치공유 목적 28.6%로 모든 연수원 가운데 가장 높았다. 타 연수원의 경우 핵심가치공유 목적 교육과정이 1.7%~14.3% 수준에 머물렀다. 이에 비해 핵심역량개발 목적은 60.3%로 모든 연수원 가운데 가장 낮았다. 타 연수원의 경우 핵심역량개발 목적 교육과정은 66.7%~93.3%로 높게 나타났다. 메타연수 목적은 타 연수원이 해당 목적을 갖지 않는 경우가 많았으나 중앙교육연수원의 경우 9.5%로 가장 높게 나타났다. 타 연수원의 경우 3개 연수원은 메타연수 역할이 나타나지 않았으며, 2개 연수원은 3.2%~8.3% 수준이었다.

<표 3> 공무원연수원의 역할모델별 과정 수 비교 (단위: 개)

기관명	핵심가치	핵심역량	메타연수	힐링	글로벌	창의	인생설계	합계
중앙교육 연수원	18	38	6	-	-	-	1	63
	28.6%	60.3%	9.5%	-	-	-	1.6%	100.0%
J연수원	1	45	5	1	7	-	1	60
	1.7%	75.0%	8.3%	1.7%	11.7%	-	1.7%	100.0%
K연수원	2	84	-	-	-	-	4	90
	2.2%	93.3%	-	-	-	-	4.4%	100.0%
W교육원	5	88	-	-	1	-	2	96
	5.2%	91.7%	-	-	1.0%	-	2.1%	100.0%
D교육연수원	13	106	-	6	12	7	-	144
	9.0%	73.6%	-	4.2%	8.3%	4.9%	-	100.0%
I교육연수원	9	42	2	3	1	6	-	63
	14.3%	66.7%	3.2%	4.8%	1.6%	9.5%	-	100.0%

둘째, 수료인원을 기준으로 역할모델별 비중을 살펴보면 중앙교육연수원은 핵심가치공유 영역에서 44.0%로 모든 연수원 가운데 가장 많은 수료생을 배출하였다. 타 연수원의 경우 이 영역의 수료생 비중은 1.1% ~ 14.7% 수준이었다. 이에 비해 핵심역량개발 영역의 수료생 비율은 48.7%로 모든 연수원 가운데 가장 낮았다. 타 연수원의 경우 핵심역량개발 영역의 수료생 비중은 52.2% ~ 91.7%로 높았다. 메타연수 영역은 앞서 과정 수와는 다르게 다른 2개 연수원에 비해 상대적으로 수료생 비중이 낮았다. 중앙교육연수원의 비중이 6.6%인 반면 J연수원은 15.7%, I교육연수원은 11.5%를 나타냈다.

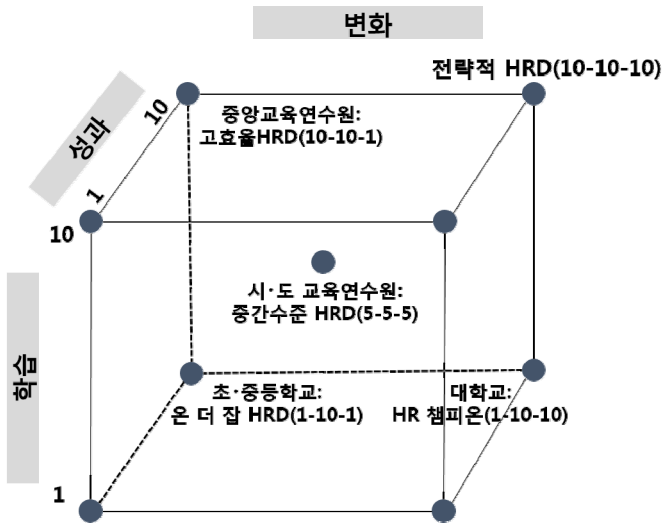
<표 4> 공무원연수원의 역할모델별 수료생 비교 (단위: 명)

기관명	핵심가치	핵심역량	메타연수	힐링	글로벌	창의	인생설계	합계
중앙교육 연수원	4,895	5,417	730	-	-	-	86	11,128
	44.0%	48.7%	6.6%	-	-	-	0.8%	100.0%
J연수원	80	5,862	1,190	80	190	-	160	7,562
	1.1%	77.5%	15.7%	1.1%	2.5%	-	2.1%	100.0%
K연수원	270	6,560	-	-	-	-	360	7,190
	3.8%	91.2%	-	-	-	-	5.0%	100.0%
W교육원	255	3,635	-	-	20	-	55	3,965
	6.4%	91.7%	-	-	0.5%	-	1.4%	100.0%
D교육연수원	2,712	13,883	-	360	1,278	1,065	-	19,298
	14.1%	71.9%	-	1.9%	6.6%	5.5%	-	100.0%
I교육연수원	985	3,508	775	-	100	1,160	-	6,718
	14.7%	52.2%	11.5%	-	1.5%	17.3%	-	100.0%

### 3. 전략적 HRD 수준 진단

교육공무원 HRD의 수준은 초·중등학교, 대학교, 시·도 교육청 연수원, 중앙교육연수원 등에 따라 상이한 것으로 나타났다. 초·중등학교는 온 더 잡 HRD(1-10-1)의 수준을 나타냈다. 이해관계자 요구조사에서 초·중등학교의 교원과 행정직원들은 별도의 형식학습 없이 무형식 또는 비형식 학습을 수행했다. 형식적 교육은 학부모와 지역주민을 대상으로 한 학교평생교육이 대부분이었다. 이에 따라 학습은 부재한 상황에서 성과만을 추구하며, 조직변화를 이루지 못하는 특성을 보인다.

대학교 HRD는 HR 챔피언(1-10-10)에 위치해 있다. 이해관계자 요구조사에 따르면 대학 재직자들은 대학의 직무형태에 적합한 역량교육을 필요로 하고, 이를 직무별로 세분화된 역량강화 연수 방식으로 해결하고자 하였다. 대학 내에서 교직원 대상의 법정교육이 이루어지고 있지만 직무교육은 연수원에 의존하는 상태이며, 성과 창출과 대학구조개혁의 변화 요구에 따른 업무 과다로 체계적 역량관리가 부재하다는 의견이었다. 이로 비추어 볼 때 대학교 HRD는 학습은 부재하나 성과와 변화를 극대화하는 특성을 나타낸다.



[그림 3] 교육공무원 HRD의 위계와 연수기구의 HRD 수준

시·도 교육연수원 HRD는 중간 수준 HRD(5-5-5)에 위치했다. 이해관계자 요구조사에서 시·도 교육연수원 담당자들은 현장 중심적이고, 직무 기반의 연수를 운영한다고 밝혔다. 시·도 교육청의 지방교육행정 방침에 따르는 한편 중앙교육연수원

의 평가에 따라 의무적 연수 프로그램을 개설했다. 이로 인해 시·도 교육연수원 간에 차별성이 없다는 게 담당자들의 평가였다. 연수 현황 비교를 보면 2개 시·도 교육연수원의 핵심가치공유 목적 교육과정이 전체의 9%~14.3%로 중앙교육연수원의 28.9% 보다 절반 이하로 낮았다. 이에 비해 핵심역량개발 목적 교육과정은 66.7%~73.6%로 중앙교육연수원의 60.3% 보다 높았다. 힐링 목적의 교육과정 또한 중앙교육연수원에 비해 높은 편이었다. 이를 통해 시·도 교육연수원은 학습, 성과, 변화 등이 모두 이루어지고 있으나 전략적 HRD(10-10-10)의 높은 수준이 아님을 알 수 있다.

마지막으로 중앙교육연수원은 고효율 HRD(10-10-1)에 위치한 것으로 평가된다. 중앙교육연수원은 1970년 서울 삼청동에 설립되어 오늘 날의 교육공무원 연수정책 기반을 다졌지만 직무중심의 연수 기능이 강했다. 1999년부터 2004년까지 6개 연수원이 통합되어 중앙행정연수원 내 교육연수부로 귀속되었다. 이후 다시 독립하였으나 서울교육연수원 교육동에 위치하여 공간 의존성이 강하고, 단기과정 위주의 연수를 수행하였다. 중앙교육연수원은 2015년 10월 이후 대구 독립청사로 이전하면서 독립적 연수 인프라 구축, 시·도 교육연수원의 메타연수 기능 강화 등을 이루었지만 장기 리더십 프로그램과 같은 전략적 HRD를 실현하고 있지는 못한 상태이다. 이는 이용자 실태조사에서 중앙교육연수원이 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터, 메타연수센터, 역량평가센터 등의 역할모델을 더욱 강화해야 한다는 결과를 통해 알 수 있다.

#### 4. 역할모델 재정립

교육공무원 HRD의 최상위 기관이자 국가 수준 HRD의 책무성을 가지고 있는 중앙교육연수원을 대상으로 전략적 HRD의 역할모델을 재정립하였다. Kim과 Mauborgne(2005)의 전략 수립 방법인 ERRC(Eliminate, Reduce, Raise, Create)에 따라 제거해야 할 것, 감소시켜야 할 것, 증가시켜야 할 것, 새롭게 창조해야 할 것 등을 설정하였다. 이에 따르면 중앙교육연수원의 역할모델은 다음과 같다.

첫째, 역량평가센터의 역할이 신규로 확보되어야 하는 것으로 나타났다. 기존의 핵심역량개발센터 역할은 개발을 명시하고 있으나 평가에 대한 기능과 책임을 제시하지 않았다. 연수원 이용자 설문조사 결과 역량평가센터는 현재에는 핵심역량개발센터, 핵심가치공유센터, 메타연수센터 등에 이어 4순위의 역할로 인식되고 있으나 미래에는 현재 보다 11.5%p 높아져 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터 등에 이어 3번째로 높은 역할모델로 인식되었다.



둘째, 핵심가치공유센터, 핵심역량개발센터, 메타연수센터, 글로벌트레이닝센터 등은 현재보다 더 높은 역할 수준으로 상향되어야 한다. 연수원 이용자 설문조사 결과를 보면 핵심가치공유센터와 핵심역량개발센터는 현재 80%대의 역할 수준이지만 미래에는 90%대의 역할로 기대되었다. 특히 메타연수센터의 역할 강화는 시·도 교육연수원의 많은 요구를 받고 있었다. 대표적으로 중앙교육연수원이 연수 운영에 관한 직무역량교육을 개설할 것, 시·도 교육연수원의 평가를 넘어 협력과 지원 관계를 형성할 것 등이 그러한 요구에 해당된다. 글로벌트레이닝센터는 중앙교육연수원 내부 관계자들의 요구와 함께 공무원연수원 역할모델 비교를 통해 그 역할 강화가 제시되었다. 2016년 기준으로 글로벌트레이닝센터 목적의 교육과정을 비교해보면 중앙교육연수원이 전무하나 J연수원은 11.7%, D교육연수원은 8.3% 등을 차지하고 있었다.

셋째, 힐링센터와 업무지식관리지원센터는 감소되어야 할 역할이었다. 이 역할들은 시·도 교육연수원에 부여하고, 그 기능을 강화하는 게 바람직하다는 것이다. 이러한 결과는 중앙교육연수원 내부 담당자와 외부기관 담당자 요구조사에 동일하게 나타났다. 연수원 비교에서도 중앙교육연수원 보다 시·도 교육연수원의 힐링 및 업무지식관리 지원 역할이 상대적으로 크게 나타났다.

## 5. 추진전략과 추진과제 도출

중앙교육연수원의 역할모델 재정립을 통해 3대 추진전략과 9대 추진과제가 도출되었다. 3대 추진전략은 ① 리더로서 국가교육의 선도자, ② 파트너로서 교육연수의 동반자, ③ 퍼실리테이터로서 교육문화의 촉진자 등이다.

첫째, 국가교육의 선도자 전략에 따른 3가지 과제는 전략적 커리큘럼개발센터 구축, 교장 CEO스쿨 브랜드 과정 개발 및 운영, 변화관리형 조직체제 구축 등이다. 전략적 커리큘럼개발센터는 국가교육 비전, 교육정책 목표 등 전략과 연계 및 통합한 커리큘럼을 지속적으로 연구·설계·개발·평가하는 특화된 센터 조직을 구축하여 연수원의 핵심가치 공유, 핵심역량 개발 등 핵심적인 역할을 수행하는 것이다. 교장 CEO스쿨 브랜드 과정 개발 및 운영은 교육공무원의 최고경영자이며, 교육혁신을 주도해야 할 초·중등학교 교장 및 교장후보자를 대상으로 리더십, 조직개발, 변화관리 등 학교조직의 리더역량을 함양하고, 개인적 경력개발과 인적 네트워크 구축의 장을 마련하며, 이를 연수원의 대표적인 브랜드 과정으로 발전시키는 것이다. 변화관리형 조직체제 구축은 현재의 조직체제가 서울 방배동 시기에 구축된 것으로 대구 신청사 이전에 맞춰 보다 유연하고, 교육환경과 정책 변화 및 요구에 맞춰

효과적으로 변화관리가 가능한 조직체계를 구성하는 것이다.

둘째, 교육연수의 동반자 전략에 따른 3가지 과제는 교육연수 거버넌스 강화와 연계 사업 추진, 시·도 교육연수원 역량 강화와 컨설팅 지원, 글로벌트레이닝센터 개설 및 운영 등이다. 교육연수 거버넌스 강화와 연계 사업 추진은 시·도 교육연수원과의 협력관계를 전략적 파트너십으로 발전시켜 메타연수센터로서의 기능을 강화하며, 공무원 교육훈련기관 간 네트워크 발전, 국립대 교육훈련 역량 강화 등 교육연수 거버넌스 체계를 공고화하는 것이다. 시·도 교육연수원 역량 강화와 컨설팅 지원은 교육부 연수원으로서 메타연수센터의 핵심기능을 체계화하여 시·도 교육연수원의 역량 강화를 위한 컨설팅 지원, 교육과정 개설, 연구 및 개발 지원, 강사 지원 등을 수행하는 것이다. 글로벌트레이닝센터는 개발도상국에 선진적인 교육연수 문화를 전파하고, 교육선도 국가와의 교류를 통한 우수한 연수정책을 받아들이며, 교육공직자의 글로벌 마인드 함양과 글로벌 역량 강화를 추진하는 것이다.

셋째, 교육문화의 촉진자 전략에 따른 3가지 과제는 차세대 연수통합관리시스템 구축, 명강사 풀 조성 및 교수인력 확충, 역량평가센터 개설 및 운영 등이다. 차세대 연수통합관리시스템 구축은 최근의 신기술 혁신을 도입하여 중앙교육연수원의 연수관리시스템을 연수 전·중·후 프로세스에 맞게 리엔지니어링(비즈니스 프로세스 혁신)하고, 과정관리 위주의 시스템을 지식경영, 성과관리 등이 가능한 통합시스템으로 재구축하는 것이다. 명강사 풀 조성 및 교수인력 확충은 학습자들의 개선 사항이자 대구 신청사 이전에 따른 애로 사항인 우수 강사 확보 문제를 공모제 형태의 강사 풀 조성으로 해결하고, 타 연수기관에 비해 부족한 교수인력을 겸임교수제 등으로 확충하여 교수학습법 선진화, 교육과정 고도화를 꾀하는 것이다. 역량평가센터 개설 및 운영은 역량기반의 교육과정 개발에 대한 평가, 학습전이를 통한 현업 적용도 검증, 연수과정은 물론 교육정책의 목표와 연계되는 성과 평가, 교육공직자의 인사와 연계된 교육과정 배치 등을 통해 결과 중심의 교육연수 문화 혁신을 이루는 것이다.

## V. 결론 및 논의점

이상의 연구 결과에 따라 교육공무원 연수원의 전략적 HRD는 다음과 같이 3가지 결론으로 요약될 수 있다.

첫째, 교육공무원 연수원 HRD는 고효율 HRD에서 전략적 HRD로 전환해야 한다. 이는 학습과 성과 중심의 HRD에서 더 나아가 학습, 성과, 그리고 변화를 창출하는 HRD가 되어야 함을 의미한다. 이해관계자 요구조사에서 나타난 양적 연수에

서 질적 연수로의 전환과 핵심가치공유센터 역할의 증대, 국가교육 선도자로서 교장 CEO스쿨 브랜드 과정 개발 및 변화관리형 조직체제 구축 등의 추진전략과 과제 수립 등이 이를 뒷받침한다. 선행연구에서 정제영 외(2013)의 중앙교육연수원 역할모델, 송해덕 외(2013)의 학습자 참여형 교육공무원 교수학습모델, 정찬동(2013)의 역량기반 교육과정 개발 등은 Gilley와 Maycunich(2000)의 HRD 접근모델에서 고효율 HRD가 전략적 HRD로 이동해야 함을 의미한다.

둘째, 교육공무원 연수원은 중앙교육연수원을 중심으로 핵심가치공유센터와 핵심역량개발센터, 그리고 메타연수센터 역할은 증대, 역량평가센터 역할은 창출, 힐링센터와 업무지식관리지원센터 역할은 감소시켜야 한다. 힐링센터와 업무지식관리지원센터 역할은 시·도 교육연수원의 기능으로 강화하고, 상호 간 전략적 파트너십을 형성하는 게 바람직하다.

중앙교육연수원 이용자 설문조사에서 핵심가치공유센터 역할을 강화하고, 메타연수센터 역할을 증대시켜야 한다는 요구는 중앙교육연수원이 국가 수준의 상위연수기관으로서 시·도 교육연수원 및 일선 학교현장과 전략적 파트너십을 형성해야 함을 반영하고 있다. 선행연구에서 McCracken과 Wallace(2000)는 Garavan(1991)이 말한 일선관리자들의 HRD 참여와 헌신이 일선관리자들과의 전략적 파트너십으로 강화되어야 한다고 제시한 바 있다.

역량평가센터 역할을 새롭게 정립할 필요성은 연수원의 핵심 역할인 역량 개발이 효과적으로 이루어졌는지에 대한 검증, 학습전이를 통해 현업에서 역량이 발휘되고 있는지에 대한 측정, 국가 교육정책의 목표 및 성과에 연계하여 연수원의 전략적 연수평가 기획 및 평가방법 개발, 전체적인 평가 결과를 시·도 교육연수원과 일선 학교현장에 환류하는 등 전략적 활동을 포함하기 때문이다. 선행연구에서 Gilley와 Maycunich(2000)는 평가를 전략적 HRD의 핵심 활동으로 설정하였으며, Garavan(1991)과 McCracken과 Wallace(2000)는 전략적 HRD의 9가지 특성 가운데 하나로 평가 중시를 제시하였다.

셋째, 교육공무원 연수원은 전략적 HRD를 실천하기 위해 국가교육의 선도자, 교육연수의 동반자, 교육문화의 촉진자 등 3가지 전략과 그에 따른 정책 및 계획을 수립해야 한다. 전략적 HRD는 조직의 비전 및 사명과 연계되어야 하고, 조직 내에서 HRD 기반의 전략적 파트너십을 구축해야 하며, 조직변화의 촉진과 조직문화의 형성에 기여해야 한다(Garavan, 1991; Gilley & Maycunich, 2000; McCracken & Wallace(2000)). 교육공무원 연수원의 전략적 HRD는 국가교육의 비전과 사명에 연계됨은 물론 새로운 비전과 사명을 창출하는 선도자로서의 역할, 모든 교육공무원의 전문성을 책임지는 동반자로서의 역할, 그리고 급변하는 환경 속에서 세계적 경

쟁우위의 인재 양성이 가능한 교육문화를 형성하는 촉진자로서의 역할을 수행해야 하는 것이다.

이 연구의 한계와 향후 연구를 위한 논의점은 다음과 같다. 첫째, 이 연구는 교육공무원 연수원의 전략적 HRD를 국가교육 비전과 연수 체계에 기준을 맞추고 있다. 이에 따라 국가 수준의 상위 연수기관인 중앙교육연수원의 역할과 과제에 중심을 두게 되었다. 앞으로 지방자치교육의 관점에서 시·도 교육연수원이 전략적 HRD를 통해 발전할 수 있는 방안의 연구가 요구된다.

둘째, 전략적 HRD는 기업을 중심으로 전통적 교육·훈련의 한계와 문제점에 대한 비판으로부터 시작되었다. 기업의 경영전략, 전략적 인적자원관리 등 전략적 HRD가 존립할 수 있는 이론적 배경을 가지고 있다. 이에 비해 교육공무원 HRD는 전략적 관점을 접목시킬 수 있는 이론적 기반이 취약하다. 향후 연구는 국가전략과 연계하여 교육공무원 인사와 HRD를 접목함으로써 국가교육의 핵심주체인 교육공무원 역량과 인적자원체계를 규명할 것을 제안한다.

## 참고문헌

- 강정범(2009). 수행공학 실천가의 역할과 전략적인적자원개발의 성숙도에 관한 연구. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 강정범, 송해덕(2009). 전략적 인적자원개발의 성숙도와 수행공학 실천가 역할간의 관계연구. **인력개발연구**, 11(2), 49-68.
- 권대봉, 현영섭(2003). 전략적 인적자원개발의 개념과 특성에 기반한 이론적 틀. **인력개발연구**, 5(1), 1-37.
- 김세기, 채명신(2008). 전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구: 학습조직의 매개역할을 중심으로. **인적자원관리연구**, 15(4), 21-55.
- 김정희, 강용원(2003). 교사의 전문적 능력개발을 위한 현직연수제도의 발전방향 탐색. **한국정책과학학회보**, 7(3), 400-425.
- 박소연(2010). 교원과 지방행정직공무원의 교육훈련 운영실태 비교 분석연구: 전라남도교육연수원 교육훈련 운영사례를 중심으로. 석사학위논문, 한국교원대학교.
- 박하나, 조영달, 박윤경(2013). 다문화가정 고등학생의 진로교육 현황 및 문제점 분석. **다문화교육연구**, 6(1), 21-49.
- 송영수(2009). 대기업 중심의 전략적 HRD 주요영역 및 핵심과제 도출. **기업교육연구**, 11(2), 75-98.
- 송해덕(2007). 수행공학과 전략적 인적자원개발. **한국HRD연구**, 2(1), 99-108.
- 송해덕, 장경원, 장선영(2013). 학습자 참여형 교육공무원 집합교육 교수학습모형 개발. **교육방법연구**, 25(4), 707-728.
- 신덕상(2008). Best HRD 인증기관의 전략적 인적자원개발(SHRD) 성숙도 측정에 관한 연구. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 오현석, 김정아(2007). 전문성 연구의 주요 쟁점과 전망. **기업교육연구**, 9(1), 143-168.
- 이광현(2016). 학생 수 변화에 따른 지방교육재정교부방식 개선 방향. **교육재정경제연구**, 25(1), 83-107.
- 이찬, 최영준, 박혜선, 정보영, 전동원, 박연정(2012). 전략적 인적자원개발 활동수준 진단준거 개발. **기업교육연구**, 14(2), 155-178.
- 이희수, 조순옥(2007). 전략적 인적자원개발의 동향과 전망. **한국HRD연구**, 2(1), 25-50.
- 장경원(2014). **중앙교육연수원 브랜드 교육 과정 개발 연구**. 중앙교육연수원.
- 정제영, 김성기, 박주형, 변영오, 전병식, 정성수, 정찬동(2013). 교육환경 변화에 따

- 른 중앙교육연수원의 새로운 역할과 책임. **연수논총**, 31, 117-131.
- 정찬동(2013). 역량기반 교육과정(CBC) 설계에 관한 이론적 고찰. **연수논총**, 31, 93-115.
- 중앙교육연수원(2016). **2016년 교육훈련 운영계획**. 중앙교육연수원.
- 중앙교육연수원(2017a). **연수원 연혁**. <http://www.neti.go.kr> (검색일: 2017. 12. 2.)
- 중앙교육연수원(2017b). **중앙교육연수원 연수 규정**. 중앙교육연수원.
- 최용범, 최은수(2008). 기업의 전략적 인적자원개발 업무 수행에 있어서의 조직적 전략과 최고경영자 리더십의 영향력 분석. **평생교육·HRD연구**, 4(2), 91-107.
- 한주희, 윤필현(2010). 전략적 인적자원개발(SHRD) 관점에서의 전문대학 교육과정 개발: C대학 애니메이션과 사례를 중심으로. **농업교육과 인적자원개발**, 42(4), 99-123.
- 허연(2006). 기업의 전략적 인적자원개발이 학습조직 발전에 미치는 영향에 관한 연구. 박사학위논문, 경희대학교.
- Clardy, A. (2008). The strategic role of human resource development in managing core competencies. *Human Resource Development International*, 11(2), 183-197.
- Garavan, T. N. (1991). Strategy human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 15(1), 17-31.
- Garavan, T. N., & Garberly, R. (2012). Strategic human resource development. *Researchgate*, July, 23-44.
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Gilley, J. W., & Maycunich, A. (2000). *Organizational learning, performance and change*. New York: Perseus.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). **블루오션 전략**(강혜구 역). 서울: 교보문고. (원저 2005년 출판)
- McCracken, M., & Wallace, M. (2000). Exploring strategic maturity in HRD - rhetoric, aspiration or reality? *Journal of European Industrial Training*, 24(8), 425-468.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- OECD (2001). *Schooling for tomorrow: What future for our schools?* Paris:

OECD.

Pettigrew, A., Sparrow, P., & Hendry, C. (1988). The forces that trigger training. *Personnel Management*, 20(12), 28-32.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December, 61-78.

Torraco, R. J., & Swanson, R. A. (1995). The strategic roles of human resource development. *Human Resource Planning*, 18(4), 10-21.

Yorks, L. (2005). *Strategic human resource*. Mason, OH: Thomson South-western.

*Abstract*

## Research on Strategic Human Resource Development Role Model of Educational Officer Training Center

Lim, Kyoungsu(Konkuk University Glocal Campus)

Lee, Heesu(Chungang University)

Lee, Jiyong(Chungang University)

Koh, Herry(Chungang University)

The purpose of this study is to analyze the level of HRD of educational officers from the perspective of strategic human resources development and to redefine strategic HRD role model of educational officers' training institutes. This study was conducted through quantitative and qualitative research including focus group interviews, stakeholder questionnaires, and comparison of role models of 6 public training institutes. Next, we used the HRD approach model of Gilley and Maycunich to understand the level of educational officer training institutes. According to the results of study, the educational officer training center reached the high efficiency HRD level but it does not reach the strategic HRD. In order for HRD to become a strategic HRD in the future, HRD should be changed from learning and performance-based HRD to HRD that can realize learning, performance, and change. To this end, a strategic partnership between the central education training center and the city and provincial education training center is needed. Second, the role of core value sharing center, core competency development center, and meta training center should be increased and the role of competency evaluation center should be newly created. Third, it is necessary to establish three strategies and policies and plans, such as a leader of national education, a partner of education training, and a promoter of education culture.

*keywords*:: educational officer HRD, strategic human resource development, HRD approach model



## 교사의 교직만족도 영향요인에 관한 구조분석: 학교 내 학습조직 풍토 효과를 중심으로

이자형(부산교육정책연구소)\*

이기혜(고려대학교)†

원호헌(부경대학교)‡

---

### 요 약

---

본 연구는 부산교육중단연구 제1차년도 데이터를 사용하여 학교 내 학습조직 풍토 효과를 중심으로 교직만족도에 미치는 영향요인들 간의 구조적 관계를 살펴보고자 수행되었다. 또한 학교의 설립유형에 따라 이러한 구조적 관계에 어떠한 차이가 존재하는지 파악하기 위해 다집단 분석을 실시하였다. 구조방정식 모형 분석 결과는 다음과 같다. 먼저, 학교장의 변혁적 리더십, 학습조직 풍토, 교사효능감 등이 교직만족도에 유의미한 정적 효과를 발휘하는 것으로 확인되었다. 특히, 학습조직 풍토는 교직만족도에 직접적인 영향력을 발휘할 뿐만 아니라 간접적으로도 교사효능감, 교사협력을 매개로 긍정적인 영향력을 발휘하는 것으로 확인되었다. 한편 이러한 학습조직 풍토는 학교장의 변혁적 리더십에 강력히 영향을 받는 것으로 나타났다. 또한 다집단 분석 결과, 사립학교 교사집단의 경우에만 학교장의 변혁적 리더십이 교사협력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 판명되었다. 이상의 연구결과를 토대로, 교사의 교직만족도를 높여 학교조직의 효과성을 제고하기 위해서는 학교에서 교사들이 서로의 지식과 경험을 공유하는 학습조직을 활성화시킬 수 있도록 지원을 확대해 나가야 할 것을 제안하였다.

---

주제어: 학습조직 풍토, 교직만족도, 학교장의 변혁적 리더십, 학교 설립유형

---

\* 제 1저자: 부산교육정책연구소 선임연구원 email: seo2jin@hanmail.net

† 참여저자: 고려대학교 박사과정 수료 email: premier110@hanmail.net

‡ 교신저자: 부경대학교 수산과학대학 수해양산업교육과 교수 email: wonhyo@pknu.ac.kr  
논문투고: 2017.12.10 / 심사일자: 2017.12.30 / 게재확정일자: 2018.01.07

## I. 서론

최근 들어 인적자원개발을 위한 조직 내 학습조직 활동을 활성화시키고 이러한 학습조직 활동의 성과를 파악하려는 데 대한 관심이 점점 커지고 있다. 4차 산업혁명에 따른 급격한 기술 진보와 끊임없이 변화하는 경영 환경에 대비해 나가기 위해서는 조직구성원 간의 지식과 정보를 공유하고 지속적인 조직 혁신이 필요로 되기 때문이다. 실제로 학습조직의 기반을 구축하는 것이 기업의 경쟁력을 한층 강화하는 것이며 조직 전반에 이르는 성과를 기대하기 위해서는 지속적으로 학습조직 과정의 타당성을 점검하고 환류·보완하는 한편, 학습조직 활동을 조직체제에 정착시키기 위한 경영관리체계의 지원이 병행되어야 한다는 인식이 확대되고 있다(김진혁, 최은수, 2013).

이러한 인식은 우리 교육 현장에서도 교사학습공동체 또는 전문적학습공동체 등의 이름으로 활발히 진행되고 있다(경기도교육청, 2017; 부산광역시교육청, 2017; 서울특별시교육청, 2017 외 다수). 단위학교 내 교사들의 학습공동체 활동이 학교혁신의 핵심 축으로 자리 잡고 있으며 이러한 학습조직이 교사의 전문성과 동료성을 신장시켜 학습자중심의 교육실천을 가능하게 할 수 있을 것으로 기대되고 있다. 21세기 학교교육을 위한 학교변화의 주요 요인으로 교사 간의 협력문화와 교사학습공동체에 주목한 Hargreaves와 Shirley(2012)처럼 교사들이 함께 배우고 학습하는 공동체를 형성하도록 학교풍토를 조성하는 것은 궁극적으로 학생들의 미래를 준비하는 교육혁신의 핵심 관건이라고 볼 수 있다.

한편 이러한 교사들의 학습조직 활동은 교사들 간에 지식과 경험을 공유하고 서로 협력하여 발전해 나가도록 하면서 교사들의 교직만족도를 제고하는 데에 기여하는 것으로 보고되고 있다(강호수, 김지혜, 송승원, 김한나, 2016; 박기수, 박혜진, 2016; 소동윤, 장용선, 조대환, 2013; 유선주, 최은수, 2013). 직무만족도가 조직구성원의 조직에 대한 믿음과 헌신 그리고 조직의 구성원으로 남으려는 의지 등과 같은 조직효율성과 밀접한 관계를 맺고 있듯이 교직만족도는 교사 자신의 직무수행과 직무환경에 대한 만족을 통해 학교조직의 효과성을 높일 수 있다. 따라서 교사들이 자발적인 학습공동체를 통해 소통과 공유의 기회를 높이고 교육활동 전반에 대해 학습하고 연구하는 학습조직 풍토를 활성화하는 일은 교사의 교직만족도 등 학교효과성을 제고하는 데 기여할 수 있음을 유추할 수 있다.

그동안 국내에서는 교사의 학습조직으로서 교사학습공동체 또는 전문적 학습공동체에 주목하여 상당히 많은 연구가 진행되었다. 그런데 이들 연구들은 학습공동체의 운영사례를 보고하거나(김민조, 심영택, 김남균, 김종원, 2016; 김종원, 2016 외

다수) 운영 경험을 탐색하는(이경숙, 유태명, 2016; 최현수, 2017 외 다수) 등 주로 질적 연구방법을 활용하고 있다. 이에 비해 이러한 학습공동체 활동이나 이러한 활동을 촉진하는 학습조직 풍토가 실질적으로 학교조직 효과성 측면에서 어떤 영향력을 발휘하고 있는지에 관해 면밀히 분석하고 있는 연구들은 상대적으로 저조한 편이다. 교사학습공동체 관련 국내 연구동향을 분석한 고연주, 김영주, 이현주, 임규연(2017) 역시 교사학습공동체의 발달과정을 둘러싼 여러 변수 간의 관계를 논하는 연구나 통계를 활용하여 학습공동체의 효과를 밝힌 논문은 많지 않다고 밝힌 바 있다. 이러한 점들을 종합해 볼 때, 학습공동체 활동을 촉진시키는 학습조직 풍토에 영향을 미치는 요인을 규명하고 이것이 궁극적으로 학교조직효과성에 어떠한 영향을 미치는지를 총체적으로 파악하는 것은 매우 의미 있는 일이 될 것이다.

이러한 문제의식에서 본 연구는 부산교육중단연구 제1차년도 데이터를 사용하여 단위 학교 내 학습조직 풍토의 효과를 중심으로 학교조직 효과성의 한 지표인 교직만족도에 영향을 미치는 요인들 간의 구조적 관계를 규명하고자 한다. 특히 학교 내 학습조직 풍토 이외에도 교직만족도에 영향을 주는 주요 요인으로 밝혀진 학교장의 변혁적 리더십, 교사협력, 교사효능감 등의 다양한 요인들 간의 구조적 관계를 엄밀히 파악하고자 한다. 이를 위해 교사의 기본 배경변인의 영향력을 통제한 이후에 구조방정식모형 분석을 실시하고 각 요인들의 직, 간접적 영향력을 확인하기 위한 효과분해도 실시하고자 한다. 마지막으로 학교의 설립유형에 따라 교직만족도가 달라진다는 선행연구(김경화, 2009; 박성순, 권경득, 2011; 전용관, 김영옥, 김현진, 2014)를 토대로, 이러한 구조적 관계가 학교의 설립유형에 따라 어떻게 달라지는지도 살펴보고자 한다.

이상의 연구결과는 최근 교육현장에서 크게 주목받고 있는 교사의 학습조직 활동과 관련된 정책들의 성과를 점검하고 개선 방안을 모색하는 데 의미 있는 시사점을 제공해 줄 수 있을 것으로 기대된다.

## II. 이론적 배경

### 1. 교직만족도의 개념과 의의

교직만족도에 대한 정의는 연구자에 따라 다양하지만 일반적으로 자신의 직무에 대해 갖는 태도를 의미한다. 이 때 태도에는 직무를 수행하며 느끼는 감정과 같은 정서적인 요인과 신념, 판단 등과 같은 인지적인 요인이 모두 포함된다(Fisher,

2000). 유사한 맥락에서 노종희(2001)는 교사의 직무만족에 대해 “개인이 지각하는 직무관련 욕구의 충족 정도에 따라 생성되는 모든 감정을 포함하는 심리적 상태”로 규정한 바 있다. 아울러 김경화(2009)는 학교생활을 하며 교사가 느끼는 직무수행에 대한 스스로의 평가와 직무환경 요인에 대해 만족하는 정도를 통칭하는 의미로 교직만족도에 대한 개념을 정의하였다.

일반적으로 직무만족도가 높은 구성원은 조직에 대해 헌신적이고, 이직률이 낮다고 보고되었다(Mathieu & Zajac, 1990; Porter, Steers, & Mowday, 1974). 직무만족도가 조직의 효율성 및 성과 제고를 위한 필요에 의해 논의되기 시작한 것처럼 교직만족도도 학교조직의 효과성 및 효율성과 깊은 관련이 있고, 궁극적으로 교사의 높은 교직만족도는 학교교육의 질을 제고하는 데 기여할 수 있다는 점 때문에 학교조직 분야에서 상당히 많이 다루어진 연구주제 중 하나이다(Cerit, 2009). 특히 교사의 교직만족도를 높이는 일은 교사 역할에 대한 몰입을 높이고 학생 지도와 학교의 목표달성을 위한 교사의 책임감을 제고할 수 있다는 점에서 중요하다(김경화, 2009; 서은희, 이미숙, 2002; Griffith, 2004). Griffith(2004)에 따르면 교직만족도가 높을수록 교사의 이직률이 낮고, 학교 내의 소수학생과 그렇지 않은 학생들의 성취도 격차가 감소한다. 아울러 유치원 교사를 대상으로 한 장미정, 엄정애(2011)에서는 교사의 직무만족도가 높을수록 유아의 인지, 언어, 정서 및 사회적 능력에 모두 정적인 영향을 미친다고 밝혔다.

## 2. 교사의 인구학적 특성, 사회심리학적 요인과 교직만족도의 관계

일반적으로 인구학적 요인인 교사의 성별과 연령은 교직만족도 영향요인 중 통제변인으로 투입되는 경우가 많다. 대체로 교사의 성별과 연령은 교직만족도에 유의미한 영향을 미치지 않거나 혹은 유의미한 영향을 미치더라도 다른 변인에 비해 상대적으로 큰 효과를 발휘하지는 않는 것으로 확인된다. 구체적으로 일군의 연구에서는 교사의 성별과 직무만족도 사이에 의미 있는 관계가 나타나지 않는 것으로 보고되었다(김경화, 2009; 조대연, 가신현, 유주영, 김종윤, 2015; 황영준, 2012; Cano & Miller, 1992). 그러나 Lowther, Gill과 Coppard(1985)는 교사의 연령이 증가할수록 교직만족도가 높아진다고 주장하였고, 정희욱(2009)의 연구에서는 교사의 연령이 낮을수록, 남자교사보다는 여자교사의 직무만족도가 높은 것으로 나타나 인구학적 요인이 교직만족도에 미치는 영향에 대해서는 상이한 결과가 제시되었다.

한편 교직만족도에 영향을 미치는 교사의 사회심리학적 요인으로는 교사효능감을 들 수 있다. 교사효능감은 “학습자의 학습에 교사가 긍정적인 영향을 미칠 수

있다고 믿는 교사의 기대나 신념”(주동범, 2009), “가르치기 힘들거나 동기화되어 있지 않은 학생이라도 잘 가르칠 수 있다고 믿는 교사의 확신”(Guskey & Passaro, 1994)으로 정의할 수 있다. 다수의 선행연구는 교사효능감이 높은 교사일수록 교직에 대한 만족도를 높게 지각할 개연성이 있음을 밝혔다(김경화, 2009; 김이경, 김현정, 김지혜, 2015; 송종욱, 임성택, 2017; 이동배, 2015; 조대연 외, 2015; 채병영, 2005; 황영준, 2012). 즉 이들 연구는 교사 역할에 대한 스스로의 평가 결과를 토대로 자신의 직무능력에 대해 강한 신뢰와 자신감을 가질수록 직무에 대해 만족한다는 결과를 도출하였다.

### 3. 학교장의 변혁적 리더십, 학교특성과 교직만족도의 관계

학교 특성과 학교장의 리더십은 교사의 직무만족도를 좌우할 수 있는 근무환경에 해당한다. 다수의 선행연구에서는 학교의 조직문화, 학교풍토와 학교장의 리더십이 교사의 직무만족도에 직, 간접적으로 영향을 미친다고 밝히고 있다.

먼저 교사 간 협력적인 문화가 조성되어 있는 경우 교사는 직무에 대해 높은 만족도를 보이는 것으로 판명되었다(김경화, 2009; 황연우, 유평수, 2013; 황영준, 2012). 학교장, 교사 및 조직 변인과 교사의 직무만족도에 대한 메타분석을 실시한 황연우, 유평수(2013)에 따르면 조직 내의 인화적 풍토, 전문적 조직으로서의 기능이 교사의 직무만족과 가장 큰 상관관계를 보였다. 김경화(2009)에서도 교사 간 협력이 잘 이루어질수록 교직만족도가 높았고, 황영준(2012)도 동료 간 지원이 높을 때 직무만족도가 높았으며, 유사한 맥락에서 조대연 외(2015)는 조직이 폐쇄적인 풍토일 때 직무만족도가 저하된다고 제시하였다.

한편 학교장의 리더십 역시 교사의 교직만족도와 밀접한 연관이 있다(박주호, 2011; 류근하, 최은수, 2013; Blase, Derick, & Strathe, 1986; Cerit, 2009). 선행연구에서는 다양한 유형의 학교장 리더십과 교직만족도 간의 관계를 제시한 바 있다. 구체적으로 교장이 선도자적 리더십을 발휘하거나(박주호, 2011) 자신의 이익보다는 구성원의 성장에 관심을 갖는 서번트 리더십을 발휘할 때 교사의 직무만족도가 높았고(Cerit, 2009), 높은 윤리성을 바탕으로 구성원의 마음을 움직이는 오센틱 리더십은 교사효능감을 높이는 데 도움이 되는(류근하, 최은수, 2013) 반면 교장의 관료지향적 지도성은 교사의 직무만족도를 저하시켰다(김경화, 2009).

이러한 가운데 최근 연구는 전통적 리더십이 갖는 한계를 극복하고 학교조직의 질과 효과성을 제고하기 위한 변혁적 리더십에 주목하고 있다(권동택, 2003; 김이경, 김경현, 김지혜, 김현정, 2016; 김현욱, 최연희, 권동택, 2015; 이동배, 2015; 조대

연 외, 2015; Griffith, 2004; Marks & Printy, 2003). Burns(1978)에 따르면 변혁적 리더십은 구성원의 의식, 가치관 및 태도 등의 변화를 강조하고 구성원의 욕구와 능력을 인정함으로써 조직의 목표 달성을 추구하는 특징을 지닌다. Bass(1990) 역시 변혁적 리더십은 구성원이 조직의 목표와 비전을 잘 인지하도록 구성원의 인식 수준을 제고하고, 그것을 위해 개인의 사적인 이해를 초월하여 조직 전체의 이익이 충족될 수 있도록 욕구수준을 상승시키는 것이라고 하였다.

일반적으로 교장의 변혁적 리더십은 교직원만족도에 직, 간접적으로 정적인 영향을 미치는 것으로 보고되었다. 구체적으로 Griffith(2004)는 교장의 변혁적 리더십이 교원의 직무만족도에 유의미하게 정적인 영향을 미친다고 밝혔으며, 조대연 외(2015)도 변혁적 리더십이 교직원만족도에 긍정적인 영향을 발휘한다고 제시하였다. 한편 이동배(2015)는 교장의 변혁적 지도성이 교사의 직무만족도는 물론 교사의 직무만족에 영향을 미치는 학교활동풍토와 교사효능감에도 긍정적인 효과를 발휘한다고 언급하였다. 또한 김이경 외(2016) 역시 초등학교 교장의 변혁적 리더십이 교사 간 협력을 매개로 하여 교사효능감에 영향을 미친다고 주장하였다. 이상의 연구결과를 종합할 때, 교장의 변혁적 리더십은 교사의 직무만족도뿐 아니라 직무만족도에 긍정적인 영향을 미치는 다른 요인에도 유의미한 효과를 발휘한다는 것을 유추할 수 있다.

한편 진술한 학교의 조직풍토와 분위기 외에 학교의 설립유형과 같은 외적 특성도 교사의 직무만족도와 관련이 있는 것으로 보인다(김경화, 2009; 박성순, 권경득, 2011; 전용관 외, 2014). 김이경, 박상완, 김미정(2008)은 교사의 양성 경로, 신규 교사 임용 방법, 기간제 교사의 비율, 현직 연수 횟수, 주당 수업 시수, 학급 당 학생 수 등에서 학교 설립유형에 따른 차이가 존재한다고 밝혔다. 이처럼 학교의 설립유형에 따른 제도 운용 측면에서의 차이는 교사가 인지하는 학교풍토나 교수효능감 및 교직원만족도의 차이를 유발할 개연성이 있다. 구체적으로 박성순, 권경득(2011)의 연구에서는 공립학교 교사의 직무만족도가 사립학교 교사보다 더 높은 반면, 직무스트레스는 사립학교 교사가 더 높게 인지하는 것으로 나타났다. 또한 이들 연구에서는 학교 유형에 따라 학교장의 변혁적 리더십이 직무만족도에 미치는 영향도 다소 차이가 있다고 밝혔는데, 공립학교에 비해 사립학교에서 교사의 직무만족에 미치는 교장의 변혁적 리더십의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 이와는 상반된 연구결과도 제시되었는데 전용관 외(2014)는 교사의 직무만족에 영향을 미치는 교장의 인화지도성의 영향력은 사립학교보다 국공립학교에서 더 높게 나타나는 것으로 판명되었다. 아울러 교사의 직무만족도에 대한 교수효능감의 영향력은 국공립학교보다 사립학교에서 더 높았다는 결과를 제시하여 교사의 직무만족도에 영향을 미

치는 다양한 요인의 영향력이 학교의 설립유형에 따라 다르게 나타날 가능성을 보여주었다.

#### 4. 학교 내 학습조직 풍토 요인과 교직만족도의 관계

최근 학교교육을 둘러싼 다양한 교육주체와 교육환경은 학교교육의 변화를 촉구하고 있다. 아울러 점차 가속화 되고 있는 지식의 변화 주기는 학생 지도를 수행하는 교사에게 지속적으로 새로운 지식을 습득할 것을 요구하고 있다(유선주, 최은수, 2013). 이처럼 교사의 전문성 신장과 학교의 역량 강화에 대한 학교 안팎의 요구와 필요에 대한 대응으로 학습조직의 필요성이 부각되고 있다(Seller, 2001).

학습조직의 개념을 체계화한 Senge(1990)에 따르면, 학습조직이란 “조직의 구성원이 원하는 결과를 창출하기 위해 끊임없이 자신의 능력을 신장시키고 창의적인 사고를 함양하며, 집단적 열망을 표출하고 조직 구성원 간 학습방법을 공유하면서 지속적인 배움을 실현하는 조직”이다. 김세기, 채명신(2008)은 학습조직에 대한 다수 연구자의 정의를 요약하여 “지식의 창출과 학습, 이에 따른 변화가 지속적으로 이루어지는 조직, 환경의 변화에 따라 새로운 상황에서 새로운 목표와 성공요인을 스스로 찾아낼 수 있는 조직”으로 제시하였다.

학교 현장에서는 학습조직과 유사한 개념으로 교사학습공동체(강호수 외, 2016; 이승호 외, 2016), 전문적학습공동체(서우철, 2014; 정바울, 2016) 등의 용어가 사용되고 있으며 학습조직풍토(배상훈, 이현주, 김영애, 2014)나 학습조직문화(유선주, 최은수, 2013) 등도 사용되어 연구가 진행되고 있다. 이들 연구는 주로 학교조직의 구성원들의 학습에 대한 태도나 참여 의지, 지속적으로 학습조직이 유지될 수 있는 환경, 결과를 도출하기 위한 협력과 결과물의 공유 등 교사의 전문성 제고와 학생들의 학업성취 향상에 도움이 되는 교사의 협의 문화 및 학습조직 분위기 등에 초점을 맞추어 수행되었다.

앞서 언급한 학교풍토 및 학교의 조직문화가 조직구성원에게 직·간접적인 영향을 미친다는 선행연구 결과를 토대로 할 때(박균열, 2009; Hoy & Woolfolk, 1993) 학습조직이 활성화된 학교에서는 학생들의 학업성취향상과 같은 긍정적인 교육결과는 물론(Berry, Johnson, & Montgomery, 2005; Louis & Marks, 1998; Phillips, 2003; Strahan, 2003; Vescio, Ross, & Adams, 2008), 교사의 교직만족도와도 직·간접적으로 의미 있는 관련을 맺는다(강호수 외, 2016; 김경화, 김영화, 2006; 박기수, 박혜진, 2016; 소동윤 외, 2013; 유선주, 최은수, 2013).

구체적으로 김경화, 김영화(2006)는 학습조직의 하위요인인 ‘지식의 전이능력’,

‘목적과 비전의 명료화와 공감대 형성’, ‘지도력의 공유와 교사의 참여’ 등이 교사의 직무만족도를 높인다고 보고하였다. 아울러 서울시 고교교사를 대상으로 분석한 이영희(2007)의 연구에서도 교사의 학습기회가 많고 협동적 분위기가 조성될수록 교사의 직무몰입 및 직무만족도가 높았다. 한편 소동윤 외(2013)는 교사의 성별, 연령, 보직유무 등을 통제된 상태에서 학교의 비전을 교사의 비전과 동일시하는 정도, 새로운 변화에 대한 대처 정도 등으로 측정된 구성원의 행동특성과 비공식적 모임, 연수 및 교사협의회 등을 통해 수업 관련 정보를 교류하는 활동으로 측정한 학습의 실천과정이 초등학교 교사의 교사효능감에 정적인 영향을 발휘한다고 밝혔다. 유선주, 최은수(2013) 역시 학교의 학습조직문화가 교사효능감에 정적인 영향을 미치며 교사효능감을 매개로 하여 교사의 학습 몰입에도 정적인 효과를 발휘한다는 결과를 제시하였다. 배상훈 외(2014) 역시 학교의 학습조직풍토가 교사의 변화수용 태도에 긍정적인 영향을 미친다고 주장하여 학교의 학습조직 문화가 교사의 전문성 신장과 학교의 바람직한 변화에 크게 기여할 수 있음을 밝혀냈다. 이러한 선행 연구 논의를 토대로 교사의 학습조직, 학습공동체의 활성화는 교사의 교직만족도를 직접적으로 높이는 동시에 교사효능감을 제고함으로써 궁극적으로 교직만족도를 높일 수 있는 요인임을 유추할 수 있다. 이는 교원의 전문성 신장과 그로 인한 학생의 학업성취 향상, 학교의 역량을 강화하는 단초가 될 수 있음을 시사한다.

그런데 교사의 학습조직 풍토를 활성화하는 데는 조직구성원의 학습의지, 학습에 대한 적극적인 관심과 협력적인 태도 외에도 학습공동체 조직을 위한 지원과 학교장의 리더십이 중요한 영향을 미친다(김경화, 2009; 김정현, 이기성, 2016; 류근하, 최은수, 2013; 박노길, 김석우, 2008; 전영욱, 김진모, 2009; Leithwood, Leonard, & Sharratt, 1998; Senge, 1990). 특히 리더십과 구성원의 학습조직의 관계를 학교교육에 적용시킨 연구들은 일관되게 학교장의 리더십이 교사의 학습조직 및 활성화에 기여한다고 밝히고 있다. 구체적으로 Leithwood 외(1998)는 변혁적 리더십이 학교 내 학습조직을 예측하는 중요한 요인이었으며, 박주호(2008)는 교장의 변혁적 리더십 유형이 지도자와 구성원 간 보상적, 거래적인 리더십 유형에 비해 학습조직에 미치는 영향이 훨씬 더 크다는 연구결과를 제시하였다. 또한 유선주, 최은수(2013)도 학교장의 교육적 리더십은 학습조직문화에 정적인 영향력을 발휘한다고 주장하였다.

이상의 논의를 통해 학교장의 리더십은 교직만족도에 직접적인 영향을 미치기도 하지만 교사의 학습조직 풍토에 긍정적인 영향을 미침으로써 교사효능감과 교직만족도에 간접적인 효과를 발휘할 수 있는 요인임을 유추할 수 있다.



### III. 연구방법

#### 1. 데이터 및 연구대상

본 연구는 학교 내 학습조직 풍토의 효과를 중심으로 교직만족도에 영향을 미치는 요인들 간의 구조적 관계를 분석하기 위해 2016년도에 수집된 부산교육중단연구 제 1차년도(BELS 2016) 데이터를 활용하였다. 부산교육중단연구는 교육 정책과 학교의 교육활동이 학생 발달에 미치는 영향을 조사하고 분석하여 학교 교육활동을 개선하고 효과적인 교육정책 수립에 기여할 것을 목적으로 하며 궁극적으로는 부산 지역 학생의 전인적 성장과 현장 중심의 정책을 실현하려는 데 그 목적이 있다(부산광역시교육연구정보원, 2016). 이 조사는 2016년도에 시작하여 2025년까지 추적 조사하는 단기 종단패널조사로, 학생, 학부모, 교사, 학교 등을 대상으로 실시되었다. 특히 교사대상으로는 기본 인적 사항, 교수자특성, 교수학습활동, 학교운영 일반, 교육청의 주요 교육정책에 관한 인식 등이 조사되었으며 초, 중, 고등학교 교사 총 1,102명이 조사에 참여하였다. 본 연구에서는 설문조사에 충실하게 응답한 1,067명의 교사를 최종 표본으로 구성하여 분석을 수행하였다.

#### 2. 변인 설정 및 연구모형

본 연구에서는 다음과 같이 잠재변인과 관측변인을 설정하였다. 먼저 최종 내생 변인인 교직만족도는 교사라는 직업에 대한 만족도, 학교에 대한 긍지 등을 묻는 3개의 문항으로 구성하였다. 아울러 선행연구를 검토한 결과를 토대로 교사의 성별, 연령, 재직 학교급과 같은 통제변인을 포함하여 학교장의 변혁적 리더십, 학습조직 풍토, 교사협력, 교사효능감 요인으로 연구모형을 구성하였고, 각각의 잠재요인을 측정하는 문항에 대한 설명은 <표 1>에 기술하였다.

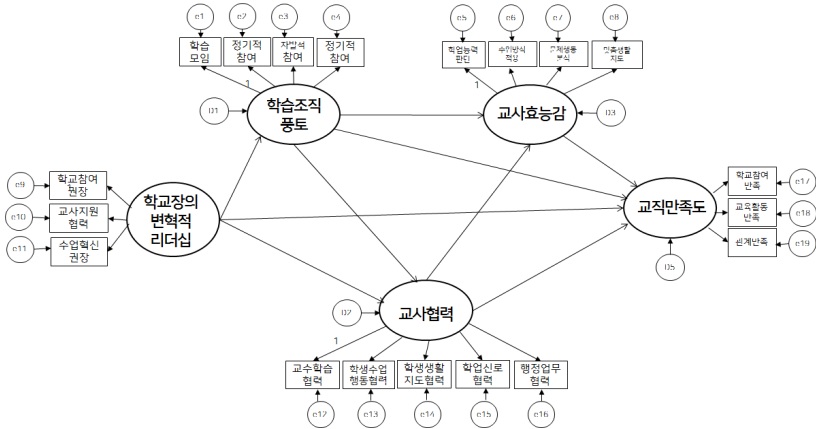
<표 1> 변수별 측정 문항 및 설명

변수 명	측정 문항 및 설명	문항척도
교직 만족도	1) 나는 교사라는 직업에 만족한다.	① 전혀 그렇지 않다
	2) 나는 우리 학교에 대해 긍지를 느낀다.	② 그렇지 않다
	3) 우리 학교에서의 교직 생활은 나 자신의 발전에 도움이 된다.	③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다

변수 명	측정 문항 및 설명	문항척도
학교장의 변혁적 리더십 <sup>1)</sup>	1) 학교목표의 설정과 평가 과정에 교사 및 학부모들을 참여시킨다. 2) 학교개혁과 발전에 대해서 교사와 학부모들에게 조언을 구한다. 3) 교사에게 영향을 줄 수 있는 의사결정에 대해 교사들과 상의한다. 4) 교사 개개인의 능력과 심리적 특성을 잘 파악하고 지원해 주려고 노력한다. 5) 교사가 수업에 집중할 수 있도록 행정업무 경감을 위해 노력한다. 6) 교사들 간의 협력을 강조하며 학교 공동체 문화를 증진시키려 노력한다. 7) 수업개선과 교사들의 새로운 아이디어에 관심을 갖는다. 8) 교사들이 창의적으로 직무를 수행하기를 기대한다. 9) 새로운 교수방법의 적용을 권장한다.	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
학습조직 풍토	1) 교육활동에 대해 일상적으로 학습, 연구, 실행하는 교사 모임이 운영되고 있다. 2) 교사 모임은 자발적인 참여를 통해 이루어진다. 3) 교사 모임은 계획에 따라 정기적으로 이루어진다. 4) 교사 모임이 전문성 신장에 도움이 된다고 생각한다.	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
교사협력	‘교수학습 방법’, ‘학생들의 수업태도 및 행동’, ‘학생들의 가정환경 및 생활지도’, ‘학업 및 진학·진로지도’, ‘행정 업무를 포함한 학교 업무’ 등 5가지 항목에서 동료교사와 나누는 대화시간	① 30분미만 ② 30분~1시간미만 ③ 1시간미만~1시간 30분 ④ 1시간 30분~2시간 미만 ⑤ 2시간이상
교사 효능감	1) 학생들의 학업 능력에 대해 판단할 수 있다. 2) 교과내용에 따라 수업방식을 달리할 수 있다. 3) 문제행동을 하는 학생들이 왜 그렇게 행동하는지 이유를 분석해 낼 수 있다. 4) 생활지도를 할 때 학생 개개인의 특성을 충분히 파악하여 활용할 수 있다.	① 전혀 그렇지 않다 ② 그렇지 않다 ③ 보통이다 ④ 그렇다 ⑤ 매우 그렇다
국공립 여부	국·공립 / 사립	
통제 변인	교사의 성별: ① 남 ② 여	
	교사의 연령: ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대	
	재직 학교급: 초등학교 / 중·고등학교	

1) 이 측정도구는 「경기교육중단연구 연구 설계 및 문항개발 연구(2012)」에서 ‘학교장의

이상에서 정리한 변인으로 설정한 연구모형은 [그림 1]에 제시하였고 각 변인의 평균과 표준편차를 포함한 기초통계치를 <부표 1>에, 각 변인 간 상관관계는 <부표 2>에 제시하였다.



[그림 1] 연구모형

주: 교사의 성별, 연령, 재직 학교급 등의 통제변인은 그림에서 제외됨

### 3. 자료 분석

본 연구에서는 학교 내 학습조직 풍토를 중심으로 교직만족도 영향요인들 간의 구조적 관계를 파악하고자 구조방정식 모형 분석(structural equation modeling)을 실시하였다. 분석에 앞서 본 연구가 사용한 데이터에 포함되어 있는 일부 결측사례(N=35)는 제거하였으며 통계분석을 위해서는 SPSS 23.0과 AMOS 23.0 프로그램을 사용하였다. 구조방정식 모형 분석에서 모수 추정방법은 최대우도법(maximum likelihood estimation)이며 간접효과를 추정하는 데는 부트스트랩(bootstrapping) 방식을 사용하였다. 부트스트랩 추정방법은 정규분포를 따르지 않거나 추정된 계수에 대해 정규분포를 가정할 수 없는 경우에 효과적이다(Efron & Tibshirani, 1993). 부트스트랩의 추정 횟수는 n=2,000으로 설정하였다.

변혁적 리더십'으로 제시한 것을 부산교육중단연구에서도 활용했다는 점에서 그대로 '학교장의 변혁적 리더십' 요인으로 투입되었다.

## IV. 연구결과 및 해석

본 연구에서는 먼저 전체 교사표본을 대상으로 학교장의 변혁적 리더십, 학습조직 풍토, 교사협력, 교사효능감이 직, 간접적으로 교직만족도에 영향을 미치는 구조적 관계를 파악하였다. 다음으로 학교설립 유형을 중심으로 국공립학교 교사집단과 사립학교 교사집단별로 교직만족도 영향요인들 간 구조적 관계에 어떤 차이가 존재하는지 살펴보았다. 분석 결과는 다음과 같다.<sup>2)</sup>

### 1. 전체 교사집단 대상 분석

#### 가. 모형의 적합도

먼저 본 연구에서 설정한 연구모형이 적합한지 확인하기 위해 적합도 검증을 실시하였다. 연구모형의 적합도를 판단하는 지수로는  $\chi^2$ , TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation) 등이 고려되었다. 일반적으로  $\chi^2$ 은 표본 크기에 민감하게 영향을 받는 것으로 알려진 반면 TLI, CFI, RMSEA는 표본 크기에 크게 영향을 받지 않으며 모형의 간명성도 고려하는 것으로 알려져 있다(홍세희, 2000). 특히 TLI와 CFI는 .9이상이면 좋은 적합도이며 RMSEA는 .08 이하이면 양호한 적합도로 분류된다(홍세희, 2000). <표 2>에 제시된 것처럼 본 연구모형의 적합도는 TLI .924 CFI .938, RMSEA .064로 양호한 수준을 보여주었다.

<표 2> 연구모형 적합도 지수

자유도	Chi-square	TLI	CFI	RMSEA
188	1004.780	.924	.938	.064

#### 나. 측정모형의 모수추정치

<표 3>에는 본 연구에서 설정한 잠재변인을 구성하는 측정모형의 모수추정치가 제시되어 있다. 잠재변인을 구성하는 관측변인 중 임의의 한 변인을 1로 고정하여 기준척도로 삼고 관측변인들이 각각의 잠재변인을 잘 설명하는지 확인해 보았다.

2) 분석 결과는 통제 변인을 제외한 주요 요인들의 영향력을 중심으로 논의되었다.

그 결과 모형에 투입된 모든 측정변인이  $p < .001$  수준에서 유의한 것으로 나타나 각각의 측정변인이 잠재변인을 타당하게 잘 설명하고 있는 것으로 판단할 수 있다.

<표 3> 측정모형의 모수추정치

측정변수	학교장의 변혁적 리더십	학습조직 풍토	교사협력	교사효능감	교직만족도
수업혁신권장	1.000				
교사지원협력	1.274(.031) <sup>***</sup>				
학교참여권장	1.127(.029) <sup>***</sup>				
학습모임		1.000			
자발적참여		.908(.024) <sup>***</sup>			
정기적모임		.952(.025) <sup>***</sup>			
전문성신장모임		.816(.023) <sup>***</sup>			
행정업무협력			1.000		
학업진로협력학생			1.194(.058) <sup>***</sup>		
학생생활지도협력			1.409(.063) <sup>***</sup>		
학생수업행동협력			1.318(.058) <sup>***</sup>		
교수학습협력			1.149(.057) <sup>***</sup>		
학업능력판단				1.000	
수업방식적용				.913(.053) <sup>***</sup>	
문제행동분석				1.316(.064) <sup>***</sup>	
맞춤생활지도				1.340(.064) <sup>***</sup>	
교직만족					1.000
학교공지					1.417(.059) <sup>***</sup>
교직생활도움					1.324(.055) <sup>***</sup>

주: 1) 괄호 안은 표준오차 2) <sup>\*\*\*</sup>  $p < .001$

다. 구조모형의 모수추정치

<표 4>는 교사들의 교직만족도를 구명하기 위해 설정한 구조모형의 모수추정치를 정리한 것이다. 분석 결과에 따르면 본 연구의 구조모형에서는 학교장의 변혁적 리더십→학습조직 풍토( $\beta=505$ ), 학습조직 풍토→교사협력( $\beta=.185$ ), 학습조직 풍토→교사효능감( $\beta=.230$ ), 교사협력→교사효능감( $\beta=.294$ ), 교사효능감→교직만족도( $\beta=.234$ ), 학교장의 변혁적 리더십→교직만족도( $\beta=.334$ ), 학습조직 풍토→교직만족도( $\beta=.198$ )의 경로가 통계적으로 유의하였다.

먼저 본 연구의 주요 관심 변인인 학습조직 풍토는 교사협력( $\beta=.185$ ), 교사효능감( $\beta=.230$ ), 교직만족도( $\beta=.198$ ) 등 모든 변인에 강력한 영향력을 발휘하는 것으로 확인되었다. 다수의 선행연구에서 교사의 학습조직문화 또는 학습공동체 활동은 교사의 변화수용 태도, 교사효능감, 교직만족도 등에 정적으로 영향을 미친다고 밝힌 것과 일치하는 결과로 볼 수 있다(강호수 외, 2016; 박기수, 박혜진, 2016; 배상훈 외, 2014; 소동윤 외, 2013; 유선주, 최은수, 2013; 허은정, 2011). 특히 학습조직 풍토는 교사협력( $\beta=.185$ )이나 교직만족도( $\beta=.198$ )보다도 교사효능감( $\beta=.230$ )에 더 큰 영향력을 발휘하고 있었는데 학교 조직 내 교사들의 전문적인 교사모임이 활발히 구성되어 있을수록 교사들이 학생지도나 교과수업에 대한 자신감을 갖는 것으로 해석할 수 있다.

<표 4> 구조모형의 모수추정치

경로	추정치	표준화 추정치	표준 오차	임계치
학교장의 변혁적 리더십 → 학습조직 풍토	.673	.505	.041	16.304***
학교장의 변혁적 리더십 → 교사협력	.047	.040	.047	.995
학습조직 풍토 → 교사협력	.165	.185	.037	4.437***
학습조직 풍토 → 교사효능감	.102	.230	.016	6.544***
교사협력 → 교사효능감	.146	.294	.018	8.039***
교사효능감 → 교직만족도	.293	.234	.049	5.461***
교사협력 → 교직만족도	.025	.041	.021	1.219
학교장의 변혁적 리더십 → 교직만족도	.247	.334	.029	8.635***
학습조직 풍토 → 교직만족도	.110	.198	.022	4.942***
SMC(R <sup>2</sup> )	교직만족도: .324 학교장의 변혁적 리더십: .062 학습조직 풍토: .345 교사협력: .090 교사효능감 .258			

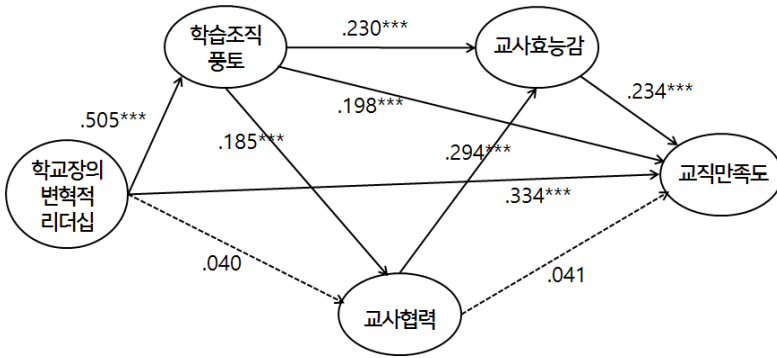
주: \*\*\* p<.001

다음으로 이러한 학교 내 학습조직 풍토는 학교장의 변혁적 리더십에 의해 강력히 영향을 받는 것으로( $\beta=.505$ ) 나타났다. 다시 말해 학교장이 학교목표를 설정하고 평가하는 과정에 교사 및 학부모들을 참여시키고 교사의 행정업무 경감을 위해 노력하며 새로운 교수방법 적용을 권장하는 등 학교구성원의 학교참여 및 교사지원에 적극적일수록 교육활동을 위한 교사모임과 같은 학습조직 활동이 더 활발하다고 할 수 있다.

한편 이러한 학교장의 변혁적 리더십은 교직만족도( $\beta=.334$ )에도 가장 강력한 영향력을 발휘하는 것으로 나타났다. 이러한 결과들은 선행연구와 마찬가지로(박주호, 2011; 류근하, 최은수, 2013; Blase et al., 1986; Cerit, 2009), 학교장의 변혁적 리더십이 학교 조직 내 교사들로 하여금 교사라는 직업에 만족하고 학교에 긍지를 느끼는 등 교직에 대한 만족도를 높이는 역할을 하는 것으로 이해할 수 있다. 이와는 달리 본 연구에서는 학교장의 변혁적 리더십이 교사협력 정도와는 무관한 것으로 확인되었다.

다음으로 다수의 선행연구 결과와 같이(김이경, 김현정, 김지혜, 2015; 송종욱, 임성택, 2017; 조대연 외, 2015), 교사효능감도 교직만족도를 제고하는 것으로 판명되었다. 즉 교사가 수업과 학생 지도에 대해 자신감을 지닐수록 교직에 대한 만족도가 높다는 것을 알 수 있다.

다음으로 교사협력이 잘 될수록 교사효능감이 높은 것으로 밝혀졌다. 반면에 교사협력은 교직만족도와는 직접적인 관련성이 없는 것으로 나타났다. 먼저 교사들이 동료교사와 수업이나 학생지도, 학교업무 등에 대해서 서로 협력할수록 학생의 학습능력이나 문제행동에 대해 잘 판단하고 분석할 수 있는 교사효능감이 높아진다는 것을 알 수 있다. 반면에 이러한 교사들 사이의 협력이 직접적으로는 교직에 대한 만족도를 제고하지는 못한다는 것이다. 이는 교사 간 협력이나 동료의 지원이 직무만족도를 제고하는 데 의미 있는 영향력을 발휘한다고 밝힌 일군의 선행연구(김경화, 2009; 황영준, 2012)와는 일치하지 않는 결과이다. 다만 이들 선행연구에서 측정된 교사 간 협력이나 동료의 지원이 교사가 주관적으로 인지하는 도움이나 협력의 정도인 것과 달리 본 연구에서는 교사협력을 업무나 학생 지도에 대한 동료교사와의 실질적인 대화 정도로 측정하였기 때문에 이와 같이 상이한 결과가 나타났을 개연성이 있다. 이상의 구조모형 추정 결과를 [그림 2]에 제시하였다.



[그림 2] 구조모형의 모수추정치

주 1): 제시된 경로의 계수는 표준화 추정치임. 2) \*\*\* p<.001  
 3) 유의미한 경로는 실선, 유의미하지 않은 경로는 점선으로 표시함.

**라. 효과분해**

<표 5>는 본 연구의 구조모형에서 추정한 경로의 효과를 전체효과, 직접효과, 간접효과로 나누어 분석한 결과이다. 먼저 학교장의 변혁적 리더십은 교직원만족도에 직접적으로 영향을 미치기도 하지만 학습조직 풍토, 교사협력, 교사효능감을 매개로 하여 교직원만족도에 대해 간접적으로도 유의한 영향력( $\beta=.142$ )을 발휘하는 것으로 나타났다. 한편 학교장의 변혁적 리더십이 교사협력을 직접적으로 제고하는 것으로 나타나지는 않았지만 학습조직 풍토를 매개로 하여 교사협력( $\beta=.093$ )에 유의한 간접효과를 발휘하여 전체적으로 유의한 효과( $\beta=.133$ )를 발휘하고 있음이 밝혀졌다. 또한 학교장의 변혁적 리더십이 학습조직 풍토나 교사협력을 매개로 교사효능감에도 간접적으로 유의한 영향력을 발휘하는 것으로 나타났다( $\beta=.155$ ). 이러한 결과는 학교장의 변혁적 리더십이 학습조직 풍토를 조성하는 데 기여함으로써 이를 매개로 교사협력과 교사효능감을 높일 수 있고 궁극적으로는 교직원만족도를 제고하는데 기여할 수 있다는 것을 의미한다.

다음으로 학습조직 풍토는 교직원만족도에 대해 직접적으로나( $\beta=.210$ ) 간접적으로도( $\beta=.074$ ) 긍정적인 영향력을 미치는 것으로 밝혀졌다. 또한 교사효능감에도 직접, 간접적으로 정적 효과를 발휘하는 것으로 나타나 학습조직 풍토가 자신 있고 만족스러운 교직원생활을 지속해 나가는 데 큰 역할을 담당할 수 있는 것으로 판단된다.

다음으로 교사협력은 교직원만족도에 직접적인 영향력을 발휘하지는 않는 반면에 간접적으로 유의한 영향력을 발휘하고 있었다. 이러한 결과는 교사협력이 교사효능



감을 매개로 교직만족도를 높이는 데 기여하여 결과적으로 유의한 전체효과( $\beta = .110$ )를 지니는 것으로 확인되었다.

종합해 보면, 학교장이 변혁적 리더십을 기르고 학교 내 전문적인 학습조직 활동을 활발히 할 수 있는 학교풍토를 조성하는 것은 교사의 전문성을 키우고 교사 간 협업을 권장하여 교직에 대한 만족도를 높이는 데 기여하는 것으로 판단할 수 있다.

<표 5> 효과분해

추정변수	전체효과		직접효과		간접효과		효과경로
	b	$\beta$	b	$\beta$	b	$\beta$	
학교장의 변혁적 리더십	.673**	.505	.673**	.508	-		→ 학습조직 풍토
	.158**	.133	.047	.029	.111**	.093	→ 교사협력
	.092**	.155	-	-	.092**	.155	→ 교사효능감
	.352**	.475	.247**	.345	.105**	.142	→ 교직만족도
학습조직 풍토	.165**	.185	.165**	.165	-	-	→ 교사협력
	.126**	.284	.102**	.308	.024**	.054	→ 교사효능감
	.151**	.272	.110**	.210	.041**	.074	→ 교직만족도
교사협력	.146**	.294	.146**	.263	-	-	→ 교사효능감
	.068**	.110	.025	.056	.043**	.069	→ 교직만족도
교사효능감	.293**	.234	.293**	.203	-	-	→ 교직만족도

주: 1) \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

2) 직접효과는 ML, 전체 및 간접효과는 Bootstrap 방식에 의해 추정하였음.

## 2. 학교 설립유형에 따른 다집단 분석

학교의 설립유형은 교사들의 학교 내 다양한 교육활동과 교직만족도에 영향을 미칠 가능성이 존재한다. 일부 선행연구에서도 교사의 직무만족도에 대한 영향요인들이 학교의 설립유형에 따라 다르게 나타날 개연성이 있음을 보고하고 있다(김경화, 2009; 박성순, 권경득, 2011; 전용관 외, 2014). 이에 따라 본 연구에서도 교사들이 재직하고 있는 학교가 국공립인지 사립인지에 따라 교직만족도의 결정기체에 차이가 있는지 살펴보고자 설립유형에 따른 다집단 분석(multi-group analysis)을 수행하였다.

먼저 다집단 분석을 수행하여 잠재변인 사이의 경로계수를 비교하기 위해서는 측정동일성 제약이 성립해야 한다. 이는 집단별로 각각의 잠재변인에 대한 요인계수가 동일하도록 제약을 가한 이후에 이 측정동일성 제약 모형의 적합도와 제약을

가하지 않은 기저모형의 적합도를 비교함으로써 검증할 수 있다. <표 6>에서 확인되듯이 기저모형과 측정동일성 제약을 가한 모형은 자유도 14에서  $\chi^2$ 가 14.37로 유의하지 않았으며 TLI는 .930으로 기저모형보다 더 좋은 적합도를 보였다. 따라서 본 연구모형의 측정동일성이 성립하는 것으로 판명되었다.

<표 6> 기저모형과 측정동일성 제약 모형의 적합도

	자유도	Chi-square	TLI	CFI	RMSEA
기저모형	376	1127.536	.928	.941	.043
측정동일성모형	390	1141.914	.930	.941	.043

이와 같이 측정동일성이 성립되어 교사 집단 간 회귀계수를 동일한 수준에서 해석할 수 있게 되었다. <표 7>에는 학교설립 유형에 따른 집단별 분석을 통해 얻은 구조모형의 모수추정치(β)가 제시되어 있다. 이에 따르면 국공립학교 재직 교사 집단에서는 교직원만족도를 결정하는 데 학교장의 변혁적 리더십(β=.342), 교사효능감(β=.228), 학습조직 풍토(β=.181)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 교사협력(β=.066)도 미약한 수준(p<.10)에서 교직원만족도에 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

반면에 사립학교에 재직 중인 교사집단의 경우에는 학교장의 변혁적 리더십(β=.301), 학습조직 풍토(β=.231), 교사효능감(β=.217)이 교직원만족도에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 교사협력이 교직원만족도에 미치는 영향력은 부정적인 것으로 나타났지만 통계적으로 유의하지는 않았다. 본 연구에서 전체집단을 대상으로 분석한 교사협력 정도와 교직원만족도의 관계가 무관하게 나타난 데에는 이 같은 사립학교 집단의 영향력이 크게 반영된 것으로 짐작할 수 있다. 그런데 이처럼 사립학교 교사집단의 경우에 교사협력이 교직원만족도에 아무런 영향을 미치지 않은 분명한 이유를 제시하기 위해서는 향후 좀 더 면밀한 후속조사가 필요할 것이다. 특히 본 연구의 결과는 교사협력이 교직원만족도와 무관한 이유 가운데 하나로 한 학교에 머무르는 시간이 3~4년 정도밖에 되지 않는 우리나라 국공립학교의 순환근무제에 주목했던 김혜진, 김혜영, 홍창남(2015)의 해석에도 맞닿아 있지 않다. 짐작컨대, 사립학교의 경우에는 오히려 조직특성상 국공립학교와 달리 교사의 이동이 거의 제한되어 있어 상대적으로 수직적이고 경직된 교사문화가 형성되어 있을 개연성이 존재한다. 따라서 이러한 사립학교의 조직문화적 특성 속에서 교수방법, 학생지도, 행정업무 등에 관한 동료교사와의 대화시간이 많고 적음에 따른 양적인 협력 정도는 사립학교 교사들의 교직원만족도에 직접적인 영향을 미치지 않을 수 있

을 것이라는 유추가 가능하다. 그러나 전술했듯이, 이러한 결과에 대해서는 사립학교 현장교사들과의 심층면담을 통한 후속 연구를 통해 면밀히 규명되어야 할 것이다.

<표 7> 집단별 구조모형의 모수추정치

경로	국공립 교사집단 (n=770)		사립 교사집단 (n=297)	
	b	$\beta$	b	$\beta$
학교장의 변혁적 리더십 → 학습조직 풍토	.622***	.495	.633***	.474
학교장의 변혁적 리더십 → 교사협력	-.008	-.006	.230	.172
학습조직 풍토 → 교사협력	.182***	.191	.146	.147
학습조직 풍토 → 교사효능감	.126***	.267	.060	.132
교사협력 → 교사효능감	.131	.265	.170***	.376
교사효능감 → 교직만족도	.290***	.228	.282**	.217
교사협력 → 교직만족도	.042†	.066	-.011	-.018
학교장의 변혁적 리더십 → 교직만족도	.258***	.342	.236***	.301
학습조직 풍토 → 교직만족도	.109***	.181	.136***	.231

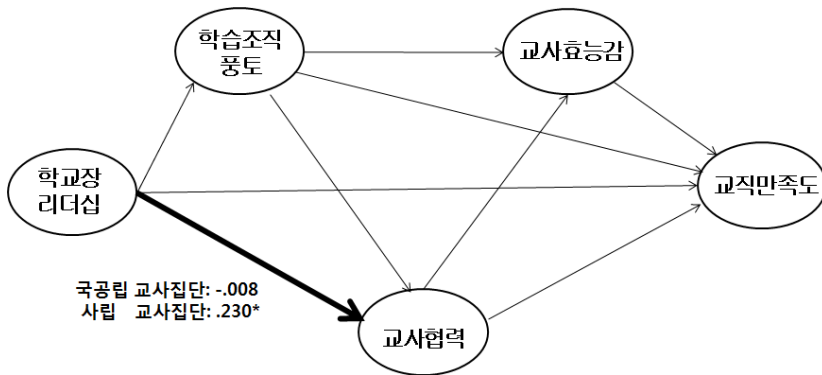
주: † p<.10, \* p<.05, \*\* p<.01, \*\*\* p<.001

한편 이상의 두 집단 간 경로계수의 차이가 통계적으로 유의한지를 확인하기 위해서는 집단 간 경로동일화 제약을 가한 모형의 분석을 통해 검증 과정을 거쳐야 한다. 즉 경로동일화제약 이후에 기저모형과 각 경로계수에 동일화 제약을 가하고 난 이후의 모형 사이( $\Delta df=1$ )에  $\chi^2$  차이( $\Delta\chi^2$ )가 3.84보다 크면 해당 경로는 두 집단 사이에 유의한 차이가 존재하는 것으로 해석할 수 있다. <표 8>에 제시된 대로 각 경로계수에 동일화 제약을 가한 24개의 모형을 기저모형과 비교한 결과, 1개의 경로에서 집단 간에 유의한 차이가 있는 것을 확인하였다. [그림 3]에는 학교설립 유형에 따른 교사집단 간 차이가 유의한 것으로 나타난 1개의 경로가 제시되어 있다.

<표 8> 경로계수 차이 검증에 의한 경로동일성 제약 모형 분석 결과

경로	자유도 변화량	chi-square 변화량	TLI 변화량
학교장 변혁적 리더십→학습조직 풍토	1	0.016	0
학교장 변혁적 리더십→교직만족도	1	0.130	0
학교장 변혁적 리더십→교사협력	1	4.431*	0
학습조직 풍토→교사협력	1	0.170	0
학습조직 풍토→교직만족도	1	0.321	0
학습조직 풍토→교사효능감	1	3.521†	0
교사효능감→교직만족도	1	0.006	0
교사협력→교사효능감	1	1.225	0
교사협력→교직만족도	1	1.405	0
24개 경로제약(통제변수 포함)	24	67.651***	0.000

주: †p<.10, \* p<.05, \*\*\* p<.001



[그림 3] 집단 간 계수경로의 차이가 존재하는 모형의 추정치

- 주 1) 제시된 경로의 계수는 비표준화 추정치임. 2) \* p<.05
- 3) 집단 간 경로계수가 통계적으로 유의미한 경로를 굵은 선으로 표시함

[그림 3]에서 알 수 있듯이 학교장 변혁적 리더십이 교사협력에 미치는 영향력은 학교 설립유형에 따라 차이가 존재했다. 즉 국공립학교 재직 교사집단의 경우 (b=-.008)에는 학교장의 변혁적 리더십이 교사협력과는 무관한 것으로 나타난 반면, 사립학교 재직 교사집단의 경우(b=.230\*)에는 학교장의 변혁적 리더십이 교사협력에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 즉 사립학교에서는 학교장이 학교활동에 참여하는 것을 권장하고 교사업무와 협력을 지원하고 창의적 수업을 권장하는

리더십을 발휘할수록 교사들 간에 교수학습 방법이나 학생생활 및 진로지도, 학교 업무 등에 관한 협력이 더 높아진다는 것을 의미한다. 물론 본 연구에서는 사립학교의 경우에 교사협력이 교직만족도에 직접적인 영향력을 발휘하지는 않는 것으로 나타났다. 하지만 교사협력은 궁극적으로 학생의 학업성취도 향상이나 교사전문성 제고 등 여타 학교효과성과 밀접한 관련이 있다는 점에서(김경화, 2009; 김혜영, 홍창남, 2015; 정우진, 2009), 특히 사립학교에서는 이러한 이점을 극대화시키기 위해서 학교장의 변혁적 리더십을 제고할 방안을 모색할 필요가 있을 것이다.

## V. 논의 및 결론

최근 전국 시도교육청에서는 학교 현장에서 교사의 전문성 신장을 위한 학습조직 활동을 지원하고 이러한 학교풍토를 조성하는 정책을 활발히 추진하고 있다. 교사가 학습공동체 활동을 통해 수업에 관한 정보와 경험을 공유하고 새로운 지식을 함께 습득하도록 지원하는 데는 이러한 정책이 교사효능감이나 교직만족도 등과 같은 학교효과성을 높일 수 있을 것이라는 기대가 자리 잡고 있다. 하지만 학습조직 활동을 지원하는 풍토가 실제로 어떤 경로를 통해 학교효과성을 높이는지 그리고 이러한 학습조직 풍토를 형성하는 데 기여하는 것은 무엇인지에 대해 구조적으로 분석한 최근 연구는 찾아보기 어렵다.

이에 본 연구는 최근에 수집된 대규모 교사데이터를 활용하여 학습조직 풍토 요인을 중심으로 교사들의 교직만족도를 결정하는 여러 요인들 간의 구조적 관계를 실증적으로 분석하고 이를 통한 시사점을 모색하고자 하였다. 주요 분석결과는 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 주목한 학습조직 풍토는 교사의 교직만족도에 직접적으로 뿐만 아니라, 간접적으로도 강한 정적 효과를 발휘하는 것으로 나타났다. 특히 학습조직 풍토가 잘 조성된 학교일수록 교사협력과 교사효능감이 높아지고 이를 통해 교직만족도도 높아지는 것으로 판명되었다. 이러한 결과는 급격히 변화하는 교육환경 속에서 교사가 수업 및 학생지도에 자신감을 갖고 변화에 대응해 나가기 위해서는 학교 내에서 교사들이 서로 지식과 경험을 공유하고 배움을 실천하는 공동체를 형성하는 것이 무엇보다도 중요하다는 점을 시사한다. 따라서 정부 및 지역교육청 차원에서는 교사의 학습조직 활동을 전면적으로 확대, 지원할 수 있는 제도적 지원 방안을 모색하는 반면 이러한 학습조직 활동이 행정적 업무로 귀결되지 않고 내실 있게 진행될 수 있는 지원책도 마련해야 할 것이다.

둘째, 학교장의 변혁적 리더십은 다른 요인들보다도 교직원만족도에 가장 강력한 직접 효과를 지닐 뿐 아니라 간접적으로도 학습조직 풍토, 교사협력, 교사효능감을 매개로 정적 효과를 발휘하는 것으로 밝혀졌다. 학교장이 학교목표를 설정하고 평가하는 과정에 교사들을 참여시키고 교사들의 창의적인 직무수행을 기대하는 등 혁신적인 리더십을 발휘할수록 교사들의 교직원만족도가 높다는 것이다. 이 외에도, 학교장의 변혁적 리더십은 학습조직 풍토를 활성화시키는 데도 강력한 정적 효과를 지니는 것으로 판명되었다. 이를 통해 학교장의 변혁적 리더십은 교사들로 하여금 서로 협력하게 하고 교직원생활에 자신감을 북돋아 줄 수 있는 학습조직 풍토를 조성하는데 기여하고, 궁극적으로 학교효과성을 제고하는 데에 중요한 단초를 제공한다는 것을 유추할 수 있다. 따라서 학습조직 풍토를 형성하고 더 나아가 교사들의 교직원만족도를 높이기 위해서는 우선적으로 민주적인 학교 참여를 독려하고 학습공동체 문화를 증진시키려는 학교장의 변혁적 리더십을 고양시키는 방안을 마련하는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

셋째, 교사가 소속된 학교의 설립유형이 국공립인지 사립인지를 구분하여 다집단 분석을 실시한 결과, 학교장의 변혁적 리더십이 교사협력에 미치는 영향력에 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 사립학교에서만 학교장의 리더십이 혁신적일수록 교사들 간에 교수학습 방법이나 학생지도 등에서 협력이 더욱 활발해질 수 있는 것으로 드러나 사립학교에서는 학교장의 변혁적 리더십을 제고하는 것이 교사협력을 활성화시킬 수 있는 효과적인 방안이 될 수 있을 것으로 기대할 수 있다.

이상의 연구결과를 통해 볼 때, 학교 내에서 교사들 간의 학습조직 활동을 권장하는 학교풍토는 교직원만족도를 제고하는 데 기여하고 이러한 학습조직 풍토를 형성하는 데에는 학교장의 변혁적 리더십이 결정적 역할을 한다는 결론을 도출할 수 있다.

종합해 보건대, ‘훌륭한 교사는 훌륭한 학교의 심장이다(Robinson, 2015)’라는 말처럼 학교의 변화를 일으키기 위해서는 교사의 변화가 우선되어야 한다. 그리고 학습조직 풍토는 이러한 교사의 변화와 지속적인 성장을 유도하고 더 나아가 학교를 변화시켜 학교의 교육력 제고와 학생발달에 기여할 수 있을 것이다. 따라서 학교장 및 교육 당국에서는 교사들에게 학습 기회를 제공하는 풍토를 조성하고 이를 위한 전폭적인 지원을 해 나가야 할 것이다. 아울러 학교조직의 혁신과 새로운 교육패러다임으로의 전환이라는 시대적 과제 속에서 민주적이고 변혁적인 학교장 리더십의 중요성에 대한 인식을 확산시키고 이를 위한 교육연수도 내실 있게 추진되어야 할 것이다. 학교장의 권위주의적 리더십과 수직적 학교문화에 대한 신화와 향수가 남아 있다면 새로운 시대를 대비하는 미래교육으로서의 학교조직의 기능은 가시적인

변화를 보이기 어려울 수도 있을 것이다. 따라서 창의적인 미래인재 산실로서 학교 조직을 이끄는 학교장의 리더십이 미래지향적이고 혁신적으로 변화해 나갈 수 있도록 체계적인 코칭과 연수가 지속적으로 마련되어야 할 것이다.

<부표 1> 기초통계치

변인		사례수	평균	표준편차	왜도	첨도
성별		1067	0.288	0.453	0.939	-1.12
연령		1067	2.930	0.921	-0.373	-0.847
국공립여부		1067	0.722	0.448	-0.99	-1.021
중등교사 여부		1067	0.772	0.420	-1.300	-0.310
교직 만족도	교직만족	1067	4.231	0.729	-0.764	0.546
	학교공지	1067	3.975	0.854	-0.666	0.43
	교직생활도움	1067	4.093	0.795	-0.695	0.519
학교장의 변혁적 리더십	학교참여권장	1067	3.855	0.872	-0.563	0.195
	교사지원협력	1067	3.777	0.940	-0.581	-0.078
	수업혁신권장	1067	3.974	0.801	-0.712	0.66
학습조직 풍토	학습모임	1067	3.516	1.046	-0.332	-0.579
	자발적참여	1067	3.617	0.962	-0.451	-0.174
	정기적모임	1067	3.590	1.007	-0.345	-0.409
	전문성신장모임	1067	3.716	0.901	-0.475	0.135
교사협력	교수학습협력	1067	3.449	1.216	-0.091	-1.186
	학생수업행동협력	1067	3.060	1.305	0.135	-1.101
	학생생활지도협력	1067	2.814	1.252	0.319	-0.859
	학업진로협력	1067	3.404	1.311	-0.162	-1.187
	행정업무협력	1067	4.352	0.608	-0.564	0.468
교사 효능감	학업능력판단	1067	4.353	0.591	-0.348	-0.36
	수업방식적용	1067	3.952	0.674	-0.366	0.56
	문제행동분석	1067	4.095	0.675	-0.391	0.272
	맞춤생활지도	1067	2.844	1.264	0.401	-0.851

<부표 2> 변인 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
1	1																						
2	.585**	1																					
3	.612**	.724**	1																				
4	.258**	.399**	.335**	1																			
5	.280**	.458**	.390**	.825**	1																		
6	.226**	.362**	.320**	.763**	.800**	1																	
7	.242**	.279**	.299**	.447**	.417**	.420**	1																
8	.280**	.335**	.356**	.451**	.460**	.405**	.762**	1															
9	.250**	.296**	.322**	.419**	.411**	.397**	.790**	.735**	1														
10	.275**	.343**	.363**	.418**	.443**	.398**	.704**	.751**	.724**	1													
11	.177**	.210**	.211**	.173**	.158**	.169**	.289**	.245**	.264**	.244**	1												
12	.121**	.089**	.136**	.100**	.066**	.087**	.120**	.138**	.141**	.107**	.670**	1											
13	.130**	.125**	.156**	.114**	.085**	.090**	.184**	.172**	.174**	.153**	.622**	.796**	1										
14	.140**	.141**	.173**	.057	.042	.052	.062*	.096**	.075*	.065*	.605**	.646**	.697**	1									
15	.024	.038	.05	-.023	-.047	-.034	-.013	.005	-.012	-.03	.443**	.554**	.517**	.577**	1								
16	.225**	.202**	.175**	.237**	.199**	.245**	.233**	.212**	.219**	.192**	.214**	.191**	.184**	.134**	.096**	1							
17	.268**	.261**	.262**	.276**	.216**	.233**	.264**	.244**	.229**	.228**	.306**	.207**	.238**	.172**	.105**	.562**	1						
18	.190**	.216**	.232**	.243**	.196**	.215**	.192**	.200**	.192**	.200**	.213**	.170**	.205**	.201**	.116**	.497**	.436**	1					
19	.253**	.269**	.239**	.264**	.219**	.234**	.219**	.209**	.231**	.223**	.214**	.163**	.197**	.181**	.100**	.486**	.455**	.682**	1				
20	-.065*	.002	-.098**	-.051	-.003	-.045	-.153**	-.119**	-.153**	-.121**	-.204**	-.236**	-.191**	-.063*	.014	-.052	-.096**	.017	.015	1			
21	-.048	-.019	-.065*	-.04	-.004	-.032	-.037	-.026	-.013	-.053	-.032	-.056	-.082**	.016	.003	.088**	-.015	.144**	.130**	.145**	1		
22	.021	.026	.065*	.230**	.219**	.199**	.328**	.270**	.290**	.273**	.147**	.090**	.099**	-.060*	-.043	.102**	.117**	.021	.059	-.363**	-.047	1	

주 1: 1. 교직만족 2. 학교공지 3. 교직생활도움 4. 학교참여관장 5. 교사지원협력 6. 수업혁신관장 7. 학습모임 8. 자발참여 9. 정기모임 10. 전문성  
 신장 11. 교수학습협력 12. 수업행동협력 13. 생활지도협력 14. 학업진로협력 15. 행정업무협력 16. 학업능력판단 17. 수업방식적용 18. 문제행동  
 분석 19. 맞춤형생활지도 20. 상벌 21. 연령 22. 국공립여부  
 주 2: \* p<.05 \*\* p<.01



## 참고문헌

- 강호수, 김지혜, 송승원, 김한나(2016). 교사 효능감에 영향을 미치는 교사학습공동체의 특성 탐색 연구. **학습자중심교과교육연구**, 16(4), 769-791.
- 경기도교육청(2017). **2017 주요업무계획**. 경기도교육청.
- 고연주, 김영주, 이현주, 임규연(2017). 교사학습공동체 관련 연구동향 분석: 주제분석법을 활용하여. **학습자중심교과교육연구**, 17(4), 429-457.
- 권동택(2003). 학교조직의 질 관리를 위한 학교장의 변혁적 리더십 연구. **교육행정학연구**, 21(1), 145-167.
- 김경화(2009). 우리나라 고등학교 교사의 직무만족도에 영향을 미치는 변인에 관한 연구. **교육행정학연구**, 27(2), 109-128.
- 김경화, 김영화(2006). 중등학교에서의 조직학습이 조직효과성에 미치는 영향에 대한 위계적선형분석. **교육사회학연구**, 16(3), 1-23.
- 김민조, 심영택, 김남균, 김종원(2016). 교사들의 ‘반(半) 자발성’에서 출발한 학교 내 교사학습공동체 운영 사례 연구. **한국교원교육연구**, 33(4), 223-248.
- 김세기, 채명신(2008). 전략적 인적자원개발과 조직유효성간 관계 실증연구. **인적자원관리연구**, 15(4), 21-55.
- 김이경, 김경현, 김지혜, 김현정(2016). 초등학교 교장의 변혁적 리더십이 교사 간 협력을 매개로 초임교사의 효능감에 미치는 영향 분석. **교육학연구**, 54(1), 313-338.
- 김이경, 김현정, 김지혜(2015). 교장의 수업지도성과 교사의 교수효능감, 교직만족도의 구조적 관계 분석. **교원교육**, 31(4), 213-235.
- 김이경, 박상완, 김미정(2008). 중등 공·사립학교의 질적 차이 분석: 교사 변수의 상 대비교를 중심으로. **교육재정경제연구**, 17(3), 85-111.
- 김정현, 이기성(2016). 최고경영자의 감성리더십, 학습조직, 구성원의 긍정심리자본 및 조직유효성 간의 구조적 관계. **한국HRD연구**, 11(3), 25-54.
- 김종원(2016). 자기연구를 통한 교사학습공동체의 리더 역할 성찰: 학교 안 과학학습공동체 사례를 중심으로. **학습자중심교과교육연구**, 16(5), 811-836.
- 김진혁, 최은수(2013). 기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계분석. **한국HRD연구**, 8(4), 1-25.
- 김현욱, 최연희, 권동택(2015). 혁신학교와 일반학교 학교장의 변혁적 리더십과 교사 협력 및 학교만족도의 구조적 관계 분석. **교원교육**, 31(2), 87-105.
- 김혜영, 홍창남(2015). 학교 내 교사 협력이 학교효과성에 미치는 영향 분석. **교육혁신연구**, 25(2), 193-220.

- 김혜진, 김혜영, 홍창남(2015). 교사 협력이 교사 만족에 미치는 효과 분석: 혁신 학교와 일반 학교 차이를 중심으로. **한국교원교육연구**, 32(2), 123-148.
- 노종희(2001). 교원 직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구. **교육행정학연구**, 19(2), 163-181.
- 류근하, 최은수(2013). 학교장의 오센틱 리더십, 학교조직문화, 교사효능감 및 교직원 변인 간의 구조적 관계. **Andragogy Today**, 16(3), 161-184.
- 박균열(2009). 학교장의 변혁적 지도성과 학교풍토 및 교사 직무만족 간의 인과관계 분석. **교육행정학연구**, 27(3), 205-228.
- 박기수, 박혜진(2016). 단위학교에서의 민주적 의사결정참여가 교사 협력, 수업 개선 활동 및 교사 효능감에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 16(6), 951-972.
- 박노길, 김석우(2008). 학습조직 활성화를 위한 일선리더의 핵심역할과 성공요인에 관한 연구: S전자 K사업장을 중심으로. **한국인사관리학회 학술대회 발표논문집**, 2008(2), 139-162.
- 박성순, 권경득(2011). 학교장의 리더십과 조직구성원의 직무행태 및 조직성공에 관한 연구. **한국인사행정학회보**, 10(1), 55-86.
- 박주호(2008). 학교장의 변혁적-거래적 리더십 유형과 교사의 학습조직 인식간의 관계 분석. **Andragogy Today**, 11(2), 71-99.
- 박주호(2011). 학교변화 촉진을 위한 교장의 리더십과 교사 직무만족도. **한국HRD 연구**, 6(4), 89-111.
- 배상훈, 이현주, 김영애(2014). 학교의 학습조직풍토, 학교장의 변혁적 리더십, 교사의 변화수용태도 간의 구조적 영향 관계. **직업교육연구**, 33(6), 97-118.
- 부산광역시교육청(2017). **2017 주요업무계획**. 부산광역시교육청.
- 서우철(2016). 혁신학교와 전문적 학습 공동체. **교육비평**, 34, 223-242.
- 서울특별시교육청(2017). **2017 주요업무계획**. 서울특별시교육청.
- 서은희, 이미숙(2002). 유치원 교사의 직무만족, 조직헌신 및 이직의도에 관한 연구. **열린유아교육연구**, 7(3), 155-170.
- 성기선, 김준엽, 박소영, 민병철(2012). **경기교육종단연구 연구설계 및 문항개발 연구**. 경기도교육연구원.
- 소동윤, 장용선, 조대환(2013). 학습조직이 교사효능감에 미치는 영향 분석: 초등학교를 중심으로. **한국조직학회보**, 10(3), 65-88.
- 송종욱, 임성택(2017). 교사의 직무만족도에 대한 개인적 교사효능감과 집단적 교사효능감의 설명효과 비교. **교원교육**, 33(1), 23-42.
- 유선주, 최은수(2013). 학교장의 교육리더십, 학습조직문화, 교사효능감 및 교사의

- 학습 몰입 변인 간의 구조적 관계. *Andragogy Today*, 16(2), 147-173.
- 이경숙, 유태명(2016). 교사학습공동체 활동을 통한 가정과 교사의 성찰적 실천에 대한 실행연구. *Family and Environment Research*, 54(4), 365-384.
- 이동배(2015). 다중집단분석을 활용한 학교조직 활력풍토와 교사효능감을 매개로 교장의 변혁적 지도성이 교직만족도에 미치는 영향. *한국교원교육연구*, 32(1), 279-308.
- 이승호, 양민석, 한송이, 허소윤, 박세준, 박대권(2016). 학교 안 교사학습공동체가 학업성취에 미치는 영향: 혁신학교를 중심으로. *교육학연구*, 54(2), 85-113.
- 이영희(2007). 교사의 학교 특성 인식이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. *한국교원교육연구*, 24(1), 125-147.
- 장미정, 엄정애(2011). 유아의 인지, 언어, 정서 및 사회적 능력에 영향을 미치는 유치원의 질과 교사 관련 변인 분석. *유아교육연구*, 31(3), 251-278.
- 전영욱, 김진모(2009). 팀 학습에 영향을 미치는 요인에 관한 구조분석. *Andragogy Today*, 12(4), 115-146.
- 전용관, 김영옥, 김현진(2014). 국공립과 사립 중학교 교사의 직무만족 구조 비교: 학교장의 지도성과 교사 효능감을 중심으로. *중등교육연구*, 62(1), 31-60.
- 정바울(2016). 전문적 학습 공동체의 지속성에 대한 질적 사례 연구. *교육정치학연구*, 23(2), 127-151.
- 정우진(2009). 교사직무만족에 영향을 미치는 변인들의 인과관계 분석-변혁적지도성, 협동문화, 임파워먼트를 중심으로 구조방정식 모델을 사용하여. *한국교원교육연구*, 26(3), 289-310.
- 정희욱(2009). 인구사회학적요인, 학교조직요인 및 교사의 사회심리학적요인이 직무만족도에 미치는 영향. *교육과학연구*, 37(2), 75-96.
- 조대연, 가신현, 유주영, 김종운(2015). 교사의 직무만족에 대한 영향 요인 탐색: 서울시 중등교사를 중심으로. *한국교육*, 42(1), 51-80.
- 주동범(2009). 교사효능감의 개념, 측정, 효과, 영향요인에 대한 연구동향. *수산해양교육연구*, 21(4), 489-498.
- 채영병(2005). 고등학교 교사의 개인배경, 역할갈등, 학교조직풍토, 자아효능감과 직무만족의 관계. 박사학위논문, 서울대학교.
- 최현수(2017). 건강장애학생들을 위한 화상강의교사의 학습공동체 참여 경험 탐색. *한국교원교육연구*, 34(1), 235-264.
- 허은정(2011). 학습조직으로서의 학교가 교사전문성에 미치는 효과. *한국교원교육연구*, 28(3), 29-53.
- 홍세희(2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회*

지: *임상*, 19(1), 161-177.

- 황연우, 유평수(2013). 중등교사의 학교장지도성, 교사변인, 조직변인과 직무만족도에 관한 메타분석. *교육종합연구*, 11(4), 215-238.
- 황영준(2012). 중학교 교사의 개인배경, 자기효능감, 조직지원이 직무만족도에 미치는 영향. *한국교육문제연구*, 30(2), 1-21.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Berry, B., Johnson, D., & Montgomery, D. (2005). The power of teacher leadership. *Educational Leadership*, 62(5), 56-60.
- Blase, J. J., Derick, C., & Strathe, M. (1986). Leadership behavior of school principals in relation to teacher stress, satisfaction, and performance. *The Journal of Humanistic Education and Development*, 24(4), 159-171.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cano, J., & Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors, and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Efron, B., & Tibshirani, R. J. (1993). *An introduction to the bootstrap*. New York: Chapman and Hall/CRC.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: Missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Guskey, T. R., & Passaro, P. D. (1994). Teacher efficacy: A study of construct dimensions. *American Educational Research Journal*, 31(3), 627-643.
- Hargreaves, A., & Shirley, D. (2012). *The global fourth way: The quest for educational excellence*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Hoy, W. K., & Woolfolk, A. E. (1993). Teacher's sense of efficacy and the organizational health of schools. *The Elementary School Journal*, 93(4), 355-372.
- Leithwood, K., Leonard, L., & Sharratt, L. (1998). Conditions fostering

- organizational learning in schools. *Educational Administration Quarterly*, 34(2), 243-276.
- Louis, K. S., & Marks, H. M. (1998). Does professional community affect the classroom? Teachers' work and student experiences in restructuring schools. *American Journal of Education*, 106(4), 532-575.
- Lowther, M. A., Gill, S. J., & Coppard, L. C. (1985). Age and the determinants of teacher job satisfaction. *The Gerontologist*, 25(5), 520-525.
- Marks, H. M., & Printy, S. M. (2003). Principal leadership and school performance: An integration of transformational and instruction leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Phillips, J. (2003). Powerful learning: Creating learning communities in urban school reform. *Journal of Curriculum and Supervision*, 18(3), 240-258.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Moeday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Robinson, K., & Aronica, L. (2015). **아이의 미래를 바꾸는 학교혁명**(정미나 역). 서울: 21세기북스. (원저 2015년 출판)
- Seller, W. (2001). Reforming schools: Building the capacity for change. *School Leadership & Management*, 21(3), 255-259.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Strahan, D. (2003). Promoting a collaborative professional culture in three elementary schools that have beaten the odds. *The Elementary School Journal*, 104(2), 127-146.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practices and student learning. *Teaching and Teacher Education*, 24, 80-91.

*Abstract*

## Structural Relationships among the Determinants of Teachers' Job Satisfaction: Focusing on the Impact of Learning Organization Climate in Schools

Lee, Jahyeong(Busan Education Policy Institute)

Yi, Kihye(Korea University)

Won, Hyoheon(Pukyong National University)

Drawing on the first wave data from Busan Education Longitudinal Study in 2016, this study investigates the structural relationships among the determinants of teachers' job satisfaction by paying attention to the role of learning organization climate in schools. It also examines how the structural relationships vary by types of school establishment. The results of structural equation modeling(SEM) analysis show that transformational leadership of the principal, learning organization climate of the school, and teacher efficacy have a significant positive effect on teachers' job satisfaction. In particular, it is identified that the learning organization climate of the school has a direct effect on the teachers' job satisfaction and also has an indirect effect on it via teacher efficacy and teacher cooperation. Meanwhile, this learning organization climate is strongly influenced by the transformational leadership of the school principals. Next, the results from multi-group analysis show that the transformational leadership of the school principals positively affects teachers' cooperation only in the private school teachers' group. Based on the results above, it is suggested that in order to increase the teachers' job satisfaction and to improve the effectiveness of school organization, the support should be expanded so that teachers can activate learning organizations in which they can share their knowledge and experience.

*keywords:* learning organization climate, teachers' job satisfaction, transformational leadership of the principal, types of school establishment

## 농촌 마을공동체사업 활성화를 위한 주민 인식 및 요구 탐색: 체험마을 사례를 중심으로

나명찬(충청대학교)\*

최성우(승실대학교)†

---

### 요약

---

본 연구의 목적은 농촌 마을공동체 사업을 수행한 마을주민의 사업에 대한 인식과 사업의 활성화를 위한 인식 및 요구를 파악하고 분석하는데 있다. 연구참여자는 마을공동체 사업을 수행한 지방소도시 소재 2개 마을의 지도자급 주민 19명이었고, 이들을 대상으로 반구조화된 질문지를 사용하여 1:1 심층 면접으로 진행되었다. 자료수집은 2016년 4월부터 2017년 5월까지 진행되었으며, 자료분석은 질적연구의 반복적 비교분석법을 이용하였다. 연구결과는 먼저 마을공동체 사업에 대한 인식에서 준비부족과 이기심으로 인한 실패한 사업이라고 생각하고 있었으며, 협력이 안 되고 소수가 사업을 주도해 마을공동체가 와해되었다고 하였다. 사업 활성화에 대한 인식은 마을의 기존자원을 활용하고 마을 환경에 맞는 새로운 사업을 제시하면서 해볼 만한 사업이라고 생각하고 있었다. 활성화를 위한 요구에는 외부 및 내부 인력 지원이 잘 되고, 마을 내부의 소통을 통해 단합이 먼저 이루어지고, 그 이후에 공통의견을 모아 소규모 사업부터 시작하는 등의 전략적인 사업 방향을 만들어 간다면 성공할 수 있다는 의견을 제시하였다. 결론적으로 마을 주민간의 소통과 공동체 의식이 사업결과와 직결되며 추후 사업 활성화를 위한 갈등 최소화 및 의사결정 등 소통방안을 시스템화 하는 연구도 제안하였다.

---

주제어: 마을공동체 사업, 마을주민 간 소통, 공동체 의식

---

\* 제 1저자: 충청대학교 산업경영과 교수 email: mcna5124@naver.com

† 교신저자: 승실대학교 평생교육학과 교수 email: choiss@ssu.ac.kr

논문투고: 2017.11.24 / 심사일자: 2017.12.27 / 게재확정일자: 2018.01.11

## I. 서론

우리 농촌은 과거 농경사회에서 삶의 중요한 기반이 되었다. 아울러 근대화의 밑거름 역할을 충실하게 하였다고 볼 수 있다. 농촌마을에서는 어른들의 농사에 대한 정보와 마을 원로로서의 권위를 바탕으로 젊은이의 공경을 받고 농사일에 선도적이고 선구자적인 자세로 솔선수범하였다. 항상 화합하고 협동하는 삶을 추구하였으며, 혹여 생겨나는 마을의 갈등관리는 고령의 어르신농부의 몫이었다. 그러나 산업화와 정보화가 점차 가속화되며 농촌의 중요성과 역할은 상당히 희석되었다. 산업화 이전 시기에 우리 사회의 중심축은 농촌에 있었는데 산업사회와 정보지식사회의 변화 이후 농촌에 대한 인식이 바뀌게 된 것이다. 그럼에도 도시민 10명 중 8명은 우리 농촌의 중요성에 대한 가치를 인정하고 있다는 연구결과(김동원, 박혜진, 2016)는 농촌에 대한 우리 국민들의 심리적, 정서적 기대감을 잘 알 수 있을 듯하다.

안종현(2008)의 연구에 따르면, 우리 농촌은 국가가 1960년대 이후 양적 성장위주의 수출 주도형 경제정책을 추진함에 따라 급속한 산업화와 도시화 과정을 겪었고, 그 과정에서 1차 산업에 기반을 둔 농촌은 자연스럽게 등한시 되었으며 도시와의 격차가 심화되었다고 한다. 또한 농촌인구는 과거 30년 동안 40.1% 감소한 반면 도시인구는 오히려 81.3%가 증가하였다고 한다(엄진영, 김광선, 임지은, 2016; 정도채, 심재현, 2017). 1980년 농촌인구와 도시인구 비율이 43:57에서 2010년에는 18:82로 격차가 심각하게 벌어졌고, 소득도 2016년 통계청 자료에 따르면 농촌 소득이 도시 소득 대비 64% 수준으로 경제적으로도 열악한 형편이다.

2000년대 이후 정부에서는 농촌 소득 증대를 위해 많은 사업을 실시하였는데 대표적인 예로 농촌체험휴양마을(농림축산식품부), 안전마을만들기(국민안전처), 정보화마을(행정자치부) 등을 들 수가 있다. 한국농촌경제연구원(2012)의 조사에 따르면 2011년을 기준으로 1,918개소에 1조 7천여원에 달하는 사업비가 집행되었다. 이러한 천문학적인 사업비가 집행이 되었음에도 농촌은 소득이 향상되거나 행복지수가 높아지기커녕 갈등과 반목이 심화되어 농촌의 활력을 잃어가고 있다. 이러한 농촌 사회의 급격한 변화가, Toffler(2012)가 언급한 대로 농업사회의 쇠퇴가 산업화시대의 위기로 이어질 수도 있다는 조짐일 수도 있겠다.

박시현 외(2017)의 연구에 따르면, 2000년대 초기 이후 정부는 농촌 마을공동체에 기초한 다양한 사업들을 추진하였는데 이는 농촌 마을공동체가 경제활동 단위로 잘 작동할 수 있을 것이라는 기대에서 이루어진 것이었으나 그동안의 마을공동체 활성화를 위한 농가소득 증대를 위한 경험은 마을공동체에 기반한 경제활동



이 소기의 성과를 내지 못하고 있다는 것을 보여주는데 이는 마을공동체 활동과 농가소득을 둘러싼 이론 검토와 한국에의 적용 가능성, 그리고 실증분석이 충분하지 못한 상태에서 정책이 추진된 측면도 작용한다고 하였다. 즉, 농촌 마을공동체 사업의 성과가 기대에 미치지 못함을 인정한 것이라고 보아도 될 것이다.

본 연구진은 지방 소도시 농촌 개발 관련 공무원과 면담을 통해 현재 진행 중인 농촌 마을공동체 사업의 현황을 접하게 되었다. 국고 보조로 진행되는 농촌 마을공동체 사업의 활성화가 무엇보다도 필요하다고 판단되어 2개 마을의 이장과 위원장을 소개받아 마을을 직접 찾아가 마을공동체 사업과 관련된 의견을 나누었다. 마을 지도자인 이장과 일상적인 대화를 하던 중 마을공동체 사업이 지지부진하여 지방자치단체로부터 국고를 환수하는 등 불이익이 걱정이라는 정보를 입수하였다. 왜 마을 사업이 지지부진할까? 당면한 이런 문제를 해결하려면 어떤 프로세스가 좋을까? 라고 생각하다가 일단 마을 주민의 생각을 분석하는 것이 최우선이라고 판단하였다. 즉, 마을공동체 사업에 대한 주민들의 생각을 통해 공동체사업에 대한 인식과 요구를 파악하여 마을의 공동체 회복을 위한 대안을 도출하는 것이 농촌 마을공동체 사업을 활성화하기 위한 방안 중의 하나라는 생각에 이르게 되었다.

일부 연구(리신호, 민흥기, 윤성수, 정남수, 장우석, 2015; 조성배, 황현, 2016)에서는 주민 갈등을 통계적으로 분석하여 결과치만을 제시하였는데, 이러한 시도는 현실적으로 농촌 발전에 도움이 되기에는 매우 제한적이라고 판단되었다. 최근 우리나라 농촌은 급속히 고령화되고, 기계화가 지속되며 이웃에 대한 협동이나 품앗이 사상이 쇠퇴하고 마을공동체 사업을 통해 농가 소득의 향상을 꾀하려던 정부의 당초 취지와 다르게 농촌은 주민간의 갈등이 심화되어 공동체로서의 마을 역할에 한계를 드러내고 있는 실정이다. 이를 보완하는 구체적 방안으로, 연구자들이 마을공동체 사업의 현장을 방문하여 마을 주민과의 인터뷰를 통해 가슴 속에 묻어두었던 마을공동체 사업에 대한 주민의 인식과 요구를 파악하고 그 내용분석을 토대로 실천전략을 기획, 개발하면 농촌 공동체 발전을 위한 또 다른 방향을 찾을 수 있을 것으로 판단하였던 것이다.

따라서 본 연구의 목적은 농촌 마을공동체 사업을 수행한 마을 주민의 인식과 사업의 활성화에 대한 요구를 파악하고 분석하는 것이다. 이를 통해 마을 공동체 사업의 활성화를 위한 구체적인 실천방안을 모색하는데 기여하기를 기대한다. 이 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 마을공동체 사업에 대한 마을 주민들의 인식은 어떠한가?

둘째, 마을공동체 사업의 활성화에 대한 주민들의 인식과 요구는 어떠한가?

## II. 농촌 마을공동체 사업의 동향과 이슈

### 1. 국내 농촌 마을공동체 사업의 동향

국내 농촌의 마을공동체 사업은 ‘마을 주민들이 공동으로 추진하는 사업으로 참여하는 주민들이 책임과 역할을 분담함으로써 사업추진에 기여하고, 이를 통해 얻어진 이익은 공동으로 분배하는 동업방식의 수익사업’으로 정의할 수 있다(김용근, 2004). 2000년대에 접어들면서 농촌지역에 농업 이외의 다양한 산업 활동의 도입과 더불어 주민들의 삶의 질 향상에 실질적으로 기여할 수 있는 새로운 방식의 지역 개발사업이 요구됨에 따라 정부 각 부처는 농촌체험관광을 중심으로 한 마을 공동 사업을 적극 추진하고 있다(조중현, 2007).

각 부처의 사업으로는, 농림축산식품부의 농촌체험휴양마을, 국민안전처의 안전마을만들기, 고용노동부의 사회적기업, 지식경제부의 커뮤니티비즈니스 시범사업, 환경부의 자연생태우수마을, 행정자치부의 정보화마을, 산림청의 산촌생태마을, 해양수산부의 어촌특화 발전역량강화, 문화체육관광부의 문화특화지역 조성사업, 기획재정부의 협동조합, 문화재청의 문화재행복마을가꾸기 사업 등이 있다(<표 1> 참조). 이러한 정부 주도 사업은 농촌의 내부 발생적 발전방안으로서 이를 활용한 체험관광사업, 가공사업, 브랜드사업, 마을사업 등으로 다양하게 전개되었다(서윤정, 2013).

<표 1> 2000년대 이후 마을공동체 관련 중앙부처 사업 (표 계속)

사업명	주요 내용·목적	지원 대상
신규(전원)마을 (농식품부)	농촌지역 인구유입 유도를 위한 주거기반 확충	농산어촌
농어촌마을리모델링 (농식품부)	노후·불량한 주택개량, 마을공동 활용시설, 취약계층 복지시설 설치	농산어촌
안전마을만들기 (안전처)	마을안전이 국가안전으로 발전되도록 주민의 안전한 삶 확보	전국
희망마을 (행자부)	지역 내 취약계층의 지역주민 공동체 활성화 지원	전국
공동체 정원사업 (행자부)	공동체 의식 함양과 정원문화 확산	전국
농촌체험휴양마을 (농식품부)	농촌체험관광 및 도농교류 기반 구축	농산어촌

사업명	주요 내용·목적	지원 대상
농촌공동체회사 육성 (농식품부)	마을 주민 또는 단체가 참여하여 마을의 물리적·사회적·경제적 환경 개선	농산어촌
농어촌지원복합산업화(6차산업화) (농식품부)	6차산업화 도모와 일자리 창출, 농외소득 증대를 위한 농촌 관광 및 도시민 유치 확대 지원	농산어촌
마을기업(행자부) (구 자립형 지역공동체 사업)	지역자원을 활용한 마을기업 육성	전국
관광두레 사업 (문체부)	지역주민주도형 지역관광사업 창출·경영 활성화	전국
사회적 기업 (고용부)	사회적 사업가 중심의 취약계층 고용	전국
커뮤니티비즈니스 시범사업 (지경부)	산업, 자연, 문화, 전통, 경관 등 지역자원을 활용해 지역과제를 해결하는 사업 지원	전국
행복마을 만들기 콘테스트 (농식품부)	창의적인 마을만들기 활동을 유도하고 성과를 평가·공유	농산어촌
일반농산어촌개발사업 (농식품부)	농산어촌 인구유지·지역별 특화발전 도모	농산어촌
색깔 있는 마을 (농식품부)	유·무형 마을자원을 활용한 농어촌 활력 제고	농산어촌
자연생태우수마을 (환경부)	자연환경 및 경관이 잘 보전되어 있는 마을 지원	농산어촌
정보화마을 (행자부)	농산어촌 정보화를 통한 소득 증대·정보격차 해소	농산어촌
산촌종합개발(산촌생태마을) (산림청)	산촌지역 산림·휴양자원을 활용한 산촌마을 개발	산촌
어촌특화 발전역량강화 (해수부)	마을경관개선, 마을자원 발굴, 자원지도 만들기	어촌
문화특화지역 조성사업 (문체부)	주민참여형 문화프로그램 개발 및 운영 지원사업	전국
문진성시 프로젝트 (문체부)	문화를 통한 전통시장 활성화 시범사업	전국
협동조합 (기재부)	공동구매 및 판매사업 등 경제적 활동	전국
문화재행복마을가꾸기 (문화재청)	문화재 보존 및 활용을 통한 지역발전 및 문화향유 수준 제고	전국
평화생태마을 (행자부)	접경지역 생태·녹색관광 등 다양한 소득원 발굴	접경지역

출처 : 한국농촌경제연구원(2016: 45-46)

그 중에서도 정부의 정책사업을 통한 농어촌 마을사업 주요 내용을 살펴보면 <표 2>와 같다. 이는 농촌 사회의 소득 양극화 완화를 위한 필요한 정책의 일환으로 알려져 있다(박대식, 마상진, 심재만, 2006).

<표 2> 주요 마을공동체 사업 관련 중앙부처 사업

사업명	사업내용
농어촌주거환경개선사업 (행정안전부) (’76-’14)	- 대상범위 : 8498개 마을 - 지원액 : 13조3,437억 원(마을당 14억) - 사업내용 : 주택개량(520,393동), 하수도정비(8498마을), 빈집 정비(78,808동) - 농림부로 이관(’06)
전원(문화)마을조성사업 (농림수산식품부) (’91-’13)	- 대상범위 : 300개 마을 - 지원비 : 2,880억 원(마을당 10-30억 원) (국비80%+지방비20%) - 사업내용 : 마을기반시설설치, 단지조성, 경관조성
농촌진통테마마을시범 육성사업 (농촌진흥청) (’02-’09)	- 대상범위 : 160개 마을 - 지원액 : 320억 원(마을당 2억 원 지원) (국비50%+지방비50%) - 사업내용 : 체험기반시설, 생활편의시설, 마을경관조성, 사업모델발굴
녹색농촌체험마을사업 (농림수산식품부) (’02-’17)	- 대상범위 : 850개 마을 - 지원액 : 1,276억 원(마을당 2억 원) (국비50%+지방비50%) - 사업내용 : 체험기반시설, 생활편의시설, 마을경관조성, 사업모델발굴
정보화시범마을육성사업 (행정안전부) (’01-’13)	- 대상범위 : 800개 마을 - 지원액 : 3,309억 원(마을당 3억 원) - 사업내용 : 초고속인터넷망구축, 정보이용환경조성, 정보 콘텐츠 구축
어촌체험마을 (농림수산식품부) (’01-’13)	- 대상범위 : 112개 마을 - 지원액 : 703억 원(마을당 5억 원) (국비50%+지방세45%+자부담5%) - 사업내용 : 어촌관광시설, SW관련사업
아름마을가꾸기시범사업 (행정안전부) (’01-’04)	- 대상범위 : 23개 마을 - 지원액 : 230억 원(마을당 10억 원) (교부세 50%, 지방세 50%) - 사업내용 : 전통농촌형, 생태녹색관광형, 21세기선도형

출처 : 나란희(2010: 11)

조중현(2007)의 연구에 따르면 정부 주도로 추진되고 있는 농촌체험관광 중심의 마을공동체 사업은 다음 몇 가지 면에서 과거의 농촌지역개발사업과는 차별화 된다고 하였다. 첫째, 주민 스스로 사업계획을 수립하여 신청하는 상향식(bottom-up) 개발방식이고, 둘째, 지자체 또는 중앙정부의 심사를 거쳐 대상지를 선정하는 이른바 공모방식을 취하고 있으며, 셋째, 농촌관광 또는 소득과 관련된 기반시설에 사업비를 사용하도록 권장하고 있고, 넷째, 사업비를 일괄보조하면서 주민 스스로 집행하도록 하고 있다는 점이다.

## 2. 농촌 마을공동체 사업의 이슈 및 문제점

마을공동체 사업이 활성화되지 못한 가장 큰 이유는 주민간의 갈등에서 기인한다고 한다. 몇몇 연구에서는 갈등이론을 근거로 주민간의 문제를 파악하고 있다. 예를 들어, 조중현(2007)의 연구에서는 주민 간 갈등의 주체별 유형으로 마을 지도자와 주민 간, 마을 지도자 간, 주민 간 갈등이었으며 갈등의 핵심주체는 농촌체험관광사업을 주도적으로 하고 있는 마을 지도자라고 하였다. 농촌마을공동체 주민 간 갈등을 유발하는 요인으로 ‘수익분배 문제’, ‘독단적 사업추진’, ‘공동체 의식 결여’, ‘리더십의 문제’ 등을 들고 있다.

이 연구는 마을공동체 사업 추진과정의 주민 간 갈등 관리를 위해 다음과 같은 제안을 하고 있다. 첫째, 마을공동체 사업의 추진으로 발생하는 수익과 혜택이 마을 주민에게 고루 분배될 수 있는 방안을 강구해야 한다. 둘째, 마을 지도자나 소수 주민에 의한 독단적인 사업추진이 불가능한 조직체계와 의사결정 구조를 확립해야 한다. 셋째, 마을 지도자의 자질 향상과 바람직한 리더십을 정립해야 한다. 넷째, 마을 규약이나 정관을 제정하여 사업을 추진해야 한다. 다섯째, 행정기관의 기능과 역할을 강화해야 한다. 여섯째, 마을공동체 사업에 대한 주민의 이해를 증진시켜야 한다. 일곱째, 마을 여건과 상황에 적합한 사업운영 방식을 채택해야 한다. 여덟째, 주민간의 갈등을 지속적이고 체계적으로 관리해야 한다. 끝으로 주민 간 갈등 원인을 정확하게 파악해야 한다는 등 총 9가지 방안을 제시하였다.

또 이병원(2006)의 연구에서는 갈등의 원인을 목표의 차이, 인식의 차이, 상호의존성 및 의사소통 때문이라고 하였다. 목표의 차이는 사회적 목표(마을 환경 개선, 주민들의 의식 개혁)와 경제적 목표(소득의 증대)로 나누고, 인식의 차이는 이익의 분배(이익분배 방식, 참여 수준에 따른 분배), 농촌관광마을사업의 평가(경제, 환경, 마을의 이미지 변화, 자부심 등)에 관한 주민의 인식을 측정하였다. 상호의존성은 마을조직(마을주민간의 신뢰와 협동)과 주민참여(사업의 운영, 주민참여의 인식),

의사소통은 회의에서 이루어지는 의사결정(회의방식, 충분한 토론시간, 회의의 정보와 공지), 농촌사회의 특징은 혈연과 지연으로 구분하였다. 그 결과 갈등의 현상이 지도자의 사업추진방식에 불만, 사업과 관련하여 마을지도자의 교체, 특정 주민에 대한 안 좋은 감정, 주민 간의 말다툼이나 싸움, 마을 주민 참여수의 변화, 갈등의 정도로 나누어 측정할 결과 마을사업의 성공을 위한 우선순위로 정부 또는 지자체의 지속적인 지원과 적극적인 주민 참여, 그리고 마을지도자 등 소수 주민이 주도하는 것을 막기 위해 조직 및 운영체계의 확립이 필요하다고 하였다.

이와 유사하게 Laschewski와 Neu도 농촌지역의 개발을 위해서는 마을 구성원들의 다양한 관심사를 보다 중시하고 마을사업 개발과 그 성공을 위한 핵심적인 선결조건으로서 마을의 정체성을 강화하기 위해 내생적 잠재력(endogenous potential)을 가동시켜야 한다고 주장하였다(Neumeier, 2012에서 재인용). Neumeier(2012) 또한 이러한 갈등 해소와 소통의 효과성을 높이기 위해 사회적 혁신모델(model of social innovation)을 농촌 개발에 적용하는 것을 제안하면서, 세 번째 단계인 ‘기획과 협력(delineation & coordination)’활동에서 사업참가자(actor) 네트워크의 중요성을 강조하였다. 즉, 사업참가자들의 네트워크는 고정되거나 정체되어서는 안되며, 새로운 참가자들이 가담할 수 있고, 또 기존 참가자들이 떠날 수도 있는 지속적으로 유동적인(constant flow) 상태이어야 한다는 것이다. 아울러, 사업에 참여한 참가자들에게 맡겨지는 역할도 수시로 돌아가며 담당할(shift overtime) 수 있어야 한다고 하였다.

이러한 선행 연구들 중 국내연구를 중심으로 살펴보면, 질적연구(권중섭, 2012; 조중현, 2007)와 양적연구(김보미, 2009; 김용근, 2004; 김인환, 2009; 리신희 외, 2015; 박종연, 2010; 성윤미, 2008; 안중현, 2008, 이병원, 2006; 이운원, 2011; 이재혁, 2014; 조성배 외, 2016) 모두 마을공동체 사업에서 주민간의 갈등의 원인을 다양하고 심도 있게 파악하기 위해 노력한 것을 알 수 있었다.

갈등 요인 외에 또 다른 농촌 마을공동체 사업의 이슈로 농촌 개발 및 활성화 방안에 대한 연구들이 있다. 한 예로 Akgün, Baycan과 Nijkamp(2015)의 연구에 따르면 농촌 개발이나 마을 공동체 사업 등을 할 때 자연경관과 농촌의 문화적 명소, 학습의 장으로 발굴하는 등의 관점으로 진행해야 한다고 주장하였다. Akgün 외는 농촌이 지속가능한, 매력적이고, 혁신적이며 개발가능 지역(‘hot spot’)이 되기 위해서는 전략이 필요하다고 주장하면서, 4개의 시나리오 전략을 제시하였다. 즉, 녹색 전략(green hot spot), 농산업 전략(agricultural hot spot), 환경문화유산 전략(cultural hot spot), 그리고 학습의 장 전략(learning hot spot)이다(Akgün, Baycan, & Nijkamp, 2015). 특히, 국내 마을공동체 사업과 관련한 전략으로 ‘학습의 장’ 전

락이 시사하는 바가 크다고 하겠다.

이 전략을 국내 농촌 마을공동체 사업과 연계해 본다면, 농촌 마을을 ‘평생학습의 활동 장소’로 활용할 수 있을 것이다. 기존의 많은 관련 사업들의 결과가 만족스럽지 못한 현재의 상황에서, 단순히 경제적 수익만을 기대하는 것에서 벗어나 좀 더 장기적이고 지속가능한 사업으로 활성화 하자는 전략이다. 이는 농촌 마을들이 그 지역에 대한 지리적, 산업적 지식과 전통과 역사, 그리고 연구개발과 혁신 활동의 자원과 원천으로서의 문화 자분을 배울 수 있는 장소, 즉 혁신의 장소 (innovative hot spot), 평생학습의 장으로 제안하는 것이다. 우리 농촌마을이 이러한 지속가능한 발전 혹은 변화를 유지해 갈 수 있다면, 최근 국내에서도 점차 확산되어 가고 있는 6차 산업으로의 발전 또한 매우 긍정적으로 기대할 수 있을 것이다. 이러한 이슈들과 앞서 제시된 선행 연구들의 결과를 고려해 볼 때, 마을공동체 사업을 시작조차 제대로 하지 못한 마을과 시작은 했지만 현재 실적이 미흡한 마을은 어느 정도 실적이 있는 마을과 분명하게 다른 원인이 있다고 하였다. 그러나 이들 연구에서 제시한 해결방안들은 다소 추상적이고 선언적인 제안에 그쳤다고 보았기에 그런 방법으로는 문제해결을 할 수가 없다고 본다. 본 연구에서는 실적이 거의 없는 마을공동체 사업의 원인을 좀 더 근원적으로 파악할 필요를 느꼈고, 마을 지도자 그룹의 속 깊은 생각을 분석하는 것이야말로 정부에서 지급한 보조금의 환수문제 등의 어려움에 처한 마을들의 문제를 해결하는 방안이라고 판단하였다.

고령화된 농촌 마을의 지도자 그룹을 대상으로 마을공동체 사업 실패에 대한 의견을 듣는 것은 쉽지 않았다. 하지만 근원적으로 마을 지도자 그룹의 공동체 사업에 대한 인식과 활성화를 위한 의견을 듣고 정리하여 해결책을 찾는 것이 그 마을에 실질적인 도움이 될 것이라고 판단하여 다소 오랜 기간 끝까지 연구를 진행하였다. 이런 방향이야말로 유사 사업관련 업무담당자의 표현대로, 상당수가 실패한 마을공동체 사업에 대한 보다 근원적인 해답을 제시할 수 있을 것으로 생각된다.

### III. 연구 방법

#### 1. 연구 참여자

본 연구 참여자들은 국가로부터 2년간 지방자치단체 농촌 마을공동체 사업을 지원받은 2개 마을의 주민들이다. 이 2개 마을은 사업 담당 공무원이 관내에서 사업 실적이 가장 저조한 마을을 추천해서 선정되었다. 연구 참여자는 마을의 이장을 통

해 마을 핵심 그룹으로 인정되는 지도자급 주민들을 소개받아 구성되었다(<표 3> 참조). 이들을 선정한 이유는 마을에서 일어나는 일에 대한 의사결정이 주로 이들 지도자그룹 중심으로 이루어지기 때문이다. 초기에 선정된 인원 중 일부는 연구진행 도중에 참여를 취소해 최종적으로 19명이 참여하였다.

두 마을 모두 70세를 눈앞에 둔 60대 후반의 노인들이 주류를 이루었고 일부 지도자는 80대에 달해 자신의 생각을 논리적으로 표현하기에 힘들어 하였다. 이들 중에는 질문에 대한 답변이 다소 늦어져도 끈기를 가지고 대답을 기다려야 하는 경우도 많았다. 특히 실적이 미진한 공동체 사업과 관련한 질문에 대해서는 속마음을 쉽게 표현하지 않아 상당한 시간을 기다려서 답변을 들을 수 있었다.

<표 3> 연구 참여자 구성

G마을				S마을			
직책	성명	나이	성별	직책	성명	나이	성별
이장	이 이 장	60대	남	이장	송 이 장	70대	남
위원장	신 원 장	60대	남	위원장	송 성 위	60대	남
노인회장	이 회 장	80대	남	동계장	김 동 계	60대	남
노인회 사무장	김 사 무	70대	남	새마을지도자	이 새 마	60대	남
감사	김 감 사	70대	남	개발위원	임 개 발	60대	남
새마을지도자	이 지 도	60대	남	개발위원	유 발 위	80대	여
1반장	이 반 장	60대	남	개발위원	김 위 원	60대	남
2반장	전 반 장	60대	남	개발위원	박 발 위	80대	여
개발위원	이 위 원	60대	남				
부녀회장	이 부 녀	60대	여				
보존회 총무	손 보 존	50대	여				

아울러 2개 마을의 공동체 사업과 관련된 일반적 특징은 <표 4>와 같다.

<표 4> 연구 대상 마을의 일반적 특징

구분	G마을	S마을
가구수	52호	55호
주민수	113명	92명
공동체 사업 시작	2012년	2013년
사업 금액	3억원	4억원
공동체사업 내용	숫대체험, 삼굿구이, 사과따기체험, 두부만들기 등	절임배추, 떡메치기와 인절미 만들기, 복숭아 따기 등



## 2. 연구 도구

연구 도구는 농촌 마을공동체 사업 담당 공무원과 2개 마을 이장과의 사전 미팅을 통해 공동체 사업의 기획의도, 현황, 문제점 등을 파악하고 이를 바탕으로 반구조화된 질문지를 개발하였다(<표 5> 참조). 가능한 순서에 따라 진행하였으며, 사전에 동의를 얻어 답변을 녹음하였다. 처음 2명과의 인터뷰를 진행해 본 후 통해 연구 참여자의 원활한 답변을 유도하기 위해 2, 3, 4번의 좋은 질문(Strauss et al., 1998)들이 추가되었다. 특히, 7, 8번의 ‘개방형 질문은 참여자의 사고나 문제해결능력을 자극하고 정서적인 지평을 확장시킬 수 있다’(Brookfield et al., 1999)는 이론을 근거로 하여 구성하였다.

<표 5> 질문지 구성 내용

번호	질문 내용
1	본인 소개(성명, 나이, 마을 직책)
2	본인 개인사1(연제부터 거주, 조상님 자랑)
3	본인 개인사2(경작 작물 및 규모, 연수입)
4	본인 개인사3(결혼, 자녀 자랑)
5	우리 마을 자랑거리
6	우리 마을 농사 또는 체험 달인
7	체험 사업에 대한 생각
8	체험 사업 활성화를 위한 방안 및 요구 사항
9	마을 발전을 위해 하고픈 말

## 3. 자료 수집 및 분석

자료 수집은 연구자 1인이 2016년 4월 7일부터 2017년 5월 3일까지 1:1 인터뷰로 진행하였다. 참여자 1인당 대략 1시간 30분가량 진행되었으며, 총 21회 정도 개별 인터뷰 방식으로 진행하였다. 특히 연구 참여자들의 요구에 따라 매번 저녁 8시부터 밤 11시 정도까지, 1회당 2명 인터뷰를 실시하였다. 두 마을에 대한 1차 인터뷰는 2016년 10월 초에 마무리하였으나, G마을의 경우 2017년 5월까지 마을 발전을 위한 컨설팅을 겸한 의견교환을 4차례에 걸쳐 더 진행하였다.

인터뷰 대상자가 대부분 고령이기에 먼저 참여자의 가정사부터 시작해서 마을에 이주한 계기 등의 내용으로 대화를 편안하게 풀어갈 질문으로 시작하였다. 다음으로 마을에 대한 프라이드, 칭찬거리 등 긍정의 질문을 던지고, 마을공동체 사업에

대한 질문으로 진행하였다. 논리적인 대화로 질의응답이 이어지기보다 감성적인 부분을 통해 조사자와 대상자의 마음의 간격을 없애려고 노력하였으며 다소 응답을 꺼리는 예민한 부분은 추후 연구를 기약하며 과감하게 중단하였음을 밝힌다.

각 마을 이장을 통해 마을 인터뷰 대상자와 약속을 잡고 분위기가 조용하고 쾌적한 마을회관에서 진행하였다. 최초 마을지도자와의 인터뷰 진행시 조사항목인 마을공동체에 대한 인식과 마을공동체 활성화를 위한 인식과 요구에 대해 질문하니 고령의 나이인 마을 지도자들은 쉽게 속마음을 털어 놓지 않는 어려움에 직면하였다. 이에 연구자는 고령의 마을 지도자와 라포형성이 필요하다고 판단하여 마을지도자의 자랑인 자식들 문제, 조상에 대한 질문을 시작으로 인터뷰를 진행한 결과, 닫혀있던 마음을 열고 편안한 분위기에서 솔직한 대화를 통해 깊은 속내와 의견, 그리고 요구사항 등을 수집할 수 있었다.

또 하나의 특징은 2개 마을 인터뷰 대상자를 선정하고 진행하면서 마을 지도자의 소통방식 등 리더십 문제도 더불어 파악할 수 있었다는 점이다. G마을의 경우 마을 이장이 인터뷰 대상자를 지정하면 정해진 시간과 장소에 대상자가 나타나 원활하게 진행되었으나, S마을의 경우 인터뷰 대상자가 나타나지 않거나 시간을 몇대로 지연하여 인터뷰 진행에 어려움을 겪었다. 그 원인을 보니 다름 아닌 믿음과 불신의 차이임을 인지하게 되었다. G마을의 경우 이장의 리더십에 대해 내재되어 있는 불신이야 어떻게 간에 외부적으로 표출된 불신은 없는 상태이었으나, S마을의 경우 일부 주민의 노골적인 불신을 표출함에 따라 인터뷰 대상자 수가 축소되고 인터뷰 시간이 줄어드는 등 어려움을 겪었다.

자료 분석은 질적연구 분석 방법 중에서 반복적 비교분석법(constant comparison method)을 이용하였다. 이 방법은 녹취자료 안에 숨어있는 패턴을 찾아내어 정리하는데 유리하다(유기웅, 정종원, 김영석, 김한별, 2015). 인터뷰를 통해 수집한 녹음 내용을 토대로 연구참여자별 녹취 파일을 만든 다음 그 파일을 읽어 가던 중 확인이 필요한 내용에 대해서는 마을 이장이나 위원장에게 전화하여 내용을 보완하였다. 분석과정 중에는 연구 참여자와 면담을 시작하며 촬영한 사진을 모니터에 띄운 상태에서 녹취록을 반복하여 읽어가면서 면담 당시의 시간이나 상황까지 기억해 내려고 하였다. 이런 시도는 연구참여자의 입장을 단순하게 글로만 표현하는 것의 한계를 극복하고 그 당시 분위기까지 생생하게 되새기는데 많은 도움이 되었다.

최종적으로 정리된 녹취록을 출력하여 1차로 연구 참여자 별로 분류한 뒤에, 2차로 녹취 내용을 비슷한 주제로 구분하여 정리한 다음, 3차로 녹취록에 수록된 동일 주제와 관련된 단어나 문장으로 하위범주를 생성하였고, 마지막으로 그 하위범주를

토대로 핵심범주 작업을 수행하였다. 이렇게 정리된 자료는 객관성과 신뢰성을 확보하기 위해 2차례에 걸쳐 평생교육전공 교수의 검토를 거쳤다.

자료의 내용은 공동체사업에 대한 인식과 사업활성화를 위한 요구사항을 중심으로 유형을 구분하고 범주화함으로써 재구성하였다. 본 연구결과의 신뢰성(credibility)을 확보하기 위하여 참여자를 면접하고 참여자와 나눈 대화의 핵심을 정리하고 확인하는 과정을 반복하였으며, 중요한 내용은 최대한 응답자의 표현에 근거한 문장을 그대로 사용하려 노력하였다. 또한, 이를 위해 질적 연구수업을 수강하고, 지도교수에게 연구진행 과정을 보고하고 지도받는 과정을 거쳤다, 의존성(dependability)을 확보하기 위하여 면담자료와 메모, 기존 문서, 문헌 분석자료, 관찰 등 복수의 자료 수집방법을 통한 삼각검증법을 이용하였다. 아울러 확증성(confirmability)을 확보하기 위해 모든 대화를 녹음하고 이를 다시 들으며 꼼꼼히 기록하고, 동시에 면담 시 작성한 메모, 분석 메모노트, 사업관련 기록문서 등을 함께 확인하며 가능한 비판적이고 중립적인 시각으로의 연구 진행을 위해 노력하였다.

## IV. 연구 결과

### 1. 조사 대상 마을의 특징

연구대상인 2개 마을 모두 지방 소도시에 소재하는 농업 중심의 마을이며, 국가 지원 마을공동체 사업을 시행한 경험이 있는 마을이다. 마을의 외형은 우리가 60-70년대 경험한 농촌의 마을에서 흔히 볼 수 있는 모습이었다. 즉, 마을 진입로가 포장되어 있고, 주거 시설이 현대적으로 설비되었다는 점을 제외하면 과거 농촌과 외적인 면은 크게 변하지 않았음을 볼 수 있었다.

G마을의 경우에는 전주 이씨 집성촌으로 이장이 추천한 마을 지도자 전원이 조사에 응하는 등 참여도가 높고 마을에 대한 자부심이 강하며 서로 잘해보려는 의지가 엿보였다. 이에 반해 S마을의 경우에는 마을에 대한 자긍심도 거의 없고 마을 지도자 그룹의 일부분만 조사에 응하는 등 참여도가 상대적으로 미흡하며 주민들의 의식도 폐쇄적이고 수동적인 특징을 보였다. 이러한 차이를 보이는 이유는 마을 지도자의 노력 및 주민들의 이장에 대한 평판과도 밀접하게 연결되어 있음을 알 수가 있었다. 두 마을의 특징을 마을에 대한 자긍심 혹은 마을에 대한 자량, 마을 리더에 대한 인식, 리더십에 대한 생각 등을 중심으로 구체적으로 파악, 분석한 내

용은 다음과 같다.

### 가. 마을에 대한 자긍심(마을 자랑)

G마을의 경우 “우리 동네는 때 옥너봉이 우뚝 서있고 개천산도 멋있어요. 그 산 아래 동네가 웅기중기 있는데 남향이고 얼마나 포근해 보이는지 몰라요. 그거는 돈 주고 살 수 없는 배경입니다.”(이장), “토정선생 집터, 거기가 아주 바람도 잘 막아 주고 따뜻해서 겨울에도 풀이 얼지 않아요. 하도 살기 좋아서 여기서 계셨다고 어른들이 말하셨어요.”(노인 회장), “여기 집 지어 들어오는 사람들은 좀 젊은 사람들이 들어오는 거예요.”(부녀회장), “지금 솟대거리도 계속 그렇게 축제하면서 조금씩 멋있게 만들어 가는 중입니다.”(감사), “여기가 집성촌이다 보니까 그 사람들이 위기적일 때는 잘 뭉쳐고 그래요.”(대동계장), “이장님께서 몸이 좀 불편하더라도 책임을 맡고 그 거에 대해서는 최선을 다하려고 한다는 것이 다행스러운 일인 것 같아요.”(위원장) 등 적극적으로 마을에 대한 관심과 자랑을 표현하였다.

반면, S마을의 경우 “시골이니까 흔히 얘기하듯이 공기 좋고, 물 좋고, 산 좋은 정도지요.”(새마을 지도자), “크게 마을 자랑할 건 없는데...”, “여기는 직업이 너무 다양해서 일 할 사람이 딸려요.”(동계장), “우리 마을에는 자랑거리가 없어요.”(개발위원)라고 말하는 등 마을 고유의 자산에 대한 자부심이 상대적으로 약하다는 것을 느꼈다.

### 나. 마을 리더에 대한 인식

G마을의 경우 “이장님께서 몸이 좀 불편하더라도 책임을 맡고 그 거에 대해서는 최선을 다하려고 한다는 것이 다행스러운 일인 것 같아요.”(위원장) 등 이장의 솔선수범에 대해 상당히 존중하는 태도를 보였다.

반면, S마을의 경우 “현재 마을에 돈이 없으니까 뒷사람들은 체험마을 해서 기금이 없어졌다고 불평불만이 많아요. 그러다보니 체험마을 사업을 포기하자는 의견에 따라가는 거예요.”(개발위원) “위원장이 체험마을을 운영했는데 지금은 잘 안되니까 안하는 것 같아요.”(새마을지도자) “이장이 되고 중간에 잘렸어요. 불신임을 받아 투표를 하고 그러면서 나쁜 놈이 된 거예요.”(위원장)와 같이 마을 리더에 대한 불신의 마음을 표출하였는데 마을에 골프장이 들어서며 잦은 갈등과 불신의 골이 깊어졌음을 알 수가 있다.

### 다. 리더십 부재

S마을의 경우 “먼저 이장이 포럼을 포기하는 바람에 피해를 줘서 어느 주민은 변

상을 해줘야한다고 주장하는데 나부터도 같은 생각이구요.”(위원장), “투표를 한 게 31명이 모였는데 29명이 반대를 해서 이장님은 중간에 그만두어야 했죠.”(청년회장), “윗마을 사람들이 아랫마을하고는 등져있는 것 같아요. 예전에는 이장도 따로 뽑아달라고까지 했어요.”(부녀회원), “체험마을을 활성화시키려면 내가 대표자니깐 내 뜻을 따라주었으면 좋겠는데 안 따라주니깐 일이 안돼요. 또 젊은 사람들이 도와줬으면 하죠.”(이장) 등과 같이 리더에 대한 불신과 적대감을 표출하는 등 마을공동체를 위한 구심점이 없거나 그 영향이 미약함을 느꼈다.

## 2. 마을공동체 사업에 대한 인식

마을공동체 사업에 대한 인식에서는 두 마을 모두 실패했다고 생각하고 있었다. 그 원인으로는 사전 준비가 소홀하였다는 점과 마을 주민의 이기심 등이 제기되었다. 아울러, 이 사업으로 인해 공동체가 와해되었다고 느끼고 있었으며, 이는 주민들이 원하지 않았던 상황으로 연구참여자 모두 안타깝게 여기고 있었다. 공동체 와해에 대한 원인으로는 우선 사업에 대한 공감대가 형성되지 않았고, 정부 보조금이 들어오기 시작하면서 몇몇 소수가 주로 사업을 진행한 점 등으로 파악되었다. S마을의 경우 특이하게 이장의 리더십 부족이 마을 전반에 부정적인 영향을 끼치고 있었던 것으로 분석되었다.

### 가. 실패작이다.

#### 1) 준비 부족

G마을의 경우 “여기에 사람들이 얼마나 올까? 그 생각을 많이 했는데... 첫 번부터 범위를 좁혀서 점차 늘리는 게 아니라 첫 번째부터 확 벌리는 거예요.”(1반 반장), “쉽게 말해서 듣기 좀 그렇겠지만, 전 이장님이나 위원장님이 포부가 너무 큰 거예요.”(개발위원), “돈이 벌릴테니까 크게 하자고 해서요.”(2반 반장), “보조를 받아서 큰 기대를 가지고 지을 때는 하면 되겠다 라고 생각했다.”(노인회장), “뭐 눈 먼 돈 먼저 가져오는 게 장땡이다라고 생각한 거 같아요.”(새마을지도자) 등과 같이 눈 먼 돈이니 일단 크게 벌려 보자라는 생각이 많았다.

S마을의 경우에도 비슷한 인식이었다. “젊은 사람들이 들떠있었는데...돈을 마구 쓰더라구요.”(위원장), “어머머마한 돈을 받아놓고 갈등 생기게 하지 말자고 생각했는데...결국엔 잘못된 거지요.”(이장), “돈을 정부에서 쓰라고 준건 줄 알아요. 자리 잡지도 못하고 그만두게 되었지요.”(개발위원), “체험농장인가도 뭐가든 돈 받아서 쳐 놓고 운영도 못하구 그러다가 잘못되었다가 지금은 다른데로 넘긴걸로 알고 있

어요.”(동계장), “제가 개인적으로 체험마을이라는 걸 우리 마을뿐만 아니라 견학도 참 많이 갔다 왔어요. 그 마을들도 내가 봐도 오래가지 못할 것이다. 시작은 그럴싸하지만 이걸 실패작이다.”(위원장), “복숭아즙은 지금은 다 없어졌어요. 시작도 제대로 못해보고...되는 사업이 아니에요.”(개발위원) 등 계획적이지 못하고 일단 시작하면 어찌될 것이다라는 안이한 생각이 잘못된 것이었다는 의견들이 지배적이었다.

## 2) 이기심

G마을의 경우 “뭐 농사짓는 것이 우선이죠. 그거 제쳐놓고 협조는 무리지요.”(새마을지도자), “농사짓는 사람들이 자기 농사 팽개치고 협조하기는 쉽지 않을 거예요.”(대동계장), “다 자기먹고 살기 바빠 내가 나서서 하는 것은 무리입니다.”(노인회총무), “누구라도 농번기에는 마을 일을 못하게 돼요.”(위원장), “봉사정신이 절대적인 것 같은데 우리 마을은 그게 없어요.”(숯대총무), “마을에 협조는 잘하는데... 부녀회에서 시간 나는 사람한테 이렇게 하라고 하면 도와줄 것 같기는 한데 시간 나는 사람이 많지는 않아요.”(부녀회장), “관계된 분들이 나름대로 좀 남을 배려하고 해야 되는데 자기 일만 하려고 하니깐요.”(1반 반장)와 같이 마을 전체 보다 자기 농사가 우선이라는 생각이 팽배하고 마을 전체를 위한 희생정신은 아주 희박한 상태이다.

S마을의 경우 역시 “기존에 할 때 제가 전부를 던졌어요. 적극적으로 했다가 보다는 열정적으로 대들었었어요. 그런데 어느 순간 이걸 아니다. 이렇게까지 할 필요는 없겠다. 이용당하는 느낌.”(위원장), “마을 위해서 봉사도 하려다보니까 인심만 잃고 불이익만 받았죠.”(개발위원), “저는 체험마을에 참여하라고 누가 추천을 하거나 그러면 저는 참석을 안해요.”(청년회장), “말씀드릴 수 있는 부분은, 못드리는 부분도 있고, 제가 체험마을이 좋다 나쁘다 결론을 내리기전에 체험농가로써 참여는 안해요.”(개발위원), “저는 못해요. 이장보고 얘기해서 나중에 어떻게 될지는 몰라도 저는 못하겠다고 얘기를 했어요. 뒤에서 지켜나보고 하는 거죠”, 원래는 딸이 부녀회장을 했는데 장사일 때문에 바빠서 못해요.”(부녀회원)라는 의견과 같이 내 농사가 우선이요, 내 일을 손해보며 마을 일을 도울 수는 없다는 이기심이 팽배함을 느낄 수가 있었다.

## 나. 공동체 와해

### 1) 공감대 형성이 안되어 협력체제 붕괴

G마을의 경우 “다 합심이 되는 건 아니지만 그 중에 한 5분의 1은 자꾸 엇나간

다고 봐도 되지요.”(부녀회장), “마을 사람들이 어느 방향으로 잘 뭉치지 않는 것 같아요. 어떻게 해야 뭉치는 것도 잘 모르겠구요.”(2반 반장), “관계되는 분들이 대거 같이 협력을 하고 같이 하고 해야 하는데 그게 어려워요.”(감사), 일단 마을 사람들이 뭉쳐야 되죠. 근데 뭉친다는게 참 힘들어요.(솟대총무)라고 단합이 안됨을 안타깝게 생각하고 있다.

S마을의 경우 “체험마을이 실패한 건 공감대가 형성이 안된다는 게 큰 것 같아요.”(대동계장), “근데 공감대가 형성이 안되니깐 이런 현상이 난다고 봐요.”(위원장), “공동체라는 게 이미 깨졌어.”(위원장)라고 생각해서 공감대 형성의 중요성을 강조하였다.

## 2) 몇 사람이 주도

G마을의 경우 “이장님하고 위원장님하고 주관을 해서 체험거리를 몇 개 했는데 범위가 자꾸 엄청 커지더라구요.”(대동계장), “소위 임원이라고 하는 분들은 나름대로 마을 발전에 애착을 가지고 잘해요.”(위원장), “맘 맞는 사람 한 서너 명 같이 맘 맞춰서 같이하면 따라올 뿐이지, 그냥 몇몇이 이끌어 간다고 생각하는 거지요.”(1반 반장)라는 의견에서 소수만이 진행하는 그들만의 사업이라고 생각하는 경향이 강하다는 걸 알 수 있었다.

S마을의 경우 “초창기에 농사 안 짓는 젊은 사람들이 주동이 되어 사업을 하지부진하고 마을에 피해만 줬어요.”(부녀회원), “처음엔 체험이 성공했어요. 그러다보니깐 거의 위원장 혼자하다시피 하는 거예요. 다섯사람이 출발을 했는데 이래 빠지고 저래 빠지고 해가지고..”(위원장), “위원장이 체험마을을 운영했는데 지금은 잘 안되니깐 안하는 것 같아요.”(개발위원)와 같이 초창기에 젊은 사람 소수가 주동이 되어 하다가 잘 안 되고 있는 상태임을 알 수 있었다.

## 3. 마을공동체 사업의 활성화에 대한 인식

마을공동체 사업의 활성화에 대한 인식은 두 마을 주민 모두 긍정적이고, 다시 도전해 보고 싶다는 생각을 하고 있었다. 현재 상황에서는 실패한 것으로 보이지만, 새로운 체험사업 아이디어를 제시하고, 기존의 마을 자원을 활용한다면 다시 해볼 만하다는 의견들이 지배적이었다. 특히 이 사업이 많지는 않더라도 마을구성원들의 소득에 도움이 되고, 적절한 도움이 있다면 성공할 수 있다는 생각들을 대부분의 연구참여자들이 갖고 있다는 점은 매우 고무적인 결과로 느껴졌다. 아울러, 인터뷰 과정에서 연구자가 묻지도 않았는데, 자발적으로 사업의 성공을 위해 방해될 만한

요인들, 즉 고령화 문제, 전략의 부재, 주민들의 방관자적 자세, 그 외 현재 우리 농촌이 공통적으로 갖고 있는 개발사업, 이와 관련된 피해 의식 등을 구체적으로 지적하고 그것들을 해결하기 위한 사업전략 등을 제시하기도 하였다.

안타까운 점은 마을 주민들의 공감대를 이끌어 내고 협동하여 실시하면 한번 해 볼 만한 사업이라고 생각하는 반면, 현재 농촌이 가지고 있는 문제들을 해결할 뾰족한 방법이 없기에 활성화가 쉽지 않다는 이율배반적인 생각을 하고 있다는 것이었다.

## 가. 해볼 만한 사업

### 1) 새로운 체험사업 아이디어 제시

G마을의 경우 “종중부지의 나물 종류 체험을 하는 거지. 이런 걸 하고 싶다고 그랬는데 아직 업무를 못 내고 있어. 뜻은 참 좋은데...”(노인회장), “토정 이지함 선생 생각을 복원하면 좋은데 돈이 문제지요.”(1반 반장), “자연 상태 체험마을을 한번 만들어보라고 말했었어요.”(노인회 총무), “사과쥬스도 하면 좋을 것 같은데 마을에 돈이 없어서...”(위원장), “우리가 등산로에 안내판을 만들고 길을 좀 정비해 줘야겠어요.”(새마을지도자) 등의 아이디어를 제시하였다.

S마을의 경우 “단호박을 갈기만 해도 국수를 만들 수가 있을 텐데 뿜는 게 문제지 진짜 맛있어.”(이장)라는 아이디어 정도만 제시되었다. 새로운 아이디어 제시도 마을 문화와 리더십에 영향을 받는다고 느껴졌다.

### 2) 기존 자원 활용

G마을의 경우 “낚시터, 좌대 등 물고기 체험도 가능하지요.”(개발위원), “마을들 레길, 소도, 자전거, 운동장처럼 활동을 하면서 체험하는 것도 준비는 다 되었어요.”(감사), “삼굿구이와 두부체험은 부녀회에서 주관이 되어 할려고 했는데 아직 안해봐서 잘 될지는 모르지만요.”(숯대총무), “스케이트장도 만들어 놓구 한번두 써 먹질 않아서...”(대동계장), “이 체험 교육장도 잘 만들어 놓고 마을 회의 할 때 말고 외부 사람들이 쓰는 경우는 드물지요.”(노인회장), “한우 농가, 사과 농가, 이런 농가들이 교육용으로 잘 활용되면 좋을 텐데요.”(노인회 총무)와 같이 다양한 의견을 표출하였다.

S마을의 경우 “절임배추는 싸니깐 잘나가죠. 그런데 품값까지 주면 남는 게 없어요.”(부녀회원), “농협과 연계해서 학생들 대상으로 떡만들기도 조금씩 체험을 진행합니다만...”(위원장), “심기, 따기 같은 걸 연계를 해서 마을에서 최소화해서 알차게 가는 게 낫지 않은가 생각합니다.”(개발위원), “산두릅도 엄청 많은데 어떻게 할



줄을 몰라요.”(이장) 등 현재 마을 자원을 활용하는데 관심들은 많은 편이었다.

## 나. 가능성은 있다

### 1) 돈이 되면 적극 참여

G마을의 경우 “어느 정도 수입이 보장이 돼야 체험사업을 할텐데요.”(노인회 총무), “뭔가 돈이 되는 방법이 있으면 주민들이 호응을 잘해줄텐데..”(감사), “주민들은 전부 자기 이익만 추구하지요. 금전에 무지하게 인색하지요.”(노인회장), 수익이 안되면 의욕이 생기지 않아요. 누가 공짜로 그렇게 하겠어요?”(대동계장)라고 돈이 되면 누구나 열심히 할 것이라고 생각하고 있었다.

S마을에서도 “참여하는 방법은 돈벌이가 되어야 참여해요.”(대동계장), “안된 이유는 같이 움직이는 사람들 수익이 안되니깐 안된다할까요?”(부녀회장), “이장님이 지원을 해달라고 요청하면 지원을 해야죠. 하지만 내 일을 버리고 하려면 수익이 따라와야 해요. 수익이 보이지 않는 한은 할 수가 없는 거죠.”(새마을지도자) 등 내게 금전적인 도움이 선행되어야 마을 사업에 동참할 수 있다고 강조하였다.

### 2) 도움만 있으면 가능한 사업이다

G마을의 경우 “전담자가 생업으로 먹고 살 게는 해줘야 하는 거 아닌가요?”(위원장), “체험마을 사업으로 어떤 사람이 생계를 유지할 수 있어야 하고 그 사람을 서포트 해줄 수 있는 사람이 있어야 한다고 봅니다.”(이장), “사무장 비용도 보조금으로 했으면 좋겠어요.”(부녀회장), “정부 돈을 받아서 시작은 했는데 보조가 중단되니 잘 안되는 것 같아요. 작은 금액이라도 꾸준히 지원해주길 바라요.”(감사), 등 정부 보조금 지급이나 사무장 배치 등과 같이 약간의 도움이라도 받을 경우 성공 가능성이 충분하다고 생각하였다.

S마을에서도 “시에서 사업에 대한 일부 보조를 받는 것은 힘이 들까요? 보조가 있어야 잘 됩니다.”(개발위원), “외부에서 사무장이 오다보니, 8시간 있다 가시니깐 이제 와서 활동적으로 한다는 게 참 힘들 것 같아요.”(청년회장), “사무장님이 매일 출근해서 큰일이 없으니깐 매일 와도 하는 건 없어요. 누가 적극적으로 사무장을 잘 활용하면 좋은데...”(대동계장), “체험마을 어떻게 하면 잘될까요? 선생님같은 외부 사람들이 자꾸 도와주면 안되나요?”(이장) 등 정부의 보조와 기존 배치된 사무장의 적극적인 활용, 그리고 외부전문가의 도움 및 신규 유입되는 젊은 귀농인의 도움을 받아야 한다고 주장하고 있었다.

## 다. 방해요인을 제거하자

### 1) 고령화라는 덫

G마을의 경우 “우리 마을 어르신들은 나이 많은 노인 분들이라 활동적이지 못해 그게 걱정이예요.”(이장), “제일 중요한 건 일할 사람이 있어야 되는데 우리 마을 어르신들이 나이가 너무 많으세요.”(부녀회장), “일단 자기일이 별로 없어 시간적으로 여유가 충분히 있는데 연세 있는 분들이기에 잘할 수 있을지는 의문입니다.”(노인회 총무)라고 마을 주민의 고령화를 걱정하고 있다.

S마을 역시 “우리 마을에 젊다고 하는 분 한 50대 정도? 지금 50대 후반분들로 봐야지요. 다 나이가 많은 형님들뿐이죠.”(청년회장), “이제는 몸이 안 좋아서 못해요. 나이 들고, 병들고, 아파서 못해요.”(부녀회원) 라고 고령화를 걱정하거나 고령인 지도자 그룹 스스로 마을 사업에 대해 힘이 들어 못하겠다고 하소연하는 실정이다.

### 2) 사업 전략의 부재

G마을의 경우 “홍보도 우리가 조금 해놓고 해야지 그냥 하면 안될 것 같아요. 그런데 홍보를 어떻게 할지는 잘 몰라요.”(감사), “홍보를 잘 해야 사람이 오는데... 사람을 끌어와야 신이 나서 하는데 그게 안됐습니다.”(새마을지도자), “건물이 지어지고 시작이 됐으면 누군가 적극적으로 영업을 해야죠. 그래야 사람이 오는가 아닌가요?”(노인회장), “서로 잘해보자고 논의를 하는데 우리가 볼 때는 알려지지 않은 것 같아요.”(노인회 총무)와 같이 사업전략의 부재를 홍보 부족에서 찾고 있었다.

S마을의 경우에도 “가공공장에서 복숭아식초를 만들자고 해서 했는데 기계나 이런 걸 사왔는데 포장을 뜯어보지도 않고 미루다가 끝내 아무것도 안됐어요.”(위원장), “배포만 있고 대책은 없었지요.”(부녀회장), “저는 어떻게 감당하려고 그러나 했는데... 그러니깐 아니나 다를까 무엇을 해야 하는데 안하니깐 대책이 안서요.”(대동계장)라고 인식하고 있다.

### 3) 방관자적인 자세

G마을의 경우 “여기 있는 사람들은 있는 그대로지. 필요한 걸 요구하려는 게 없어. 하다못해 마을에 있는 방지턱 만드는 것도 다들 무관심했다고. 팔짱끼고 지켜보는거만 한거지.”(노인회 사무장), “잘 따라오지만 적극적으로 나서거나 관심을 가지지 않는 것이 단점 중에서 가장 큰 단점입니다.”(개발위원), “계속 살던지는 모르겠지만 있는 동안은 행사나 일 있을 때 잘 도와주려고 해요.”(솟대 총무), “근데 누

가 반대하고 휘젓는 건 없어요. 알 만한 사람이 말씀하시면 그걸로 우리는 반대는 안해요. 그게 적합하다고 생각하면 따라가는 편이에요.”(새마을지도자) 등과 같이 적극적이지 못한 태도를 설명하였다.

S마을의 경우 “하는 분들이 있어서 하겠지요?”(부녀회원), “그 젊은 친구가 사무장도 하고 그랬어요. 그런데 문제는 본인은 직접적으로 할 의사가 전혀 없다는거예요.”(위원장), “바쁠 때 도와주는 차원에서 나왔다 간 것뿐이지 크게 관여를 안했어요(대동계장)처럼 다른 사람도, 당사자인 나도 적극적으로 관여하지 못하였다는 고백이었다.

#### 4) ‘나두 생각이 있는데’

S마을의 경우 골프장, 뒷담화, 사업에 대한 무지, 피해의식 등 G마을에 비해 마을 사업의 활성화를 막는 이유가 다양하고 많다는 특징이 있었다.

“골프장 들어오고서부터 양보를 더 안해요. 거기 골프장 들어오고 부터는 돈을 벌어먹는 사람들이 많고 아랫마을 농가 이쪽은 적어요.”(대동계장), “골프장이 들어와서, 누구는 돈을 벌고 누구는 못 벌고 이런 것 때문에 더 심해졌어요. 그것 때문에 갈등이 생기더라구요.”(개발위원), “인심 좋고 분위기 좋은 그런 마을이에요. 먹고살기가 어려웠잖아요? 여기서 일하고 있으면 불리다가 밥먹고 그랬는데 골프장 사업하고 그러니깐 분위기가 왜가지고...”(청년회장)처럼 골프장이 마을에 오며 갈등을 유발했기에 마을 공동사업의 활성화에 부정적인 영향을 끼쳤다고 생각하였다.

“운영을 해보자고 강조할 때는 앞에서는 말이 없다가 뒤돌아서서는... 장기도 혼수 두는 사람이 훨씬 잘 두잖아요. 실제로 잘 되는 게 없다고 해야 될까요?”(개발위원), “체험사업이 힘들고 돈은 안되고 또 옆에서 씹는 사람은 있고 그러니깐 안타까운거죠. 그렇지 않아도 안되기 쉬운데...”(새마을지도자)와 같이 뒤에서 험담하거나 반대 의견을 이야기하기 때문에 누가 나서서 일을 하기 어렵다는 지적이었다.

“초창기에 잘 알고서 했어야 했는데 중간에 포기를 하는 바람에 이렇게 된거예요. 왜냐면 그 사람들도 잘 모르고 시작했으니까요.”(부녀회원), “시골사람을 어떻게 생각할지 모르지만 제가 봤을 때는 무지랭이예요. 시에서 얼마 준다, 이거 공짜래, 그러면 앞뒤 생각을 안하고 받아들여요.”(개발위원)처럼 잘모르는 상태에서 사업을 시작하였다는 지적도 있었다.

“내가 여기서 위원장을 하는 건, 마을사람들이 다 안 따라주니깐 하는 건데, 이장님이 자꾸 나의 등을 떠밀어서 저도 하게 된 거지요.”(대동계장), “시에서 공문이 왔는데, 이런 식으로 운영을 한다면 불이익이 있을 거라고 한 거예요. 감사를 통해서 들통이 난거죠. 그때부터 마을회관에서 모여서 회의하다가, 줘도 짜고 그러다보

니깐 내가 떠안게 된 거죠.”(위원장)처럼 지도자가 시켜서 했지 내가 좋아서 한 것이 아니라는 점, 그래서 애착이 가지 않는다는 점을 강조한 것도 인상적이었다.

#### 4. 마을공동체 사업의 활성화를 위한 주민들의 요구

마을공동체 사업의 활성화에 대한 주민들의 기대는 표현이 다소 다르더라도 궁극적인 목표는 비슷하게 나타났다. 즉, 본인들이 생각하는 문제점들이 해결된다면 충분히 활성화는 가능하다는 의견이었다. 외부 및 내부 인력의 지원이 잘 되고, 마을 내부의 소통을 통해 단합이 되고 그 이후에 공통의견을 모아 사업의 방향을 제시하면 가능하다는 생각이었다. 예를 들면, 일단 외부 전문가의 지원이 필요하고 또 마을 자체적으로 전담할 사람들의 필요성을 강조하는 점 등이다.

그런데 특이한 점은 S마을의 경우 젊은 귀농인의 신규 유입을 기대하고, 또 그들을 활용하겠다고 한 것이었다. 즉, 내가 이 사업을 직접 해내는 것이 아니라 타인에게 의존하는 성향이 강하다는 점이다. 두 마을의 공통적 의견들은 사업을 작은 규모로 시작해서 점차 키워 나가자는 점과 마을 주민의 소통을 위한 방법을 모색해서 마을공동체 사업의 활성화 방안을 찾으면 충분히 가능성이 있을 것이라는 점이었다.

##### 가. 인력 지원 요청

###### 1) 외부 인력 지원 요청

G마을의 경우 “우리는 생각조차도 못하니까 선생님 같은 분이 도움을 좀 주면 고마울텐데...”(노인회장), “우리 임원 몇 분하고는 제가 손을 잡고서 일으킬 테니까 어떻게든 길을 터주시면 고맙겠습니다.”(이장), “이게 계속 프로그램으로 개발하고 그래야하는데 아무래도 전문가가 도와줘야 될 것 같아요.”(숯대 총무) 등 외부 전문가의 도움을 요청하였다.

S마을의 경우 역시 “체험마을 어떻게 하면 잘될까요? 선생님같은 외부 사람들이 자주 도와주면 안되나요?”(이장)라고 외부 전문가의 지원을 기대하고 있다.

###### 2) 내부 인력의 적극 활용

G마을의 경우 “농사를 안짓는 사람은 얼마든지 일을 할 수가 있어요. 그런 사람이 나서주면 고마운데...”(1반 반장), “누군가가 열심히 하는 사람이 있어야한다고 생각합니다.”(위원장), “어떻게든 활성화를 시켜야겠다는 마음은 다 가지고 있는데

누가 총대매고 나설 사람이 없어요. 새로운 사람들을 포섭해서 그네들이 앞장서면 모를까 지금처럼 해서는 활성화되기가 쉽지 않다고 봅니다.”(감사) 등 마을 내부 인력의 활용에 대해 고민하고 있다.

S마을의 경우 “윗마을에 젊은 사람들이 같이 해야 할 것 같아요.”(부녀회장), “농사짓는 사람이 거의 마을 위주가 되어야하는데 젊은 사람 숫자만 많지 써먹을 사람이 없는 거예요. 농사짓는 젊은이가 자꾸 와야지요.”(개발위원), “젊은 사람들이 들어와도 농사를 짓는 사람들이 들어와야죠?”(이장)라고 젊은 귀농인을 희망하고 마을의 젊은 인력의 참여를 기대하고 있었다.

## 나. 내부 단결 이후 사업방향 제시

### 1) 소통이 답이다

G마을의 경우 “여럿이 있으면 말 못하는 경우가 많은데 개별적으로 이야기를 나누니까 말하기가 훨씬 수월하네요.”(노인회장), “오늘 선생님께서 한 사람 한 사람 남한테 얘기안하고 이야기를 나누는게 참 의미가 큰 것 같아요.”(감사), “이런 방법으로 자주 소통했으면 좋겠습니다.”(솟대 총무), “모두가 한마음 한 뜻으로 일을 하면 무조건 성공하리라고 봅니다.”(이장)라고 소통의 중요성을 강조하고 있다.

S마을 역시 “마을 사람마다 생각이 달라요. 그걸 어떻게 하나로 할 수도 없을까요?”(부녀회장), “개발위원들 다른 분들이 와봐야 무슨 얘기인지도 모르고 결론 없는 회의가 똑같이 반복될 거예요.”(위원장), “윗마을에 체험마을에 대해서 많은 지식을 가지고 있는 분이 있는데도 저조차도 그분 마음을 못따라가니깐 이렇게 되는 것 같아요. 아랫마을, 윗마을 소통이 안돼요.”(새마을지도자) 등과 같이 소통에 대한 중요성을 인식하고 소통에 대한 답을 찾기를 희망하고 있다.

### 2) 새로운 사업방향 제시

G마을의 경우 “우리 마을에 특징적인 것이 몇 가지가 있거든요. 분명히 우리 마을은 뭔가 찾으시면 있어요. 없는건 아니거든요! 그걸 중심으로 하면 잘될 것 같아요.”(새마을지도자), “돈이 안들어가고 조금만 노력해도 할 수 있는 것부터 서서히 나가면 좋겠어요.”(대동계장), “우리가 너무 이것저것 벌리지 말고 몇 가지만 집중해서 하면 좋겠다고 생각해요. 벌려 놓으면 사실 수습도 못하니깐요.”(부녀회장), “쉬운 것부터 어렵지 않게 처음부터 조금씩 하면 되지 않을까 하는 막연한 기대감이 있어요.”(감사)라고 마을에 맞는 발전 방향을 제시하고 있다.

S마을의 경우 “6차 산업 이런 거를 하려면 식품위생법을 따지고 가야해요. 그런데 그 관리가 제대로 이뤄지는지 걱정이예요.”(위원장), “일회성이 아니라 연속으로

가려면, 어떤 체험을 했을 때 그 마을에 가니깐 내가 원하는 물건을 주더라. 이런 말이 나와야 되거든요. 보여주기 식이라면 오래 못 갑니다.(청년회장), ”어쨌든 작게 시작하자는 지도자님 말씀에 동감입니다.“(개발위원)라고 사업의 방향에 대해 의견을 제시하였다.

## 5. 마을공동체 사업과 활성화에 대한 인식 및 요구사항의 핵심 내용

이상과 같이 마을공동체 사업과 그 사업의 활성화에 대한 인식 및 요구에 관한 구체적인 분석 내용이 제시되었다. 이를 핵심적인 내용을 중심으로 요약, 정리하면 다음과 같다(<표 6> 참조).

먼저 마을공동체 사업에 대한 주민들의 인식에서는 준비부족과 이기심을 들어 실패한 사업이라고 하였으며, 협력이 안 되고 몇몇 소수가 사업을 주도해 마을공동체가 와해되었다고 하였다. 마을공동체 사업 활성화에 대한 주민들의 인식은 마을의 기존자원을 활용하고 마을 환경에 맞는 새로운 사업 아이디어를 제시하며 해볼 만한 사업이라고 생각하고 있었다. 그리고 마을 사업이 주민들에게 많지는 않더라도 소득이 된다면 적극적으로 참여할 것이고, 지자체 및 정부의 도움이 있으면 가능성이 있는 사업으로 인식하고 있었다. 하지만 마을 사업의 활성화를 위해서는 고령화 문제를 극복해야하고 사업 전략이 없다는 점, 그리고 주민들의 방관자적인 자세와 S마을에 국한된 문제이지만 골프장 문제 등의 방해요인을 제거해야 한다고 의견을 제시하였다. 골프장이나 고령화 문제는 마을 주민들의 노력만으로 해결할 수는 없기에 근본적인 해결책은 될 수 없다고 생각하고 있었다.

<표 6> 마을공동체 사업 및 활성화에 대한 주민들의 인식 및 요구의 핵심내용

구분	개념	하위범주	핵심범주	
마을공동체 사업에 대한 주민들의 인식	정부지원이 크니까 처음부터 너무 크게 벌임	준비 부족이 문제	실패작이야	
	시작 때 젊은이들(외부) 씩씩이 문제			
	계획없이 시작하면 되다는 생각이 문제			
	내 농사 우선 항상 비뚤다, 마을 사업은 후순위	이기심 때문에		
	참여하면 손해라는 생각			
	내가 아닌 다른 누군가의 희생이 필요			
	일부가 자꾸 엇나감	공감대 형성이 안돼		공동체가 무너졌어
	관계자들의 협력이 어렵네			
	왜 이길 하는지의 공감대 없음			
	소수 주민(지도자)이 주도함	몇 사람이 주도		
초창기에만 젊은 사람 주도				
시작 때만 열심히				
사업 활성화에 대한 주민들의 인식	잘하고 싶은데 방법을 모름	새로운	해볼 만한 사업이긴 한데	
	잘할 수 있을 것이란 기대감 (G마을)	아이디어가		
	활성화 자체에 부정적 (S마을)	있긴 한데		
	그 동안 만들어 놓은 시설들이 여럿 있음	기존자원 활용	가능해	
	우리 마을 특산물과 특성이 있긴 한데...	가능해		
	어느 정도 수입이 보장돼야	돈이 되면 적극		
	금전에 무지 인식함	참여할 터	가능성은 있음	
	자기이익 추구			
	전담자가 필요함			
	외부 전문가(사무장)가 계속 도와주면 좋을 듯	도움만 있으면	고령화라는 덫	
	젊은이들이 자꾸 들어오면 됨	가능하지		
	시간이 많은 분들은 연세가 높으심			
	젊은 피가 좀 더 있으면 좋음	사업전략의 부재	방해요인들은 제거할 수 있지	
	홍보방법을 잘 모르겠음			
	시설은 잘 지었는데 어떻게 활용할지 모름			
	배포만 있고 대책은 없음	방관자적 자세		
	필요한 걸 요구하지 않음			
	따라는 가는데 나서지 않음			
비뚤 땀 도와주는데 크게 관여는 안함	'나두 생각이 있는데'			
행사 때 나왔다 가기는 함				
골프장 등 다른 사업과의 문제				
훈수 두는 사람이 많음	외부 지원인력 필요	인력지원을 요청함		
협담과 반대 의견을 뒤에서				
선생님(연구자)같은 분들의 도움이 필요				
어떻게든 누가 길을 터주세요	내부 인력의 적극 활용			
계속 하고 싶는데 도움필요				
농사 안짓는 주민은 가능함				
누군가 총대를 댈 사람 필요	소통이 답이다	내부단결 후 사업방향을 찾자		
농사짓는 젊은 사람이 자꾸 들어와야지				
개별로 의견 나눌 땐 잘 통합				
소통의 방법이 달라져야함	새로운 사업방향을 찾을 수 있다			
지도자들의 생각이 잘 전달되면 성공할 것임				
우리마을엔 찾으면 뭔가 있음				
몇가지만 먼저 집중하기				

마을공동체 사업 활성화를 위한 주민들의 요구로는 먼저 외부 전문가의 도움과 내부 인력을 활용하는 등 인력지원 요청이 제시되었다. 아울러, 마을 공동사업과 관련하여 소통의 중요성을 깨달았기에 구성원 간에 의견을 교류하는 것이 무엇보다 필요하고, 자신들의 마을의 특성과 기존 자원을 잘 활용할 수 있는 사업 방향을 찾아가면서, 발전하는 마을, 사람이 찾아오는 마을을 만들겠다는 희망을 피력하였다.

이러한 연구결과에서 두 마을의 공통점과 상이점을 발견할 수 있었다. 공통점 중 하나는 두 마을 주민들 모두 공동체 사업이 현재로서는 실패작이지만 향후 가능성은 있는 사업으로 인식하고 있다는 점이다. 또 다른 공통점은 마을에서 해결해야 할 최우선 순위로 소통과 화합을 들고 있다는 점이다. 마지막으로 외부 인적 자원이나 전문가, 정부나 지자체의 도움을 필요로 하는 등 외부의 도움과 자원을 요청한다는 점에서 공통점을 보였다.

그러나 마을에 대한 자긍심과 마을 공동사업 활성화를 위한 요구와 리더십문제 등에 있어서는 상당한 차이점을 발견할 수 있었다. 첫째, 마을에 대한 자긍심의 경우 G마을은 자연환경, 역사를 품은 스토리 등 마을에 대한 애정과 자부심이 상당하였다. 반면 S마을의 경우에는 단순하게 마을자랑으로써 공기가 좋다는 일반적인 자랑이나 아예 자랑거리가 없다고 하였다. 둘째로는 사업 활성화를 위해 필요한 요구로써, 두 마을 공히 고령화, 사업에 대한 전략 부재, 방관자적인 자세의 해결 등을 제시하고 있었지만, S마을의 경우 골프장으로 인한 마을 주민들 간의 갈등, 원하지 않는 사업을 등 떠밀려 어쩔 수 없이 했다는 반응 그리고 뒷담화나 험담을 하는 등 나로 인한 해결책 보다는 남 탓을 하는 분위기 등의 해결방안도 중요한 변수로 작용할 수 있음을 느낄 수 있었다.

## V. 결론 및 제언

본 연구에서는 농촌 마을공동체 사업을 국가로부터 2년간 지원받았던 지방 소도시 소재 2개 마을 주민들의 사업에 대한 인식과 활성화를 위한 인식 및 요구 등을 심층 인터뷰를 통해 파악, 분석하고자 하였다. 본 연구 결과 중에서 가장 비중 있게 느껴진 마을 주민 간의 갈등의 단초는 주민 서로 간의 불신이었다. 따라서, 본 연구진은 이러한 불신을 해결하는 방법은 주민 간의 공동 학습을 통해 서로의 의견을 존중하고 마을의 결정을 합리적이고 민주적인 절차에 따라 실시함으로써 믿음이 싹트고 그것을 토대로 깊어 졌던 갈등의 골이 치유되는 것이 선행되어야 찾



을 수 있을 것으로 보았다. 이런 과정을 통해 마을주민 간 지도자와 주민 간의 원활한 의사소통도 더불어 이루어질 것이기 때문이다. 아울러 이러한 연구결과를 바탕으로 마을공동체 사업의 활성화를 위해 다음과 같은 방안이 필요하다는 결론을 얻게 되었다.

첫째, 마을공동체 사업에 대한 충분한 공론화 작업이 선행되어야 한다는 점이다. 설득과 공감이라는 전체 주민의 합의를 얻기 위한 수단이 제공되어야 그에 대한 결과를 기대할 수 있다는 의미이다. 대부분의 국내 농촌 마을공동체 사업은 정부주도로 농촌의 발전적 미래를 위한 장기적인 투자사업으로 이해될 수 있겠다. 따라서 그동안의 많은 투자와 우수 사례들을 새롭게 시작하거나 좋지 않은 결과를 얻은 마을들에게 도전과 성공을 위한 학습의 내용으로 제시하여, 이를 배우는 과정이 서로의 다른 의견을 소통하는 경험이 되고 공론화와 의견교류 내지는 협력의 과정으로 이용되는 것이 필요하다는 것이다.

둘째, 체계적인 사업 전략 수립 및 집행이 요구된다는 점이다. 이를 위해서는 공동체사업을 수행하는 그 마을만의 인적, 물적 자원에 대한 파악이 선행되어야 한다. 어느 마을이나 그 마을만의 다양한 자원이 있는데, 이런 것들이 사업전략 수행에 반드시 선행적으로 포함되어야 한다. 물론 사업기획 및 선정을 위한 초기 작업에서 외부전문가들이 이러한 내용을 보기 좋게 문서화하고 또 기획안 발표시 명확하게 제시한다. 그러나 실제 사업이 수행단계로 접어들면 이러한 내용들이 사업전략으로 전환되지 못하는 것이 농촌 공동체사업의 현실이다. 아울러, 가능하면 마을주민들의 다수가 참여해야 공동체사업이 성공할 수 있다는 점이다. 사업을 기획하고 수주를 준비하는 단계에서는 마을의 일부 핵심 인사와 외부전문가들 위주로 만들어지며, 대다수의 주민들은 사업 참여서명 등의 형식적인 참여만 하게 된다. 하지만 이 단계에서 충분한 합의와 공감이 만들어지지 않으면 2년간의 국고지원 기간은 물론이고, 이후 자립적으로 후속사업이 수행되어야 할 단계에서는 몇들어지게 만들어진 시설물을 바라보면서 한숨과 뒷담화의 아쉬움만 남게 될 공산이 크다.

셋째, 외부전문가의 지속적인 참여와 협력을 전제로 사업이 승인되어야 한다는 것이다. 이미 고령 혹은 초고령사회가 되어가는 우리 농촌의 현실에서 외부 체험객과의 소통 및 공감대 형성에 고령 노인들의 역할이 과연 어느 정도일 것인가에 대한 답을 찾아가면서 고민하게 된 실천방안이다. 이에 대한 한 예로, 단순히 시설 건설과 생산 및 체험 등의 사업내용에 추가하여 농촌해설가와 문화해설가 등과 같은 다양한 콘텐츠 사업과 관련된 외부 전문 인력을 활용하는 방안도 포함시키는 것이 필요하다고 본다.

마지막으로 마을 주민 간의 갈등의 최소화와 소통방안을 현실적으로 연구개발하

여 시스템화 해야한다. 예를 들면, 마을공동체 사업에 대한 다양한 agenda 발굴 후 토론 및 발표와 multi-voting의 실시로 합리적인 의사결정을 통해 마을 전체 주민의 공감대를 이끌어내고, 이를 사업화하는 결론으로 정리하고 집행하는 과정을 시스템화 하는 것이다. 마을마다 특성과 다양성이 있겠지만, 공동체사업을 위한 의사결정 과정을 시스템화해서 프로토콜로 활용하면 대부분의 마을공동체 사업에 적용하는 데는 큰 어려움이 없을 것이라 기대해 본다.

이러한 결론은 농촌 마을공동체 사업과 관련된 선행 연구 결과들보다 사업 활성화를 위해 좀 더 심층적인 실마리를 찾을 수 있었다는데 의미가 있다. 기존의 연구들은 주로 사업과 관련된 갈등의 원인 및 갈등요인을 파악하고 제시하는 내용으로 이루어졌다. 갈등의 주체를 대상으로 하여 주민 간, 주민과 지도자 간, 지도자와 지도자 간의 갈등 위주로 다룬 연구(리신호 외, 2015)와 갈등의 원인을 대상으로 이 익분배에 대한 불만족으로 갈등을 다룬 연구(이재혁 외, 2014)가 있다. 이와 더불어 본 연구에서 마을공동체 사업 활성화를 위해 주민들이 인식하고 또 기대하는 구체적인 요소들이 파악되었으므로 향후 구체적인 실천방안을 마련하는데 도움이 될 것으로 생각된다.

마지막으로, 본 연구를 진행하면서 느낀 점들을 제언의 의미로 제시하면서 마무리 하고자 한다. 먼저, 마을 주민들 간의 갈등의 정도가 심할수록 마을에 대한 자긍심이 적어진다는 것이다. 예를 들어, 마을 주민 간에 갈등이 심할수록 마을자랑에 소극적이고 수동적임을 발견하였다. 또, 마을지도자에 대한 존경심이 마을 주민 간 단합에 크게 영향을 미치는 것을 확인하였다. 더불어 마을 지도자와 주민간의 존경심이 상대적으로 양호한 G마을의 경우 인터뷰에 적극적으로 참여할 뿐만 아니라 인터뷰 양적인 부분도 많았고, 질적인 면에서도 긍정적인 결과가 훨씬 많이 나타난 것도 매우 의미 있는 발견이었다고 생각한다. 마을 주민 전체 회의와 같이 다수가 모여서 사업관련 사항을 논의하게 되면 소수가 좌지우지하는데 반해, 개별 인터뷰에서는 자신의 생각을 가감 없이 말하는 현상도 나타났다. 마을 주민들의 공통된 생각은, '나도 마을 결정에 동참하고 싶다'라는, 소수 주동하는 사람에 의해 묻어가는 것을 싫어하며 투명하게 의사결정이 이루어지길 바라는 것으로 보아 마을에서의 합리적인 의사결정방법과 공감대를 형성하는 방안에 대한 연구가 필요하다고 생각한다.

또한, 마을공동체 사업의 활성화에 대한 결론은 의외로 간단하지만 해결하기는 무척 어렵다는 점이다. 예를 들어, 체험마을 사업이 주민에게 금전적으로 이익을 주면 열심히 하겠다고 하는데 금전적인 이익이 되려면 선행되어야 할 과제가 쉽지 않다는 것이다. 즉, 사업 수행에 대한 전략과 홍보를 포함한 마케팅 방법 등이 필

요한데, 이는 전문기업들도 해결하기 쉽지 않은 과제들이다. 주민 각자의 역량에 맞는 역할을 수행해야 하는데 전략도 없는 상태이고, 홍보는 아예 시도조차 못하고 있으며, 마케팅에 대해서는 대다수 지도자그룹 멤버들이 단어의 의미조차 이해하지 못하고 있는 농촌 마을에게는 더욱 어려운 과제이기 때문이다. 결국 체험객을 모아 오고 그 사람들에게 상당한 체험비를 받으면 이익이 실현된다는 것인데 아무런 사전준비가 되어있지 않은 상태에서 이익을 실현하기는 현실적으로 불가능하다고 생각한다. 입장을 바꿔놓고 생각해보자. 체험객은 돈을 지불할 만한 가치가 있어야 체험을 위해 마을을 방문할 텐데 마을과 체험에 대한 홍보가 전혀 안되어 있고 전문가 수준의 체험 진행이 아닌 고령의 농민들이 주체가 되는 체험행사에 과연 참석하려고 할까?

본 연구를 통해 마을공동체 사업에 대해 알게 된 점들은 그리 긍정적이지 못하다. 체계적이고 구체적인 전략을 수립하고 홍보를 포함한 마케팅에 대한 해답을 찾기 이전에 선불리 성공을 예감하고, 상당한 국고를 투입해 과감하게 사업을 진행한 결과는 생각보다 많은 부작용을 낳고 있었다. 가장 큰 부작용은 마을 주민간 합리적인 의사결정에 기초하지 못한 공동사업의 시작이며 이로 인해 마을단위의 대응 자금이 필수적으로 투입되기에 마을 전체에 불신의 분위기가 조성되었다. 이러한 상태에서 시간이 지나면 원활한 의사소통보다는 불신의 골은 점점 더 깊어져만 가고 있었다. 표면적으로 불신의 감정이 노출된 경우(S마을)도 있지만 내재적으로 쌓인 경우(G마을)도 있음을 알게 되었다. 마을 주민들의 가장 큰 어려움 중 하나가 주민 간의 소통이 안 되고 있다는 점이다.

결국 마을공동체 사업의 가장 핵심적이면서도 기초적이며, 시작단계에서부터 정성을 쏟아야 할 중요한 전략 중의 하나는 마을주민 간 소통문제와 이를 원활하게 진행할 구체적인 방안이며, 이에 대한 연구가 필요함을 절실히 느끼게 되었다. 본 연구에서 사업 참여마을 전체 주민들의 의견을 파악하지 못했고, 또 주민들의 인식과 요구 탐색에서 더 나아가 구체적인 실천 전략을 제시하지 못한 한계가 있다. 따라서 본 연구 결과를 토대로 마을 주민 간 소통문제를 해결하고 사업의 활성화를 위한 코칭 시스템 개발과 같은 연구가 진행되었으면 하는 기대를 가져본다.

## 참고문헌

- 권중섭(2012). 근거이론에 따른 농촌마을공동사업상의 갈등 연구. 박사학위논문, 경북대학교.
- 김동원, 박혜진(2016). 농업·농촌에 대한 2016년 국민의식 조사 결과. **농정포커스**, 139, 한국농촌경제연구원.
- 김보미(2009). 농촌 관광마을의 주민 간 갈등이 마을 운영 성과와 분위기에 미치는 영향. 석사학위논문, 대구대학교.
- 김용근(2004). 농촌 관련 사업 운영상 갈등의 이해와 대책. **농어촌과 환경**, 14(3), 24-35.
- 김인환(2009). 농촌관광사업 추진추체의 파트너십 및 갈등이 주민참여에 미치는 영향. 박사학위논문, 대구대학교.
- 나란희(2010). 농촌 전통 테마마을 사업에 대한 주민의식과 성과분석. 석사학위논문, 경상대학교.
- 리신호, 민흥기, 윤성수, 정남수, 장우석(2015). 권역단위사업에서 주민 갈등 분석에 의한 사회적 취약성 평가. **농촌계획**, 21(1), 77-87.
- 박대식, 마상진, 심재만(2006). **농촌사회의 양극화 실태와 정책과제**. 한국농촌경제연구원.
- 박시현, 김용렬, 권인혜, 류경선(2012). **농촌관광의 새로운 방향과 정책과제**. 한국농촌경제연구원.
- 박시현, 박문호, 엄진영, 임지은, 임경수, 임형백, 장준철(2017). **마을공동체 활성화를 통한 농가소득 증대방안**. 한국농촌경제연구원.
- 박종언(2010). 지속가능한 커뮤니티 비즈니스 성공모델에 관한 사례연구: 농촌 체험관광마을을 중심으로. 박사학위논문, 송실대학교.
- 서윤정(2013). **6차산업 융복합 혁명**. 서울: HNCOM.
- 성윤미(2008). 농촌관광사업의 주민갈등이 조직몰입 및 성과에 미치는 영향. 석사학위논문, 강원대학교.
- 안종현(2008). 농촌관광마을 만들기와 주민 참여. 박사학위논문, 전남대학교.
- 엄진영, 김광선, 임지은(2016). **농촌지역 노동시장 변화 실태와 정책과제**. 한국농촌경제연구원.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별(2015). **질적 연구방법의 이해**. 서울: 박영사.
- 이병원 (2006). 농촌관광사업에서 마을 주민들이 인식하는 갈등의 원인 및 영향에 관한 연구. 석사학위논문, 서울시립대학교.

- 이윤원(2011). 농촌관광사업에 있어 주민갈등 구성요인과 기대효과에 미치는 영향 분석. 석사학위논문, 동국대학교.
- 이재혁, 박제신, 전수현, 손용훈(2014). Q 방법론을 이용한 예산 황새마을 조성사업의 갈등구조 분석. **농촌계획**, 20(4), 77-87.
- 정도채, 심재현(2017). **농업전망 2017( I )**. 한국농촌경제연구원.
- 조성배, 황현(2016). 농어촌지역의 커뮤니티 갈등 유형과 해결방안 연구. **공공사회연구**, 6(2), 5-54.
- 조중현(2007). 마을 공동사업 추진과정에서 표출된 주민 간 갈등의 근거이론적 해석. 박사학위논문, 서울시립대학교.
- Akgün, A. A., Baycan, T., & Nijkamp, P. (2015). Rethinking on sustainable rural development. *European Planning Studies*, 23(4), 678-692.
- Brookfield, S. D., & Preskill, S. (2008). **토론, 수업을 위한 도구와 기법**(전남대학교 교육발전연구원 역). 서울: 학이당. (원저 1999년 출판)
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovation in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research? *Social Innovation in Rural Development*, 52(1), 48-70.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2001). **근거 이론의 단계**(신경림 역). 서울: 현문사. (원저 1998년 출판)
- Toffler, A. (2012). **누구를 위한 미래인가**(김원호 역). 서울: 청림출판. (원저 1983년 출판)

*Abstract*

## A Study about Farming Village Residents' Perception and Needs for Revitalization of Community Cooperative Project

Na, Myoungchan(Chungcheong University)

Choi, Seongwoo(Soongsil University)

The purpose of the study was to identify and analyze farming village residents' perception and needs for revitalization of community cooperative projects. The participants were 19 residents of two farming villages in a small rural city in Korea. They took part in a government-funded community cooperative projects at least more than two years. The research instrument was half-structured questionnaire developed for qualitative research, which was proceeded from April, 2017 to May, 2017. The collected data through 1:1 interviews were analyzed by the constant comparison method. The results were as follows. First, the participants perceived that the projects were failed due to lack of preparation and residents' selfishness. And they also felt that the village community broke down because the projects were led by small number of leaders and participants. Second, the participants perceived that the projects would be revitalized if the leaders and followers in the villages utilized the existing human and physical resources and provide new project strategies applicable for the villages. Finally, the needs for revitalization of the projects were 1) support for human resources in and outside of the villages, 2) internal unity through communication among the residents, 3) and strategic project design and implementation such as beginning with small business activities. In conclusion, the results of community cooperative projects would be directly related with communication among the village residents. The study suggested a research and development for systematization of conflict minimization and communication-based decision-making process among farming village people.

*keywords:* community cooperative project, village CoP, community spirit

## 지역사회참여와 지식공유가 성인학습자의 문제해결능력에 미치는 영향

이효영(한국직업능력개발원)\*

---

### 요 약

---

본 연구는 성인학습자의 지역사회참여와 학습자 간 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향을 분석하였다. 서울·대전·충남의 평생교육기관에서 학습공동체와 평생교육프로그램에 참여중인 만 20세 이상의 성인학습자 285명을 대상으로 중다회귀분석과 경로분석을 실시하였다. 분석결과 성인학습자의 지역사회참여는 문제해결능력에 유의한 영향을 주는 것을 알 수 있었으며, 학습자 간 지식공유에도 유의한 영향을 주는 것을 알 수 있었다. 또한 학습자 간 지식공유는 성인학습자의 문제해결능력에 유의한 영향을 주는 것을 알 수 있었으며, 지역사회참여와 문제해결능력 사이에서 지식공유의 매개효과를 확인하였다. 본 연구결과를 통해 성인학습자의 지역사회참여, 지식공유, 문제해결능력을 향상시킬 수 있는 방안의 마련이 필요성을 알 수 있었다. 연구결과는 평생교육의 이론적·실천적 함의와 평생교육발전에 많은 시사점을 제공한다.

---

주제어: 성인학습자, 지역사회참여, 지식공유, 문제해결능력, 평생교육

---

\* 제1저자: 한국직업능력개발원 연구원 email: prepare31@naver.com  
논문투고: 2017.06.06 / 심사일자: 2018.01.06 / 게재확정일자: 2018.01.11

## I. 서론

지역사회는 평생교육의 공간적 출발점이다. 마을단위 풀뿌리 평생학습은 시·군·구 지역사회 평생학습을 근간으로 형성되며(채재은, 변종임, 2014), 지역사회에서 학습 참여는 주민 자신들의 구체적인 삶의 현장에서 스스로의 문제를 인식하고 지역사회 구성원들을 정신적, 경제적으로 성장할 수 있도록 도와 왔다(이해주, 2011). 지역사회는 지역주민의 생활방식이나 신념 또는 가치관 등을 공유하는 하나의 생활 체계로 물리적 공간을 넘어 평생교육에서 중요한 주제이다. 지역사회참여를 통해 공식·비공식적으로 좋은 이웃과 동료들의 만남을 통하여 자율적으로 사회 참여를 하고 사회구성원들 간의 협동을 촉진하며 사회적 관계를 쌓을 수 있는 기회 등을 얻게 된다(이재열, 2006).

이에 따라 지역사회학습공동체인 평생학습도시는 2017년 현재까지 전체 227개 시·군·구 중 143곳이 지정되었다. 또한 지역 주민의 평생학습 기회 확대 및 평생교육 활성화와 주민 간 소통, 마을 공동체 형성을 위한 읍·면·동 단위의 행복학습센터는 2015년 32개에서 2017년 신규지원 대상이 137개로 급증하였다(교육부, 2017). 이러한 평생교육진흥원(시·도), 평생학습도시(시·군·구), 행복학습센터(읍·면·동)로 이어지는 평생학습 추진 체제와 시·도 다모아 평생교육정보망의 구축은 지역사회에서 평생교육과 참여에 대한 인식에 대한 강조라고 할 수 있다. 이러한 중요성에도 불구하고 평생교육에서 지역사회참여의 연구는 지역사회를 활성화하기 위한 수단적 요소로 주로 언급되어 왔다. 지역사회참여를 통해 지식공유가 일어나고 문제해결능력이 개발되는 방향으로 제시될 필요가 있다.

Putnam(1993)은 사회참여를 사회적 자본의 가치관·태도와 같은 기초소양으로서 사회적 응집에서 공유공동체에의 몰입이자 실천적 특성임을 강조한다. 특히 사회참여는 상호간의 교류와 이익증진을 추구하는 행위로(김영아, 2008) 지역사회참여의 범위가 넓은 사람일수록 다른 사람에게 도움을 주려는 경향이 높다(Brehm & Rahn, 1997). 즉 지역사회참여를 활발히 하는 사람의 경우 지역학습공동체와 생활공유 공동체에 몰입하게 되며, 사회자본의 원천으로서 사회참여는 다양한 네트워크를 형성하는 사회적 응집의 결정체가 된다. 이러한 지역사회참여는 다양하게 발생하는 지역 내 활동에 참여하는 것으로 친목모임, 자원봉사활동, 평생학습활동, 지역행정활동, 정치참여 등에 적극적으로 참여하는 것을 의미한다.

특히 학습자 간 지식공유는 다양한 경험과 지식을 가지고 있는 학습자 간에 정보공유와 문제해결능력 함양을 비롯해 학습의 실천과 학습활동에서 핵심적 요소이다(최준호 외, 2007; 현영섭 외, 2009). 이러한 지식공유는 사회참여의 사회적 상호



작용에 초점을 두고 사회적 맥락과 공동체를 통한 지식공유와 지식의 내면화를 설명하며, 지식공유는 사회적 맥락이 필수적으로 포함된다(Jo & Joo, 2011). 즉 지역 사회참여는 다른 구성원들과의 관계망을 확산시키는데(민소영 외), 구성원 간의 관계망과 관계 유지는 지식공유를 촉진한다(현영섭 외, 2013). 또한 지식공유는 학습자의 문제해결능력에 영향을 주는 요인이다(최준호 외, 2007). 따라서 지역 사회참여에의 지식공유와 문제해결능력에 미치는 영향력을 유추해볼 수 있다. 여러 연구에서도 지역사회참여는 지식공유에 영향을 주는 것으로 나타났으며(허문구, 2011; O'Dell & Grayson, 1998), 여러 연구에서 사회참여활동을 통한 구성원들과 네트워크를 형성은 지식공유의 양방향적 의사소통과 관련 있음을 밝히고 있다(김영옥 외, 2011; 박태영, 심완준, 신호균, 2013). 즉 지역사회참여의 만남과 교류는 구성원들과 연합 속에서 사회적 상호작용을 형성하며, 지역사회참여를 통해 공동체 삶을 비롯해 다양한 개인적 및 사회적 문제해결에 긍정적 효과를 나타낸다(Adler & Kwon, 2002; Lin, 1982; Tsai & Ghoshal, 1998). 따라서 지역사회참여는 참여 구성원과의 교류와 활성화를 이끌고 이는 학습자 간 지식공유로 이어져 최종적으로 문제해결능력에 함양에 도움을 줄 수 있다.

특히 문제해결능력은 평생학습·지식기반사회에서 개인에게 필수적 능력으로 국내외 선행연구에서 성인학습자에게 중요한 요소로 언급되어 왔다(이석재 외, 2003; 조대연, 김재현, 2007; Pellegrino & Hilton, 2013; Uzunboylu & Hursen, 2012). 문제해결능력은 이미 알고 있는 것을 어떻게 활용하고 적용할 것인가(knowing how)의 관점이다(Trilling & Fadel, 2009; 이석재 외, 2003). 직시한 문제를 해결하고 정보를 활용해나가며 스스로 문제를 제기하고 능동적인 학습형태를 행하는 성인학습과 평생학습에서 요구되는 기본적인 필수적 능력이다. 즉 무엇을 아는가 하는 텍스트 기반의 지식이 아니라 실제 상황에 기반 하여 무엇을 할 수 있는 하나의 역량으로써 강조되고 있다(진미석, 2016). 따라서 문제해결능력은 성인학습자의 역량의 한 요인이 된다. 역량은 개인에게 선천적으로 주어진 능력이라기보다 사회에서의 참여와 다양한 일상적인 생활의 경험과 학습을 통해 함양될 수 있다는 상황적 맥락성과 학습가능성의 특성을 내포하고 있다. 특히 지역사회에서의 사적조직참여, 지역사회 자원봉사 등 지역사회단체나 모임에 적극적으로 참여할수록 문제에 대한 중요성, 종합적 해결능력, 해결방안과 원인파악 등의 문제해결능력에 유의한 영향을 미친다(신소정, 2013; 신소정, 이재모, 2014). 또한 지식공유를 통한 문제해결능력의 함양은 지식공유의 목적이자 지식공유를 통해 향상되는 성과로 강조된다(이홍재 외, 2006). 지식공유는 지식의 본질적인 효용성을 나타내어 종종 효과적인 행위를 위한 능력 또는 문제해결에 대한 기여와 관련되어 설명되고 있으며(Huang et al.,

1999), 집단에서의 타인과의 지속적인 상호작용과 지식공유는 문제해결능력 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다(최준호 외, 2007; 현영섭 외, 2009; Cathcart & Samovar, 1992).

그러나 이와 같이 지역사회참여의 지식공유의 사회적 상호작용과 문제해결능력에 대한 선행연구의 시사점에도 불구하고, 평생교육분야에서 지역학습공동체, 학습마을 만들기, 학습동아리, 평생학습도시 등의 지역사회참여에 대한 논의와 연구는 주로 이론적인 문헌연구를 바탕으로 진행되어왔다(김향식, 최은수, 2009; 박상옥, 2010; 오혁진, 2005; 이해주, 2011; 임정임, 2014). 이러한 선행연구는 성인학습자 문제해결능력에 대한 문헌연구라는 점과 연구대상이 주로 지역주민과 직장인을 대상으로 하기 때문에 학문적 시사점을 제공하는데 한계가 있다.

본 연구는 평생학습사회에서의 지역사회참여 대한 경험적 연구의 부재라는 기존 연구의 문제점에서 착안하였다. 이에 따라 탐색적 수준에서 지역사회참여와 성인학습자의 학습자 간 지식공유와 문제해결능력의 관계를 경험적으로 살펴보는데 일차적 목적을 두고 있다. 지역사회참여와 학습자 간 지식공유, 문제해결능력에 대한 이론적 검토와 선행연구 고찰, 실증연구를 통해 결과를 분석하고 도출하였다. 연구 결과는 평생학습사회에서 지역사회참여와 지식공유의 실천을 위한 방향을 제시할 수 있으며, 평생학습에서 성인학습자의 문제해결능력을 비롯한 성인학습자 역량 연구에 시사점을 줄 수 있다. 본 연구에서 연구문제는 다음과 같다. 성인학습자의 지역사회참여는 문제해결능력에 영향을 미치는가? 성인학습자의 지역사회참여는 학습자 간 지식공유에 영향을 미치는가? 학습자 간 지식공유는 성인학습자의 문제해결능력에 영향을 미치는가? 학습자 간 지식공유는 지역사회참여와 문제해결능력 사이에서 매개효과를 갖는가?

## II. 지역사회참여, 학습자 간 지식공유, 문제해결능력의 선행연구

지역사회는 지역주민들의 협력적인 공동체이며, 사회의 연대의식(sense of community)이라는 의미가 함축되어 있다(박용순, 2006). 이러한 지역사회 연대의식은 서로 돕고자 하는 사회의 규범적이며, 문화적인 요소로서 상호호혜성을 특징으로 한다. 지역사회참여에서 참여는 사회의 다양한 활동에 자발적이고 적극적으로 참여하는 것을 의미한다. 일반적으로 사회참여는 여가활동, 자원봉사와 같이 금전적 보상이 주어지는 경제활동 및 가사활동을 제외한 공식적, 비공식적 조직이나 집단에 적극적으로 관여하는 활동으로 정의된다(이성은, 2013). 지역사회참여

의 범위는 참여유형과 참여방식에 따라 다르게 나타난다. 일반적으로 경제활동, 지역주민활동, 학습활동, 종교활동, 자원봉사활동, 정치활동, 온라인활동 등으로 구분해볼 수 있다(이성은, 2013; 조추용, 2003). 평생교육이 추구하는 사회통합의 공동체적 지향의 특성을 볼 때 지역사회참여는 대인관계망인 이웃과 상호작용하며 교류하는 것, 지역 내 자원봉사활동, 지역 정치행정에 참여하는 것, 지역학습공동체에 참여하는 것, 취미·여가 활동에 참여하는 것 등의 적극적 사회참여활동을 의미한다. 지역 평생학습 활성화를 위해 2001년부터 추진되고 평생학습도시는 지역 내 평생학습자원 간 네트워크를 구축하여 지역주민의 평생학습을 활성화하는데 목적이 있다. 개인의 삶의 질을 높이는 것뿐만 아니라, 지역 내 사회통합과 지역 평생학습 활성화, 지역발전을 도모한다. 따라서 지역의 사회참여활동(social participation activity)은 지역사회구성원으로서 주어진 역할을 담당하며, 사회참여활동을 통해 다른 사람들과의 사회적 관계와 생산적 활동을 지속해 가도록 돕는다(Rowe & Kahn, 1998).

지역사회에 관한 연구는 대부분 평생학습과 관련한 탐색적, 이론적 연구를 중심으로 이루어져 왔다(박상욱, 2010; 오혁진, 2005, 2014). 이러한 연구는 지역을 중심으로 형성된 평생학습은 학습활동과 지역사회가 밀접한 관련이 있음을 의미하며, 학습의 과정과 결과로서 지역사회활동이 학습자에게 주는 긍정적 의미에 대한 접근을 모색해왔다. 특히 지역주민들의 삶의 질을 향상시키며 참여 과정에서 사람과 사람사이에서 긍정적 관계가 형성된다(Innes, 1999). 따라서 지역사회참여는 공동의 목적을 가진 사람들이 함께 모여 사회참여를 이끄는 원천이며(김혜연, 2011), 지역 사회참여는 궁극적으로 신뢰와 네트워크를 동반한다(곽현근, 2004; 곽현근, 유현숙, 2011; 노병찬, 주덕, 2016; 박희봉, 김명환, 2001; 최인혜, 2009). 특히 자발적 사회참여의 중요성을 강조하는 입장에서는 지역사회 구성원이 자발적 조직에 참여함으로써 시민적 덕목과 민주적으로 토론하고 조직을 운영하는 능력을 배우며(신석근, 2010), 상호협력 등의 인적관계를 증진토록 돕는 역할을 강조한다. 이러한 인적관계를 형성하는 자발적인 사회·단체 활동 참여는 평생학습에서 자신의 능력을 개발하는 자극제로 작용한다. 이러한 점에서 지역사회참여가 각 개인의 역량을 향상하고 개발하는 측면에서 중요한 요인이라 할 수 있다. 따라서 평생교육분야에서 중요하게 다뤄지는 지역사회참여의 지식공유와 문제해결능력에 대한 학문적 접근이 요구된다.

한편 지식공유는 집단 내 지식을 소유한 사람과 지식을 획득하고자 하는 사람과의 관계에서 개인과 집단의 성과에 영향을 주기 위한 상호간의 과정으로(Nelson & Coopridge, 1996) 개인의 지식이 다른 사람에게 이해되고, 흡수되며 사용될 수 있는 형태로 변환되는 과정으로 정의된다(백윤정, 김은실, 2008). 이러한 지식공유는 사람과의 관계를 바탕으로 실행되기 때문에, 만남의 전제인 구성원의 참여가 동반되며

학습조직에서 구성원간의 모임이나 관계를 통해 지식을 공유하게 된다. 즉 지식공유는 집단 구성원 사이에 지식이 이동하거나 상호교환, 다른 구성원이 활용하기 위한 형태로 변환되는 사회적 과정으로(현영섭, 조대연, 2009), 구성원들 간에 서로 자신의 경험과 지식, 아이디어 등을 제공하는 과정은 개인의 문제를 해결하고 이러한 능력을 형성하도록 돕는 기능을 수행한다.

지식공유를 사회적 교환 행위로 파악하는 관점에서 볼 때 지식공유는 구성원들 간의 학문적 상호작용에 의존한다(마은경·김명숙, 2005; Constant et al., 1994; Nahapiet et al., 1998). 이에 따라 지식공유에 대한 연구는 주로 실행공동체(CoP: Community of Practice), 팀 학습을 대상으로 한 연구가 주로 이루어져왔다. 지식공유가 실행되는 사례 연구(최미나, 유영만, 2003; 홍대근, 구충효, 서의호, 2009), 지식공유를 통한 조직 활성화와 구성원 발달에 대한 연구(김도현, 2008; 박혜영, 2002), 지식공유에 영향을 미치는 내·외적 변인에 대한 탐색적 연구(백운정, 김은실, 2008; 오승원, 박경수, 2012; 이재홍, 김은정, 안중호, 2012)등을 중심으로 이루어져왔다. 그러나, 일반적으로 팀 학습 및 실행공동체의 경우 실행공동체의 성과는 개인의 직무성과와도 연결되어야 하는 부담을 가지고 있다는 점에서(윤명희 외, 2013; 현영섭 외, 2009), 평생학습의 학습실천과정에서의 맥락적·상황적 차이가 존재한다. 이러한 맥락에서 평생학습에서 학습자 간 지식공유는 교육프로그램에 대한 정보, 학습 관련 자료원에 관한 정보, 노하우, 일반지식 등 학습과정에서 관련된 모든 내용과 정보자체를 공유하는 일종의 학문적 상호작용의 의미를 갖는다. 즉 지식공유는 공동체에서 구성원 사이의 상호작용으로 볼 수 있으며, 지식공유의 상호작용은 공동체에서 발생하는 역동적 현상이다(이홍재, 권기현, 차용진, 2007). 평생학습의 학습조직 내 공동체에서의 학습자 간 지식공유는 그 활동의 주제와 연관성이 있는 모든 것에 열려있는 특성을 보이며, 구성원의 개인적인 노하우와 사소한 경험도 중요한 내용을 담고 있다(윤명희, 서희정, 2013). 조직수준에서 학습동아리 등의 학습조직참여의 결과로 내부구성원 간의 사회적 연결망을 통해 지식공유가 강해짐을 분석하였다(현영섭, 조대연, 2009).

한편 평생학습에서 성인학습자의 문제해결능력은 평생학습사회에서 성인학습자에서 가장 요구되는 능력으로 평생학습에서는 학습자에게 지식 전달과 습득에 중점을 두고 스스로 문제를 제기하고 해결해 나갈 수 있는 능력을 의미한다. 문제해결능력에 대해 D'Zurilla & Nezu(1987)는 문제해결을 일상생활에서 직면한 문제를 대처하고자 효과적이거나 적응적인 수단을 발견 또는 확인하려는 시도로서 인지적-정서적-행동적 과정으로 정의하였으며, 김영미 외(1995)는 효율적 행동들을 광범위하게 찾아내어 사회적 능력을 활성화시키고 유지하는 것을 목표로 하는 대처전략으로

개념을 정의하고 있다. 종합하면 문제해결능력(problem solving ability)은 학습자가 개인과 사회에서 문제 상황에 직면하였을 때 적극적으로 대처 방안을 모색하고 해결 방안과 결과를 얻어낼 수 있는 능력이다. 개인적 삶의 일부로서 문제해결능력을 간주하기도 하는데(Koberg & Bagnall, 1974), 이러한 문제해결능력은 개인의 경험적, 지식, 관심을 활용하는 실천적 능력, 사회적 능력과 밀접하게 관련 되어 나타나는 사회관계적·상황적·맥락적 개념의 연장선에 있다(강인애, 2003).

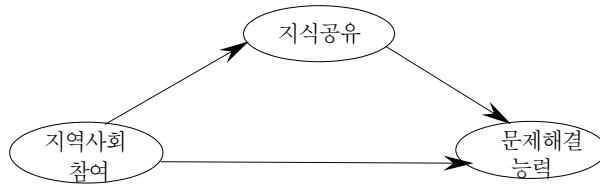
관련 선행연구를 살펴보면, 박현근 외(2011)는 사회자본 형성의 선행요인으로 지역사회조직 참여를 강조하였으며, 지역사회참여를 통해 조직 내 정보공유가 활성화됨을 강조하였다. 특히 사회봉사조직참여와 사적조직참여에 적극적으로 참여하는 사람일수록 참여의 과정에서 구성원 간 사회관계망이 형성되면서 구성원 간 정보공유가 활발하게 이루어지고 있음을 밝혔다. 서승재(2015)는 지역사회참여는 현실적인 문제해결능력과 지역사회 통합의 제고에 도움을 주고 있음을 강조하였으며, 사회참여가 문제해결능력에 미치는 직·간접적 영향력을 확인하였다(고장완 외, 2014; 서승재, 2015; 조규락, 2002; Pike et al., 2003; Ko et al., 2016).

이와 같이 선행연구를 통해 평생학습에서 성인학습자의 지역사회참여와 지식공유는 문제해결능력은 밀접한 관계에서 서로 영향을 주고받고 있음을 알 수 있었으며, 이는 성인학습자의 문제해결능력을 향상시키기 위해서는 무엇보다 지역사회참여와 학습자 간 지식공유가 매우 중요함을 시사한다. 따라서 성인학습자의 문제해결능력을 향상시키기 위한 지역사회참여(사적조직참여, 학습조직참여, 지역행정참여, 온라인참여)와 학습자 간 지식공유의 연구가 중요하다고 할 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 지역사회참여, 학습자 간 지식공유가 성인학습자의 문제해결능력에 미치는 영향을 살펴보고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구의 성인학습자의 지역사회참여와 학습자 간 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향 연구를 위한 연구모형은 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구의 개념적 틀

## 2. 연구대상

본 연구에서는 성인학습자의 지역사회참여와 학습자 간 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향 분석을 위해 서울·대전·충남의 평생교육기관 및 시설 등에서 학습공동체와 평생학습프로그램에 참여하고 있는 만 20세 이상의 성인학습자 300명을 대상으로 선정하여 2017년 3월~4월까지 설문조사를 실시하였다. 이중 설문답변이 불성실한 15부를 제외하고 총 285부를 최종 분석 자료에 사용하였다. 성인학습자 지역의 경우 특별시, 광역시, 군 지역 별로 학습자를 선정하기 위하여 지역을 국한하여 선정하였다. 연구대상자의 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 대상자의 특성

(n=285)

변인	내용	빈도(n)	비율(%)	변인	내용	빈도(n)	비율(%)
성별	남자	72	25.3	학습 참여 기간	1년 미만	63	34.8
	여자	212	74.4		1~3년 미만	71	39.2
연령	20대	46	16.4		3~5년 미만	33	18.2
	30대	57	20.3		5~10년 미만	12	6.6
	40대	62	22.1		10년 이상	2	1.1
	50대	71	25.3	월 소득	100만원 미만	46	18.9
	60대 이상	45	16.0		100~199만원	50	20.6
최종 학력	고졸이하	74	26.4		200~299만원	47	19.3
	전문대졸	53	18.9		300~399만원	40	16.5
	대졸	110	39.3		400~499만원	38	15.6
	대학원졸 이상	43	15.4	500만원 이상	22	9.1	
참여 프로 그램	기초문해교육	3	1.2	주거 기간	1-5년	83	31.6
	학력보완교육	52	21.5		5-15년	83	31.6
	직업능력교육	40	16.5		15-30년	79	30.0
	문화예술교육	78	32.4		30-50년	16	6.1
	인문교양교육	65	26.9		50년 이상	2	0.8
	시민참여교육	3	1.2	참여 기관 유형	시·군·구평생학습관	94	36.0
학습 동아리	참여	85	29.8		주민자치센터	82	31.4
	미참여	142	49.8		대학평생교육원	59	22.6
	참여 예정	38	13.3		도서관	26	10.0

### 3. 측정도구

본 연구에서는 성인학습자의 지역사회참여와 학습자 간 지식공유가 성인학습자의 문제해결능력에 미치는 영향을 분석하기 위해 지역사회참여와 학습자 간 지식공유를 독립변인으로, 학습자 간 지식공유를 매개변인으로, 문제해결능력을 종속변인으로 선정하였다. 측정방법은 모두 Likert 5점 척도로 전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)로 구성하였다. 이는 점수가 높을수록 지역사회참여와 학습자 간 지식공유 및 성인학습자의 문제해결능력 수준이 높음을 의미한다.

지역사회참여의 측정도구는 서승재(2015), 서희정(2010)이 사용한 지역사회참여 척도를 선정하였다. 지역사회참여는 사적조직참여 4문항, 학습조직참여 4문항, 지역행정참여 3문항, 온라인참여 6문항 등 17문항으로 구성되어있다. 본 연구에서는 사적조직참여 .736, 정치참여 .780, 행정참여 .878, 온라인참여 .863으로 나타났다. 설문 문항에는 ‘나는 지역의 사회봉사조직(자원봉사 등)에 활동적으로 참여하고 있다’, ‘나는 자치구청의 각종 위원회에 참여한 경험이 있다’, ‘나는 자치구청 사이트를 통해 정책 제안이나 토론을 한 경험이 있다’ 등의 문항이 포함되었다. 또한 지역사회참여의 활동에 학습활동, 학습조직참여를 구성요소로 포괄하고 있다(김운정 외, 2013; 조추용, 2003; 성희자 외 2013). 본 연구에서 학습조직참여는 ‘나는 지역사회 내 학습에 자발적으로 참여하고 있다’, ‘나는 평생학습축제와 같은 지역주민을 만날 수 있는 행사에 참여하고 있다’, ‘나는 학습내용을 지역사회 문제나 환경과 연결시켜본다’ 등의 문항을 포함한다.

학습자 간 지식공유 측정도구는 현영섭(2009), Cabrera et al.(2006)의 연구에서 사용한 조사도구를 활용하였다. 설문문항에는 ‘나는 내 지식과 노하우를 다른 사람과 공유 한다’, ‘나는 찾기 힘든 지식이나 기술을 다른 사람에게 자유롭게 보여 준다’ 등의 문항이 포함되었다. Cabrera(2006)의 연구에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .730, 현영섭(2009)의 연구에서는 .710으로 나타났으며 본 연구에서는 .967로 나타났다.

성인학습자의 문제해결능력에 대한 측정은 이석재 외(2003)가 개발한 측정도구를 사용하였다. 선행연구에서 전체 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .845로 나타났으며 본 연구에서 전체 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .916으로 나타났다. 설문문항에는 ‘나는 고민되는 문제의 원인을 알기 위해 유사 상황에 대한 정보를 수집 한다’, ‘나는 지금 당장 해결해야 할 것이 무엇인지를 생각하며 해결방법을 결정 한다’, ‘나는 일상생활에서 일어나는 여러 다른 일들과 나의 문제를 연관시켜본다’ 등의 문항이 포함되었다.

## 4. 자료 분석

본 연구의 목적을 수행하기 위해 고찰한 관련 이론과 선행연구를 근거로 연구모형과 가설을 수립하였다. 자료 수집은 서울·대전·충남의 평생교육기관 및 시설 등에서 학습공동체와 평생학습프로그램에 참여중인 만 20세 이상의 성인학습자 285명을 대상으로 설문조사를 실시하였다. 자료 분석 방법은 SPSS 22.0을 활용하여 빈도분석(frequency analysis)과 기술통계 분석(descriptive statistics), 탐색적 요인 분석 및 신뢰도 분석, 상관분석의 결과를 산출하였다. 그리고 Amos 21.0을 활용하여 확인적 요인 분석과 변인간의 영향력을 살펴보기 위한 중다회귀 분석 및 경로 분석을 실시하였다.

## IV. 결과 및 해석

### 1. 측정변인 간의 기술통계 분석

각 측정 변인들의 평균과 표준편차, 왜도 및 첨도는 <표 2>와 같다. 변인들의 평균값은 중앙치에 가까우며, 왜도는 표준지수로서 절대값이 2.00을 넘지 않는다. 또한 표준지수로서 첨도는 7.00을 넘지 않고 있어 자료의 정상분포를 잘 가정한다.

<표 2> 측정변인의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도(n=285)

변수	측정변인	문항 수	평균	표준편차	왜도	첨도
지역사회 참여	사적조직참여	4	2.902	.940	.101	-.232
	학습조직참여	4	3.021	.878	-.146	-.080
	지역행정참여	3	4.214	.923	-1.215	1.163
	온라인참여	6	2.31	.908	.692	.441
지식공유	지식공유	6	3.50	.778	-.467	1.051
문제해결 능력	문제해결능력	9	3.76	.581	.009	.080



## 2. 측정변인의 타당도 및 신뢰도 분석

측정도구의 타당성(validity)검정과 각각의 고유한 특성을 측정하고 있는가를 알아보기 위하여 <표 3>과 같이 탐색적 요인분석 실시하였다. 타당성 검증을 위해 Eigen value 값 1을 기준으로 요인을 추출하였으며 베리맥스(직교회전방식) 방법을 채택하였다. 지역사회참여의 17개 문항에 대한 요인분석 결과, 선행연구와 같이 6개 요인이 추출되었으며, 사적조직참여와 온라인참여 각 1문항이 요인적재치 .50이상을 만족하지 못하여 삭제되었다. 누적분산설명력은 70.308%, 표본의 KMO 지수는 .900으로 요인분석에 적합한 자료로 나타났다. 그리고 탐색적 요인분석을 통해 제시된 각 요인들의 신뢰성을 위한 측정도구의 문항 간 내적일관성을 위한 Cronbach's  $\alpha$  계수는 <표 3>과 같이 산출되었다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 는 .6이상이면 신뢰성이 확보되었다고 본다(송지준, 2014; Nunnally & Bernstein, 1994). 지역사회참여는 .736~.863, 지식공유 .957, 문제해결능력 .935으로, 측정변인의 신뢰도가 .736~.957로 산출되어 측정도구의 신뢰도가 확보되었다.

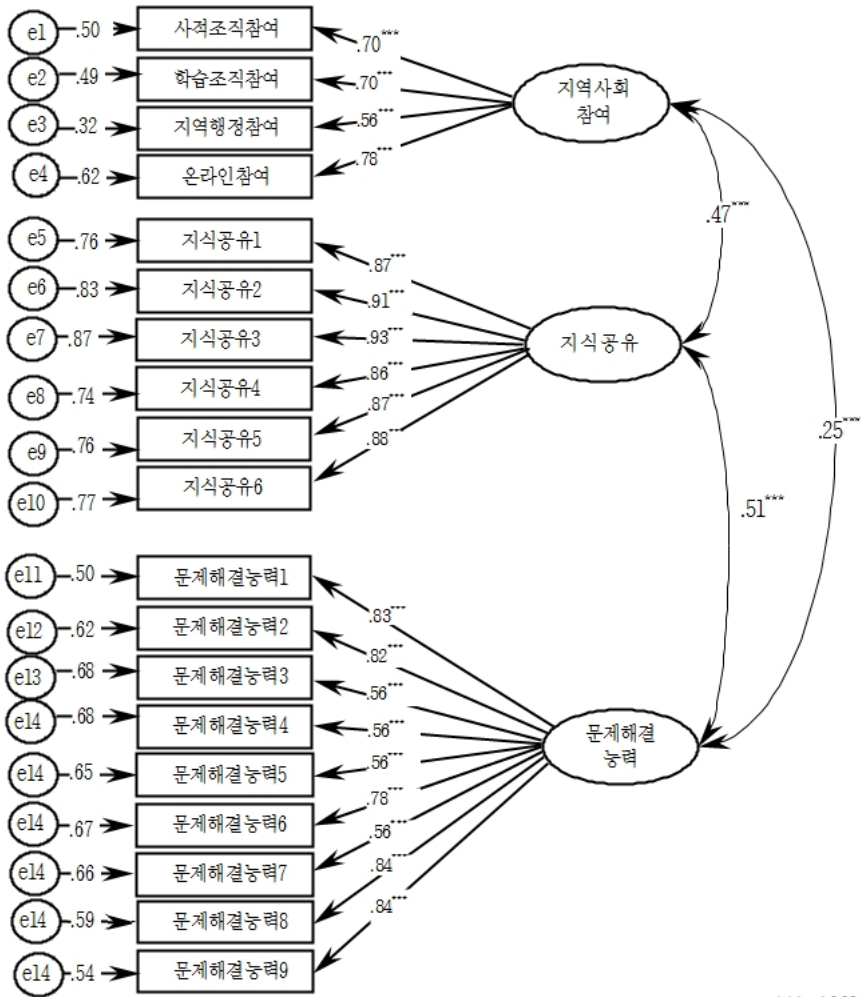
<표 3> 측정변인의 타당도 및 신뢰도 분석

(n=285)

변인	문항	요인적재량						공통성	Cronbach's $\alpha$
		1	2	3	4	5	6		
지역 사회 참여	사적 조직 참여	a1					.743	.669	.736
		a2					.804	.751	
		a3					.528	.621	
	학습 조직 참여	a5				.607		.533	.806
		a6				.710		.672	
		a7				.691		.648	
		a8				.782		.743	
	지역 행정 참여	a9					.890	.830	.878
		a10					.878	.806	
		a11					.860	.789	
	온라인 참여	a13			.646			.568	.863
		a14			.746			.639	
		a15			.863			.793	
		a16			.831			.738	
		a17			.788			.736	
	지식 공유	b1		.818				.799	.957
		b2		.880				.852	
b3			.882				.878		
b4			.838				.785		
b5			.870				.825		
b6			.842				.815		

변인	문항	요인적재량						공통성	Cronbach's $\alpha$
		1	2	3	4	5	6		
문제 해결 능력	c1	.751						.592	.935
	c2	.802						.678	
	c3	.835						.723	
	c4	.823						.717	
	c5	.798						.696	
	c6	.821						.722	
	c7	.796						.689	
	c8	.729						.640	
	c9	.722						.594	
Eigen value		6.144	4.972	3.847	2.890	2.695	1.951	KMO=.900	
설명분산(%)		19.201	15.536	12.022	9.030	8.423	6.096		
누적분산(%)		19.201	34.738	46.760	55.790	64.213	70.308		

또한 측정모형의 다중지표 구성과 이론적 적합성을 확인하기 위하여 [그림 2]와 같이 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)을 실시하였다.



\*\*\* $p < .001$

- 경로계수: 표준화 회귀계수( $\beta$ )

[그림 2] 측정변인의 확인적 요인분석 결과

측정모형의 적합도는 <표 4>와 같이 경험적 자료에 잘 부합하고 있으며 CFI, GFI, SRMR, RMSEA 적합도 지수가 최저기준에 부합한 것으로 나타났다. 잠재변인의 경로에 대한 표준화계수( $\beta$ )는 유의수준  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났으며, <표 5>와 같이 C.R 값은 모두 1.96이상으로 나타났다. 이를 통해 모든 관측변수들이 잠재변수를 측정하기에 적합함을 확인하였다.

<표 4> 측정모형의 적합도

(n=285)

구분	$\chi^2$	p	df	CFI	GFI	AGFI	IFI	SRMR	RMSEA
적합지수	369.377	.000	149	.947	.874	.840	.947	.036	.052
최적기준	-	>.05	-	> .90				< .05	< .08

<표 5> 측정변인의 검정결과

(n=285)

경로			B	$\beta$	S.E.	C.R.
지역사회 참여	→	사적조직참여	1.000	.704	-	-
	→	학습조직참여	.930	.700	.095	9.833***
	→	지역행정참여	.913	.563	.112	8.179***
	→	온라인참여	1.116	.786	.107	10.479***
지식공유	→	지식공유1	1.000	.872	-	-
	→	지식공유2	1.017	.913	.045	22.792***
	→	지식공유3	1.040	.934	.043	24.046***
	→	지식공유4	.964	.861	.048	20.143***
	→	지식공유5	1.030	.874	.050	20.757***
	→	지식공유6	1.051	.876	.050	20.849***
문제해결능력	→	문제해결능력1	1.000	.707	-	-
	→	문제해결능력2	1.048	.786	.082	12.763***
	→	문제해결능력3	1.087	.823	.081	13.348***
	→	문제해결능력4	1.160	.825	.087	13.388***
	→	문제해결능력5	1.173	.804	.090	13.056***
	→	문제해결능력6	1.152	.821	.086	13.327***
	→	문제해결능력7	1.053	.810	.080	13.154***
	→	문제해결능력8	.972	.766	.078	12.440***
	→	문제해결능력9	.958	.732	.081	11.900***

\*\*\*p<.001

### 3. 지역사회참여와 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향

#### 가. 지역사회참여가 문제해결능력에 미치는 영향

지역사회참여가 성인학습자의 문제해결능력에 미치는 영향을 알아보기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 결과는 <표 6>과 같다. 사적조직참여( $t=3.237$ ,  $p<.001$ ), 학습조직참여( $t=2.508$ ,  $p<.05$ ), 온라인참여( $t=8.142$ ,  $p<.001$ )가 문제해결능력에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

<표 6> 지역사회참여가 문제해결능력에 미치는 영향

변인	비표준화계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	다중공선성	
	B	S.E			Tolerance	VIF
(상수)	1.521	.157		9.667		
사적조직참여	.179	.055	.208	3.237***	.609	1.642
학습조직참여	.144	.057	.156	2.508*	.648	1.543
지역행정참여	.017	.044	.022	.377	.735	1.361
온라인참여	.236	.057	.274	4.142***	.577	1.734
F=29.398***, R=.544, R <sup>2</sup> =.296						

\*  $p<.05$ , \*\*\*  $p<.001$

상대적 기여도를 의미하는 표준화 계수에 의하면 온라인참여( $\beta=.274$ ), 사적조직참여( $\beta=.208$ ), 학습조직참여( $\beta=.156$ )의 순으로 나타났다. 지역사회참여는 문제해결능력 총 변화량의 29.6%를 설명하는 것으로 확인되었다.

#### 나. 지역사회참여가 지식공유에 미치는 영향

지역사회참여가 학습자 간 지식공유에 미치는 영향을 알아보기 위하여 중다회귀분석을 실시하였다. 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 지역사회참여가 지식공유에 미치는 영향

변인	비표준화계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	다중공선성	
	B	S.E			Tolerance	VIF
(상수)	2.499	.156		16.043		
사적조직참여	-3.475	.055	.000	-.001	.609	1.642
학습조직참여	.227	.057	.267	3.987***	.648	1.543
지역행정참여	-.062	.044	-.089	-1.420	.735	1.361
온라인참여	.210	.056	.265	3.727***	.577	1.734
F=15.906***, R=.430, R <sup>2</sup> =.185						

\*\*\*  $p<.001$

학습조직참여( $t=3.987, p<.001$ ), 온라인참여( $t=9.505, p<.001$ )가 지식공유에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 사적조직참여( $t=-.001$ ), 지역행정참여( $t=-1.420$ )는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 상대적 기여도를 의미하는 표준화 계수에 의하면 학습조직참여( $\beta=.267$ ), 온라인참여( $\beta=.265$ )의 순으로 나타났다. 지식사회참여는 지식공유 총 변화량의 18.5%를 설명하는 것으로 확인되었다.

**다. 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향**

지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향을 알아보기 위해 단순회귀분석을 실시하였다. 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향

변인	비표준화계수		표준화 계수( $\beta$ )	t	다중공선성	
	B	S.E			Tolerance	VIF
(상수)	.898	.248		3.614		
지식공유	.606	.067	.472	9.007***	.648	1.543

F=81.120\*\*\*, R=.472, R<sup>2</sup>=.223

\*\*\*  $p<.001$

분석결과 지식공유( $t=9.007, p<.001$ )는 문제해결능력에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학습자 간 지식공유는 문제해결능력 총 변화량의 22.3%를 설명하는 것으로 확인되었다.

**4. 지역사회참여, 지식공유, 문제해결능력 간의 경로분석**

연구모형에서 설정한 지역사회참여, 지식공유, 문제해결능력 간의 경로를 분석하기 위해 회귀분석을 실시하였다.

**가. 변수 간 상관관계와 평균 및 표준편차**

<표 9>와 같이 지역사회참여, 지식공유, 문제해결능력 변수들의 관계를 알기 위한 기초분석으로서 상관분석을 실시하였다.

<표 9> 측정변인들 간의 상관분석 (n=285)

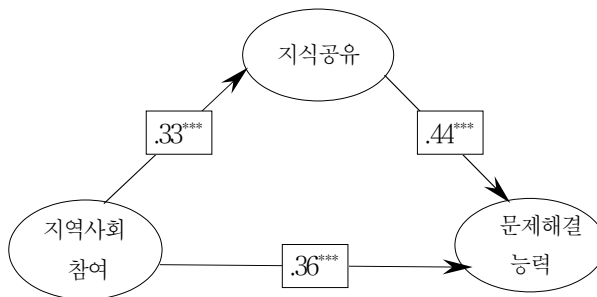
변인	x1	x2	x3	x4	x5	x6	M	SD
x1	1						2.774	.863
x2	.489*	1					2.368	.984
x3	.439**	.392**	1				3.191	.961
x4	.556**	.533**	.442**	1			2.534	.859
x5	.239**	.373**	.232**	.368*	1		3.568	.766
x6	.446**	.412**	.296**	.482**	.557**	1	3.744	.562

\*\* $p < .01$

\* 유의한 독립변인(지역사회참여): x1(사적조직참여), x2(학습조직참여), x3(지역행정참여), x4(온라인 참여), 매개변인(지식공유): x5(지식공유), 종속변수(문제해결능력): x6(문제해결능력)

#### 나. 지역사회참여, 지식공유, 문제해결능력 간의 경로분석

연구모형에서 변인들 간의 직접효과와 간접효과, 그리고 총 효과를 살펴보기 위하여 연구모형에서의 표준화 된 경로계수(standardized path coefficient)의 유의성을 산출하였다. 분석결과 [그림 3]과 같이 모든 경로계수에서 유의수준  $p < .001$ 에서 변인들의 경로계수는 유의한 것으로 나타났다. 즉, 지역사회참여가 문제해결능력에 미치는 영향에서 경로는 직접경로 뿐만 아니라 매개경로에서 모두 유의한 것을 알 수 있다.



\*\*\* $p < .001$

- 경로계수: 표준화 회귀계수( $\beta$ )

[그림 3] 연구모형의 경로계수

지역사회참여와 지식공유, 문제해결능력에 대한 총 효과 및 직·간접효과와 유의성을 분석한 결과 <표 10>과 같이 지역사회참여는 지식공유를 매개로 문제해결능

력에 영향을 미치는 간접효과(.144)를 확인하였다.

<표 10> 수정 측정모형의 직·간접 효과

	구분	총 효과	직접효과	간접효과
지식공유	← 지역사회참여	.327**	.327**	-
문제해결능력	← 지역사회참여	.503**	.359**	.144**
문제해결능력	← 지식공유	.440**	.440**	-

\*\* $p < .01$

## V. 논의 및 결론

본 연구에서는 선행연구를 바탕으로 학습공동체 및 평생교육프로그램에 참여 중인 만 20세 이상의 성인학습자를 대상으로 성인학습자의 지역사회참여와 학습자 간 지식공유가 문제해결능력에 미치는 영향력과 변수 간의 인과모형을 검증하였다.

연구결과 첫째, 지역사회참여가 성인학습자의 문제해결능력에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 지역사회참여가 문제해결능력에 영향을 미친다는 선행연구(신소정, 2013; 2014; Adler & Kwon, 2002; Lin, 1982; Tsai & Ghoshal, 1998)들의 연구결과와 일치한다. 이는 지역사회에서의 자원봉사활동, 학습활동 등 지역사회참여가 높을수록 성인학습자의 개인적, 사회적 문제해결능력 수준이 높게 나타나는 것을 의미하며(Adler & Kwon, 2002; Lin, 1982), 지역사회조직이나 단체에 참여할수록 문제해결능력이 높아짐을 의미한다(신소정, 2014; 서승재, 2015; 조규락, 2002). 둘째, 지역사회참여는 성인학습자의 학습자 간 지식공유에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 연구결과는 지역사회참여가 학습자 간의 학문적 상호작용인 지식공유에 영향을 미친다는 선행연구(곽현근, 2011; 허문구, 2011; O'Dell & Grayson, 1998)의 연구결과와 일치한다. 이는 지역사회참여에 활동적일수록 사회적 상호작용이 활발해지고(허문구, 2011), 지역사회에서의 자발적 참여는 학습자 간 지식공유 수준이 높아지는 것을 나타낸다(O'Dell & Grayson, 1998). 셋째, 학습자 간 지식공유는 성인학습자의 문제해결능력에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 학습자 간 지식공유는 문제해결능력에 영향을 미친다는 선행연구(최준호 외, 2007; Huang et al., 1999)의 결과와 일치한다. 이는 학습자 간 지식공유 수준이 높을수록 성인학습자의 문제해결능력 수준이 높아짐을 나타낸다. 넷째, 지역사회참여는 학습자 간 지식공유를 매개로 하여 성인



학습자의 문제해결능력에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 지역사회참여, 학습자 간 지식공유 순으로 성인학습자의 문제해결능력에 직접적인 영향력을 나타내고 있으며, 지역사회참여가 지식공유를 통해 성인학습자의 문제해결능력에 간접적인 영향도 미치는 것을 의미한다. 이러한 연구결과는 선행연구(고장완 외, 2014; Pike et al., 2003; 2014, Ko et al., 2016)에서 지식공유의 직·간접효과를 강조한 연구내용과 일치한다. 이는 평생학습에 참여하는 성인학습자의 지역사회참여도 중요하지만 문제해결능력을 높이기 위해서는 학습자 간 지식공유 역시 매우 중요한 역할을 한다고 할 수 있다.

본 연구의 결과는 지역사회참여의 유형인 사적조직참여, 정치참여, 행정참여, 온라인참여는 학습자 간의 지식공유의 활동을 높이는데 직접적 영향을 미치며, 또한 문제해결능력에 간접적 영향을 주는 것을 나타낸다. 한편 연구 분석결과 성인학습자가 지역공동체에 참여하는 과정 그 자체가 학습구성원 간 지식공유에 영향을 미침과 동시에 이를 매개로 성인학습자의 문제해결능력에도 중요한 영향을 미치는 것을 의미한다. 또한 성인학습자의 문제해결능력을 향상시키는 데 있어서 이들의 지역사회참여도를 우선적으로 개선시키고 시간차를 두면서 지식공유 정도를 향상 시킴으로써 시너지효과를 발생시킬 수 있음을 시사한다. 따라서 지역사회참여의 정도가 문제해결능력에 대해 직접적 효과와 간접적 효과를 끌고루 미치고 있다는 점에서 지역사회참여 변수는 지속적으로 관리해야 하는 중요한 변수임이 입증되었다.

따라서 학습자 간 지식공유와 문제해결능력을 향상시키기 위해서는 지역사회에서 사적조직참여, 정치참여와 행정참여, 온라인참여를 꾸준히 활성화하는 것이 필요하다. 특히 이러한 과정에서 문제해결능력 향상의 원인이 되는 요인에 대해서 보다 실증적인 자료를 확보하여 구체화함과 동시에 문제해결능력에 영향을 미치는 제 3의 외생 변수들도 함께 검토할 필요가 있다.

연구결과를 바탕으로 본 연구의 의의와 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 성인학습자의 지역사회참여를 위한 지역의 환경적 요인, 관계적, 구조적 요인에 대한 행·재정적 지원과 체제적 연계가 필요하다. Packer & Goicoechea(2000)에 따르면 인간은 자연발생적인 존재가 아닌 사회적·역사적인 존재로 사회적인 맥락과의 소통을 통해 행동·변화 한다고 주장하였다. 성인학습자의 사회적 맥락이자 학습활동의 공간인 지역사회에서 다양한 사회참여를 높일 수 있는 주민홍보, 행정정보공개, 참여의 내실화를 위한 적극적 개선노력 등 지역사회 행·재정적 차원의 개선과 노력이 요구된다. 이를 위해 지역공무원과 주민간의 상호신뢰 증대, 민관 파트너십 구축 등 시민참여 공동체의 확산과 지원·홍보활동 강화, 적극적인 지역사회참여를 유도하는 평생교육에서의 행정지원 시스템이 마련되어야 할 것이다. 이러한 환경적,

관계적, 구조적 요인의 행·재정적 지원과 지역사회참여의 활성화를 위한 체계적 연계는 학습공동체로서 마을단위 풀뿌리 평생교육의 특성을 반영한 지역 네트워크 활성화로 이어질 수 있다. 이러한 점은 지역주민의 자발적 사회참여뿐만 아니라 평생학습 참여에 대한 저변의 확대와 평생교육 발전에 학문적 의의와 시사점을 제공한다.

둘째, 개방적인 지역사회참여와 평생학습의 연계, 지역사회 시민의식을 고양시키기 위한 지역 내 시민교육과 복지교육 프로그램 개발되어야 할 것이다. 현재 평생교육 프로그램의 6대 영역(기초문해교육, 학력보완교육, 직업능력교육, 문화예술교육, 인문교양교육, 시민참여교육) 중 시민참여 프로그램의 공급은 전체의 1% 미만으로서 거의 제공되지 않고 있다(한국교육개발원, 2016). 이러한 점에서 지역사회참여의 인식과 참여활성화를 이끌 수 있는 시민참여 프로그램의 개발과 적용은 지역사회의 다양한 시민단체와의 실제적으로 연계되어 보다 적극적인 실천성을 나타낼 수 있을 것이다. 따라서 지역사회참여에 대한 시민교육 및 복지교육 프로그램은 공동체의 중요성, 더불어 함께 사는 삶, 협력적 관계 등에 대한 인식과 참여 의지를 형성토록 하는 기제로 작용할 수 있다. 또한 지역사회참여에 대한 프로그램은 주민 스스로의 책임성과 자율성을 향상시키고 평생학습의 다양한 공동체 활동과 자발적인 주민 학습공동체의 형성으로 이어진다. 따라서 지역주민들의 다양한 의견 수렴을 바탕으로 민간단체와 연계한 조직들이 자율적으로 조직되어야 하며 지방자치학교, 시민학교 등 지역사회 안에서 지역주민이 중심이 되어 학습공동체(학습동아리) 형성 통해 성인학습자들의 자발적 참여를 이끌어낼 수 있는 평생교육 프로그램이 개발되어야 할 것이다.

셋째, 지역사회 평생교육현장에서 성인학습자의 문제해결능력을 향상시킬 수 있는 체계적인 프로그램의 활성화와 운영이 필요하다. 이를 통해 성인학습자 실제 삶의 다양한 영역에 문제해결능력을 적용할 수 있도록 도와주어야 할 것이다. 이러한 과제는 평생학습 개념의 실천을 통해 이루어질 수 있다. 구체적으로 평생교육현장에서 이루어지는 학습내용이 성인학습자들의 삶의 질을 높이고, 성인학습자의 문제해결능력이 향상될 수 있는 실제적 전략방안이 필요하다. 즉 개인의 문제해결능력을 갖출 수 있는 체계적인 평생교육 프로그램과 콘텐츠 개발 및 보급과 문제해결능력이 실제 삶 속에서 학습될 수 있도록 지역사회 활동, 마을활동 등의 공생을 위한 지역사회와 연계한 문제해결능력 프로그램이 제공되고 활성화되어야 할 것이다.

넷째, 학습과정에서 학습 구성원들 간 끊임없는 상호작용을 통해 지식을 재구성하고 활동해 나가는 지식공유가 촉진되어야 한다. 이를 위해 우선 지식공유에 대한 다면적인 이해를 위해서는 개인적·사회적 요인이 균형 있게 고려되어야 하며(Bandura,

1986; Hsu et al., 2007), 평생학습에서 성인학습자는 고립된 존재가 아니며, 필요에 따라 학습자 간 지식공유의 학문적 상호작용관계를 형성해나가는 ‘관계적 존재’임을 인식해야 할 것이다. 성인학습자에 대한 기존의 선행연구들은 성인학습자를 자발적이고 능동적이며 자기주도적 존재로서 규명해왔다. 그러나 본 연구에 의하면, 성인학습자는 학습과정에서 스스로의 요구와 개인 특성에 따라 학습자 간 지식공유의 상호작용을 함으로써 평생학습 활동에 유용한 지식공유 활동을 축적하고 있다. 또한 성인학습자들은 자신들 나름대로의 가치와 논리, 그리고 조직의 여건에 따라 관계를 맺고 자원을 공유하고 있는 만큼, 성인학습자와 동료 학습자 간의 활발한 지식공유가 되기 위해서는 성인학습자 개인 스스로 지식공유에 참여하고자 하는 동기를 갖도록 촉진하며 학습자 간에 적극적으로 상호작용을 돕는 학습자 간 지식공유의 장을 마련하고, 관련 연구가 지속적으로 다루어질 필요가 있다.

본 연구결과는 성인학습자의 지역사회참여와 학습자 간 지식공유, 문제해결능력을 향상시킬 수 있는 실증적 자료와 평생교육 실천적 함의와 평생교육 학문 발전에 시사점을 제공하였다. 그러나 이러한 같은 시사점에도 불구하고, 사용된 변인을 성인학습자에게 자기보고식으로 측정하여 인식 수준에서 측정이 이루어졌다는 점과 연구대상의 표집에 있어 서울, 대전, 충남지역의 성인학습자로 국한하여 표집하였기 때문에, 학습자의 교육기관특성이나 규모, 구성원들의 특징에 모든 지역의 평생교육기관과 성인학습자에 본 연구결과를 일반화시키는 데 한계점이 있다. 따라서 향후 연구에서는 이러한 점들을 보완할 수 있는 측정지표와 측정방법에 대한 연구와 지역별 성인학습자수를 고려한 지역적 안배가 이루어질 필요가 있다. 또한 지역사회의 환경적 특성(대도시, 중소도시의 구분, 평생학습도시 선정 여부)와 평생교육기관의 특성(예를 들어 설립주체, 지원환경, 소재지, 프로그램 내용)에 대한 보완적 연구 및 지역과 교육기관에 차이 등 다양한 연구방법을 바탕으로 한 후속 연구가 이루어질 필요가 있다.

## 참고문헌

- 강인애(2003). **PBL의 이론과 실제**. 서울: 문음사.
- 고장완, 박수미, 유현숙(2014). 대학생 학습성과 대학특성 및 학습과정 변인 간의 구조적 관계 분석. **한국교육**, 41(1), 167-195.
- 곽현근(2004). 자기효능감에 미치는 동네효과에 관한 탐색적 연구. **한국행정학보**, 38(6), 1-22.
- 곽현근, 김익렬(2006). 주민조직 참여의 편익과 비용에 관한 연구. **지방정부연구**, 10(3), 185-210.
- 곽현근, 유현숙(2011). 지역사회 주민조직 참여가 인지적 사회자본에 미치는 영향에 관한 연구. **한국공공관리학보**, 25(2), 61-91.
- 교육부(2017). **지역 평생교육 활성화 지원 사업 설명회 자료집**. 교육부.
- 김도현(2008). 교사들의 지식공유 및 전문성 향상을 위한네트워크 기반 실천공동체의 발달과정: 인디스쿨 사례연구. **교육공학연구**, 24(2), 1-30.
- 김영미, 오경자(1995). 대학생활 부적응 집단의 사회적 문제해결 능력. **한국심리학회 학술대회 자료집**, 1995(1), 301-311.
- 김영아(2008). 학습도시의 사회적 자본 형성: 연계·협력을 중심으로. **평생학습사회**, 4(1), 51-74.
- 김영옥, 권해수(2011). 자원봉사활동이 사회적 자본 형성에 미치는 영향. **한국거버넌스학회보**, 18(2), 103-129.
- 김윤정, 강현정(2013). 베이비부머의 사회활동참여유형에 따른 삶의 만족도. **한국산학기술학회논문지**, 14(3), 1090-1099.
- 김향식, 최은수(2009). 지역사회학교의 평생교육 실천적 함의: 지역사회 학교의 평생교육 활동 사례를 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 5(1), 31-53.
- 김혜연(2011). 사회적 자본이 지역주민의 삶의 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. **한국사회복지행정학**, 13(3), 1-29.
- 노병찬, 주덕(2016). 주민주도형 마을 만들기 참여 만족도에 따른 사회적 자본 차이 분석: 자발적 공동체 참여 경험의 조절효과를 중심으로. **지방정부연구**, 20, 241-259.
- 마은경, 김명숙(2005). 공공기관 내 구성원간의 지식공유에 관한 연구: 사회교환이론 관점에서. **Information Systems Review**, 7(1), 195-217.
- 박상옥(2010). 지역사회와 학습의 관계 탐색: 지역사회와 학습의 관계 탐색. **평생교육학연구**, 16(2), 145-164.
- 박용순(2006). **지역사회복지론**. 서울: 학지사.

- 박희봉, 김명환(2001). 우리나라 지역사회의 사회자본 증진에 관한 연구. **한국정치학보**, 34(3), 219-337.
- 박태영, 심완준, 신호균(2013). 사회적 자본, 지식공유, 그리고 조직유효성의 구조적 관계에 관한 실증적 연구. **한국산업경영학회 발표논문집**, 31-52.
- 박혜영(2002). 성공적 지식경영을 위한 실천공동체(Community of Practice)의 효과적 구성을 위한 연구. **기업교육과 인재연구**, 4(1), 53-71.
- 백윤정, 김은실(2008). 실행공동체(CoP) 내 지식공유의 영향요인: 구조적 특성과 관계적 특성의 조절효과를 중심으로. **지식경영연구**, 9(2), 63-86.
- 서승재(2015). 지역사회자본과 지역애착·역량이 주민참여에 미치는 영향: 서울특별시 동작구를 중심으로. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 서희정(2010). 소그룹 평생학습조직 활성화 측정도구 개발 및 성장요인과의 구조분석. 박사학위논문, 동의대학교.
- 성희자, 이강형(2013). 농촌지역 주민의 사회참여와 공동체의식이 “배타성”에 미치는 영향. **사회과학연구**, 24(4), 315-332.
- 손주희(2013). 성인학습자의 신뢰, 네트워크, 사회참여 수준과 평생학습 참여의 관계 분석. 석사학위논문, 동의대학교.
- 송건섭(2009). 지역사회참여와 사회자본이 시민접촉에 미치는 영향에 관한 연구. **한국사회와 행정연구**, 20(1), 99-121.
- 송성숙(2012). 평생학습도시 자치공동체 형성 요인에 관한 연구-이천시 불씨와 심포니사회 학습운동을 중심으로. **한국지방자치연구**, 14(1), 193-207.
- 송지준(2014). 논문작성에 필요한 SPSS AMOS 통계분석방법. 서울: 21세기사.
- 신석근(2010). 사회적자본 형성에 관한 초등학교평생교육 참여자의 인식분석. 박사학위논문, 한국교원대학교.
- 신소정(2013). 보육교직원의 사회적 자본이 문제해결능력과 이직 의도에 미치는 영향 연구. 박사학위논문, 영남대학교.
- 신소정, 이재모.(2014). 보육교직원의 사회적 자본이 문제해결능력에 미치는 영향 연구: 울산광역시지역을 중심으로. **한국유아교육·보육복지연구**, 18(1), 260-281.
- 양은아(2003). 지역사회 평생교육의 문제 및 발전방안. **평생교육학연구**, 9(3), 151-172.
- 오승원, 박경수(2012). 온라인 실행공동체에서 구성원 간 지식공유에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. **경영교육연구**, 27(3), 147-170.
- 오혁진(2005). 학습공동체의 다차원적 성격과 구현 원리에 관한 연구. **평생교육학연구**, 11(1), 23-41.
- 오혁진(2014). **지역 공동체와 평생 교육**. 서울: 집문당.

- 윤명희, 서희정(2013). 평생학습동아리 구성원의 지식공유 현상 및 특성 탐색. **Andragogy Today**, 16(4), 221-252.
- 이석재, 장유경, 이현남, 박광엽(2003). **생애 능력 측정도구 개발 연구: 의사소통 능력, 문제해결능력, 자기주도적 학습능력을 중심으로**. 한국교육개발원.
- 이성은(2013). 저소득 노인의 사회참여에 영향을 미치는 요인. **한국지역사회생활 과학회지**, 24(3), 343-354.
- 이재열(2006). 지역사회 공동체와 사회적 자본. **지역사회학**, 8(1), 33-67.
- 이재홍, 김은정, 안중호(2012). 가상 지식실행공동체에서 개인요인과 사회관계요인이 지식공유 활동에 미치는 영향. **한국전자거대학회지**, 17(2), 23-38.
- 이흥재, 권기현, 차용진(2006). 지식공유의 영향요인에 관한 실증연구: 평가, 보상, 지식품질, 지식공유의 인과관계 모형검증. **한국행정연구**, 15(2), 127-156.
- 이해주(2011). 지역중심 평생교육으로의 회귀: 그 필요성과 전략의 탐색. **평생학습 사회**, 7(1), 43-59.
- 임정임(2014). 지역사회 최고지도자 양성교육에서의 시민학습활동의 평생교육적 의미 탐색-남양주시를 중심으로. **평생교육·HRD연구**, 10(2), 27-49.
- 조규락(2002). 사례기반 추론을 통한 지식 공유 및 문제 해결. **교육정보미디어연구**, 8(4), 33-63.
- 조대연, 김재현(2007). 사회적 자본을 통한 국가수준의 역량개발 가능성 탐색: 국가인적자원개발을 중심으로. **인력개발연구**, 9(2), 105-122.
- 조추용(2003). 노인의 여가활용과 사회참여에 관한 연구. 한국노인복지학회 추계학술대회 자료집, 91-95.
- 진미석(2016). 핵심역량은 교육의 오래된 질문에 대한 새로운 해답이 될 수 있는가? **핵심역량교육연구**, 1(1), 1-24.
- 채재은, 변중임(2014). 지역평생학습정책 집행에 영향을 주는 요인 분석. **평생교육학연구**, 20(2), 89-119.
- 최미나, 유영만(2003). 지식창출 및 공유전략으로서의 실행공동체(CoP) 발전과정에 관한 사례연구. **교육정보미디어연구**, 9(4), 177-208.
- 최인혜(2009). 지역공동체 형성을 위한 마을 만들기가 사회자본에 미치는 영향. 석사학위논문, 연세대학교.
- 최준호, 이흥재, 차용진(2007). 문제해결능력 향상을 위한 지식공유 활성화 방안: 지식공유 영향요인을 중심으로. **현대사회와 행정**, 17(1), 1-27.
- 한국교육개발원(2016). **2016 평생교육통계 자료집**. 한국교육개발원.
- 허문구(2011). 사회적 자본이 지식창출과 혁신에 미치는 영향. **인사조직연구**, 19(1), 41-78.

- 현영섭, 조대연(2009). 학습동아리의 사회적 연결망과 지식공유의 관계: 관계밀도, 집중화, 지식공유간의 비선형 모형 분석. *평생교육학연구*, 15(3), 189-212.
- 홍대근, 구충효, 서의호(2009). 실행공동체를 이용하여 지식공유의 제약사항 극복: 철강회사 사례를 중심으로. *Information systems review*, 11(2), 131-145.
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Bandura, A., & Cervone, D. (1986). Differential engagement of self-reactive influences in cognitive motivation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 38(1), 92-113.
- Brehm, J., & Rahn, W. (1997). Individual-level evidence for the causes and consequences of social capital. *American Journal of Political Science*, 41(3), 999-1023.
- Cabrera, A., Collins, W. C., & Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 245-264.
- Cathcart, R. S., & L. A. Samovar (1992). *Small group communication*. Dubuque, IA: William C. Brown.
- Cigler, A., & Joslyn, M. R. (2002). The extensiveness of group membership and social capital: The impact on political tolerance attitudes. *Political Research Quarterly*, 55(1), 7-25.
- Constant, D., Kiesler, S., & L. Sproull (1994). What's Mine is ours of is it?: A study of attitudes about information sharing. *Information Systems Review*, 5(4), 400-421.
- D'Zurilla, T. J., & Nezu, A. M. (1987). The heppner and krausko of approach: A model of personal problem solving or social skills? *The Counseling Psychologist*, 15(3), 463-470.
- Fiori, K. L., Mcilvane, J. M., Brown, E. E., & Antonucci, T. C. (2006). Social relations and depressive symptomatology: Self-efficacy as a mediator. *Aging and Mental Health*, 10(3), 227-239.
- Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared knowledge, "glitches," and product development performance. *Strategic Management Journal*, 20, 837-865.
- Hsu, M.-H., Ju, T. L., Yen, C.-H., & Chang, C.-M. (2007). Knowledge sharing behavior in virtual communities: The relationship between trust,

- self-efficacy, and outcome expectations. *International Journal of Human-Computer Studies*, 65(2), 153-169.
- Huang, K.-T., Lee, Y. W., & R. Y. Wang. (1999). *Quality information and knowledge*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Innes, J. E. (1995). Planning through consensus building: A new view of the comprehensive planning ideal. *Journal of the American Planning Association*, 62(4), 52-63.
- Innes, J. E. (1999). Information in communicative planning. *Journal of the American Planning Association*, 64(1), 52-63.
- Jo, S. J., & Joo, B. K. (2011). Knowledge sharing: The influences of learning organization culture, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(3), 353-364.
- Koberg, D., & Bagnall, J. (1974). *The universal traveler: A soft-systems guide to creativity, problem-solving, and the process of design*. Seattle, Washington D.C.: Crisp Publications.
- Ko, J., Park, S., Yu, H., Kim, S., & Kim, D. (2016). The structural relationship between student engagement and learning outcomes in Korea. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 25(1), 147-157.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nelson, K. M., & Coopriker, J. G. (1996). The contribution of shared knowledge to IS group performance. *MIS, quarterly*, 409-432.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychological theory*. New York: MacGraw Hill.
- Packer, M. J., & Goicoechea, J. (2000). Sociocultural and constructivist theories of learning: Ontology, not just epistemology. *Educational Psychologist*, 35(4), 227-241.
- Palmore, E. B. (1981). *Social patterns in normal aging: Findings from the duke longitudinal study*. Durham, NC: Duke university press.
- Pellegrino, J. W., & Hilton, M. L. (Eds.). (2013). *Education for life and work: Developing transferable knowledge and skills in the 21st century*. Washington, D.C.: The National Academies Press.
- Pike, G. R., Kuh, G. D., & Gonyea, R. M. (2003). The relationship between



institutional mission and students' involvement and educational outcomes. *Research in Higher Education*, 44(2), 241-261.

- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: Civic tradition in midern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Rowe, J. W., & Kahn, R. L. (1998). *Successful aging*. New York: Pantheon Books.
- Trilling, B., & Fadel, C. (2009). *21st century skills: Learning for life in our times*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-478.
- Uzunboylu, H., & Hursen, C. (2012). Lifelong learning competence scale(LLCS): The study of validity and reliability. *Hacettepe University Journal of Education*, 41, 449-460.

*Abstract*

**The Impact of Community Involvement on  
Problem Solving Ability  
: Mediating Effect of Knowledge Sharing**

Lee, Hyoyoung(Korea Research Institute for Vocational Education & Training)

This study analyzed the impact of adult learners' participation in community and knowledge sharing on problem-solving ability. A study of 285 adult learners aged 20 and over participating in learning communities and lifelong learning programs in lifelong learning institutions in Seoul, Daejeon and Chungnam. As a result, It was found that adult learner 's community participation had a significant effect on problem-solving ability and also had a significant effect on knowledge sharing among learners. Also, it was found that knowledge sharing among learners had a significant influence on problem solving ability of adult learners, and there was significant mediating effect between community participation and problem solving ability. The results of this study shows that it is necessary to plan ways to enhance adult learner's participation in community, knowledge sharing and problem-solving ability. These findings provide implications for the development of lifelong education as a theoretical and practical implication of lifelong education.

*keywords:* adult learners, community involvement, knowledge sharing, problem-solving ability, lifelong learning

## 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 일 몰입의 매개 효과를 중심으로

정홍인(고려대학교)\*

성세릴리아(한양여자대학교)†

---

### 요 약

---

학습민첩성이 조직에 긍정적 결과를 야기하는데 있어 중요한 역할을 할 수 있다는 것이 최근 선행 연구들을 통해 입증되고 있다. 이에 본 연구에서는 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향에 대해 알아보고, 학습민첩성과 조직시민행동과의 관계에 있어서 일 몰입의 매개효과에 대해서 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 학습민첩성과 조직시민행동, 일 몰입에 대한 선행연구를 기반으로 연구모형을 설정한 후 가설을 도출하였다. 본 연구를 위하여 국내 제조업 L사 구성원 245명을 대상으로 설문을 실시하였으며, Amos(21.0)와 SPSS(23.0)를 활용하여 분석하였다. 그 결과 첫째, 학습민첩성은 조직시민행동과 일 몰입에 정적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 일 몰입 역시 조직시민행동에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 마지막으로, 학습민첩성이 조직시민행동에 영향을 미치는 관계에서 일 몰입이 부분 매개효과를 갖는 것으로 나타났다. 본 연구결과를 바탕으로 시사점과 향후 연구방향을 제시하였다.

---

주제어: 학습민첩성, 조직시민행동, 일 몰입

---

\* 제1저자: 고려대학교 HRD정책연구소 연구교수 email: hihrd@korea.ac.kr

† 교신저자: 한양여자대학교 통상중국어과 교수 email: lovececil@naver.com

논문투고: 2017.09.10 / 심사일자: 2018.01.02 / 게재확정일자: 2018.01.11

## I. 서론

사물인터넷, 빅데이터, 인공지능이 등장한 4차 산업혁명 시대로 진입함에 따라 엄청난 산업구조의 변화가 예측되고 있다. 조직은 이러한 환경변화에 적응하고 살아남기 위해서 혁신적인 전략을 수립하여야 하며, 그 전략의 수행주체는 조직 구성원으로서 이들이 사회의 빠른 변화에 얼마나 민첩하게 반응하는지가 조직의 생존과 직결된다고 해도 과언이 아니다. 이에 조직은 학습을 통해 환경 변화에 성공적으로 대응함으로써 조직의 생존력을 확보하며, 이러한 맥락에서 기업구성원이 새롭고 어려운 환경에서 경험을 통하여 배우는 능력인 학습민첩성(Learning agility)이란 개념이 주목을 받고 있다(Lombardo & Eichinger, 2000). 세계경제포럼인 다보스포럼(Davos Forum)에서도 4차 산업혁명에 대응하기 위해서는 학습민첩성이 중요하다고 강조한 바 있다(정민, 2016).

학습민첩성이란 낯설고 복잡한 상황에 대응하고 성과를 내기 위해 필요한 역량을 새로이 학습하려는 개인의 의지와 능력으로(Lombardo & Eichinger, 2000), 개인의 다양한 내적 특성이 반영된 행동의 집합을 말한다(류혜현, 오현석, 2016). 즉, 학습민첩성은 경험을 통해 배운 것을 적용하여 위기를 극복하고 조직의 문제를 해결할 수 있는 핵심역량으로(Spreitzer, McCall, & Mahoney, 1997), 언제나 개발 가능한 역량이다(Swisher, 2013). 특히, 직무에서 발생하는 경험으로부터 학습을 이끌어 내 성과를 창출하는 것은 학습민첩성이 갖는 성향이자 핵심적인 능력으로(김택진, 이희수, 2016), 이러한 학습민첩성은 새로운 도전을 두려워하지 않고 혁신을 도모하고, 실험적인 성향을 가지며, 성취를 위하여 큰 동기를 갖고 있고 타인을 격려하여 성공적인 결과를 만들도록 한다(Eichinger, Lombardo, & Capretta, 2010). 학습민첩성과 조직성과의 관련성을 살펴본 연구에 따르면, 학습민첩성이 혁신행동(김미리내, 2016)과 조직변화몰입(김택진, 이희수, 2016; 홍선주, 전주성, 2016)에 유의미한 영향을 미치며, Connolly(2001)와 Bedford(2011) 역시 학습민첩성이 조직의 성과를 예측하는 중요한 요인임을 밝혀낸 바 있다. 그러나 학습민첩성은 미래 핵심인재의 발굴과 육성 관점에서 매우 중요한 지표임에도 불구하고 아직 학문적, 실천적 관점에서 충분한 연구와 검증이 더 필요한 분야로 인식되고 있다(류혜현, 오현석, 2016). 이에 본 연구는 조직에서 학습민첩성의 유효성을 설명하는 유용한 결과를 보여 수 있을 것으로 판단된다.

최근 조직 환경의 복잡성과 불확실성이 커지면서 조직구성원의 자발적인 역할의 행동(extra-role behavior)에 대한 관심이 커지고 있다(김남현, 박봉규, 송경수, 1999). 자발적인 역할 외 행동을 조직시민행동이라 하는데(정무성, 남석훈, 2008),

조직시민행동이란 조직구성원이 아무런 보상 없이 다른 조직구성원을 돕고 정보를 공유하는 자발적 행위를 말한다(Borman, 2004). 조직시민행동의 개념적 본질을 연구한 김경석(2006)은 조직시민행동이란 전통적 직무성과를 비롯한 모든 긍정적인 행동들을 아우르는 포괄적인 개념으로 전통적 직무성과라는 종속변수를 대체해 버리는 대안적 종속변수로 사용된다고 하였다. 실제로 권대봉, 권기범, 정홍인(2013)은 조직성과에 대한 연구동향을 분석한 결과 조직시민행동이 조직성과의 대표 변인 중 하나로 사용되고 있음을 확인한 바 있다. 또한, 조직시민행동은 개인의 자유재량 하에 있는 행동이므로 개인의 직무에 대한 태도나 상황의 변화에 따라 행동양식이 달라질 수 있으며(Moorman & Blakery, 1995), 조직에서 대인 간 상호작용 및 관계 형성을 위한 개인차원 변인으로 성격, 성향을 고려할 수 있다(Liebert & Libert, 2012). 이에 본 연구에서는 조직시민행동의 선행요인으로 개인의 직무 경험으로부터 학습하고자 하는 의지와 능력인 학습민첩성을 상정하고 이들의 관계를 검증하고자 한다.

한편, 높은 성과를 창출하기 위해서는 조직 내 구성원들이 스스로 도전적 목표를 설정하고 새로움을 시도하는 자기주도적 행동을 하는 것이 무엇보다 중요하며, 이러한 주도적 행동은 구성원 자신이 일에 몰입하도록 영향을 미친다(나기현, 2016). 이러한 맥락에서 최근 기업들은 조직 구성원의 일 몰입(Work engagement)을 조직의 성과를 향상시켜 기업의 경쟁력을 높일 수 있는 중요한 동인으로 인식하고 있다(Lockwood, 2007). 일 몰입이란 업무를 수행하는데 있어 긍정적이고 열정적이며, 헌신하고 몰두하는 개인의 마음 상태로서(Schaufeli & Bakker, 2003), 조직원들은 업무를 수행하는 과정에서 자신의 일에 몰입되어 있을 때 업무의 효과성 및 효율성은 증진된다(Organ, 1988). 이에 따라, 조직 내 구성원들이 높은 수준의 일 몰입을 유지할 수 있도록 다양한 방안을 모색하고 있으며, 최근 학계에서도 일 몰입을 촉진하는 선행요인과 결과변수에 대한 실증연구가 활발히 전개되고 있다(예지은, 지성하, 진현, 2013). Cheung과 Lun(2015)은 일 몰입이 조직시민행동에 유의미한 영향을 미치며, Babcock-Roberson과 Strickland(2010) 역시 구성원의 자신의 업무에 몰두하고 헌신할 때 다양한 유형의 역할 외 행동이 발생되며, 동시에 이는 개인과 조직의 발전에 긍정적이라고 주장한 바 있다. 또한, 자신의 일에 몰입하는 사람들은 배운 것을 적용하여 새로운 환경에서도 성과를 내고자 하는 능력이 높다. 즉, 자기주도적 학습 성향이 높은 구성원은 자신이 맡은 업무에 더 적극적으로 몰입하여 성과와 직무에 대한 의미를 이끌어 낸다(박철, 이진구, 이제경, 2015). 따라서 구성원들의 조직시민행동 수준을 향상시키기 위해서는 그들의 일 몰입을 유도하여야 하고, 이를 위해서는 구성원이 학습민첩성을 제대로 발휘할 수 있는 환경을 조직이

구축해 주어야 한다. 그러므로 인적자원개발 전문가들은 구성원의 조직시민행동을 높이기 위해서 구성원의 학습민첩성과 일 몰입에 대한 관심을 갖고, 이를 촉진할 수 있는 방안 마련에 노력하여야 할 것이다.

이에 본 연구는 개인의 학습민첩성을 조직시민행동의 선행변수로 고찰하고자 한다. 또한, 본 연구의 또 다른 목적은 학습민첩성이 일 몰입의 매개효과를 통하여 조직시민행동에 미치는 영향에 대하여 연구하고자 한다. 즉, 학습민첩성이 높은 구성원일수록 일에 대한 몰입 정도가 높을 것이며 이는 곧 조직시민행동을 초래하게 될 것으로 예측된다. 이러한 경험적 분석 결과를 바탕으로 도출된 결과들은 기존 연구들과는 다른 새로운 관점에서 학습민첩성을 접근할 기회를 갖도록 할 것이며, 조직 내 구성원의 잠재력과 조직시민행동을 향상시킬 수 있는 새로운 전략 도입에 대한 관심을 기울이게 할 수 있을 것으로 기대한다. 또한, 본고의 연구목적에 달성하기 위하여 L기업을 연구대상으로 선정하였는데 그 이유는 금융감독원에서 공개한 업종별 매출액 기준 제조업 상위 4위 기업으로 경쟁우위를 선점하기 위하여 조직과 구성원 모두 급변하는 환경에 적극적으로 대응하기 위하여 각고의 노력을 기울이고 있는 기업이기 때문이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 학습민첩성

급속히 변화하는 환경에 대응하기 위해서는 연령의 고하를 막론하고 새로운 지식과 기술을 학습해야만 한다. 성인의 경험은 중요한 학습자원이 되며(Knowles, Holton, & Swanson, 2005), 경험을 통한 학습은 빠르게 변화하는 경영 환경에서 경쟁력을 높일 수 있는 새로운 원천이 된다(Garvin, Edmonson, & Gino, 2008). 이러한 이유로 조직 구성원과 구성원이 가진 역량은 조직에서 중요한 자원으로 여겨지게 되었고, 역량에 대한 요구수준은 점점 높아지고 범주 또한 다양해졌으며 변화의 속도는 점점 빨라지고 있다. 이와 관련하여 구성원의 학습과 관련된 연구들이 관련 분야 연구자들의 관심 속에 연구되고 있으며 특히 최근에는 구성원의 학습에 대한 민첩성 측면이 중요하게 다뤄지고 있다(김한별, 허효인, 2017; 주영주, 한애리, 2016; Dai, De Meuse, & Tang, 2013). 학습에 민첩한 학습자들은 경험으로부터 새로운 기술과 행동을 빠르게 학습하고 성과를 창출한다. 이러한 맥락에서 학습민첩성은 복잡하고 역동적인 환경에서 개인의 장기적 성공에 있어 중요한 요인으로 작

용하고 있으며 지식정보사회를 살아가는데 있어 특정기술, 경험, 일반적 지능보다 더 중요한 것은 학습민첩성이라고 하였다(Dai et al., 2013).

학습민첩성은 Sternberg와 그의 동료들(1995)의 연구에서 파생된 용어로서, 세상물정에 밝고(street smart), 요령이 있고(savvy), 상식이 있는(common sense) 개념으로 표현되었으며(Povah & Sobczak, 2010:43), 이후 Lombardo와 Eichinger(2000)에 의해 학습민첩성이란 개념이 최초로 사용되었다(Dai et al., 2013). 학습민첩성이란 낯설고 복잡한 상황에 대응하고 성과를 내기 위해 필요한 역량을 새로이 학습하려는 개인의 의지와 능력이며(Derue, Ashford, & Myers 2012; Lombardo & Eichinger, 2000), 복잡한 문제들을 대처할 수 있는 새로운 학습전략을 발전시키고 활용하는 개인의 마음가짐을 말한다(Mitchison & Morris, 2012). 즉, 학습민첩성이 높은 사람은 실천적이고 실용적인 결과물을 창출해내기 위하여 주변으로부터 적극적으로 정보를 탐색하거나 피드백을 구하며 실패한 경험을 통해 성장하는 특성을 가지고 있다(Batcheller, 2016; Derue, Ashford, & Myers 2012; Povah & Sobczak, 2010). 최근 10년 동안 개인의 높은 잠재력을 평가하는 주요 도구로 사용되었으며(Dai et al., 2013; De Meuse, Dai, & Hallenbeck, 2010; Lombardo & Eichinger, 2000), 류혜현, 오현석(2016)은 학습민첩성을 인적자원개발 관점에서 고찰함으로써 누가 학습민첩성이 더 높은지보다 어떻게 하면 학습민첩성을 체계적으로 개발하고 촉진할 수 있는지가 중요한 문제라고 주장하였다.

학습민첩성이란 낯설고 복잡한 상황에 대응하고 성과를 내기 위해 필요한 역량을 새로이 학습하려는 개인의 의지와 능력을 의미한다(Derue, Ashford, & Myers 2012; Lombardo & Eichinger, 2000). 따라서 학습민첩성이 높은 사람은 새로운 기능을 쉽게 배우며, 정해진 상태를 그대로 받아들이지 않고, 변화를 갈망하고 한계에 도전하는 성향을 갖는다(Eichinger, Lombardo, & Capretta, 2010). 또한, 실천적이고 실용적인 결과물을 창출해내기 위하여 주변으로부터 적극적으로 정보를 탐색하거나 피드백을 구하며 실패한 경험을 통해 성장하는 특성을 가지고 있다(Batcheller, 2016; Derue, Ashford, & Myers 2012; Povah & Sobczak, 2010). Lombardo와 Eichinger(2000)는 학습민첩성의 구성요인을 자아민첩성(people agility), 결과민첩성, 변화민첩성, 정신적민첩성 등 4가지로 제시하였으나, 측정도구에 대한 권한을 리더십 기관인 CCL(Center for Creative Leadership)에서 보유하고 있기 때문에 일반적인 학문 연구로 사용하기에는 접근이 쉽지 않다. 한편, Bedford(2011)는 선행연구를 분석하여 기존에 제시된 구성요인의 중복성과 유사성을 고려하여 학습민첩성이 하나의 단일요인으로 구성되어 있음을 주장하였다. 또한, 임창현, 위영은, 이효선(2017) 역시 Bedford(2011)의 측정도구가 적은 문항수로 학

습 민첩성을 전반적인 수준에서 간편하게 파악하는 데 용이하다는 장점이 있다고 밝힌 바 있다.

## 2. 조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이란 직접적, 명시적으로 인식되는 행동이 아니라 공식적인 보상이 없어도 개인이 자발적으로 행동하는 것을 의미한다(Organ, 1988). Katz와 Kahn(1978)에 따르면, 조직이 효과적으로 기능하기 위해서는 구성원들이 규정된 역할과 공식적인 의무를 수행하는 것을 넘어선 행동을 하는 것이 중요하다고 하였다. 조직시민행동을 하는 구성원은 동료를 돕고, 역할 이외의 과업을 자발적으로 수행하며, 창의적인 아이디어를 제안한다(Bateman & Organ, 1983). 조직시민행동은 동료들과 서로 돕고 협동하여 자신의 업무수행 뿐만 아니라 조직의 목표를 효과적으로 달성하는데도 영향을 미치는 요소로 최근 기업에서 주목받고 있다.

조직시민행동은 해당 행동이 직접적으로 누구에게 이익을 주느냐에 따라 개인에 대한 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior for Individual: OCBI)과 조직에 대한 조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior for Organization: OCBO)으로 구분된다(Williams & Anderson, 1991). 개인에 대한 조직시민행동은 동료의 고민을 들어주고, 부재중인 동료의 업무나 과중한 업무를 맡은 동료를 도와주며, 자발적으로 신입직원 또는 상사를 돕는 행동을 예로 들 수 있다. 조직에 대한 조직시민행동은 직접적으로 조직에 기여하는 행동으로, 조직의 규칙이나 절차를 준수하고, 근무시간을 잘 지키며, 조직의 물건을 낭비하지 않는 등의 행동을 들 수 있다. 특히 조직 내에서는 동료 및 관리자와의 관계증진을 바탕으로 생산성이 향상되며 이는 곧 조직기능 전반의 연계강화는 물론 조직의 장기적 성장과 생존을 가능하게 한다(양인덕, 2011). 이에, 본 연구에서는 우리나라의 문화적 특성상 관계 속의 개인을 중시하는 집단주의적 관점을 견지한다는 점에서 동료의 입장을 배려하고(courtesy) 서로 도우는(altruism) 개인에 대한 조직시민행동에 주목하였다. 실제로 문화권의 차이에 따라 조직시민행동에 대한 인식을 상이하게 받아들인다는 선행연구가 이를 뒷받침해주고 있다(양인덕, 2011). 따라서 본 연구에서는 조직시민행동을 특정 개인에게 직접적인 이익을 주어 간접적으로 조직에 기여하는 행동(박신국, 류은영, 류병곤, 2016)으로 보고 개인의 조직시민행동에 초점을 맞추어 관련 변인간의 관계를 살펴보고자 한다.



### 3. 일 몰입

4차 산업혁명시대가 도래함에 따라 구성원의 업무에 대한 심리적 태도가 보다 중요해지고 있다. 이에 조직은 자신의 업무에 헌신하며, 활기찬 구성원에 대한 요구가 더 강렬해졌다(Bakker, Schaufeli, Leiter & Tairs, 2008). 선행연구에 따르면 높은 긍정적 에너지를 가진 구성원은 그들의 삶에도 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다(Bakker, 2009). 조직심리학 측면에서 긍정적 심리상태 중 하나로 일 몰입이 주목받고 있으며(Schaufeli & Bakker, 2003), 자신의 일에 몰입하는 구성원은 업무를 수행하는데 있어 활기차고, 업무의 효율성 역시 높으며, 스스로 수행하는 직무를 다루는 능력이 뛰어나다고 믿는다(조운형, 상여, 2017). 일 몰입이란 일(work)과 몰입(Engagement)의 합성어로 몰입은 개인의 인지, 정서, 행동을 활동적이고 만족스러운 수행으로 연결하고 선호하는 자아의 표현과 활용을 말하며, 일 몰입은 몰입의 정의를 기반으로 개인의 직무에 대한 긍정적 평가를 의미한다(Kahn, 1990).

학문적 영역에서 일 몰입의 개념을 처음 제안한 Kahn(1990)은 일 몰입이란 사람이 인지하는 정서적 행동을 활동적이고 만족스러운 업무수행으로 연결시키고자 하는 개인이 선호하는 자아의 표현으로 정의하였다. 선행연구에 따르면, 일 몰입은 유사개념과의 비교를 통해 설명되고 있으며 유사개념으로는 직무만족과 직무몰입이 있다(Bakker, Shimazu, Demerouti, Shimada, & Kawakami, 2014; 박노운, 2011). 직무만족은 실질적으로 직무에만 주목하여 직무에 대한 긍정적 인식을 설명하는데 한계가 있으며, 직무몰입은 직무에 대한 인지적 측면만 강조하고 있어 일에 대한 정서적, 인지적 측면이 간과되어 있다(지성호, Kong, 강영순, 2016). 이에 반하여 일 몰입은 직무에 대한 개인의 인지적, 육체적, 정서적 측면이 모두 포함되어 직무에 대한 정서 및 인지적 측면을 동시에 고려할 수 있다(박노운, 2011).

일에 몰입된 구성원은 높은 수준의 에너지를 가지고 있으며, 업무를 수행함에 있어 열정적으로 관여한다(Bakker et al., 2008). 일에 대한 몰입을 강화하는 것은 고용인과 조직의 이익에 연관된다. 고용인은 직원들이 책임감을 갖고 능동적으로 일하며, 높은 수준의 성과를 창출할 수 있도록 업무에 몰입하기를 원한다(Rothwell et al., 2014). Shuck와 Wollard(2010)은 직원의 일 몰입도가 높아지면 생산성이나 수익성이 높아지며 더불어 이직율과 결근율을 줄이는 효과를 기대할 수 있다고 하였으며, Simpson(2009) 역시 직원이 조직 내에서 일의 의미나 보람과 같은 긍정적인 인 정서를 느낄 때 조직의 성과도 높아지는 효과가 있다고 보았다.

일 몰입(Work Engagement)은 활력(vigor), 헌신(dedication), 몰두(absorption)의

세 가지 차원으로 구성된다(Schaufeli & Bakker, 2003). 활력은 개인이 일을 수행하는 동안 가지고 있는 에너지와 정신적 회복력, 일에 대한 노력을 투자하고자 하는 의지를 말한다. 헌신은 일에 대한 열정과 자부심을 가지고 의미를 부여하는 것을 말하며, 몰두는 일에 대한 깊은 집중력, 시간과 무관하게 자신도 모르게 일에 빠져들어 일을 수행하는 것을 의미한다(이성중, 유태용, 2013). 또한, 일 몰입은 조직 내 구성원들이 자신의 일에 대한 열정과 헌신을 나타내므로 이는 일에 대한 긍정적인 동기를 설명할 수 있다. 일 몰입이 높은 사람은 자신의 일에 대하여 매우 높은 수준의 에너지를 소유하고 있으며, 일에 대한 강한 일체감과 애착을 갖는다(박근수, 유태용, 2005). 때문에 구성원은 일에서 성취감과 만족을 느끼게 되며, 이는 직무에 대한 만족으로 까지 이어질 수 있다. 즉, 일 몰입이 높은 사람은 직무에 대한 만족이 높고, 직무에 대한 만족은 조직에 대한 만족으로 연결될 수 있기 때문에 일 몰입이 높은 구성원은 조직의 성과를 높이는데 긍정적인 역할을 할 것이다.

## 4. 변인 간의 관계

### 가. 학습민첩성과 조직시민행동의 관계

조직시민행동의 선행요인은 개인차원, 집단차원 그리고 조직차원에서 다양한 선행요인이 광범위하게 연구되고 있으며, 조직시민행동과의 연관성 또한 지속적으로 확인되고 있다(김경석, 2011). 인적자원개발 측면에서 살펴보면, 조직문화(박미경, 이강수, 황호영, 2009; 배성필, 장석인, 2017; 서인덕, 이원형, 2006; 진웅수, 2016), 리더십(진윤희, 김성중, 2016; Bobcock-Roberson & Strickland, 2010)이나 인적자원개발 전략(김성환, 최은수, 2012) 등으로부터 직접적 영향을 받는 것으로 확인되고 있다. 최근에는 자기통제력, 성취욕구, 친화성 등과 같은 개인특성을 선행요인으로 상정하여 조직시민행동에 미치는 영향(김민정, 박지혜, 2009; 장현호, 이희승, 곽춘려, 2015; 주재진, 2016; 진민정, 조민호, 2016), 개인 마음, 심리상태를 연구하거나(공혜원, 전병준, 김호선, 2015; 김염청, 정수진, 2016), 또는, 일터학습, 학습조직, 학습참여도 등 학습관련 선행요인과 그 영향을 연구하는 연구들도 지속적으로 수행되고 있다(김진혁, 최은수, 2013; 이정금, 손승남, 2015).

먼저, 학습민첩성과 조직시민행동의 관계를 고찰함에 있어 최근에 조직에서 학습민첩성의 개념이 중요한 변인으로 대두되어 현재까지 두 변인간의 관계를 직접적으로 확인한 검증된 연구는 찾을 수 없다. 학습민첩성은 조직 성과창출과 지속적 경쟁력 확보를 위해 구성원에게 요구되는 중요한 요인이며 이에, 본고에서는 학습

민첩성과 유사개념인 자기주도학습, 학습목표지향성 등의 변인을 활용하여 학습민첩성과 조직시민행동 간의 관계를 고찰하고자 한다. 최근 학습민첩성을 연구한 국내연구(예를 들어, 김미리내, 2016; 김택진, 이희수, 2016) 역시 학습민첩성 대신 학습목표지향성과 같은 대리지표를 사용하여 변인 간의 관련성을 설명하였다. 학습목표지향성이란 본인의 능력을 활용하기 위하여 새로운 기술의 학습을 통해 도전적이고 어려운 상황을 극복하고 자신의 역량을 개발하는 데에 초점을 두는 것을 의미한다. 이러한 개념의 대입은 학습민첩성이 새로운 개념이라기보다는 이미 많은 분야에서 오랫동안 연구되어 왔던 개념의 재구조화에 지나지 않는다는 지적도(Wang & Beier, 2012) 있지만, 학습민첩성은 미래 핵심인재의 발굴 및 육성을 위한 예측지표로서 매우 의미 있는 요인으로 인정받고 있다(임창현, 위영은, 이효선, 2017). 박노윤(2009)은 학습목표성향을 가진 구성원은 조직에 대한 시민행동보다는 대인 간 시민행동에 정(+)적인 영향을 미치며, Porter(2005) 역시 학습목표지향성을 가진 구성원은 과업을 수행하면서 더 많은 인내심을 발휘하고, 기꺼이 다른 사람들도 도우며 함께 작업하려고 하는 성향이 있다고 하였다.

이와 같은 선행 연구에 비추어 학습 관련 변인 대신 학습민첩성을 적용하여도 동일한 결과를 얻을 수 있을 것으로 보인다. 일반적으로 학습에 적극적인 구성원은 긍정적인 사고와 감성을 지니며 이러한 구성원은 조직에서도 유사한 태도나 행동을 나타내는 경향이 있을 수 있다. 구성원의 긍정적인 감정이 개인의 학습뿐만 아니라 일상에서도 표출될 수 있기 때문이다(정택철, 2012). 그러므로 학습민첩성도 구성원의 조직에 대한 긍정적인 감정으로 나타날 수 있으며 조직을 위한 시민행동으로 나타날 수 있음을 예측해 볼 수 있다.

#### 나. 학습민첩성과 일 몰입의 관계

앞서 언급한 바와 같이 학습민첩성과 일 몰입의 관계를 탐색하기 위하여 학습민첩성의 개념과 유사한 자기주도학습 또는 학습목표지향성과 일 몰입과의 연구를 통해 이들 간의 관계를 유추해보았다. Dweck(1986)은 동일 직급 혹은 동일 수준의 역할을 수행하는 구성원들을 대상으로 동일한 조직 내 학습을 하더라도 자기주도학습 결과에 따라 성과에 대한 영향은 달라질 수 있다(Long, 1996). 이는 조직구성원의 자기주도학습 준비도, 수준, 지향점 등에 따라 결과에 미치는 영향력이 다르다는 것을 의미한다. 자기주도학습의 하위 요소인 인지적, 정의적, 행동적 영역은 일 몰입의 활력, 헌신, 몰두의 영역들과 같은 맥락에서 관계가 발전될 수 있다(박철외, 2015).

Helmreich와 Spence(1978)도 학습지향성은 일 몰입과 정(+)적인 관계를 가지며,

이민영, 배을규, 장민영(2013)은 구성원들의 자기주도학습이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치며, 김호장(2005) 역시 조직 구성원의 학습에 대한 자기주도성은 직무 성과에 긍정적 관계를 형성하는 결과를 보고하였다. 양남영, 문선영(2007)은 간호사들의 학습에 대한 주도성과 직무만족과 조직몰입의 상관관계를 밝혀냈으며, 오주연, 최병우, 김형기(2013)는 자기주도학습의 책임수용성이 직무만족과 조직몰입에 정적인 영향을 미치는 것을 밝혀냈다. 상기 연구를 종합할 때 자기주도학습은 조직몰입, 직무성과, 직무만족 등의 개인 및 조직 차원의 변인에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인할 수 있었다. 이러한 맥락에서 학습민첩성은 구성원들이 자신의 성과를 극대화하는데 있어 일 몰입에 선행되는 요인이라 유추해 볼 수 있다.

#### 다. 일 몰입과 조직시민행동의 관계

몰입은 최근 20년간 조직과학 분야에서 중요한 주제로 거론되고 있으며 몰입과 관련된 실증 연구는 지속적으로 증가하고 있으며 풍부하게 수행되고 있다(Kataria, Rastogi, & Garg, 2013; Rurkkhum & Bartlett, 2012; Sonnentag, 2011). 또한 이러한 연구결과를 통해 몰입이 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것이 확인되었다. 예를 들어, 생산성, 이익, 비즈니스 성장, 품질, 고객만족, 직무성과, 낮은 결근률, 인재확보 등과 긍정적 관계에 있는 것으로 나타났다(Bakker & Bal, 2010; Kataria, Rastogi, & Garg, 2013). 일 몰입과 조직시민행동 간의 연구를 살펴보면, Kataria, Garg와 Rastogi(2013)은 구성원의 몰입과 조직시민행동, 조직효과성의 관계를 연구하였으며 실증적 검증을 통해 일 몰입이 조직시민행동에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것을 확인하였다. Bobcock-Roberson과 Strickland(2010)는 카리스마리더십과 조직시민행동의 관계에서 일 몰입의 매개효과를 연구하였다. 연구결과 일 몰입은 조직시민행동에 긍정적 유의한 영향을 주며, 카리스마리더십과 조직시민행동의 관계를 일 몰입이 완전매개하는 것으로 나타났다. 일 몰입 수준이 높은 사람은 주어진 역할과 목표를 달성하는데 직무자원을 자유롭고 효율적으로 사용할 수 있기 때문에 과업으로 제시되지 않은 역할외 행동에도 참여할 수 있는 여력이 있으므로 자신의 역할영역을 작업의 모든 측면으로 확대한다(Christian, Garza, & Slaughter, 2011). 즉, 일 몰입 수준이 높은 조직구성원은 궁극적으로 조직에 도움이 되는 역할외 행동을 해야 한다고 인식하기 때문에 조직시민행동을 더 활발하게 수행한다(Rich, Lepine, & Crawford, 2010; Saks, 2006).

이상의 선행연구 결과를 통해 나타난 시사점은 첫째, 학습민첩성이 조직시민행동에 영향을 미친다는 것을 시사한다. 학습민첩성이 높은 사람일수록 일 몰입의 수준도 높으며 조직시민행동도 높게 나타날 수 있음을 알 수 있다. 둘째, 개인의 일 몰

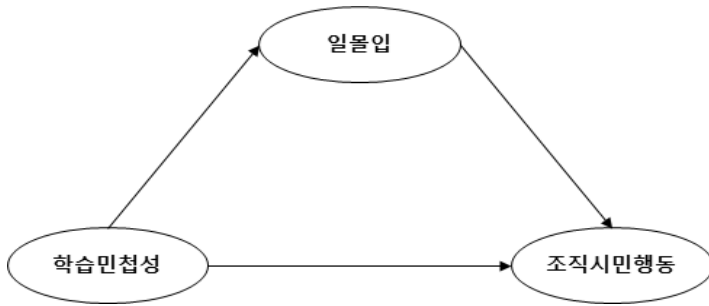
입에 있어 학습민첩성이 영향을 미치며 능동적 행동을 통해 조직시민행동에 유의한 영향을 준다는 것을 시사한다. 일 몰입은 학습민첩성과 조직시민행동을 이끌어 내는데 중요한 역할을 한다. 따라서 학습민첩성, 일 몰입, 조직시민행동은 상호관계가 있을 수 있음을 알 수 있다. 이에 본 연구는 기존의 문헌연구에 대한 고찰을 토대로 조직 구성원들의 학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 일 몰입의 매개효과를 제안한다. 즉 높은 수준의 학습민첩성을 지닌 구성원들은 일에 대한 학습도 민첩하게 하여 일에 더 잘 몰입할 수 있다는 것이다. 다시 말해, 학습민첩성이 높은 조직 구성원들은 일 몰입도 잘 할 것이며, 일 몰입을 잘하는 것은 일에 있어 활기, 헌신, 몰두하는 정도가 높음을 의미한다. 일에 있어 활기나 헌신은 자신뿐만 아니라 타인에게 전달되며 이것은 타인을 돕는 행위로 나타날 수 있다. 이에 일 몰입이 높은 조직 구성원은 조직시민행동이 높게 나타날 수 있다. 이처럼 학습민첩성이 일 몰입에 영향을 주고, 일 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향을 고려할 때, 일 몰입은 학습민첩성과 조직시민행동 간 매개역할을 하고 있음을 알 수 있다. 따라서 다음과 같이 가설을 설정하고 검증하고 매개효과를 검증하였다.

- 가설 1 학습민첩성은 조직시민행동은 정적(+) 관계를 가질 것이다.
- 가설 2 학습민첩성과 일 몰입은 정적(+) 관계를 가질 것이다.
- 가설 3 일 몰입과 조직시민행동은 정적(+) 관계를 가질 것이다.
- 가설 4 학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 일 몰입은 매개역할을 할 것이다.

### III. 연구방법

#### 1. 연구모형

본 연구에서는 최근 조직 및 인적자원개발 분야에서 관심을 받고 있는 학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 일 몰입의 매개효과를 규명하고자 한다. 이를 위하여 본 연구에서 설정한 연구모형은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 연구모형

## 2. 연구대상

본 연구의 연구목적을 검증하기 위하여 국내 경기권 소재의 L기업에 종사하고 있는 근로자를 대상으로 편의표집을 통하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사는 2016년 6월 3일부터 6월 7일까지 5일 간 온라인 설문조사를 진행하였다. 총 300부의 설문지를 발송하였고, 245부를 회수하였으며, 회수한 설문지 모두 최종 분석 자료로 활용하였다. 설문조사 방법은 해당 기업의 담당자와 사전에 연락하여 Google 온라인 설문지를 활용하였으며 응답자가 URL로 직접 접속하여 입력하는 방법을 활용하였다. 본 연구의 최종적인 유효회수율은 81.7%였다. 연구대상자 중 남자가 211명(86.1%), 여자가 34명(13.9%)으로 남자의 비율이 높게 나타났다. 연령은 평균 34.6세(표준편차 5.81)였고, 현 직장에서의 근무경력은 평균 9년 3개월(표준편차 5.22), 전체 근무경력은 평균 10년 8개월(표준편차 6.24)로 나타났다.

## 3. 측정도구의 구성

본 연구를 위한 측정도구로 학습민첩성, 일 몰입, 조직시민행동을 측정하기 위하여 총 25문항을 사용하였으며, 모든 문항은 5점 Likert 척도(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다)로 측정하였다. 먼저 독립변수인 학습민첩성(Learning agility)은 Lombardo와 Eichinger(2000)의 정의를 중심으로 낮설고 복잡한 상황에서 성과를 낼 수 있는 새로운 역량을 학습하려는 의지와 능력으로 정의하였다. 한편, Lombardo와 Eichinger(2000)는 학습민첩성의 하위요인을 자아민첩성, 결과민첩성,

변화민첩성, 정신적민첩성 등 4가지로 제시하였으나, 이들의 측정도구를 타당화한 Connolly(2001)에 따르면 4가지 하위요인의 상관관계가  $r=.80$ 에서  $r=.90$ 으로 나타나 학습민첩성은 그 자체를 직접적인 구성요인으로 보는 것이 맞다고 주장하였다 (Learning Agility is a construct unto itself). Bedford(2011) 역시 학습민첩성을 단일요인으로 보는 것이 가장 적합하다고 주장한 바에 따라, 본 연구에서는 Bedford(2011)가 개발한 단일요인 총 9문항으로 구성되어 있는 도구를 번안하여 사용하였다. 사용한 문항의 예는 ‘나는 일이 잘되지 않을 때 접근방법을 유연하게 수정한다.’, ‘나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다.’이다. 분석시에는 9문항을 3문항씩 문항묶음(Parcling)하여 사용하였다.

매개변수인 일 몰입(Work Engagement)은 Schaufeli와 Bakker(2003)의 정의에 준하여 업무를 수행하는데 있어 긍정적이고 열정적이며, 헌신하고 몰두하는 개인의 마음 상태로 정의하였다. 일 몰입에 대한 측정은 Schaufeli와 Bakker(2003)에 의해 개발된 측정도구를 번안한 문항을 수정하여 활용하였다. 활력, 헌신, 몰두 등 총 3개의 하위변인 각 3문항, 총 9문항으로 구성되어 있다. 사용한 문항의 예는 ‘나는 나의 업무에 열정적이다.’, ‘나는 내가 열정적으로 업무에 임할 때 행복감을 느낀다.’이다.

종속변인인 조직시민행동은 개인 조직시민행동(OCBI)은 Organ(1988)의 정의에 준하여 공식적으로 요구된 역할 행동이 아니며 별도의 보상도 없지만 자신이 속한 조직의 발전을 위해 구성원이 자발적으로 수행하는 부차적인 행동으로 정의하였다. 대인조직시민행동에 대한 측정은 Williams와 Anderson(1991)이 제시한 단일요인 총 7문항으로 구성되어 있는 도구를 사용하였다. 사용한 문항의 예는 ‘나는 부재중인 동료의 업무를 도와준다.’, ‘나는 부탁받지 않아도 상사의 업무를 도와준다.’이다. 한편 Nguni, Slegers와 Denessen(2006)과 김호균(2007)의 연구에 따르면 대인조직시민행동은 하위요인이 없는 단일변인으로 밝힌 바 있다. 이에 본 연구에서도 대인조직시민행동을 단일요인으로 보고 문항묶음(Parcling)하여 분석하였다

#### 4. 자료수집 및 분석

자료의 분석을 위하여 기술통계, 상관분석 등과 같은 기초적인 분석은 SPSS 23.0을 사용하였으며, 연구모형을 검증하기 위하여 Amos 21.0 프로그램을 이용하여 분석하였다. 구조방정식은 여러 개의 측정변수를 이용해서 추출된 공통변량을 이론 변수로 사용하므로 측정변수가 통제된다는 장점이 있다(홍세희, 2000). 따라서 연구자가 설정한 연구 모형이 실제로 얼마나 잘 부합되는지를 확인할 수 있다.

모든 분석은 원자료(raw data)를 이용하여 검증하였다. 본 연구에 사용되는 측정 도구가 해당하는 요인을 적절히 측정하고 있는지 검증하기 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis)을 실시하였다. 먼저,  $\chi^2$ 검증 방법은 영가설이 엄격하고 표본 크기에 민감하므로(Browne & Cudeck, 1989), 본 연구에서는 상대적 적합도 지수인 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index)와 절대적 적합도 지수인 RMSEA(Root Mean Square Error Approximation)를 이용하여 모형의 적합도를 평가하고자 한다.

CFI는 표본크기에 크게 영향을 받지 않고 모형의 오류를 측정하므로, 모형적합도를 평가할 때 유용한 지수이며, CFI값이 대략 .9 이상이면 그 모형의 적합도가 좋은 것을 의미한다(Hu & Bentler, 1999). 그러나 CFI는 모형의 간명성을 고려하지 않기 때문에 다른 지수(예, TLI, RMSEA)와 함께 고려되어야 한다(홍세희, 2000). 본 연구에서는 CFI(Comparative Fit Index), TLI(Tucker-Lewis Index), RMSEA(Root Mean Square Error Approximation), SRMR(Standardize Root Mean Square Residual)을 이용하여 모형의 적합도를 평가하였다. 적합도 지수의 기준은 CFI와 TLI는 .95 이상, RMSEA는 .06 이하, SRMR은 .08 이하이면 양호한 것으로 판단한다(Hu & Bentler, 1999). 또한 경로의 효과성을 분해하고 매개효과의 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑(Bootstrapping)을 사용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계 및 상관관계 분석 결과

수집된 자료의 정규분포성을 검증하기 위하여 측정변인의 평균, 표준편차, 왜도, 첨도 등을 분석하였으며 결과는 <표 1>과 같다. 학습민첩성, 일 몰입, 조직시민행동 변수들의 평균은 최소 3.57에서 최고 4.03이었으며, 표준편차는 최소 0.60에서 최대 0.93이었다. 왜도는 절대 값이 최소 -.78에서 -.08, 첨도는 최소 -.60, 최고 2.47의 값으로 나타나 표준 왜도가 3보다 작고, 표준 첨도가 10보다 작으므로 구조방정식 모형 분석을 위한 전제조건인 정규분포성을 충족하고 있음을 확인하였다(홍세희, 2015).



<표 1> 측정변인의 기술통계

구분		평균	표준편차	왜도	첨도
학습민첩성	학습민첩성1	3.9007	.63060	-.784	2.469
	학습민첩성2	3.8340	.65469	-.553	.700
	학습민첩성3	3.8204	.66423	-.356	.488
일 몰입	활력(vigor)	3.2082	.92807	-.168	-.359
	헌신(dedication)	3.5728	.79030	-.094	-.606
	몰두(absorption)	3.6272	.76572	-.085	-.460
조직시민행동 (개인)	조직시민행동1	4.0265	.60759	-.309	.313
	조직시민행동2	3.9129	.63993	-.261	-.326
	조직시민행동3	3.9878	.75602	-.403	-.033

다음으로 학습민첩성, 조직시민행동, 일 몰입의 잠재변수를 대상으로 Pearson의 상관관계 분석을 실시하였다. 일반적으로 상관계수 값이 0.2-0.4이면 낮은 상관관계, 0.4-0.6이면 상관관계가 있음, 0.6-0.8이면 높은 상관관계, 0.8-1.0이면 매우 높은 상관관계가 있다고 할 수 있다(성태제, 시기자, 2006). 학습민첩성과 일 몰입, 조직시민행동 간의 관계는 상관계수의 분포가 .312-.495로 변수들 간 통계적으로 유의한 상관관계가 존재하는 것으로 확인되었다. 또한, 변인 간 상관계수가 0.8 이상일 경우 다중공선성(multicollinearity)이 의심될 수 있으나, 분석 결과 상관계수가 0.8 이상을 넘지 않아 다중공선성의 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 2> 상관관계

구분	학습민첩성			일 몰입			조직시민행동		
	1	2	3	활력	헌신	몰두	1	2	3
학습민첩성	1	1							
	2	.612**	1						
	3	.655**	.732**	1					
일 몰입	활력	.460**	.388**	.424**	1				
	헌신	.465**	.397**	.434**	.769**	1			
	몰두	.492**	.490**	.488**	.706**	.795**	1		
조직시민행동 (개인)	1	.396**	.415**	.423**	.312**	.331**	.396**	1	
	2	.495**	.469**	.431**	.381**	.396**	.478**	.626**	1
	3	.420**	.356**	.372**	.393**	.388**	.443**	.480**	.716**

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01

## 2. 신뢰도 및 타당도 검증

측정변인에서 관찰변인이 잠재변인을 신뢰롭고 타당하게 측정하는지 평가하기 위해 요인부하량 및 이에 대한 통계적 검정과 잠재변인 간 상관을 확인하였다. 먼저 요인부하량의 크기를 확인한 결과 모든 관찰변인의 요인부하량이 .68에서 .92 사이의 값을 나타냈고 통계적으로 유의미한 것으로 나타났다. Bagozzi와 Yi(1998)에 따르면 관찰변인이 잠재변인을 설명하는 요인부하량이 .50이상 .95이하일 때 수렴타당도를 지니는 것으로 볼 수 있기 때문에 관찰변인의 수렴타당도를 확인할 수 있었다. 변별타당도를 확인하기 위해 잠재변인간의 추정된 상관계수를 확인한 결과 .54에서 .61로 본 연구의 측정모형의 보통의 변별타당도를 지니고 있다는 것을 확인할 수 있었다. 또한, 변수의 내적 일관성을 검증하기 위하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 분석 결과 학습민첩성의 Cronbach의  $\alpha$ 계수는 .844, 일 몰입의 Cronbach의  $\alpha$ 계수는 .923, 조직시민행동의 Cronbach의  $\alpha$ 계수는 .854로 나타났다.

## 3. 확인적 요인분석

측정모형에 대한 확인적 요인분석을 실시하였다. 측정모형이란 구조모형의 분석을 통해 변인 간의 영향력을 살펴보기 전에 연구모형에 포함된 개념들이 적절하게 측정될 수 있는지를 선행적으로 평가하는 것이다. 구조방정식 모형을 통해 관찰변수 및 잠재변수의 표준화 경로계수를 분석하였다. 일반적으로 표준화된 회귀계수는 .30이상이면 유의미한 것으로 본다(홍세희, 2015). 검증결과 각 요인별로 관찰변인 모두 .50이상의 값을 보여 모형 내 모든 경로계수가 유의함을 확인하였다.

확인적 요인분석 결과 첫째, 임의로 문항묶음을 실시한 학습민첩성에 대한 결과는 학습민첩성1, 학습민첩성2, 학습민첩성3의 요인부하량 값의 경우에 비표준화계수 및 표준화계수가 1.00(.77), 1.15(.83), 1.18(.86)으로 모두 유의한 결과가 도출되었으며, AVE 값은 .83, 개념신뢰도는 .937로 나타났다. 둘째, 일 몰입은 활력, 헌신, 몰두 모두 요인부하량 값의 비표준화계수 및 표준화계수가 1.00(.83), .93(.91), .87(.87)로 모두 유의한 결과를 나타냈고, AVE값은 .82, 개념신뢰는 .93으로 나왔다. 조직시민행동은 조직시민행동1, 조직시민행동2, 조직시민행동3에 대한 요인부하량 값의 비표준화 및 표준화 계수는 1.00(.68), 1.42(.92), 1.41(.77)로 모두 유의한 결과가 나왔으며, AVE 값은 .79, 개념신뢰도는 .919로 나왔다.

마지막으로 판별타당성을 검증하기 위해 잠재변인 간의 상관관계를 확인하였다.

변수들 간에 상관이 너무 높지 않으면(예를 들어 .90) 변별타당도가 있다고 할 수 있다(우종필, 2012). 본 연구에서 잠재변인간의 추정된 상관계수는 학습민첩성과 일 몰입은 .614, 학습민첩성과 조직시민행동은 .613, 일 몰입과 조직시민행동은 .542로 나타나 본 측정모형의 변별타당도 역시 확인되었다. 검증모형에 대한 적합도 지수 역시 CFI = .986, TLI = .979로 나타났으며, RMSEA도 .056(90%신뢰구간 .026 ~ .083)로 나타나 양호한 수준의 적합도를 보여주었다. 전체적으로 적합도 지수들이 양호하게 나타났으며, 이를 통해 학습민첩성, 일 몰입, 조직시민행동 측정도구로 사용될 수 있음을 확인하였다.

<표 3> 확인적 요인분석

구분		비표준화 계수	표준화 계수	t	AVE	개념 신뢰도
학습 민첩성	학습민첩성1	1.000	.770		.831	.937
	학습민첩성2	1.115	.827	12.956***		
	학습민첩성3	1.177	.861	13.349***		
일 몰입	활력(vigor)	1.000	.829		.816	.930
	헌신(dedication)	.932	.907	17.073***		
	몰두(absorption)	.873	.877	16.479***		
조직시민 행동 (개인)	조직시민행동1	1.000	.678		.794	.919
	조직시민행동2	1.428	.919	11.350***		
	조직시민행동3	1.416	.771	10.637***		

$\chi^2=42.292(df=24)$ , TLI=.979, CFI=.986, RMSEA=.056, SRMR=.040

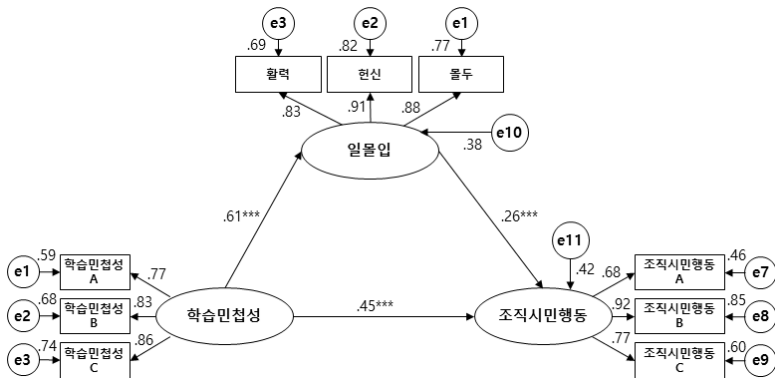
#### 4. 연구모형 분석

연구모형이 실제 자료에 잘 부합하는지 평가하는 적합도 분석을 실시한 결과는 <표 4>와 같다. 분석결과 TLI는 .979, CFI는 .986, RMSEA는 .056, SRMR은 0.040으로 나타나 모든 지수가 적합한 것으로 나타났다.

<표 4> 연구모형의 적합도 지수

	$\chi^2$	df	p	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
기준값	-	-	-	.9 이상	.9 이상	.06 이하	.08 이하
연구모형	42.292	24	.012	.979	.986	.056	.040

따라서 L기업 구성원의 학습민첩성, 일 몰입, 조직시민행동에 관한 가설적 인과 모형의 적합도는 인과관계를 예측하기에 적합한 것으로 나타났다. 다음으로 변인들 간의 영향관계를 알아보기 위하여 경로계수를 분석한 결과는 [그림 2]와 <표 5>와 같다. 분석결과 먼저, 학습민첩성은 일 몰입( $\gamma=.614, t =8.556, p<.001$ )과 조직시민행동( $\gamma=.450, t =4.982, p<0.001$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 학습민첩성이 높은 구성원은 일에 대한 활력, 헌신, 몰입도가 높고, 조직의 발전을 위하여 동료를 돕는 자발적인 행동을 할 가능성이 높음을 기대할 수 있다. 또한, 일 몰입도 조직시민행동( $\gamma=.265, t =3.247, p<.01$ )에 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 변인들 간의 영향관계는 모두 유의한 것으로 나타났으며, 이로써 가설 1,2,3은 모두 채택되었다. 또한, 외생변수인 학습민첩성과 내생변수인 조직시민행동 사이에 매개변수인 일 몰입이 개입됐을 때, 만약 두 변수의 관계가 통계적으로 유의하지 않게 변했을 경우라면 완전매개에 해당한다. 위의 결과에서는 학습민첩성과 조직시민행동의 계수가 .613에서 .450으로 약해졌지만, 통계적으로 여전히 유의( $t=4.982, p<.001$ )하기 때문에 부분매개 한다고 볼 수 있다. 즉 학습민첩성과 일 몰입은 조직시민행동에 영향을 미치고, 학습민첩성은 일 몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 학습민첩성이 높은 구성원일수록 조직을 위한 행동을 많이 하며, 자신의 일에 긍정적이고 정서적으로 동기가 부여되어 몰입하는 것으로 나타났다. 또한 구성원이 일에 몰입할수록 조직의 발전을 위해 동료를 돕는 행동을 하는데도 영향을 미치는 것으로 나타났다.



[그림 2] 모형 검증결과

<표 5> 최종모형의 경로계수 결과

구분	비표준화 계수	표준화 계수	SE	t	p
학습민첩성 → 조직시민행동	.382	.450	.077	4.982	***
학습민첩성 → 일 몰입	.849	.614	.099	8.556	***
일 몰입 → 조직시민행동	.163	.265	.050	3.247	***

\*\* $p < .01$ , \*\*\* $p < .001$

학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 일 몰입의 매개효과(간접효과)의 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시하였다. 부트스트래핑은 비정상성의 자료로도 추정이 가능한 방법이며 본 연구에서는 1,000회 반복 추출하여 검증하였다. 검증결과 학습민첩성과 조직시민행동의 관계에서 일 몰입의 매개효과는 95%CI(.046, .247)가 0을 포함하지 않으므로 간접효과는 유의수준 5%에서 유의한 것으로 나타났다. 이는 일 몰입이 학습민첩성과 조직시민행동 사이를 부분 매개하는 것으로 가설 4도 채택 되었다.

<표 6> 매개효과(간접효과) 유의성 검증결과

경로유형	경로	직접효과	간접효과	총효과
학습민첩성 → 일 몰입 → 조직시민 행동	학습민첩성 → 일 몰입	.614**	-	.614**
	일 몰입 → 조직시민행동	.265**	-	.265**
	학습민첩성→조직시민행동	-	.163*	.163*

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ , Bootstrap = 1,000, 추정치는 표준화계수임

## V. 결론

본 연구에서는 학습민첩성, 일 몰입, 조직시민행동 간의 관계를 규명하였으며, 그 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향을 검증한 결과, 학습민첩성은 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 결과는 학습민첩성이 조직의 성과에 영향을 미친다는 Connolly(2001)와 Bedford(2011)의 연구결과를 지지하며 또한, 조직성과의 한 유형인 혁신행동과 조직변화몰입에 영향을 미친다는 선행연구(김미리내, 2016; 김택진, 이희수, 2016; 홍선주, 전주성, 2016) 견해를 뒷받침 하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 학습민첩성이 뛰어난 구성원일수록 다른 동료들을 돕거나 주어진 역할

외의 과업을 자발적으로 수행하는 조직시민행동이 두드러지게 발현되며, 자신의 업무에 부가하여 상사, 동료, 부하직원 등을 돕는 것을 성장의 좋은 기회로 삼을 가능성이 높은 것으로 해석할 수 있다. 둘째, 학습민첩성이 일 몰입에 미치는 영향을 검증한 결과, 학습민첩성 역시 일 몰입에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 학습민첩성이 일 몰입에 영향을 미친다는 기존의 연구와 일치하고 있다. 즉, 조직 내에서 학습민첩성이 높은 구성원들이 일을 수행하는 동안 넘치는 에너지, 일에 대한 열정과 깊은 집중력을 발휘하고 있다는 것을 의미한다. 셋째, 일 몰입이 조직시민행동에 미치는 직접적인 영향을 검증한 결과, 일 몰입은 조직시민행동에 유의한 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 일 몰입이 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구(Bobcock-Roberson & Strickland, 2010; Kataria, Garg, & Rastogi, 2013)를 실증적으로 뒷받침하고 있다. 이것은 구성원이 자신의 일에 몰입하며 활력이 넘치고, 헌신, 몰두와 같은 요소가 증가할수록 구성원의 조직시민행동이 증대된다는 의미로 해석할 수 있다. 마지막으로 일 몰입은 학습민첩성과 조직시민행동과의 관계를 부분매개하는 것으로 나타났다. 즉, 학습민첩성이 조직시민행동에 직접적으로 미치는 효과와 함께 일 몰입을 매개로 한 간접효과도 있음을 확인할 수 있었다. 이는 현재 학습민첩성, 일 몰입과 조직시민행동 간의 연구가 확대되는 시점에서 조직시민행동의 선행변수가 구성원의 학습민첩성 뿐만 아니라 일몰입이 조직시민행동을 예측하는 중요한 선행변수가 될 수 있음을 의미하며 학습민첩성과 일 몰입을 함께 고려하여 연구를 수행해야 함을 알 수 있다.

이러한 본 연구의 결과는 이론적, 실무적 측면에서 의미있는 시사점을 제공한다. 먼저, 이론적 측면에서 학습민첩성 개념이 해외에서는 문헌에 등장한지 16년이 지난(류혜현, 오현석, 2016) 성장기로 진입했으나, 국내에서는 이제 막 학습민첩성에 대한 관심이 증가한 태동기인 시점에서 학습민첩성 연구 축적에 기여했다고 할 수 있다. 특히, 학습민첩성의 결과변수를 규명하는 실증연구가 부족한 상황에서 학습민첩성과 일 몰입, 조직시민행동 간의 매커니즘을 규명하였다는데 의의가 있다. 둘째, 조직시민행동에 영향을 미치는 결정요인을 개인특성, 과업특성, 행동특성으로 구분하여 메타분석한 송경수, 박봉규, 최만기(2003)는 이들 선행요인을 지속적으로 확대할 필요가 있음을 제시한 바 있다. 이러한 맥락에서 본 연구는 학습민첩성을 조직시민행동에 영향을 미치는 결정인자로 추가로 밝혀냈다는데 의의가 있다고 할 수 있다. 셋째, 학습민첩성을 최초로 개념화 한 Lombardo와 Eichinger(2000)는 관련 측정도구를 개발하였지만, 개방된 자료가 아니라 일반적인 학문 연구에 사용되기에는 접근이 쉽지 않다. 이후 Bedford(2011)는 학습민첩성 구성요인의 중복성과 유사성을 고려하여 학습민첩성이 하나의 단일요인으로 구성되어 있음을 주장한 바

있다. 이에 본 연구에서는 Bedford(2011)가 제시한 설문도구를 활용하였으며, 이는 향후 많은 연구자들이 학습민첩성에 관심을 가지도록 독려하는데 있어 중요한 역할을 할 것으로 기대된다. 넷째, 개인의 성향, 특질을 전제로 하는 변인을 설정하고 이들 간의 구조적 관계를 고찰하였다. 조직시민행동은 개인의 재량적 행동이며 (Organ, 1988), 학습민첩성은 경험을 통해 빠르고 유연하게 학습하는 개인의 능력 (Derue et al., 2012), 일 몰입은 일과 관련하여 긍정적이고 충족감을 갖는 개인의 마음상태(Schaufeli et al., 2003)를 말한다. 이 연구결과는 개인의 성향, 심리적 변수의 중요성을 재조명하였으며, 앞으로 학습민첩성과 조직성과의 관계를 연구하는데 있어서 심리적 변수의 범위를 더욱 확장할 수 있다는 가능성을 제시하였다. 또한, 본 연구는 학습민첩성이 조직시민행동에 미치는 영향력에 있어서 어떠한 과정을 통해 조직구성원들의 조직시민행동에 미치는지를 규명하였으며, 영향력의 과정을 설명하였다는 점에서 의의를 찾을 수 있다.

또한, 실천적인 측면에서의 시사점을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 인적자원개발 측면에서 미래사회에 적합한 인재를 선발해야 한다. 특히, 4차 산업혁명의 주체는 사람이라는 점에서 미래사회 변화를 주도하고 주체적으로 대응하기 위해서는 미래사회가 요구하는 역량을 갖춘 인력양성이 시급한 실정이다. 이러한 맥락에서 조직은 변화에 민감하게 반응하고 학습할 수 있는 인력 확보 방안을 마련할 필요가 있다. 둘째, 류혜현, 오현석(2016)은 향후 학습민첩성의 연구가 인적자원개발 측면에서 어떻게 개발될 수 있을지 주목할 필요가 있으며, 이를 위한 연구가 지속될 필요가 있음을 시사한 바 있다. 이러한 맥락에서 본 연구 역시 학습민첩성의 중요성을 부각하였으며, 조직에서는 학습민첩성을 증진시킬 수 있는 방안을 마련할 필요가 있다. 학습민첩성이 개인의 의지, 능력, 역량이라는 측면에서 학습에 민감하게 반응할 수 있는 내적동기 향상, 다양한 학습방법을 습득할 수 있는 기회를 지속적으로 제공해주는 것도 방법이 될 수 있다. 또한, 구성원이 학습에 민첩하게 반응하기 위해서는 보수적이거나 권위적인 환경에서 발현하기 어렵다. 따라서 조직의 문화를 유연하게 구축할 필요가 있으며, 구성원의 적극적인 의견제진이나 자기개발의 자율성을 확보해줄 필요가 있다. 마지막으로, 조직차원에서 구성원들의 조직시민행동 향상을 위해서는 필요한 학습에 민첩하게 반응할 수 있도록 조직 내 학습환경 조성 과 리더들의 적극적인 지원이 필요하다. 이밖에도 HRD 부서는 개인의 학습민첩성을 어떻게 향상시킬 수 있을지에 대한 고민과 그에 적합한 솔루션을 수립해야 할 것이다.

위와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구의 한계점은 다음과 같다. 첫째, 본 연구의 조사대상에 대한 표집방법은 일반화의 한계를 갖게 한다. 본 연구의 조사대상자

들은 임의표집으로 L기업 종사자만을 대상으로 수집되었기 때문에 다른 직종 및 분야에 본 연구의 결과를 적용하기에는 다소 무리가 있다. 따라서 후속 연구에서는 좀 더 다양한 기업을 대상으로 확대함으로써 일반화할 수 있는 결과를 제시할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구 대상의 표본 수에 있어 역시 일반화의 한계가 있다. 일반적으로 구조방정식 모형에서 추정되는 변수의 수가 많아지면 모델의 형태는 복잡해지며, 그에 따라 표본크기가 더 많아져야 보다 안정적인 결과를 얻을 수 있다. Joreskog와 Sorbom(1996)은 표본의 크기에 관하여 일반적인 규칙을,  $q < 12(q$ 는 관측변수의 수)이면 표본수가 적어도 200은 되어야 하고  $q \geq 12$ 이면 적어도  $1.5q(q+1)$ 은 되어야 주장한 바 있다. 본 연구의 표본은 245명으로 일반적으로 유의한 표본 수이나 연구 표본의 수를 좀 더 많이 확보하여 결과의 안정성과 함께 연구의 일반화에 기여할 필요가 있을 것이다.



## 참고문헌

- 공혜원, 전병준, 김효선(2015). 감정조절전략과 조직시민행동의 관계에 대한 심리적 주인의식의 조절효과. **조직과 인사관리연구**, 39(3), 59-85.
- 권대봉, 권기범, 정홍인(2013). 조직성과 측정변인에 관련된 국내학술지 연구동향 분석: 2000년-2012년 연구를 중심으로. **기업교육연구**, 15(1), 209-231.
- 김경석(2006). 조직시민행동의 개념적 본질에 대한 소고. **인사·조직연구**, 14(2), 141-175.
- 김경석(2011). 조직시민행동(OCB)의 선행요인 연구: 수단모형의 증분설명력을 중심으로. **조직과 인사관리연구**, 35(2), 55-80.
- 김남현, 박봉규, 송경수(1999). 조직구성원의 조직시민행동과 개인특성, 직무특성 및 태도간의 관계에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 23(1), 51-88.
- 김미리내(2016). 국내 대기업 종사자가 인식하는 학습민첩성 수준이 직무성공에 미치는 영향: 혁신적 업무행동의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문, 한양대학교.
- 김염청, 정수진(2016). 심리자본이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **경영교육연구**, 31(6), 469-493.
- 김진혁, 최은수(2013). 기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계분석. **한국HRD연구**, 8(4), 1-25.
- 김택진, 이희수(2016). 학습민첩성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 직무자율성의 조절효과. **농업교육과 인적자원개발**, 48(1), 27-46.
- 김한별, 허효인(2017). 전환학습 연구의 동향과 과제. **평생교육·HRD연구**, 13(2), 109-130.
- 김호균(2007). 조직신뢰, 상사신뢰와 조직효과성. **행정논총**, 46(1), 177-209.
- 김호장(2005). 조직구성원의 학습에 대한 자기주도성이 개인 직무성공에 미치는 영향: S기업을 중심으로. 석사학위논문, 고려대학교.
- 나기현(2016). 주도성과 직무성공의 관계: 성과몰입의 매개 효과. **전문경영인연구**, 19(2), 1-23.
- 류혜현, 오현석(2016). 학습민첩성 연구의 쟁점과 과제. **HRD연구**, 18(4), 119-147.
- 박근수, 유태용(2007). 일 몰입의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 20(3), 219-251.
- 박노운(2009). 지원인식, 목표지향성 및 종업원 행동. **조직과 인사관리연구**, 33(4), 1-34
- 박노운(2011). 직무열의의 선행요인과 효과. **경영교육연구**, 26(5), 543-573.

- 박미경, 이강수, 황호영(2009). 소방조직문화가 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: J소방조직을 중심으로. **인적자원개발연구**, 12(2), 1-30.
- 박신국, 류은영, 류병곤(2016). 병원조직의 중간관리자 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직몰입의 매개효과. **한국조직학회보**, 13(2), 39-61.
- 박철, 이진구, 이제경(2015). 조직 구성원의 자기주도학습, 심리적 자본, 일 몰입 간의 구조적 관계: 국내 대기업을 중심으로. **HRD연구**, 17(4), 133-158.
- 배성필, 장석인(2017). 조직문화가 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. **기업경영리뷰**, 8(1), 123-148.
- 서인덕, 이원형(2006). 조직문화, 리더십 그리고 조직시민행동 간의 관계에 있어서 리더신뢰 및 조직몰입의 매개효과. **인적자원관리연구**, 13(4), 71-106.
- 송경수, 박봉규, 최만기(2003). 조직시민행동의 결정요인 및 조절요인에 관한 메타분석. **경영학연구**, 32(4), 1103-1126.
- 양남영, 문선영(2007). 간호사의 학습 관련 자기주도성과 직무만족 및 조직몰입과의 관계. **간호행정학회지**, 13(4), 473-480.
- 양인덕(2011). 자발성 개념의 문화적 차이에 관한 소고. **인적자원관리연구**, 18(1), 327-355.
- 예지은, 지성하, 진현(2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기 효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 26(2), 435-452.
- 오주연, 최병우, 김형기(2013). 수출기업에서 자기주도학습능력이 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 조직문화의 조절효과. **통상정보연구**, 15(1), 207-226.
- 우종필(2012). **구조방정식 모델 개념과 이해**. 서울: 한나래아카데미.
- 이민영, 배을규, 장민영(2013). 조직 구성원의 자기주도학습: 선행 변인과 결과 변인에 대한 메타분석. **역량개발학습연구**, 12(3), 1-27.
- 이성중, 유태용(2013). 지속학습활동이 조직몰입과 일 몰입에 미치는 영향. **한국심리학회지 산업 및 조직**, 26(1), 47-72.
- 이정금, 손승남(2015). 유형별 일터학습과 혁신성, 조직몰입, 조직시민행동 사이의 관련성 탐구. **교육문화연구**, 21(6), 107-140.
- 임창현, 위영은, 이호선(2017). 학습민첩성(Learning agility) 측정도구 개발 연구. **HRD연구**, 19(2), 81-108.
- 장현호, 이희승, 광춘려(2015). 호텔기업의 고용관계 특성이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동에 미치는 영향: 개인특성의 조절효과를 중심으로. **관광레저연구**, 27(9), 203-221.

- 진응수(2016). 기업문화가 조직시민행동과 성과측정지표특성 그리고 경영성과에 미치는 영향. **회계연구**, 21(3), 95-127.
- 정무성, 남석훈(2008). 사회복지조직에서의 조직동일시가 조직시민행동에 미치는 영향 - 직무만족과 조직몰입을 매개변인으로. **한국비영리연구**, 6(3), 39-61.
- 정민(2016). 현안과 과제: 2016년 다보스 포럼의 주요 내용과 시사점-“4차 산업혁명”, 글로벌 성장 원동력으로. **현대경제연구원**, 2016(2), 1-12.
- 정택철(2012). 교수의 변혁적 리더십과 학생의 학습몰입, 학과동일시 및 학교를 위한 시민행동 간의 관계 연구. **한국산학기술학회논문지**, 13(2), 583-596.
- 조윤희, 상여(2017). 임파워링 리더십이 조직구성원들의 직무열의에 미치는 영향. **대한경영학회지**, 30(6), 927-952.
- 주영주, 한애리(2016). 재직자의 교육수준, 업무수행가능성 및 학습전략의 기초역량에 대한 예측력 검증. **평생교육·HRD연구**, 12(2), 1-22.
- 주재진(2016). 경찰공무원의 개인적 성향이 조직시민행동에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 16(3), 722-731.
- 지성호, Kong, L. L., 강영순(2016). 사회지능과 직무수행의 관계에서 직무열의 및 주도적 행동의 매개효과: 물리치료사를 대상으로. **인적자원관리연구**, 23(4), 55-80.
- 진민정, 조민호(2016). 항공사 객실승무원 성격, 감정노동, 조직시민행동에 대한 연구. **호텔경영학연구**, 25(2), 125-143.
- 진윤희, 김성중(2016). 진성리더십 및 조직지원 인식이 조직시민행동에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 16(4), 23-35.
- 홍선주, 전주성(2016). The relationships between learning agility and organizational change commitment of office workers. **Global Creative Leader**, 6(3), 83-101.
- 홍세희(2000). 구조방정식 모형의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. **한국 심리학회지: 임상**, 19, 161-177.
- 홍세희(2015). **구조방정식 모형의 기초이론과 적용**. 서울: S&M 리서치 그룹.
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 144(3), 313-326.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1998). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B. (2009). Building engagement in the workplace. In C. L. Cooper &

- R. J. Burke (Eds.), *The peak performing organization* (pp. 50-72). London: Routledge Press.
- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Tairs, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., Shimazu, A., Demerouti, E., Shimada, K., & Kawakami, N. (2014). Work engagement versus workaholism: A test of the spillover-crossover model. *Journal of Managerial Psychology*, 29(1), 63-80.
- Batcheller, J. (2016). Learning agility: A critical competency. *AORN Journal*, 103(4), 430-432.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bedford, C. L. (2011). *The role of learning agility in workplace performance and career advancement* (Doctoral dissertation). Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses.
- Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Cheung, Y. F., & Lun, V. M. (2015). Relation between emotional labor and organizational citizenship behavior: An investigation among chinese teaching professionals. *The Journal of General Psychology*, 142(4), 253-272.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Clark, L. R. (2008). Wanted: Fully engaged, learning-agile people. *People & Strategy*, 31(4), 11-12.

- Connolly, J. (2001). *Assessing the construct validity of a measure of learning agility* (Doctoral dissertation). Retrieved from <http://digitalcommons.fiu.edu/etd>
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Tang, K. Y. (2013). The role of learning agility in executive career success: The results of two field studies. *Journal of Managerial Issues, 25*(2), 108-131.
- De Meuse, K. P., Dai, G., & Hallenbeck, G. S. (2010). Learning agility: A construct whose time has come. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 62*(2), 119-130.
- Derue, D. S., Ashford, S. J., & Myers, C. G. (2012). Learning agility: In search of concept clarity and theoretical grounding. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 5*(3), 258-279.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist, 41*(10), 1040-1048.
- Eichinger, R. W., Lombardo, M. M., & Capretta, C. C. (2010). *FYI for learning agility*. Minneapolis, MN: Lominger International.
- Garvin, D. A., Edmonson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review, 86*(3), 109-116.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling, 6*(1), 1-55.
- Joreskog, L. G., & Sorbom, D. (1996). *LISREL 8 User's Reference Guide*. Chicago, IL: Scientific Software International Inc.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation, 6*(1), 102-113.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner* (6th ed.). New York: Elsevier Press.

- Liebert, M. R., & Libert, L. L. (2012). *Personality strategies and issues* (8th ed.). Boston, MA: Cengage Learning.
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management Research Quarterly*, 1, 1-12.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2000). High potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321-329.
- Long, M. H. (1996). The role of linguistic environment in second language acquisition. In W. Ritchie & T. K. Bhatia (Eds.), *Handbook of second language acquisition* (pp. 413-468). San Diego, CA: Academic Press.
- Mitchinson, A., & Morris, R. (2012). Learning about learning agility. Retrieved from <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/LearningAgility.pdf>.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of organizational behavior*, 16(2), 127-142.
- Nguni S., Slegers, P., & Denessen E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness & School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books Press.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Porter, C. O. L. H. (2005). Goal orientation: Effects on backing up behavior, performance, efficacy, and commitment in teams. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 811-818.
- Povah, L., & Sobczak, K. (2010). A context-oriented approach to leader selection: A strategy for uncertain time. *People & Strategy*, 33(4),

40-47.

- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rothwell, W. J., Baumgardner, C., Myers, J., Kim, W., Buchko, O. V., Sherwani, N. S., & Alzahmi, R. A. (2014). *Creating engaged employees: It's worth the investment*. Alexandria, VA: ASTD Press.
- Rurkkhum, S., & Bartlett, K. R. (2012). The relationship between employee engagement and organizational citizenship behaviour in Thailand. *Human Resource Development International*, 15(2), 157-174.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht, Nederland: Occupational Health Psychology Unit.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 10(3), 304-328.
- Simpson, M. R. (2009). Engagement at work: A review of the literature. *International Journal of Nursing Studies*, 46(7), 1012-1024.
- Sonnentag, S. (2011). Research on work engagement is well and alive. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 29-38.
- Spence, J. T., & Helmreich, R. L. (1978). *Masculinity and femininity: Their psychological dimensions, correlates, and antecedents*. Austin, TX: University of Texas Press.
- Spreitzer, G. M., McCall, M. W., & Mahoney, J. D. (1997). Early identification of international executive potential. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 6-29.
- Sternberg, R. J., Wagner, R. K., Williams, W. M., & Horvath, J. A. (1995). Testing common sense. *American Psychologist*, 50(11), 912-927.
- Swisher, V. (2013). Learning agility: The "X" factor in identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45(3), 139-142.
- Wang, S., & Beier, M. E. (2012). Learning agility: Not much is new. *Industrial*

*and Organizational Psychology*, 5(3), 293-296.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.



부록

구분	문항	
학습민첩성 (Learning agility)	1. 나는 타인의 피드백을 수용하고 적용하려 노력한다.	
	2. 나는 일이 잘되지 않을 때 접근방법을 유연하게 수정한다.	
	3. 나는 호기심이 많고 탐구하는 것을 좋아한다.	
	4. 나는 나의 강점과 한계를 알고 있다.	
	5. 나는 새로운 지식과 기술을 알고자 하는 욕구가 가득하다.	
	6. 나는 개인의 성장과 발전을 적극적으로 추구한다.	
	7. 나는 새로운 경험과 도전을 추구한다.	
	8. 나는 새로운 생각과 변화에 대하여 수용적이며 개방적이다.	
	9. 나는 실수를 통해 학습하고 그것을 성찰한다.	
일 몰입 (Work engagement)	활력 (vigor)	1. 나는 일을 할 때 넘치는 힘을 느낀다.
		2. 나는 일을 하면서 강한 활력을 느낀다.
		3. 나는 아침에 일어났을 때 회사에 가고 싶다.
	헌신 (dedication)	4. 나는 나의 업무에 열정적이다.
		5. 나의 업무는 나에게 생기를 준다.
		6. 나는 내가 하는 업무에 대하여 자부심을 갖는다.
	몰두 (absorption)	7. 나는 내가 열정적으로 업무에 임할 때 행복감을 느낀다.
		8. 나는 직무를 수행할 때 매우 몰입해서 일한다.
		9. 나는 나의 직무에 푹 빠져 있다.
조직시민행동 (Organizational Citizenship Behavior for Individual)	1. 나는 부재중인 동료의 업무를 도와준다.	
	2. 나는 과중한 업무를 맡은 동료를 도와준다.	
	3. 나는 부탁받지 않아도 상사의 업무를 도와준다.	
	4. 나는 동료의 문제나 걱정을 들어준다.	
	5. 나는 신입직원을 도와주기 위해 노력한다.	
	6. 나는 동료에게 개인적으로도 관심을 갖고 있다.	
	7. 나는 동료에게 필요한 정보를 제공한다.	

*Abstract*

## The Effect of Learning Agility on Organizational Citizenship Behavior: Focused on the Mediating Effects of Work Engagement

Jeong, Hongin(Research Institute for HRD Policy at Korea University)

Sung, Sesilia(Hanyang Woman's University)

The purpose of this study is to examine mediating effect of work engagement in the relationship between learning ability and organizational citizenship behavior. To achieve the research purpose, data were collected from 245 employees in L company. In order to verify the hypothesized research model, the collected data were analyzed with SEM using AMOS(20.0) and SPSS(23.0) programs. The findings are as follows: First, the relationship between the learning agility and organizational citizenship behavior, work engagement is positively related. Second, there was also a positive correlation between the work engagement and organizational citizenship behavior. Finally, the work engagement as a partial mediator on the relationship between learning agility and organizational citizenship behavior. Based on the results, the implication and the limitations of the study were presented including some directions for future studies.

*keywords:* learning agility, organizational citizenship behavior, work engagement

## 평생교육 담당자의 네트워크 유형 탐색

박경희(충남대학교)\*

---

### 요 약

---

본 연구는 평생교육 담당자의 네트워크에 주목하여 전국 17개 시도에서 활동 중인 담당자 348명의 네트워크 유형을 탐색하였다. 이를 위해 평생교육 담당자의 네트워크를 구조형과 관계형으로 유형화하고, 각 유형은 네트워크가 활발한 군집과 미약한 군집으로 분류됨을 확인하였다. 연구결과, 네트워크가 활발한 군집보다는 미약한 군집이 더 많이 분포하였다. 더불어 관계형의 활발한 군집과 미약한 군집 간의 개인차가 컸고, 네트워크 크기와 강도의 개인차가 크게 나타났으며, 네트워크 다양성은 개인차가 큰 편이 아님을 알 수 있었다. 다음으로 평생교육 담당자의 교육경력, 학력, 연령, 소속기관 유형이 개인 간 네트워크의 차이를 일으키는 특성임이 확인되었다. 교육경력은 5년 경력을 기점으로 네트워크가 활발해졌고, 학력은 대학원 졸업자에 한해 네트워크가 유의한 영향을 미쳤으며, 연령은 30대까지는 네트워크가 미약한 군집이 많다가 40대 이후부터 활발한 군집의 분포가 많아지는 것으로 나타났다. 이에 평생교육 네트워크를 촉진하기 위해서는 네트워크 운영 주체인 평생교육 담당자의 네트워크 관련 특성을 구체적으로 파악하고, 그에 적절한 정책 및 사업수립 방안이 논의될 필요가 있다. 그리고 현장 경험을 갖춘 평생교육 담당자가 네트워크 활동을 자율적으로 수행할 수 있는 지원과 배려가 무엇보다 중요하므로 실제적인 실천 노력을 구상할 것을 제안하였다.

---

주제어: 평생교육 담당자, 네트워크 유형, 구조형, 관계형

---

\* 제1저자: 충남대학교 BK21 세계시민교육 전문인력 양성사업단 박사후연구원 email: park17@cnu.ac.kr  
논문투고: 2017.09.10 / 심사일자: 2018.01.06 / 게재확정일자: 2018.01.11

## I. 서론

평생교육 담당자의 네트워크는 한정된 평생교육 자원을 공유하여 학습자에게 제공되는 교육서비스의 질을 높이는데 있어 필수적이다(박경희, 한상훈, 2017). 그리고 네트워크를 통해 형성된 결연, 관계, 접속 그 자체가 새로운 자원이 되어(위영은, 이희수, 2014) 학습자를 비롯한 평생교육기관과 지역사회에 의미 있는 가치 및 성과를 창출하기도 한다.

이러한 네트워크 영역은 학습자 간, 학습자와 강사 간 그리고 학습자와 주변 관계자 등 다양하게 맺어지는 사회적 관계에서 일어나는데, 평생교육 운영의 주체로서 평생교육 담당자는 시시각각 변화하는 학습자의 요구에 대응하고 한정된 학습자원의 한계를 극복하기 위해 적극적인 네트워크가 요구된다. 특히 평생교육 담당자를 중심으로 맺어지는 네트워크는 그 정도에 따라 미치는 영향과 교육의 성과가 달라질 수 있다. 평생교육 담당자가 네트워크를 통해 형성된 인적, 물적 자원들을 수집하고 활용하여 평생교육 프로그램을 개발, 운영함으로써 학습자는 우수한 강사 인력과 풍부한 프로그램 등의 교육 서비스를 제공받을 수 있게 된다. 나아가 평생교육 네트워크의 확산은 학습공동체를 통해 지역사회에 산재한 여러 문제들을 해결하는 대안으로 작용하기도 한다(양병찬 외, 2013). 이에 평생교육 담당자는 네트워크의 교차점에 있으면서 조정자로서 평생교육 네트워크를 개발하고 협력체제를 마련하는 전문적 직업성이 요구된다(김진화, 2003). 그리고 기능적 네트워크 행위의 당위성을 넘어 평생학습사회라는 이념을 지향하는 목적으로서 평생교육 담당자의 네트워크는 고유한 능력이고, 역할이며, 직무라 할 수 있다(김진화, 박세봄, 2009).

때문에 평생교육 담당자의 네트워크와 관련한 선행연구들은 사회적 네트워크의 중요성에 대해 대부분 합의하고 있으며, 네트워크를 활성화하기 위한 다양한 시도를 요구한다(김진화, 박세봄, 2009; 김한별, 2016; 양병찬 외, 2013; 위영은, 이희수, 2014). 더불어 최근 사회 전반에 걸쳐 네트워크의 중요성이 부각되고 평생학습사회로의 도약에 대한 인식이 확산되면서 여러 직무들 중 네트워크 비중이 확대되는 추세다(한국산업인력관리공단, 2016).

평생교육 담당자의 네트워크 유형을 연구한 김진화, 박세봄(2009)은 네트워크의 목적, 태도, 행위 방식, 권한 관계에 따라 교환형-전략형, 선택형-개방형, 주도형-수동형, 합리형-동화형의 8가지 네트워크 유형을 분류한 바 있다. 이 유형은 평생교육 담당자의 개인적 특징을 관찰하여 유형화함으로써 네트워크 수행 목적과 의도를 추론할 수 있다. 학습도시에서 활동하는 평생교육 담당자의 네트워크 실태를 조사한 양병찬 외(2013)는 정보 네트워크, 인적 네트워크, 공간 네트워크, 사업 네트워

크로 구분하면서 기관 간 네트워크를 수행하는 사람들의 중요성을 강조한다.

다만, 평생교육 현장이 내포하고 있는 다양성과 복잡성으로 인해 평생교육 담당자의 네트워크를 촉진하기 위해 요구되는 전문적 역량을 구체화하거나 유형화하는 연구들은 다소 제한적으로 논의되어 왔다(김경희, 2009). 평생교육 분야 네트워크 연구는 주로 그 중요성과 필요성에 대해 선형적으로 논의하거나 기관 수준에서의 네트워크를 강조하였다(김진화, 박세봄, 2009). 평생교육기관 및 학습도시, 학습동아리의 네트워크를 다룬 연구 외에(문정수, 이희수, 2010; 위영은, 이희수, 2014; 현영섭, 2010) 행위 주체로서 평생교육 담당자의 네트워크를 분석한 연구들은 상대적으로 부족하다. 특히 평생교육 담당자의 네트워크 유형 및 실태를 다루는 연구는 앞서 다룬 일부 연구들에 그치고 있어(김진화, 박세봄, 2009; 양병찬 외, 2013) 네트워크 확산을 위해 요구되는 기초연구의 지속이 필요하다.

이러한 네트워크에 영향을 미치는 요인은 개인적 차원과 소속된 조직 및 환경적 차원으로 구분되며, 개인적 차원에서는 주로 성별, 학력, 경력, 소속기관 유형 등의 특성들이 네트워크에 미치는 것으로 보고된다(김진화, 박세봄, 2009; 진수진, 박경규, 2007; Casciaro, 1998). 따라서 평생교육 담당자의 네트워크 영향요인으로서 직업적 특성들을 살펴보는 것은 평생교육 네트워크가 부진한 원인을 밝히고, 더불어 평생교육 네트워크의 중심에 있는 평생교육 담당자의 네트워크 유형과 실태를 기초로 향후 평생교육 네트워크를 활성화하기 위한 다양한 방안을 수립하는데 의의가 있을 것이다.

이에 선행연구들의 학문적 기여에 보완하여 본 연구는 네트워크 이론에 근거하면서 인적 네트워크 관점에서 평생교육 담당자의 개인적 특성에 주목하여 네트워크 유형을 도출하고 어떠한 경향이 나타나는지 탐색하고자 한다. 이상의 연구목적에 따른 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 평생교육 담당자의 네트워크 유형은 어떠한가? 둘째, 평생교육 담당자의 네트워크는 직업적 배경 특성에 따라 어떠한 분포 차이가 있는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 평생교육 담당자 쟁점

평생교육 담당자 연구들이 꾸준히 이루어지는 상황은 평생교육 담당자의 중요성과 그에 대한 관심을 반영한다(김한별, 2016). 2000년대 전후를 시작으로 평생교

육 담당자 연구는 주로 평생교육 담당자 또는 평생교육사 등 명칭 및 자격에 관한 논의(정민승, 2010; 현영섭, 2017), 평생교육 담당자의 전문성에 관한 논의(김경희, 2009; 이경아, 김경희, 2006), 그리고 전문성을 토대로 평생교육 담당자가 수행해야 할 직무(김진화, 2003; 김진화, 박새봄, 2009) 등에 관한 논의가 주효하다.

먼저 평생교육사는 평생교육 담당자인가 평생교육사 자격 취득자인가에 대한 논의(정민승, 2010)와 관련하여 평생교육법에서 정한 평생교육사 자격 취득만으로는 평생교육 업무를 수행하는 자로 규정할 수 없음은 대부분 합의하고 있으나 실제로 많은 연구에서 자격 취득자를 평생교육 담당자의 요건 중 하나로 포함하는 경향을 띤다. 또한 자격 중심으로 평생교육사라는 명칭을 적용할 경우, 유사 평생교육시설, 예를 들어 사회복지시설이나 문화기반시설 등에서 평생교육 업무를 수행하는 자가 포함될 수 없는 한계를 가질 수 있다.

다음으로 평생교육 담당자의 전문성 논의는 여전히 명쾌한 답을 구하기 어려운 논제로 평생교육 안과 밖에서 이에 대한 이견이 존재한다. 직업적 전문성을 갖춘 직업군으로 인정되는 추세이나(김진화, 2003) 실제 근무여건, 처우수준, 협력기관의 인식, 역할의 과부하 등을 살펴보면 전문직으로서 인정을 받는다고 보기 어려운 상황을 알 수 있다. 그러나 평생교육 담당자는 단순히 강의실을 대여하고 학습자를 기계적으로 관리하는 역할만이 아닌, 학습자 개인과 교육시설 그리고 지역사회 전체에 의미 있는 변화가 일어나도록 수많은 인적, 물적 자원을 조합하고 타인을 위해 헌신해야 하는 전문성이 중요하게 요구된다(이경아, 김경희, 2006).

평생교육 담당자의 직무는 본 연구에서 다루는 네트워크를 비롯하여 다양한 요소들로 구성된다. 상황분석, 요구분석, 자원조사, 프로그램 설계, 프로그램 통합관리, 프로그램 평가, 홍보, 인적자원 관리, 실무행정, 학습동아리 및 조직 운영, 현장관리, 네트워크 등의 기획-개발-평가-운영과 관련한 일련의 직무들은 평생교육 담당자가 기본적으로 수행하는 직무이며(한국산업인력공단, 2016), 자기 자신 및 주변 관계하는 사람들에게 헌신하려는 여러 노력 등(이경아, 김경희, 2006)도 함께 수반된다.

더불어 평생교육 실천현장의 변화에 따라 평생교육 담당자가 맡게 될 역할의 변화가 많아지고 새로운 직무들이 요구되고 있다. 과거에는 평생교육 담당자의 역할이 학습자들과의 관계에 중점을 두고 정의된 것에 비해 최근에는 학습자와의 관계를 비롯하여 내부자와의 관계, 유관기관과의 관계에 중점을 두면서 학습자, 코칭, 교수자, 기획자, 지역축진자, 개발자, 관리자, 경영자, 운영자, 변화축진자, 협력자 등의 역할이 광범위하게 요구되고 있다(박근수, 김주후, 2012).

특히 HRD를 비롯하여 교육전문직에서 요구되는 여러 가지 직무와 역할 중에서 대인관계, 네트워크를 통한 학습자 및 관계자 축진 등은 국내·외를 막론하고 지속

적으로 강조되어 왔다(윤여복, 이기성, 2010). 최근 들어 네트워크 직무는 그 중요성이 부각되면서 평생교육 사업을 통합적으로 추진하고 유관기관과의 협력을 통해 자원 활용을 극대화 할 수 있도록 네트워크 체제 형성, 인적·물적 자원 활용, 파트너십 형성, 온라인 네트워크 구축, 커뮤니케이션, 협의회 활동 촉진, 지원기구 확보 및 설득 등으로 점차 세분화되는 추세다(김진화 외, 2008).

이에 본 연구에서는 평생교육사 자격 여부와 관련 없이 평생교육을 추진하는 기관에 종사하면서 평생교육 업무를 수행하는 담당자를 평생교육 담당자로 규정하고, 평생교육 담당자의 네트워크 수행 특성을 탐색하고자 한다.

## 2. 네트워크 특성 및 유형

지금을 살아가는 누구에게나 네트워크는 외면할 수 없다. 가상세계이든 실제 공간이든 우리는 알게 모르게 연관되어 있으며, 고립되거나 위계적 방식으로 다양하고 빠른 변화를 대처하며 살아내기가 힘겨운 시대가 되었기 때문이다. 네트워크는 사람들 간 공동의 이해와 목적을 추구하기 위해 자원을 공유하면서 효율을 극대화할 수 있어 수요자의 복잡적이고 빠른 주기로 변화되는 요구에 효과적으로 대응할 수 있는 체제라 할 수 있다.

이러한 네트워크는 단순하게 다른 사람으로부터 도움을 받는 차원을 넘어 복잡한 구조를 나타내며, 신뢰를 바탕으로 한 호혜성, 상호의존성, 느슨한 연계의 특징을 가진다(박경희, 한상훈, 2017; 이희수, 2006). 그리고 경제적 호환관계에 한정되기 보다는 장기적이고 지속적인 관계가 요구된다. 더불어 서로 연계는 되어 있으나 각자의 독자성을 유지하는, 어느 정도 분리되어 있는 유동적이고 자율적인 기반이 구성된다(Weick, 1976).

특히 평생교육 네트워크는 학습자 개인 간, 지역사회 간 밀접한 연계와 나아가 경계를 초월한 관계자 간 연결을 통해 정보를 교환하거나 지식을 창출하고 확산시켜가는 역동적인 상호작용이다(양병찬 외, 2013). 수직적 통합과 수평적 통합을 전제로 성립되는 평생교육은 지역사회의 수많은 자원들이 연계된 네트워크로서 교환, 상호협력, 신념의 공유, 유대와 같은 공식적, 비공식적 연계를 포함한다(위영은, 이희수, 2014). 또한 교육공간과 시간을 통합하고, 자원을 공유하여 학습의 효율화를 이루며, 교육자원을 연계하면서 수준 높은 교육 서비스 제공이 가능하게 된다.

네트워크 관련 연구들은 행위자 간에 맺고 있는 관계들에 의해 형성되는 전체 네트워크 구조의 특성에 초점을 맞추거나 개별 행위자 간 나타나는 관계 특성에 중점을 두고 이루어지며(이학중, 2008), 네트워크가 형성되는 특징이나 행위자 간

관계에 따라 구조적 네트워크, 관계적 네트워크로 분류된다(김민석, 2011; 박경희, 한상훈, 2017; 위영은, 이희수, 2014; Streeter & Gillespie, 1992). 구조적 네트워크는 네트워크 전체를 설명하는 형태적 차원에서의 외적 속성을, 관계적 네트워크는 행위자 사이에서 네트워크를 이어주는 상호작용 방식이나 내적 특성을 의미한다.

교육 영역의 네트워크에서는 교육현상의 총체적 구조를 살피거나 사람들 간의 상호작용 방식과 교류현상을 분석할 수 있다(양홍권, 2007). 그리고 각 네트워크 유형은 다양한 특성들을 통해 구체화 할 수 있으며, 이러한 특성들이 분석 지표로 활용된다(위영은, 이희수, 2014). 구조적 네트워크는 네트워크의 외형적 특성인 네트워크 크기, 다양한 모임 수에 해당하는 중첩성 등으로 측정하며, 관계적 네트워크는 행위자 사이에서 나타나는 관계의 내용이나 내적 특성으로 개별 행위자의 중심적 역할 정도인 중심성, 중개자 역할의 구조적 공백, 동등한 상호작용을 기대하는 호혜성, 관계에 대한 감정적 정서인 강도 등으로 측정할 수 있다. 다만, 네트워크 측정이 교류 수준의 외형적 특징으로 측정할 것인지, 주관적 판단에 의한 내적 특징으로 측정할 것인지는 연구마다 다양하게 사용되는 경향이다(권대봉, 현영섭, 2015).

구조적 네트워크를 측정하는 지표 중 먼저 크기는 네트워크하고 있는 행위자의 수로 분석한다(이학중, 2008; 장지현, 장원섭, 2010; 조영복, 김경원, 2011). 다양한 네트워크 관계를 지칭하는 중첩성은 서로 다른 네트워크 모임이 많을수록 중첩성이 높음을 의미한다(김민석, 2011; 문정수, 이희수, 2010; 전수진, 박경규, 2007).

다음으로 관계적 네트워크와 관련하여, 네트워크 행위자의 중심적 위치 정도를 의미하는 중심성은 김민석(2011), 위영은, 이희수(2014), 현영섭, 조대연(2009), 현영섭(2010)이 사용하였고, 네트워크 중개자 역할 정도에 해당하는 구조적 공백은 백수현, 오홍석, 신인용(2012), 최지원, 현영섭(2014)의 연구에서 사용되었다. 행위자 간 동등한 상호작용 정도를 의미하는 호혜성은 김민석(2011), 김지영, 정명호(2015)가, 심리적 친밀감 정도인 강도는 이학중(2008), 장지현, 장원섭(2010), 전수진, 박경규(2007), 조영복, 김경원(2011)의 연구에서 사용되었다.

평생교육에 있어 네트워크는 그 결과로 인한 이익이나 성과도 중요하지만, 네트워크가 이루어지는 과정 자체 또한 의미가 있다. 네트워크에 참여하는 관계자들이 타 기관이나 다른 사람들에게 도움을 주고 필요한 부분은 적극적으로 도움을 받는 가운데 전체 사회의 변화와 진보를 이끌 수 있기 때문이다(양홍권, 2007). 이에 본 연구에서는 평생교육 담당자가 수행하는 네트워크에 초점을 맞추어 어떠한 특징들이 나타나는지를 개인 특성과 연관하여 살펴보고자 한다.



### III. 연구방법

#### 1. 연구대상

평생교육 담당자의 네트워크 유형을 탐색하기 위해 본 연구는 전국 17개 시도에 위치한 평생교육시설, 사회복지시설, 문화기반시설 등에서 평생교육 업무를 담당하는 400명의 연구대상을 선정하고 설문조사를 실시하였다. 그리고 회수된 설문지 중 불성실하거나 평생교육 담당이 아니라고 응답한 설문지를 제외하여 최종적으로 348명의 설문결과를 분석에 사용하였다.

전체 연구대상의 개인 배경 특성은 <표 1>과 같다. 여성이 61.8%로 남성 38.2%에 비해 많았고, 연령은 30대, 40대, 20대 및 50대 이상 순으로 다양하게 분포하였다. 학력은 4년제 대학 및 대학원 졸업 집단이 90.5%로 학력 수준이 높은 편이었으며, 교육경력은 3년 미만부터 10년 이상까지 다양한 경력을 가지고 있음이 확인되었다. 소속된 기관유형은 대체로 다양하게 분포하였는데, 지자체 및 교육청 직속시설이 21.3%로 가장 많았고, 시군구 평생학습관이 19.6%, 국가진흥원 및 시도진흥원 14.6%, 대학 및 학교부설 평생교육시설 12.9%, 사회복지시설 12.5%, 백화점 문화센터 등 사설 사업장 10.8%, 박물관 등 문화기반시설 6.3%, 시민단체 2.1% 순으로 분포하였다. 고용형태에 있어서는 정규직 54.3%, 비정규직 45.7%로, 정규직이 약간 높으나 비슷하게 분포하였다.

<표 1> 연구대상의 개인 배경

(n=348)

개인 배경		빈도(명)	비율(%)	개인 배경		빈도(명)	비율(%)
성별	남자	133	38.2	기관 유형	시군구 평생학습관	68	19.5
	여자	215	61.8		지자체 및 교육청	74	21.3
연령	20대	38	10.9				
	30대	166	47.7				
	40대	106	30.5				
	50대 이상	38	10.9				
학력	전문대졸 이하	33	9.5		대학 및 학교부설	45	12.9
	대졸	183	52.6				
	대학원졸	132	37.9				
교육 경력	3년 미만	110	31.6		사설 사업장	38	10.8
	3~5년 미만	65	18.7				
	5~10년 미만	77	22.1				
	10년 이상	96	27.6				
				고용 형태	사회복지시설	43	12.5
				시민단체	7	2.1	
							정규직
				비정규직	159	45.7	

## 2. 측정도구

본 연구에서 사용된 네트워크 측정도구는 <표 2>와 같이 네트워크 특성을 대표하는 요인을 구성하고, 국내 선행연구에서 사용된 문항들로 측정하였다. 각각의 측정문항은 구조적, 관계적 네트워크 등 2개 요인 내 크기, 중첩성, 중심성, 구조적 공백, 호혜성, 친밀강도, 지속강도의 7개 문항이며, Likert 5점 척도로 전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), 보통이다(3점), 그렇다(4점), 매우 그렇다(5점)로 구성하였다. 더불어 크기와 중첩성 문항은 위영은, 이희수(2014)의 연구에서 규정한 명수와 횟수의 범위를 부여하여 제시하였다.

다음으로 네트워크 측정도구의 타당성을 확보하기 위하여 선행연구를 토대로 구성된 네트워크 측정도구를 5년 이상 활동한 평생교육 전문가 2인, 교육학 박사 1인, 통계학 박사 1인 등 4명의 전문가로부터 3회에 걸쳐 내용타당도를 검증하였다. 내용타당화 과정은 측정도구 구성이 네트워크를 대표하여 측정할 수 있는지를 내용적 차원과 통계적 차원에서 검토하였으며, 의견 수렴 후 전체 측정도구가 일관성과 구체성에서 양호함을 확인하였다.

<표 2> 네트워크 측정도구

네트워크		측정내용
구조형	크기	네트워크를 구성하는 개별 행위자들 수
	중첩성	개별 행위자가 수행하는 다양한 사회적 관계 및 모임 수
관계형	중심성	네트워크 내에서 정보, 지식 등을 가진 중심적인 역할 및 위치
	구조적 공백	개별 행위자 간 관계에서 또 다른 행위자를 연결해 주는 위치
	호혜성	서로 동등한 상호작용을 기대하는 심리적 교환
	친밀강도	친밀한 관계에 대한 감정적 정서
	지속강도	안정적이고 지속적인 관계에 대한 감정적 정서

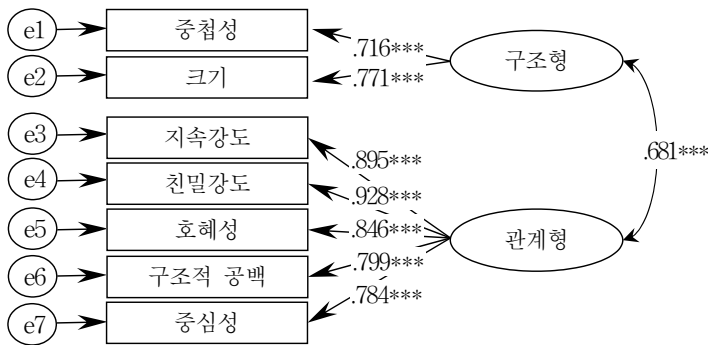
그리고 네트워크 구성요인 간 관계를 알아보기 위해서 <표 3>과 같이 탐색적 요인분석을 실시하고 Varimax 회전을 실시하여 2개 구성요인과 7개 문항의 통계적 타당성을 실증하였다. 요인적재량 .4를 기준으로 각 문항은 .786부터 .890까지 적합한 수치를 보였고, 구성요인의 고유값은 구조형 3.673, 관계형 1.810으로 1 이상이며, 누적분산량은 78.325%다.

<표 3> 네트워크 요인분석

(n=348)

구성요인		문항	요인적재량		공통성
			1	2	
네트워크	구조형	중첩성	.224	.864	.797
		크기	.293	.812	.745
	관계형	지속강도	.890	.179	.824
		친밀강도	.889	.249	.853
		호혜성	.841	.255	.773
		구조적 공백	.793	.365	.762
		중심성	.786	.334	.729
고유값		3.673	1.810		
분산량(%)		52.469	25.855		
누적분산량(%)		52.469	78.325		

마지막으로 네트워크 요인의 적합성을 검증하기 위한 확인적 요인분석(CFA) 결과, [그림 1]과 같이 표준화계수가 .716에서 .928까지로 양호하였고,  $p < .001$  범위에서 모든 요인이 유의하게 구성되었음이 확인되었다.



\*\*\* $p < .001$

[그림 1] 확인적 요인분석

더불어 네트워크 측정도구의 신뢰도를 분석한 결과에서 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .877에서 .907이고, 전체 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .902로 전체 측정도구가 양호한 것으로 확인되었다.

### 3. 분석방법

본 연구는 평생교육 담당자의 네트워크 유형을 분류하고, 평생교육 담당자의 직업 관련 특성에 따른 네트워크 유형을 탐색하였다.

이를 위해 먼저, 네트워크 측정도구의 요인을 분류하고 분류의 타당성을 검증하기 위해서 SPSS 22.0 프로그램으로 탐색적 요인분석을, AMOS 22.0 프로그램으로 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 다음으로, 네트워크 유형을 알아보기 위해 유형의 수를 정하는 계층적 군집분석과 대표 유형을 정하는 K-mean 군집분석을 실시하였다. 요인분석이 문항을 중심으로 동질적인 문항 집단을 만드는 방식인데 비해, 군집분석은 연구대상을 중심으로 동질적인 집단을 분류하는 차이점이 있기 때문에 연구대상을 세분화하거나 유형화하는 경우에는 군집분석이 적합하다. 마지막으로 평생교육 담당자의 특성에 따른 네트워크 유형을 확인하기 위해서 교차분석으로 특성별 현황을 알아보고 유의성이 확인된 특성에 대해 다중회귀분석을 실시하였다. 군집분석과 교차분석, 다중회귀분석은 SPSS 22.0 프로그램을 활용하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 기술통계

평생교육 담당자의 네트워크 평균, 표준편차, 왜도, 첨도는 <표 4>와 같다. 구조형에 있어 네트워크 하는 사람 수에 관한 크기 평균은 높으나 다양한 네트워크 모임의 수에 해당하는 중첩성 평균은 낮았고, 관계형에서는 각 지표 간 평균 차이가 상대적으로 크지 않았다. 그리고 전체 네트워크 평균은 5점 척도에서 3.377로 다소 높지 않은 것으로 확인되었다. 연구자료의 정상분포 여부를 확인하는 왜도와 첨도는 모두 3.000을 넘지 않으므로 본 측정도구가 정상분포를 가정하고 있음을 알 수 있다.

<표 4> 네트워크 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도

(n=348)

네트워크		M	SD	왜도	첨도
구조형	크기	3.980	.912	-.616	-.545
	중첩성	2.591	.860	.863	1.114
관계형	중심성	3.178	.870	.107	-.419
	구조적 공백	3.249	.835	-.166	-.182
	호혜성	3.553	.707	-.142	.422
	친밀강도	3.526	.726	-.072	.388
	지속강도	3.563	.711	-.058	.415
전체		3.377	.645		

## 2. 네트워크 유형

네트워크를 구성하는 유형과 구성요인들을 중심으로 그 특성을 구체적으로 알아 보고자 계층적 군집분석을 실시하여 몇 개의 군집 수를 설정할 것인지를 결정하고, 타당성을 확보하기 위하여 비계층적 군집분석 중 K-mean 군집분석을 실시하였다.

먼저 계층적 군집분석 결과에서 각 유형별 2개의 군집인 경우가 안정적인 것으로 나타나 군집 수를 2개를 기준으로 하는 것이 적절함이 확인되었으며, 2개 군집에 대한 평균은 <표 5>와 같다. A군집은 B군집에 비해 평균값이 높은 것으로 확인되어 A군집은 네트워크가 활발한 집단으로, 그리고 B군집은 네트워크가 미약한 집단으로 명명하였다.

군집분석 결과를 살펴보면, 구조형과 관계형 모두 네트워크가 미약한 군집이 각각 54.9%, 54.0%로 활발한 군집보다 더 많이 분포하였다. 특히, 관계형 내 2개 군집의 평균값이 각각 4.023, 2.953으로 크게 차이가 보였는데, 네트워크 행위자 및 모임의 규모와 같이 구조적인 개인차보다는 네트워크 대상에 대한 정서적 특성 및 자신의 역할 등 관계적 특성에서 개인차가 큰 것으로 확인되었다.

<표 5> 네트워크 군집의 평균

(n=348)

구분	구조형		관계형	
	평균	빈도(%)	평균	빈도(%)
A군집 (네트워크가 활발한 군집)	3.969	157 (45.1)	4.023	160 (46.0)
B군집 (네트워크가 미약한 군집)	2.729	191 (54.9)	2.953	188 (54.0)

다음으로 2개 군집의 평균 차이가 통계적으로 유의한지를 검증하기 위해 8개 구성요인에 대한 표준화 점수의 유사성을 측정하는 K-mean 군집분석을 실시하였고, 분석결과는 <표 6>과 같다. 네트워크가 활발한 A 군집 구성요인의 표준화 점수는 모두 양(+)의 값으로, 네트워크가 미약한 B 군집 구성요인의 표준화 점수는 모두 음(-)의 값인 것으로 확인되었다. 그리고 각 구성요인은 유의수준  $p<.001$ 에서 모두 유의하게 나타나 군집 분류의 통계적 유의성을 확보하였다.

더불어 구성요인 간 차이를 살펴보면, 네트워크 크기, 친밀강도, 지속강도, 중심성, 구조적 공백, 호혜성, 중첩성 순으로 군집 간 차이를 보여 네트워크 행위자 수를 비롯하여 그들과의 정서적 연대, 그리고 자신의 중심적 역할에 대한 개인차는 크나 다양한 네트워크 모임에 관한 개인차는 상대적으로 크지 않음이 확인되었다.

<표 6> 네트워크 군집분석

구분		구조형		관계형				
		중첩성	크기	지속강도	친밀강도	호혜성	구조공백	중심성
표준화 점수	A군집	.731	.811	.776	.782	.735	.736	.763
	B군집	-.592	-.665	-.643	-.619	-.564	-.614	-.631
F		187.582 ***	291.042 ***	242.043 ***	246.597 ***	196.852 ***	203.249 ***	228.175 ***

\*\*\* $p<.001$

### 3. 개인 배경에 따른 네트워크 특성

평생교육 담당자의 성별, 연령, 학력, 교육경력, 고용형태, 소속 기관유형 등의 개인 배경 특성에 따라 구조형 2개 군집과 관계형 2개 군집의 네트워크가 어떻게 다른지를 알아보려고 먼저 교차분석을 실시하였다. 분석 결과, 성별과 고용형태에 따른 통계적 유의성은 없었고, 연령, 학력, 교육경력, 기관유형에 따른 네트워크는 유의하게 분포하는 것으로 확인되었다.

유의성이 확인된 분석 결과 중, 먼저 연령과 4개 네트워크 군집과의 교차분석 결과는 <표 7>과 같다. 구조형에서는 20대의 경우 네트워크가 미약한 군집이 96.2%로 월등하게 많고, 관계형도 미약한 군집이 76.9%로 우세하게 많아 20대 평생교육 담당자의 네트워크가 저조함을 알 수 있다. 30대에서도 네트워크가 미약한 군집이 다소 많으나 네트워크가 활발한 군집과 미약한 군집 간 분포가 대체로 유사하였다. 그리고 40대 이상부터 네트워크가 활발한 군집이 상대적으로 더 많은 것으로 확인되었다.

<표 7> 연령에 대한 교차분석

연령	구조형		관계형		전체
	A군집(활발)	B군집(미약)	A군집(활발)	B군집(미약)	
20대	1 3.8%	37 96.2%	9 23.1%	29 76.9%	38 100.0%
30대	74 44.3%	92 55.7%	68 41.2%	98 58.8%	166 100.0%
40대	63 59.2%	43 40.8%	60 56.2%	46 43.8%	106 100.0%
50대 이상	19 50.0%	19 50.0%	23 61.5%	15 38.5%	38 100.0%
전체	157 45.1%	191 54.9%	160 46.0%	188 54.0%	348 100.0%
		$X^2=23.826***$		$X^2=12.107**$	

\*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$

다음으로 학력에 따른 교차분석 결과는 <표 8>과 같다. 구조형과 관계형 모두 전문대졸과 대졸자에서는 네트워크가 미약한 군집이 60% 대로 더 많이 분포하였고, 전문대졸과 대졸 군집 간 네트워크 정도는 크게 차이가 없는 것으로 확인되었다. 그에 비해 대학원 졸업자는 네트워크가 활발한 군집이 구조형은 57.4%, 관계형은 61.1%로 더 많이 분포했다. 이는 학력이 높아질수록 네트워크가 활발해 지는 경향이기보다는 필요에 의해 진입하는 대학원 생활과 학위 취득 과정에서 네트워크가 촉진되는 것으로 설명할 수 있다.

<표 8> 학력에 대한 교차분석

학력	구조형		관계형		전체
	A군집(활발)	B군집(미약)	A군집(활발)	B군집(미약)	
전문대졸 이하	12 37.5%	21 62.5%	11 33.3%	22 66.7%	33 100.0%
대졸	67 36.4%	116 63.6%	67 36.4%	116 63.6%	183 100.0%
대학원졸	78 57.4%	54 42.6%	82 61.1%	50 38.9%	132 100.0%
전체	157 45.0%	191 55.0%	160 46.0%	188 54.0%	348 100.0%
		$X^2=10.252**$		$X^2=14.971**$	

\*\* $p<.01$

교육경력에 대한 4개 군집 별 교차분석 결과는 <표 9>와 같이 5~10년 미만을 기준으로 네트워크가 활발한 군집과 미약한 군집의 분포가 동일하게 달라진다. 구조형은 10년 이상 경력을 가진 집단들이, 그리고 관계형은 5년 이상 경력에서 네트워크가 활발한 군집이 더 많이 분포하는 것으로 나타났다.

이는 시간의 흐름에 따라 네트워크 행위자 및 모임의 수가 누적되고 이들과의 정서적 관계가 긴밀해지거나 자신의 네트워크 내 역할이 중요해지기 때문에 네트워크가 활발한 군집이 더 많이 분포하는 것으로 이해된다. 더불어 평생교육사 자격 승급 시에도 5년 경력이 필수 요건인 점을 감안하여 5년 이상의 현장 경험이 평생교육 전문성을 신장하고 다양한 직무수행에 있어 중요한 기준이 될 수 있음을 시사한다.

<표 9> 교육경력에 대한 교차분석

교육경력	구조형		관계형		전체
	A군집(활발)	B군집(미약)	A군집(활발)	B군집(미약)	
3년 미만	39 35.6%	71 64.4%	32 29.2%	78 70.8%	110 100.0%
3~5년 미만	18 27.9%	47 72.1%	24 36.4%	41 63.6%	65 100.0%
5~10년 미만	37 48.1%	40 51.9%	42 55.8%	35 44.2%	77 100.0%
10년 이상	63 68.8%	33 31.3%	62 64.6%	34 35.4%	96 100.0%
전체	157 45.0%	191 55.0%	160 46.0%	188 54.0%	348 100.0%
	$X^2=22.251***$		$X^2=20.890***$		

\*\*\* $p<.001$

다음으로 기관유형에 따른 교차분석 결과는 <표 10>과 같으며, 구조형에 한해 통계적 유의성이 확인되었다. 분석결과를 보면, 시군구 평생학습관, 지자체 및 교육청에서 네트워크가 활발한 군집이 61.8%, 52.7%로 더 많고, 나머지 기관유형은 미약한 군집이 더 많이 분포하는 것으로 확인되었다. 그 중에서도 대학 및 학교부설과 문화기반시설에서 근무하는 평생교육 담당자의 구조적 네트워크는 미약한 군집이 각각 66.7%, 72.7%로 활발하지 않은 경향으로 나타났다. 특히 지역사회 평생교육시설 지원 역할을 기능하는 시도진흥원의 분포는 활발한 군집 29.4%, 미약한 군집 70.6%로 네트워크가 상대적으로 활발하지 않은 것으로 확인되어 시도진흥원 운영현황에 대한 논의가 요구된다.



<표 10> 기관유형에 대한 교차분석

기관유형	구조형		관계형		전체
	A군집(활발)	B군집(미약)	A군집(활발)	B군집(미약)	
시군구 평생학습관	42 61.8%	26 38.2%	38 55.9%	30 44.1%	68 100.0%
지자체 및 교육청	39 52.7%	35 47.3%	34 45.9%	40 54.1%	74 100.0%
국가 및 시도진흥원	15 29.4%	36 70.6%	20 39.2%	31 60.8%	51 100.0%
대학 및 학교부설	15 33.3%	30 66.7%	17 37.8%	28 62.2%	45 100.0%
사설 사업장	18 47.4%	20 52.6%	15 39.5%	23 60.5%	38 100.0%
사회복지시설	19 44.2%	24 55.8%	22 51.2%	21 48.8%	43 100.0%
문화기반시설	6 27.3%	16 72.7%	10 45.5%	14 56.3%	22 100.0%
시민단체	3 42.9%	4 57.1%	3 42.9%	4 57.1%	7 100.0%
전체	157 42.4%	191 57.6%	159 44.7%	189 55.3%	348 100.0%
	$X^2=14.591^*$		$X^2=3.404$		

\* $p<.05$

마지막으로 개인 배경에 따른 네트워크 군집들의 분포를 바탕으로 어떠한 특성이 네트워크에 가장 영향력을 가지는지를 확인하기 위해서 <표 11>과 같이 연령, 학력, 교육경력과 네트워크와의 관계를 실증하는 다중회귀분석을 실시하였다. 기관 유형은 일부 구조형에서만 군집 분포의 유의성이 검증되어 포함하지 않았다.

<표 11> 네트워크에 대한 다중회귀분석

구분	비표준화 계수		표준화 계수	t	다중공선성	
	B	S.E	$\beta$		Tolerance	VIF
(상수)	2.372	.219		10.822***		
연령	.130	.050	.165	2.574*	.906	1.103
더미학력1	.204	.144	.158	1.419	.301	3.322
더미학력2	.387	.149	.291	2.587**	.295	3.333
교육경력	.133	.035	.248	3.762***	.857	1.166
$F=11.497^{***}$ , $R=.414$ , $R^2=.172$						

\*\*\* $p<.001$ , \*\* $p<.01$ , \* $p<.05$

※ 변수처리 : 연령과 교육경력은 비율변수로 처리하였고, 학력은 더미처리 하였음.  
(전문대졸 이하(0), 더미학력1=대졸(1), 더미학력2=대학원졸(1))

분석결과를 살펴보면, 네트워크에 영향을 미치는 개인 배경 특성은 교육경력 ( $t=3.762, p<.001$ ), 대학원졸 학력( $t=2.587, p<.01$ ), 연령( $t=2.574, p<.05$ ) 순으로 나타났다. 전문대졸에 비해 대졸 학력이 네트워크에 미치는 영향은 유의하지 않은 것으로 확인되었다. 이는 평생교육 경력이 많아질수록, 대학원 졸업 여부에 따라, 그리고 연령이 높아질수록 담당자의 네트워크가 활성화되는 것으로 설명할 수 있으며, 이상의 결과들은 평생교육 네트워크를 촉진하기 위해서는 담당자의 교육경력과 연령, 대학원 경험 등의 고려가 필요함을 시사한다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 평생교육의 질 나아가 평생교육의 미래와 직결되는 평생교육 담당자의 네트워크에 주목하여, 전국 17개 시도에서 활동 중인 평생교육 담당자를 대상으로 네트워크 유형과 특징을 탐색하였다. 이를 위해 형태적 차원의 구조적 네트워크와 상호작용에서 일어나는 내적 특성에 해당하는 관계적 네트워크에서, 네트워크가 활발한 군집과 미약한 군집의 2개 군집으로 분류하여 평생교육 담당자의 네트워크 특성을 살펴보았다. 평생교육시설의 네트워크 현황을 분석한 선행연구들(문정수, 이희수, 2010; 위영은 이희수, 2014)이 다수인 점에 비해, 행위 주체자인 평생교육 담당자의 네트워크 유형과 그 특징을 탐색한 본 연구는 개별 담당자의 네트워크 현황을 실증하여 진단한 측면에서 의미가 있다. 최근 강조되는 네트워크 이론에 근거하여 평생교육 담당자 개인의 네트워크 특성을 다양한 유형과 기준으로 살펴보았으며, 각 네트워크 유형에 따른 개인차를 확인할 수 있는 결과를 도출하였다. 연구 결과를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 전체적으로 평생교육 담당자의 네트워크가 보통 수준에서 높지 않은 경향을 보였고, 네트워크가 미약한 군집이 더 많이 분포한 것으로 확인되었다. 그리고 평생교육 담당자의 네트워크 유형별 특징을 살펴보면, 구조형보다는 관계형에서 네트워크가 활발한 군집과 미약한 군집 간 개인차가 큰 편이었으며, 네트워크 크기와 강도의 개인차가 큰 것으로 나타났다. 더불어 평생교육 담당자가 사회적 관계와 모임 활동을 다양하게 수행하는 편은 아닌 것으로 확인되었다. 이를 통해 평생교육법 및 국가직무능력표준에서 네트워크를 평생교육 담당자의 주요 직무 중 하나로 정의하였음에도 본 연구에서 확인된 바는 여전히 네트워크가 원활하게 수행되지 않음을 알 수 있다.

둘째, 평생교육 담당자의 개인 배경 특성에 따른 네트워크 분포에서, 성별, 고용

형태에 따른 차이는 없었고, 연령, 대학원 경험, 교육경력, 소속 기관유형에 따라 네트워크 분포의 차이가 있는 것으로 확인되었다. 먼저, 연령과 관련하여 20대의 네트워크는 미약한 군집이 대부분이었고, 40대 이후부터 네트워크가 활발한 군집이 좀 더 많이 분포하였다. 직업 활동이 왕성한 30대에서도 네트워크가 미약한 경우가 더 많은 것은 양병찬 외(2013)가 과도한 업무 과중으로 네트워크 수행이 낮다는 지적과 관련된다. 또한 일정 평생교육 경력을 갖게 되는 30대는 다양한 평생교육 업무를 맡게 되는 동시에 결혼, 출산 등으로 생기는 여러 사회적 역할에 대한 부담이 영향을 줄 수 있을 것으로 추정된다. 다음으로 학력별 네트워크 분포는 대학원 졸업 집단에서만 네트워크가 활발한 군집 분포가 더 높은 것으로 나타났는데, 대학원에서의 학습활동 및 교류와 관련한 학습 전후의 네트워크 성장요인이 영향을 주는 것으로 이해된다. 교육경력에 따른 네트워크 분포는 5년 경력을 기준으로 네트워크가 활발한 군집과 미약한 군집의 분포가 변화되는 양상을 띠었다. 이는 네트워크 행위자 및 모임의 수가 확장되고 행위자 간 유대가 깊어지기 위해서는 평생교육 직무에의 숙련이 요구됨을 시사한다. 특히 경력과 네트워크와의 관계에 관해서는 Casciaro(1998), 김진화, 박세봄(2009) 등 많은 선행요인에서 밝혀진 바 있으나 본 연구를 통해 평생교육 담당자가 어느 시점에서 네트워크가 활발해지는지, 네트워크 유형별 어떠한 분포 차이가 있는지를 밝혀냈다는 측면에서 의미가 있겠다. 소속기관 유형에 따른 구조형 네트워크 분포에서는 시군구 평생학습관과 지자체 및 교육청 직속 평생교육시설에서 활발한 군집이 더 많고, 나머지 기관은 미약한 경우가 더 많이 분포하였다. 특히 국가진흥원 및 시도진흥원, 대학 및 학교부설 평생교육 시설, 문화기반시설에 소속된 평생교육 담당자의 구조형 네트워크가 미약한 경우가 더 높게 분포하는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 대학 및 학교부설시설과 문화기반시설이 지역사회와의 연계를 위한 노력이 요구됨을 시사한다. 또한 국가 및 시도진흥원이 평생교육 운영 및 상담부터 지역사회 및 기관과의 연계체제 구축에 이르기까지 다양한 업무를 수행하는데 있어 지역사회마다 다른 요구와 정책을 어떻게 구현할 것인지, 어떠한 기능과 역할에 초점을 맞출 것인지에 대한 고민과 변화가 필요하다.

셋째, 개인 배경 특성 간 연관성을 고려하여 연령, 학력, 교육경력이 네트워크에 미치는 영향에서 교육경력, 대학원졸 학력, 연령순으로 네트워크에 영향을 미쳤으며, 대졸 학력은 네트워크에 영향을 미치는 않는 것으로 확인되었다. 이상의 연구 결과는 네트워크 성장에 있어 평생교육 담당자의 교육경력이 중요한 영향요인임을 설명한다. 또한 앞서 교차분석 결과와 동일한 맥락으로, 학력의 높고 낮음이 아닌 자기선택형 학습의 지속여부가 네트워크와 관련이 있으며, 학력은 평생교육 담당자

의 행동 및 역량 변화에 결정적인 요인이 될 수 없음이 확인된다.

이상의 연구결과를 통해 평생교육 네트워크를 위한 제언은 다음과 같다. 평생교육 네트워크의 당위성은 이미 1970년 평생교육의 태동부터 강조되어 왔다. 그리고 평생교육 담당자들 스스로 다른 직종의 종사자들에 비해 다양한 네트워크를 효과적으로 다루는 것이 관건이 되는 존재로 인식하고 있다(김한별, 2016). 그럼에도 평생교육 실천 현장에서의 네트워크는 본 연구에서 네트워크가 활발하지 않은 경우가 더 높은 것으로 확인되는바 여전히 개인과 평생교육시설, 지역사회의 노력과 도전과제가 적지 않다. 평생교육기관을 비롯하여 지역사회 내·외부에서는 네트워크 구축과 적극적인 활용을 강조하면서도 단기적인 사업의 성과에 집중하다보면 표상적인 네트워크가 형성될 우려가 있다. 이에 평생교육 담당자가 적극적인 네트워크 자세를 가지지 못하는지에 대한 개인적, 환경적 특수성이 종합적으로 논의될 필요가 있다. 관련하여 네트워크 수행이 낮은 원인에 대해 직무에 대한 보상 미비, 권력을 가진 기관의 위계적 네트워크 운영이 지적된 바 있는데(양병찬 외, 2013), 평생교육 네트워크 촉진을 위해 평생교육 담당자 개인의 직무 수행에의 자율성 보장, 민·관 평생교육시설 간 수평적 관계 개선 등의 노력이 요구된다. 무엇보다 평생교육시설 간 연계체제 구축 등 평생교육 네트워크 활성화를 위한 실천 노력이 조직 내 모두의 문제처럼 모호하게 추진될 것이 아니라 실제적으로 구상하는 것이 선행되어야 한다.

더불어 평생교육 네트워크를 촉진하기 위해 현장 경험이 풍부한 전문가를 중심으로 인적 네트워크를 구성하도록 장려할 필요가 있다. 담당자의 일정 경력이 네트워크 형성에 중요한 요인임을 고려할 때, 네트워크 사업들을 양적으로 확대 운영하려는 노력보다는 현장 경험을 갖춘 평생교육 담당자가 시간이나 성과의 구애 없이 자율적으로 네트워크를 형성할 수 있도록 지원하려는 조직의 배려가 중요하다. 평생교육 담당자들은 관계자 간의 상호작용을 통하여 자신의 업무수행 능력을 신장하면서 유능한 평생교육 전문가로 성장한다(양홍권, 2011). 그리고 평생교육 네트워크는 관계자 간 교류와 만남이 누적되고 이를 바탕으로 연대와 신뢰가 지속적으로 형성된 이후에 네트워크의 효과를 볼 수 있다. 이 때 평생교육 담당자가 지닌 배경과 특성을 반영하여 네트워크 역할이 부여되고 직무가 배정되면 네트워크 촉진이 효과적으로 이루어질 수 있을 것이다.

평생교육 담당자의 네트워크 유형을 바탕으로 영향을 미치는 개인 특성과의 관계를 탐색한 본 연구는 평생교육 담당자를 중심으로 네트워크 현황을 진단하고, 그들의 특성을 반영한 직무 부여를 위한 기초자료가 될 것으로 기대한다. 다만, 개인 차를 일으키는 평생교육 담당자의 특성 및 네트워크 수행 현황과 함께 근무환경

등에 대한 검토가 논의될 필요가 있다. 더불어 개별 평생교육 담당자의 네트워크 측정 결과를 바탕으로 후속연구에서는 경력 등의 개인 경험이 누적될수록 네트워크가 어떠한 변화 흐름을 띠는지를 분석할 것을 제안한다.

## 참고문헌

- 김경희(2009). 평생교육사의 전문적 역량 성격과 특성 탐색. **평생교육학연구**, 15(4), 357-386.
- 김민석(2011). 개인적 네트워크 특성이 사회적 기업 발전모형에 미치는 영향. 박사학위논문, 숭실대학교.
- 김지영, 정명호(2015). 사회적 네트워크에서 호혜성(Reciprocity)의 효과: 직무성과와 정서적 안녕에 미치는 차별적 영향. **인사조직연구**, 23(4), 89-123.
- 김진화(2003). 평생교육사의 직업적 전문성과 직무의 탐구. **평생교육학연구**, 9(2), 219-247.
- 김진화, 김한별, 고영화, 김소현, 성수현, 박세봄(2008). 평생교육사 직무모델 개발 및 타당화 연구. **평생교육학연구**, 14(1), 1-31.
- 김진화, 박세봄(2009). 평생교육사의 네트워크 행위 유형화 및 수행역량 분석. **평생교육학연구**, 15(3), 213-242.
- 김한별(2016). 평생교육사의 직업사회화: 지자체 근무 평생교육사 경험을 중심으로. **평생교육학연구**, 22(3), 27-53.
- 권대봉, 현영섭(2015). 성인학습자의 학습네트워크와 신뢰의 학습몰입에 대한 영향. **평생학습사회**, 11(2), 1-20.
- 문정수, 이희수(2010). 지역평생교육정보센터의 사회 네트워크 분석-인천지역평생학습축제 사업을 중심으로. **HRD연구**, 12(4), 137-169.
- 박경희, 한상훈(2017). 평생교육 담당자의 사회적 네트워크에 영향을 미치는 직업선택 동기, 직업몰입, 조직몰입, 신뢰 간의 구조적 관계. **교육연구논총**, 38(4), 109-138.
- 박근수, 김주후(2012). 평생교육사 역할의 중요도와 교육요구도 분석. **평생학습사회**, 8(3), 35-57.
- 백수현, 오홍석, 신인용(2012). 조직 구성원의 네트워크 특성이 직무스트레스에 미치는 영향: 구조적 공백을 중심으로. **인사조직연구**, 20(3), 77-109.
- 양병찬, 박성희, 전광수, 이규선, 김은경, 신영균, 최종성(2013). 학습도시의 평생학습 네트워크 실천 사례 분석. **평생교육학연구**, 19(2), 185-214.
- 양홍권(2007). 지역사회 평생학습 네트워크 활성화 방안. **인력개발연구**, 9(1), 27-40.
- 양홍권(2011). 평생교육 진흥사업에 있어서 실무자 실천공동체(CoP)의 성장과 학습역동에 관한 연구. **평생교육·HRD연구**, 7(4), 39-67.
- 윤여복, 이기성(2010). 교원연수 담당자의 역량에 관한 수행 수준 분석. **평생교육·HRD연구**, 6(4), 69-93.
- 이경아, 김경희(2006). 평생교육사 전문성 구인 타당화 및 전문성 형성에 영향을 미

- 치는 요인 탐색에 관한 실증 연구. **평생교육학연구**, 12(2), 91-119.
- 이영은, 이희수(2014). 평생학습 네트워크 평가지표 개발 연구. **평생교육학연구**, 20(2), 35-61.
- 이학중(2008). **21세기 매니지먼트 이론의 뉴패러다임**. 서울: 위즈덤하우스.
- 이희수(2006). **평생학습도시 지원체제 신방향: 네트워크 전략을 중심으로**. 한국교육개발원.
- 장지현, 장원섭(2010). 조직사회화의 학습 결과에 대한 개발지원 관계망 특성과 조직 요인 효과. **직업교육연구**, 29(4), 263-283.
- 전수진, 박경규(2007). 사회 네트워크가 개인의 직무성과 및 경력의 지각에 미치는 영향에 대한 연구. **조직과 인사관리연구**, 31(1), 147-171.
- 전주성(2010). 지역인재양성을 위한 국가 평생교육체제 구축 및 운영방안 제언. **평생교육·HRD연구**, 6(4), 185-207.
- 정민승(2010). 평생교육사의 전문직 정체성 형성의 조건. **평생학습사회**, 6(2), 151-167.
- 조영복, 김경원(2011). 사회적 네트워크의 특성이 직무성과와 협력행동에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 18(1), 87-110.
- 최지원, 현영섭(2014). 구조적 공백, 개인학습, 반성적 사고의 관계. **HRD연구**, 16(3), 135-157.
- 한국산업인력관리공단(2016). **국가직무능력표준 매뉴얼**. 한국산업인력공단.
- 현영섭(2010). 실천공동체의 사회적 네트워크, 지식공유, 학습전이 간의 구조적 관계 분석. **한국HRD연구**, 5(3), 39-59.
- 현영섭(2017). 평생교육 담당자 연구동향: 1998-2016 국내 학술지 게재 논문을 대상으로. **Andragogy Today**, 20(1), 66-93.
- 현영섭, 조대연(2009). 학습동아리의 사회적 연결망과 지식공유의 관계: 관계밀도, 집중화, 지식공유간의 비선형 모형 분석. **평생교육학연구**, 15(3), 189-212.
- Casciaro, T. (1998). Seeing things clearly: Social structure, personality, and accuracy in social network perception. *Social Networks*, 20(4), 331-351.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Streeter, C. K., & Gillespie, D. F. (1993). Social network analysis. *Journal of Social Service Research*, 16(1), 201-222.
- Weick, K. E. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), 1-19.

*Abstract*

## An Exploratory Study on the Network Types of Lifelong Education Personnel

Park, Kyunghee(Chungnam National University)

This study analyzed the network types of lifelong education personnel living in 17 cities, republic of Korea. For this purpose, we collected survey data from 348 lifelong education personnel and the results were as follows. First, the network types of the lifelong education personnel were classified into the structural type and the relational type. These were divided into active cluster and weak cluster, and weak cluster was more distributed than active cluster. In addition, there were large individual differences among active cluster and weak cluster on the relational type, and individual differences in network size and strength were significant. Second, the education career, graduate school experience, and age of the lifelong education personnel have a significant effect on the network. The network has been active on the basis of five years of education career, and has a significant influence only on the graduate school experience of the level of educational attainment. In relation to age, it has been weak until the 30s and has been active since the 40s. In addition, this study confirmed that there are many lifelong education personnel with weak networks. Therefore, in order to promote the lifelong education network, the network-related characteristics of the personnel in charge of network operation should be specifically identified. Based on these, policies, systems and involved plans should be discussed. It is also important to support and care for lifelong education personnel to carry out network activities autonomously.

*keywords:* lifelong education personnel, network types, structural type, relational type



## 학회지 발간규정

### 제1조 (목적)

이 규정은 본 연구소의 연구지인 “평생교육·HRD 연구(The Journal of Lifelong Education and HRD)”의 발간에 있어서 원고의 투고, 심사, 편집과 발간에 필요한 제반 사항의 규정을 목적으로 한다.

### 제2조 (주관)

본 연구지에 게재할 논문의 심사 및 편집·발간에 관한 사항은 편집위원회에서 관장한다.

### 제3조 (자격기준)

본 연구지는 원칙적으로 미발표 연구물만을 게재한다.

원고투고자는 연구소 회원으로 석사 이상의 학위소지자로 한다. 단 학위과정 중에 있는 자는 지도교수 또는 박사학위 소지자와 공동 연구자로서 투고할 수 있다.

### 제4조 (발간횟수와 시기)

본 연구지는 연 4회 이상 발간함을 원칙으로 하고, 발간 시기는 1월 25일, 4월 25일, 7월 25일, 10월 25일로 한다.

### 제5조 (원고모집 시기)

원고모집 시기는 발행일 45일 전까지 편집위원회에서 수시 접수한다.

연구지 발행일	원고마감일
1월 25일	12월 10일
4월 25일	3월 10일
7월 25일	6월 10일
10월 25일	9월 10일

### 제6조 (게재논문 종류)

본 연구지에 게재할 논문은 일정한 주제에 의하여 청탁한 특별논문, 개인이 제출한 일반논문으로 구분한다. 모든 논문은 편집위원회에서 관장하는 소정의 논문심사를 통과하여야 한다.

**제7조 (투고논문 제출방법)**

1. 논문투고자는 연구지 원고작성 세칙을 철저히 준수하여 논문을 작성한 후 편집위원회에 우편발송 또는 E-Mail로 원고를 제출한다.
2. 원고제출 시 논문명, 저자명(공동저자명), 소속기관명, 직위, 연락처(전화번호, E-Mail을 반드시 표기)를 기재한 논문표지를 따로 작성하여 논문과 함께 제출한다.
3. 투고원고는 국문요약, 핵심단어, 영문초록, Key word, 참고문헌 등을 포함하여 원고작성세칙에서 제시하는 완전한 논문형태를 갖추어야 한다.
4. 논문을 투고할 때 소정의 논문 심사료를 동시에 납부하여야 한다.
5. 제출한 원고는 일체 반환하지 않는다.

**제8조 (편집위원회 구성)**

편집위원회의 구성은 다음과 같다.

1. 편집위원회는 위원장 1인, 편집위원 5~7인으로 구성한다.
2. 편집위원장은 부연구소장이 맡는다.
3. 편집위원회 위원은 편집위원장의 추천으로 구성되고 연구소 운영위원회의 동의를 거쳐 연구소장이 임명한다.
4. 외국의 저명한 학자를 편집위원으로 위촉할 수 있다.

**제9조 (편집위원회 자격)**

평생교육 및 HRD 분야의 박사학위 소지자로서 전공분야에서 5년 이상 활동하고 전공분야에 대한 학문업적이 뚜렷하며 관련분야를 선도할 수 있는 전문 학자

**제10조 (편집위원회 주요업무)**

본 위원회의 주요 업무는 다음과 같다.

1. 연구지에 접수된 원고논문에 대한 심사적부 여부의 결정
2. 논문심사위원의 선정과 심사 의뢰
3. 연구지의 편집방침과 평가자의 심사의견에 기초한 투고된 논문의 수정 요청
4. 평가자의 심사의견과 논문제출자의 수정 결과에 따라 논문게재여부의 최종 결정

**제11조 (편집위원회 운영)**

1. 편집위원회는 위원장이 필요하다고 판단되는 경우 또는 편집위원 과반수의 요구가 있을 때 위원장이 소집한다.

2. 편집위원회 회의는 편집위원 과반수 찬성으로 의결한다. 가부동수 일 때는 위원장이 결정권을 갖는다.
3. 편집위원회 활동과 연구지 발행에 필요한 예산은 본 위원회가 편성하며 이사회의 의결을 거쳐 집행한다.

**제12조 (논문심사위원 자격)**

논문심사위원의 자격은 다음과 같다.

1. 논문심사위원의 자격은 평생교육·HRD분야의 박사학위 이상 소지자로서 관련 분야에서 연구업적이 뚜렷하고 관련분야를 선도할 수 있는 전문 학자.
2. 논문심사위원은 평생교육·HRD분야에서 활동하고 있는 전문 학자들로 풀 제(Pool system)로 운영하며 투고된 논문의 내용에 적합한 전문학자로 구성된 3인의 심사위원을 편집위원회에서 선임한 후 원고 심사를 의뢰한다.
3. 논문심사위원의 수는 논문 당 3인으로 한다. 단, 연구지 발전을 위하여 편집위원회에서 기획하여 의뢰한 논문의 경우에는 편집위원회 회의를 통해 심사가 이루어진다.

**제13조 (논문심사진행절차)**

논문에 대한 심사절차는 다음과 같이 진행된다.

1. 투고된 논문은 편집위원회의 회의를 거쳐 심사적합 여부를 결정한다.
2. 심사에 적합한 것으로 선정된 논문은 편당 3인의 심사위원들이 선정되어 비공개로 진행된다.
3. 심사위원은 연구의 주제 및 연구문제의 명료성, 연구방법의 타당성, 관련 문헌과 자료 분석의 충실성, 논리전개의 적절성, 논문의 독창성 및 질적 수월성, 연구소 원고 발행 세칙 등의 기준에 따라 논문심사평가서에 심사 결과를 ‘게재가, 수정 후 게재가, 수정 후 재심사, 게재불가’로 판정하고, 심사판정 내용을 기술하여 편집위원회에 제출한다.
4. 논문심사평가서는 원고투고자에게 그 결과를 통보하여 수정하도록 한다.

**제14조 (논문심사 및 논문 게재료)**

1. 모든 논문은 논문 심사위원들의 심사와 판정을 받는다.
2. 심사에 회부된 논문에 대해서는 편당 100,000원의 심사료를 납부한다.

3. 논문 게재료는 개인연구일 경우 100,000원이고 연구지원사업일 경우 300,000원이다. 단, 게재된 논문의 분량이 연구지 기준 20쪽을 초과할 시에는 쪽 당 10,000원의 추가 게재료를 납부해야 한다.
4. 단, 청탁원고인 경우 게재료 및 심사료를 납부하지 않는다.

※ 학회지 계좌번호:

1002-244-399673 / 우리은행 / 한국평생교육 HRD연구소 전주성

**제15조 (논문제출처)**

1. 우편 발송 : 한국평생교육·HRD연구소 편집위원회  
서울시 동작구 상도로 369 송실대학교 조만식기념관 741호  
송실대학교 한국평생교육·HRD연구소  
우편번호 06978 / 전화 02) 820-0804
2. E-mail 발송 : klehrd@ssu.ac.kr

## 투고원고 작성요령 및 제출방법

### 1. 제출방법

투고: klehrd@ssu.ac.kr

### 2. 용지설정(한글2007 기준)

#### 1) 'F7' 기능키 선택

- ① 용지종류: 사용자정의(폭 170mm, 길이 250mm)
- ② 용지여백: 상여백 17, 하여백 15, 좌여백 27, 우여백 27, 머리말 14, 꼬리말 10

#### 2) '모양' 에서 '글자모양' 및 '문단모양' 선택

##### ① 글자모양:

- (1) 제목: 신명조 15
- (2) 이름/본문: 신명조 10포인트
- (3) 요약/주제어/저자 정보: 신명조 9

##### ② 문단모양:

- (1) 기준선에서 첫문장 들여쓰기 10
- (2) 줄간격 165% 장평 95 자간 -10

### 3. 원고작성

- 1) 원고 전개방식은 국문요약, 핵심단어, 본문, 참고문헌, 영문요약, 키워드, 미주로 구성된다.
- 2) 논문을 전개함에 있어서 내용전개에 따른 대 제목을 I, II, 소제목은 1, 2, 가, 나, 1), 2) 등으로 구분한다.
- 3) 참고문헌은 본문에 인용 또는 언급된 것으로 제한된다. APA 방식을 기준으로 한국문헌은 저자이름을 '가나다...' 순으로 먼저 제시하고 외국문헌은 알파벳순으로 제시한다.
- 4) 같은 저자의 저술을 2권 이상 참고하였을 때, 출판연도가 이른 순서대로 나열하며, 같은 연도에 출판된 것이 2권 이상일 때 a,b,c 등을 표기하여 구분한다.
- 5) 저자가 2인 이상일 때 모두 제시한다.

① 참고문헌 예시(국문)

○○○(2005). 한국성인교육의 역사적 의미고찰. 박사학위논문. ○○대학교.

○○○(2003). **평생교육프로그램개발**. 서울: 학지사.

○○○(2004). 미국노동교육의 발전과정과 평생교육적 시사. **평생교육·HRD 연구**, 3(1), 43-71.

② 참고문헌 예시(영문)

Choi, E. S. (1998). *Adult education policies and Credit Bank System for adult participation in Korea and U.S higher education*. San Francisco, CA: Jossy-Bass.

Duane, M. J. (2001). *Policies and practices in global human resource system*. Westport, CT: Quorm Books.

Henry, G. T., & Basile, K. C. (1994). Understanding the decision to participation in formal adult education. *Adult Education Quarterly*, 44(2), 64-82.

Miller, J. P. (2002). **홀리스틱 교육과정** (김현재 역). 서울: 책사랑 (원저 2000년 출판).

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critique. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego, CA: Academic Press, Inc.

#### 4. 표와 그림

① 표와 그림에는 일련번호를 붙이되 표는 <표 1>과 같은 기호를, 그림은 [그림 1]과 같은 기호를 사용한다.

② 표의 제목은 상단에, 그림은 하단에 표기한다.

③ 표와 그림은 논문 파일 내에 붙여야 한다.

#### 5. 국문초록, 영문 Abstract

① 국문초록의 경우 논문제출시 원고지 500~600자 분량을 첨부한다.

② 영문 Abstract의 경우 100~150단어의 분량을 첨부한다.

## 논문체제별 편집기준 예시

- (1) 제목 (중앙정렬) **평생교육 · HRD** (신명조 15pt Bold)
- (2) 성명 (우측정렬) ○○○\* 각주 (신명조 10pt)  
각주) 소속, 직위, 이메일주소 기재 (신명조 9pt)
- (3) 국문요약 (원고지 500~600자 분량의 국문요약) (신명조 9pt)  
핵심단어 (논문의 핵심단어) (신명조 9pt)
- (4) 본문전개 (예- I. 서론, II. 이론적배경)  
본문 글씨체- 신명조: 10pt, 줄간격: 165%, 장평: 95, 자간: -10

### I. 서론 (중앙정렬 / HY그래픽 13pt)

#### 1. 평생교육 · HRD의 기원 (들여쓰기 없음 / 신명조 12 Bold)

##### 가. 평생교육 · HRD의 현재 (하위단계 2ch 들여쓰기 / HY 그래픽 11pt)

- (5) 본문인용  
Tabor(2001)가 박사학위 논문에서 사용한...  
~목표에 도달하게 하는 것을 의미한다(Wiemann, 1977).
- (6) 참고문헌 (신명조 13pt)  
(투고논문편집기준 참고)
- (7) 영문 Abstract (100~150 Words English Abstract)  
영문 *keywords*: 모두 소문자

## 평생교육·HRD연구 심사규정 세칙

2010.1.11. 개정

제1조(목적) 이 세칙은 학회지 발간규정 제12조 및 제13조에 의거하여 ‘평생교육·HRD연구’의 심사규정 세칙을 정함을 목적으로 한다.

제2조(심사기준) ‘평생교육·HRD연구’에 게재할 논문의 심사기준은 다음과 같다.

1. 연구의 필요성 및 목적의 타당성
2. 관련 문헌 또는 선행 연구 분석의 철저성
3. 연구 방법(이론적 연구는 제외)의 타당성
4. 자료 분석/결과 제시(경험적 연구) 및 논의 전개(이론적 연구)의 정확성과 논리성
5. 결론 및 논의의 일관성과 타당성
6. 참고문헌 및 국문/영문 초록 질의 적합성
7. 논문의 독창성 및 질적 수월성
8. 논문 전체의 논리적/일관적 체계성
9. 연구결과와 공헌도 및 활용성

제3조(심사절차)

1. 논문심사위원의 위촉은 가능하면 투고된 논문과 연관된 주제로 관련 전문 학술지에 발표해본 경험이 있는 해당 분야의 박사급 이상 전문가로 한다.
2. 심사판정은 다음과 같다.
  - ① 게재가: 오·탈자나 편집 등의 문제를 제외하고 내용의 수정 없이 게재할 수 있다고 판단된 논문
  - ② 수정후 게재가: 논문심사위원의 수정요구사항을 반영하여 수정한 후 게재할 수 있다고 판단된 논문
  - ③ 수정후 재심사: 논문의 주요내용 등에 상당한 문제가 있어 수정을 위해서는 비교적 오랜 기간이 필요할 것으로 판단된 논문
  - ④ 게재불가: 논문의 핵심내용 등에서 심각한 문제가 있어 수정이 불가능하며 게재하기에는 질적으로 거리가 멀다고 판단된 논문



3. 3인의 심사판정에 기초하여 최종 게재 여부는 다음과 같이 결정한다.

심사위원1	심사위원2	심사위원3	종합판정
(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	(수정후) 게재가
(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	수정후 재심사	(수정후) 게재가
수정후 재심사	수정후 재심사	수정후 재심사	수정후 재심사
(수정후) 게재가	수정후 재심사	수정후 재심사	수정후 재심사
수정후 재심사	수정후 재심사	게재불가	수정후 재심사
(수정후) 게재가	수정후 재심사	게재불가	수정후 재심사
(수정후) 게재가	(수정후) 게재가	게재불가	편집위원회 결정
게재불가	게재불가	게재불가	게재불가
(수정후) 게재가	게재불가	게재불가	게재불가
수정후 재심사	게재불가	게재불가	게재불가

4. ‘(수정후) 게재가’ 판정을 받은 논문은 심사자의 수정요구사항을 충실히 반영하여야 한다.
5. ‘수정후 재심사’ 판정을 받은 논문은 당해 호에 게재할 수 없으며, 다음 호에 다시 응모할 수 있다.
6. ‘게재불가’ 판정을 받은 논문은 다시 투고할 수 없다.

제4조(개인정보보호) 논문의 심사과정에서 논문투고자와 심사자의 개인정보는 철저히 보호된다.

부칙

제1조(시행일) 이 규정은 2010년 1월 12일부터 시행한다.

## 평생교육·HRD연구 윤리헌장

### 〈전문〉

‘평생교육·HRD연구’는 평생교육 및 HRD에 관한 이론적 정립과 효율적인 실천을 위한 기초연구, 교육훈련개발 및 컨설팅을 통해 우리나라 평생교육 및 HRD 진흥에 기여하고 있다.

본 연구 윤리헌장은 이러한 역할을 수행하는데 전문가로서의 양심과 원칙 등 지켜야 할 연구윤리의 원칙과 기준을 규정한다.

한국평생교육·HRD연구소 회원 및 ‘평생교육·HRD연구’ 투고자들은 학술연구 수행 및 연구 논문 발표 시 연구 윤리를 준수하고 연구 가치를 서로 존중하며 연구결과를 함께 교류할 수 있어야 하고 평생교육분야의 학술발전을 위해 노력해야 한다.

한국평생교육·HRD연구소 회원 및 ‘평생교육·HRD연구’ 투고자, 그리고 논문심사위원은 다음의 윤리규정을 준수할 것을 서약함으로써 그 책임과 의무를 다한다.

### [평생교육·HRD연구 윤리규정]

#### 제1절 연구자의 윤리규정

##### 제1조. 표절 및 도용

연구자는 연구의 결과 발표에서 진실성을 유지하며 도용, 표절을 하지 않는다. 연구자는 표절에 대하여 사전에 숙지하고 있으며, 다른 연구자의 공개된 학술 자료를 인용할 경우에는 타인의 학술 활동 결과를 명확히 밝히고 반드시 그 출처를 정확히 기술하여야 한다.

1. 출판된 서적, 출판되지 않은 서적 혹은 자료, 전자저작물 등 모든 학술지에 관한 모든 정보를 사용할 때는 출처를 명확히 밝히고, 저작권자의 동의나 허가 없이 사용하지 않는다.

2. 출문자로 쓰인 저작물이 아니더라도 다른 사람의 연구결과물을 사용할 때에는 이를 명확히 밝히고 참고문헌에 명시한다.

### 제2조. 출판업적

연구자는 본인이 실질적으로 연구하거나 공헌한 연구에 대해서만 저자로서의 책임이 있으며, 논문이나 출판물의 저자를 정확하게 명시해야 한다.

1. 연구자는 전문적 혹은 과학적으로 직접적인 기여를 한 경우나 연구를 직접 수행한 경우에만 저자로 명시한다.
2. 공통 집필 논문의 게재 시 저자의 순서는 상대적 지위에 관계없이 연구에 기여한 정도에 따라 명확하게 기재한다.

### 제3조. 연구물의 중복게재 및 중복투고 금지

연구자는 이전에 출판된 자신의 연구물(게재 예정이거나 심사 중인 연구물 포함)등 중복게재 및 중복투고를 금지한다. 타 학술지에 게재되었거나 투고중인 원고는 본 학술지에 투고할 수 없으며, 본 학회지에 게재되었거나 투고중인 논문은 타 학술지에 게재할 수 없다.

### 제4조. 인용 및 참고표시

1. 공개된 학술자료를 인용할 경우에는 출처를 명확하게 밝히며, 개인적으로 정보를 수집한 경우에는 원래 정보를 가지고 있던 연구자의 동의하에 인용할 수 있다.
2. 연구자는 다른 연구자의 논문이나 자료를 인용하거나 참고할 경우에는 적절한 인용표시를 하여야 한다.

### 제5조. 논문의 수정

저자는 논문 심사 과정에서 제기된 편집위원과 심사위원의 의견이나 생각을 최대한 수렴하여 논문에 반영되도록 노력해야 한다.

## 제2절 편집위원의 윤리규정

### 제6조. 편집위원의 중립성

편집위원은 학술지 게재를 위해 투고된 논문을 저자의 성별, 나이, 소속 기관 등의 어떤 선입견이나 사적인 친분에 관계없이 오로지 논문의 질적 수준과 투고 규정에 근거하여 공정하게 취급한다.

### 제7조. 심사자의 선정

논문심사위원의 자격은 다음과 같다.

1. 논문심사위원의 자격은 평생교육·HRD분야의 박사학위 이상 소지자로서 관련 분야에서 연구업적이 뚜렷하고 관련분야를 선도할 수 있는 전문학자이어야 한다.
2. 논문심사위원은 평생교육·HRD분야에서 활동하고 있는 전문학자들로 풀 제(pool system)로 운영하며 투고된 논문의 내용에 적합한 전문학자로 구성된 3인의 심사위원을 편집위원회에서 선임한 후 원고심사를 의뢰한다.
3. 논문심사위원의 수는 논문당 3인으로 한다. 단, 연구지 발전을 위하여 편집위원회에서 기획하여 의뢰한 논문의 경우에는 편집위원회 회의를 통해 심사가 이루어진다.

### 제8조. 연구 부정행위 조사

편집위원회는 구체적인 제보가 있거나 상당한 의혹이 있을 경우 연구 부정행위 존재 여부를 조사하여야 한다. 또한 편집위원회에서는 사안의 경중을 감안하여 그에 따른 조치를 결정할 의무가 있다. 어떤 이유에서건 조사가 불가능할 경우, 편집위원회는 문제 해결 및 수정을 위해 최선의 노력을 기울여야 한다.

1. 편집위원회는 공정하고 엄밀한 조사를 위하여 편집위원장이 한국평생교육·HRD연구소장과 협의하여 위촉하는 5인의 위원으로 구성되는 연구부정행위 조사위원회(이하 조사위원회)를 둘 수 있다.

2. 조사위원회의 위원은 당해 조사 사안과 이해관계가 없는 자여야 한다.
3. 조사위원회는 조사과정에서 제보자, 피조사자, 증인 및 참고인에 대하여 출석과 자료 제출을 요구할 수 있다.
4. 조사위원회는 조사 사실에 대해 피조사자에게 의견을 제출하거나 해명할 기회를 부여하여야 한다.

### 제9조. 연구 부정행위 조사결과에 따른 조치

조사위원회는 재직위원 과반수 출석과 출석위원 3분의 2 이상의 찬성으로 연구 부정행위 조사사실과 관련된 피조사자의 행위가 연구 부정행위인지 아닌지를 판정을 한다.

1. 피조사자의 혐의가 연구 부정행위로 확인 판정된 경우 다음 각 호의 제재를 가하거나 이를 부과할 수 있다.
  - ① 연구 부정논문의 게재 취소
  - ② 연구 부정논문의 게재 취소 사실의 공지
  - ③ 회원자격의 박탈
  - ④ 투고자격의 정지
  - ⑤ 관계기관에의 통보
  - ⑥ 기타 적절한 조치
2. 전항 제2호의 공지는 저자명, 논문명, 논문의 수록 권·호수, 취소일자, 취소 이유 등을 포함한다.
3. 조사위원회는 고의 또는 중대한 과실로 진실과 다른 제보를 하거나 허위의 사실을 유포한 자에 대해서는 회원자격을 박탈하거나 투고자격을 정지할 수 있다.
4. 편집위원장은 조사결과에 대한 조사위원회의 결정을 서면으로 작성하여 지체 없이 편집위원회를 포함하여 피조사자 및 제보자, 한국평생교육·HRD연구소 관계자에게 통지한다.

5. 피조사자 또는 제보자는 조사위원회의 결정에 불복할 경우 전항의 통지를 받은 날로부터 14일 이내에 이유를 기재한 서면으로 편집위원장에게 재심을 요청할 수 있다.

### 제3절 심사위원의 윤리규정

#### 제10조. 심사절차 준수

심사위원은 연구의 주제 및 연구문제의 명료성, 연구방법의 타당성, 관련 문헌과 자료 분석의 충실성, 논리전개의 적절성, 논문의 독창성 및 질적 수월성, 연구소원과 발행 세칙 등의 기준에 따라 논문심사평가서에 심사결과를 ‘게재가’, ‘수정 후 게재가’, ‘수정 후 재심사’, ‘게재불가’로 판정하고, 심사판정 내용을 기술했다. 편집위원회에 통보한다.

#### 제11조. 심사과정의 비밀유지

심사에 적합한 것으로 선정된 논문은 심사 과정을 비공개로 하고 학술지 관련 투고 및 심사·지문을 함에 있어서 오로지 학문적 양심에 따라 공정하게 심사하여야 하며, 논문 투고자, 심사자와 투고내용 등 대상 논문에 대한 비밀유지를 기본으로 한다.

### 제4절 윤리규정 시행 세칙

#### 제12조. 윤리규정 서약

평생교육·HRD연구에 투고하는 연구자 및 한국평생교육·HRD연구소 회원은 윤리규정의 발효 시 윤리규정을 준수하기로 서약한 것으로 간주한다.

#### 제13조. 윤리위원회 구성

윤리위원회는 편집위원회가 그 기능을 겸하는 것으로 한다.

#### 제14조. 윤리규정의 수정

윤리규정의 수정 절차는 본 연구소 편집위원회 규정 개정 절차에 준한다. 윤리규정이 수정될 경우 한국평생교육·HRD 연구소 회원 및 평생교육·HRD연구 투고자는 별도의 서약 절차 없이 새로운 규정을 준수하기로 서약한 것으로 간주한다.

#### 제15조. 기타

이 규정에 명시되지 아니한 사항은 한국평생교육·HRD 연구소 편집위원회 결정에 따른다.

#### 부칙

제 1조(시행일) 이 규정은 2009년 1월 1일부터 시행한다.





## 평생교육 · HRD 연구

---

인쇄일 : 2018년 1월 25일 인쇄

발행일 : 2018년 1월 25일 발행

발행인 : 한국평생교육·HRD 연구소장

이경화

발행처 : 한국평생교육·HRD 연구소

서울 동작구 상도로 369

숭실대학교 조만식기념관 741호

전 화 : (02)820-0804

인 쇄 : 피와이메이트

---

\* 무단 전재 및 복제를 금합니다.

