

평생교육 · HRD 연구

목 차

공공기관 종사자의 대인관계공정성, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무 행동의 구조적 관계: H 공공기관을 중심으로	이가람 · 이진구 1
교육훈련과 경력개발이 조직성과에 미치는 영향: 고 몰입 인사관리 매개변수를 중심으로	김정희 · 박시남 31
특성화고등학교 여교장의 생애사를 통해 본 삶과 학습경험의 의미	조 용 · 최은수 57
사이버대학 성인학습자들의 대학생활 적응에 관한 현상학적 연구 ...	윤혜순 85
상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용 및 수업의 질, 대학생활 만족 간의 관계 구조분석	신소영 · 권성연 111
조직원의 심리적 계약위반이 개인-조직 적합성을 매개로 역할 내 행동에 미치는 영향: 취업 전 상호작용의 조절효과를 중심으로	조태준 135

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

The Journal of Lifelong Education and HRD

ARTICLES

The Structural Relationship among Interpersonal Justice, Informational Justice, Affective Commitment to Change, and Innovative Work Behavior of Public Employees : Focusing on H Public Institution Lee, Karam · Lee, Jingu 1

The Impact of Education Training and Career Development on Organization Performance: Using High Commitment Personnel Management as a Mediating Variable Kim, Junghee · Park, Sinam 31

Lives and Lifelong Learning Stories reflected in the Life History Research of Female Principals of Specialized High Schools Cho, Yong · Choi, Eunsoo 57

Phenomenological Study on the Experiences of Adult Learners' Academic Adjustment to Ciber University Yun, Hyesun 85

An analysis of Structural Relationship between College Life Satisfaction and Influencing Factors Shin, Soyoung · Kwon, Soungyoun 111

The Impact of Psychological Contract Breach on Organizational Members' in-role Behavior: Investigating Mediating Effect of Person-Organization Fit and Moderating Effect of Pre-Hire Interaction Cho, Taejun 135

공공기관 종사자의 대인관계공정성, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동의 구조적 관계 : H 공공기관을 중심으로*

이가람(한국기술교육대학교)*

이진구(한국기술교육대학교)‡

요 약

본 연구의 목적은 공공부문의 대인관계공정성, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동의 구조적 관계를 확인하는 것이다. 이를 위해 H 공공기관 종사자 276명을 대상으로 설문을 분석하였다. 연구결과, 첫째, 공공기관 종사자들의 상호작용공정성 중 정보공정성만이 정서적 변화몰입에 정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 공공기관 종사자들의 상호작용공정성 중 정보공정성만이 혁신적 업무행동에 정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 공공기관 종사자의 정서적 변화몰입은 혁신적 업무행동에 정적(+인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 공공기관 종사자의 상호작용공정성 중 정보공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 정서적 변화몰입이 부분매개를 하는 것으로 나타났다. 대인관계공정성의 경우, 공공기관 종사자의 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동에 직접적으로 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 위와 같이 본 연구에서 도출한 결과를 바탕으로 혁신에 대한 이론적, 실천적 시사점을 제시하였다.

주제어: 상호작용공정성, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동, 조직변화

* 본 논문은 이가람의 석사학위 논문을 수정·보완한 것임.

† 제1저자: 한국기술교육대학교 석사과정 e-mail: kkkaram@naver.com

‡ 교신저자: 한국기술교육대학교 테크노인력개발전문대학원 교수 e-mail: lemtery@koreatech.ac.kr
논문투고: 2018.09.10 / 심사일자: 2018.10.01 / 게재확정일자: 2018.10.10

I. 서론

오늘날 공공부문의 구성원들은 어느 때보다 활발한 변화를 경험하고 있다. 1990년대 말부터 정부는 공공부문의 조직효과성을 높이기 위한 정책적 흐름을 지속해 왔고(남승하, 2013; 조희진, 장용석, 2014), 공공서비스에 대한 국민들의 요구와 기대 수준은 날이 갈수록 높아지고 있다(김성홍, 김광용, 남희정, 2006). 이와 함께 공공기관의 지방 이전이라는 물리적 환경의 변화는 조직 및 직무에 대한 구성원의 낮은 몰입과 만족감에 영향을 주는 것으로 나타났다(채경진, 서순복, 2016).

이렇듯 공공부문을 둘러싼 대내외적인 환경의 변화는 조직효과성을 높이고 공공기관으로서의 책임성을 강화한다는 긍정적인 측면도 있지만(윤영채, 배봉준, 2017), 빈번한 변화로 인해 구성원은 심리적 피로감을 느끼게 되어 조직의 변화에 몰입하지 못하게 된다(박혜진, 유태용, 2009; Shin, Seo, Shapiro, & Taylor, 2015). 따라서 성공적인 조직변화를 위해서는 변화에 대한 구성원의 공감과 지지를 바탕으로 조직 수준뿐만 아니라, 개인 수준에서 혁신을 시도할 수 있는 여건 조성이 함께 이루어져야 한다(Herscovitch & Meyer, 2002; Janssen, 2000).

일반적으로 조직의 변화로 인해 불확실성이 높아지면 구성원들은 공정성에 많은 관심을 갖게 된다(Bos & Lind, 2002). 그리고 이때 구성원은 자신이 속한 조직이 공정하다고 인식하는 경우, 조직을 신뢰하게 되고 협조적인 태도를 보인다(Foster, 2010). 1960년대 이후부터 지금까지 활발하게 연구되고 있는 조직공정성은 조직이 구성원을 얼마나 공정하게 대하는 지에 대한 개별 구성원의 주관적 인식을 나타내는 개념으로, 조직성과와 관련된 변수를 유효하게 예측하는 것으로 알려져 있다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). 특히, 대인관계공정성과 정보공정성으로 이루어진 상호작용공정성은 변화와 혁신에 대한 구성원들의 행동을 촉진하는 역할을 한다(Fuchs & Edwards, 2012; Rodell & Colquitt, 2009)

또한, 변화에 대한 구성원의 수용성은 조직변화의 성패를 결정하기 때문에, 변화를 추진하는 조직은 제도적 차원에서의 노력과 더불어 변화를 경험하는 구성원의 반응 관리에 많은 관심을 기울여야 한다(박혜진, 유태용, 2009; Jaffe, Scott, & Tobe, 1994). 정서적 변화몰입은 조직변화에 대한 구성원의 적극성을 반영하는 개념으로 변화에 몰입한 구성원은 변화에 순응, 협조하거나, 변화를 전파하는 변화지행동을 하는 것으로 나타났다(Herscovitch & Meyer, 2002).

더불어 개인 수준의 혁신을 나타내는 혁신적 업무행동은 개별 구성원이 혁신의 토대가 되는 아이디어를 제시, 전파 및 실행하는 것으로(Scott & Bruce, 1994; Van de Ven, 1986), 이러한 혁신적 업무행동은 조직성과를 유효하게 예측한다(전화의,

윤관식, 2014; Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994).

기존의 공정성과 관련한 연구는 분배나 절차공정성과 같이 공정성의 제도적 측면을 중심으로 이루어져왔다(문형구, 최병권, 고육, 2009; Colquitt et al., 2001). 그러나 조직의 변화 상황에서 구성원에게 더 중요한 역할을 하는 것으로 알려진 공정성의 사회적 측면이(Rodell & Colquitt, 2009) 어떠한 영향을 미치고 있는지에 관한 연구는 많지 않다. 상사는 조직구성원에 대한 재량권을 바탕으로 그들의 행동을 통제할 수 있는 권한이 있는 인물로(Foster, 2010) 상사를 통해 형성된 공정성은 제도적 측면을 통해 형성된 공정성 보다 구성원에게 더 큰 영향을 줄 수 있다(Folger & Cropanzano, 1998). 따라서 본 연구에서는 3가지의 조직공정성 중 공공기관 종사자를 대상으로 거의 다루어지지 않은 공정성의 사회적 측면을 대인관계공정성과 정보공정성으로 구분하여 변화에 대한 구성원의 적극적인 태도와 혁신적인 업무행동에 어떠한 영향을 주는지 살펴보고자 한다. 또한, Herscovitch와 Meyer(2002)에 따르면 조직변화몰입은 정서적, 지속적, 규범적 변화몰입으로 구성되어 있다. 그러나 기존 연구에 따르면 규범적, 지속적 변화몰입의 경우 사회적으로 바람직한 것에 대한 편향성을 나타낼 가능성이 높다(윤선경, 송영수, 2017). 따라서 본 연구에서는 조직의 성공적인 변화 실행을 위해서는 구성원의 자발적인 태도가 중요하다는 점에서 변화에 대한 적극성을 나타내는 정서적 변화몰입만을 측정하고자 하였다.

본 연구의 목적은 공공기관 종사자의 대인관계공정성, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동의 구조적 관계를 확인하는 것이다. 상호작용공정성을 대인관계공정성과 정보공정성으로 구분한 연구는 많지 않으나, 이에 대한 선행연구에서는 이들 변수가 주는 영향이 조직마다 다르게 나타날 수 있음을 보여주고 있다. 상사의 정중함과 예의바름으로 평가되는 대인관계공정성과 상사의 정보공유 행위 노력을 나타내는 정보공정성이 공공기관의 변화와 혁신에 대한 개인 수준의 태도와 행동에 어떠한 영향을 주는지 확인함으로써 공공기관에서 조직변화와 관련하여 적용할 수 있는 이론적, 실천적 시사점을 도출하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 대인관계공정성과 정보공정성

조직공정성은 조직구성원이 조직 내에서 얼마나 공정하게 대우받는가에 대한 주관적인 인식의 정도로 크게 분배공정성(distributive justice), 절차공정성(procedural

justice), 상호작용공정성(interactional justice)의 3개 차원으로 구분된다(Colquitt et al., 2001). 초기 조직공정성은 조직 내 결과물(outcome)의 분배와 이를 결정하는 절차의 공정성에 대한 조직구성원 개인의 인식을 다루었으나, 이후 대인관계 및 정보에 대한 공정성으로 이루어진 상호작용공정성에 대한 인식까지 그 범위가 확대되었다(Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001). 국내에서는 사회 및 조직환경의 급격한 변화로 공정성이 주목을 받게 되면서 2000년대 이후 공정성에 대한 연구가 크게 증가하였다(문형구 외, 2009).

상호작용공정성이란 조직의 공식적인 제도나 절차가 실행되는 과정에서 구성원이 경험하게 되는 대인관계의 처우의 질(quality of treatment)과 관련된 개념으로(Bies & Moag, 1986; Colquitt et al., 2001), Bies와 Moag(1986)는 관리자가 지켜야 할 대인적 처우의 기준인 존중(respect), 예의(propriety), 정당성(justification), 진실성(truthfulness)을 제시하였다(Scott et al., 2007). 이러한 상호작용공정성은 대인관계공정성과 정보공정성으로 구성되는데, 대인관계공정성은 절차를 실행하거나 결과를 결정하는데 관여하는 당국 또는 제3자가 구성원을 정중함, 존엄 및 존중으로 대우하였는가를 나타내고, 정보공정성은 절차가 실행된 방식 또는 결과의 분배와 관련하여 조직구성원이 적절한 시기에 정확한 정보를 전달 받았는가를 의미한다(Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1990; Scott et al., 2007).

Bies(2005)는 대인관계공정성과 정보공정성의 중요성을 ‘교환’과 ‘만남’으로 설명한다. 그에 따르면, 분배나 절차공정성은 상대적으로 빈번하지 않은 조직 내 자원의 교환에 대한 것으로 맥락이 제한적인 반면, 대인관계공정성과 정보공정성은 자원 배분에 대한 결정이 어떻게 이루어졌는지에 관계없이 실질적으로 상사와 구성원 간의 어떠한 만남을 통해서든 판단되기 때문에 더 큰 영향을 미친다(Scott et al., 2007; Rodell & Colquitt, 2009). 또한 존중과 배려에 대해 판단하는 것은 맥락에 따라 달라질 수 있는 절차공정성의 기준인 일관성, 편향 억제 또는 진실성에 대해 판단하는 것보다 덜 모호하다(Rodell & Colquitt, 2009).

대인관계공정성과 정보공정성은 구성원의 태도와 행동을 유효하게 예측하고 있다(Colquitt et al., 2001). 제도적 측면인 분배 및 절차에 대한 공정성과 달리 상호작용공정성은 공정성의 사회적 측면이 강조되는데(Greenberg & Cropanzano, 1993), 이는 상사신뢰와 같이 사람에게 대한 효과성에 큰 영향을 주는 것으로 확인되었다(Colquitt et al., 2001).

2. 정서적 변화몰입

Herscovitch와 Meyer(2002)는 변화주도(change initiative)에 있어 구성원의 지지가 매우 중요하다고 밝히면서 Meyer와 Allen(1991)의 조직몰입의 3요소 모델과 Meyer와 Herscovitch(2001)의 몰입의 일반적 모델을 적용하여 조직변화몰입을 정서적, 지속적, 규범적 변화몰입의 3가지 차원으로 개념화하였다.

조직변화몰입이란 변화주도의 성공적 실행을 위해 필요한 행동과정에 개인을 결합하는 힘(mind set)으로(Herscovitch & Meyer, 2002) 변화의 성공적 실행을 기꺼이 지지하려는 의도를 말한다(Herold, Fedor, Caldwell, & Liu, 2008).

조직변화몰입은 정서적, 지속적, 규범적 변화몰입의 3가지 하위요인으로 구성되어 있다. 먼저, 정서적 변화몰입은 변화가 주는 본질적 혜택에 대한 믿음에 근거하여 변화를 지지하는 욕구로서 조직의 변화가 가치 있다고 믿는 정도를 나타내는데(손향신, 유태용, 2011; 양필석, 최석봉, 2011; Foster, 2010; Herscovitch & Meyer, 2002), 정서적 변화몰입은 직원의 핵심적 직무가 아닌 역할 외 태도로 조직 변화를 지원한다(Choi, 2011). 또한, 변화에 대한 긍정적인 기대는 정서적 변화몰입의 수준을 높이는 것으로 알려져 있는데(Ning & Jing, 2012), 정서적 변화몰입은 조직 변화가 직원의 태도와 의도된 행동에 미치는 영향을 이해하기 위한 핵심적 변수이다(Neves & Caetano, 2009).

지속적 변화몰입(continuous commitment to change)은 변화 지지에 대한 실패 비용이 있음을 인식하는 것에서 기인하며(Herscovitch & Meyer, 2002), 조직구성원이 조직과 관계를 지속하는 이유가 오직 경제적인 요소에 있음을 나타낸다(손향신, 유태용, 2011). 마지막으로 규범적 변화몰입(normative commitment to change)은 변화를 지지해야 한다는 의무감에서 나오는 몰입을 의미한다(Herscovitch & Meyer, 2002).

조직변화에 대한 몇몇 연구에서는 일반적인 조직몰입을 변화 관련 변수로 다루고 있으나, 몰입의 대상이 무엇인지에 따라 관련 변수를 구별하여 활용해야 한다(윤선경, 2016). 조직변화몰입은 Meyer와 Allen(1991)이 제시한 조직몰입 모델을 기초로 개념화 되었으나, 대학생과 간호사를 대상으로 한 연구에서 Herscovitch와 Meyer(2002)는 조직변화몰입과 조직몰입은 서로 구별된다는 것을 확인하였다. 또한, 변화몰입은 조직몰입보다 구성원의 변화지지행동을 더 잘 예측하는 것으로 나타났다.

3. 혁신적 업무행동

구성원의 혁신적 업무행동(innovative work behavior)은 조직수준의 혁신과 구별되는 개인수준의 혁신을 가장 잘 포괄하는 개념으로(Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994) 조직의 효과성과 장기적 생존에 결정적인 역할을 하는 것으로 알려져 있다(전화익, 윤관식, 2014). 혁신적인 개선을 위한 토대는 아이디어이고(Scott & Bruce, 1994), 아이디어를 생성하고, 나르고, 수정하고 반응하는 것의 주체는 개별 구성원이기 때문에(Van de Ven, 1986) 조직변화 실행 과정에서 구성원들의 혁신 노력 정도가 혁신의 성패를 결정한다(심재권, 정석환, 2007).

Scott과 Bruce(1994)는 혁신적 업무행동을 조직구성원이 개별 직무에 대한 역할과 관련 있는 새로운 아이디어를 제시하여 조직의 성과 향상에 기여하도록 하는 활동이라고 정의하였다. Janssen(2000)은 혁신적 업무행동을 업무수행과정에서 새로운 아이디어를 생성, 홍보 및 실현 하는 것으로 정의하고, 이를 3가지의 다른 행동적 차원으로 구성된 복합적 행동이라고 보았다. 이처럼 혁신적 업무행동은 조직구성원 스스로 혁신과정에 얼마나 참여하고 있는가를 나타낸다(Janssen, 2000).

혁신적 업무행동은 구성원이 일상적으로 수행하도록 규정된 전형적 업무가 아닌 자발적인 행동이라는 점에서 역할 외 행동으로 구분된다(Katz & Kahn, 1978). 혁신적 업무행동은 새로운 아이디어를 제시한다는 점에서 창의성(creativity)과 유사하다고 볼 수 있으나, 혁신적 업무행동은 아이디어의 개발과 홍보, 실행 및 확산의 과정 모두를 포함한다는 점에서 창의성과 차이가 있다(Scott & Bruce, 1994).

선행연구에서는 혁신적 업무행동의 절차를 크게 3단계로 설명하고 있다. 첫째, 업무와 관련된 문제 인식 및 새롭게 등장한 경향을 바탕으로 새로운 아이디어를 제시한다(Amabile, Conti, Coon, & Herron, 1996; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993). 둘째, 아이디어에 대한 지지를 얻기 위해 잠재적 동맹에 대해 아이디어를 홍보한다. 즉, 일단 아이디어를 제시하면, 해당 조직구성원은 친구, 지지자 및 후원자에게 아이디어를 고취시키거나, 아이디어를 실현하는데 필요한 힘을 후원하는 동맹을 세우기 위한 사회활동에 참여해야 한다(Galbraith, 1982; Kanter, 1983, 1988). 마지막으로 업무, 부서 또는 조직 내에서 적용할 수 있는 혁신 모델을 만들어 아이디어를 실현한다(Kanter, 1988).

4. 연구변인들 간의 관계

가. 대인관계공정성·정보공정성과 정서적 변화몰입

변화에 대한 정서적 몰입은 구성원의 정서적 포용력을 나타내는데(Bouckennooghe, Clercq, & Deprez, 2014), 이는 관리자와 같이 조직 내에서 중요한 인물과의 관계의 질에 영향을 받는 것으로 알려져 있다(Cobb, Wooten, & Folger, R, 1995; Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008).

변화로 인하여 불확실성이 증가되면 구성원들은 그들이 공정하게 대우받고 있는 지에 대해 민감해지는데(Rodell & Colquitt, 2009), 상사와 구성원 간의 질 높은 관계는 변화가 야기하는 스트레스 및 심리적 비용을 감소시키고, 구성원의 긍정적인 에너지를 자극하여 어려움을 극복하도록 한다(Hobfoll, 2002; Penney et al., 2011). 조직변화의 맥락에서 이루어진 실증 연구들에 따르면, 대인관계공정성은 구성원의 정서적 변화몰입, 변화에 대한 지지와 같이 변화에 대한 구성원의 적극적인 행동을 예측한다고 밝히고 있다(Bouckennooghe et al., 2014; Fuchs & Edwards, 2012; Rodell & Colquitt, 2009)

한편, 조직구성원은 상사를 조직의 대리인으로 여기기 때문에(Shanock & Eisenberger, 2006) 불확실성이 높아 새로운 상황에 대한 지식과 경험이 부족할 경우, 조직변화 상황에서 관리자의 지시 또는 안내에 의존할 가능성이 높다(House, Spangler, & Woycke, 1991; Morgeson, 2005). 이와 관련하여 선행연구들은 정보공정성과 정서적 변화몰입 간의 긍정적인 관계에 대해 실증하고 있다(박성진, 이선희, 2013; Foster, 2010; Shin et al., 2015). 상사의 정보공유 노력과 정중한 태도는 사회적 교환관계의 질을 높이기 위한 상사의 자발적인 노력으로 여겨져 구성원의 과업 및 조직의 성과를 달성하는데 필요한 긍정적인 행동을 수행하도록 하는 동기가 된다고 알려져 있다(심재권, 정석환, 2007).

본 연구에서는 위와 같은 선행연구에 근거하여 다음과 같이 대인관계공정성 및 정보관계공정성과 정서적 변화몰입 간의 관계에 대한 연구가설을 설정하고, 이를 검증하고자 한다.

가설1. 대인관계공정성은 정서적 변화몰입에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설2. 정보공정성은 정서적 변화몰입에 정(+)²의 영향을 미칠 것이다.

나. 대인관계공정성·정보공정성과 혁신적 업무행동

사회적 교환이론의 관점에서 상사와 구성원 간의 관계의 질이 높을 경우, 구성원은 혁신적 업무행동과 같이 조직에 도움이 될 수 있는 행동을 수행하게 되는데(김일천, 김종우, 이지우, 2004), 윤세현, 이진구(2015)는 리더의 동기부여 언어가 구성원의 태도와 직무성공에 영향을 준다고 밝혔다. 국내에서는 몇몇 연구를 통하여 조직 내에서 대인관계의 처우의 질에 대해 구성원인 인식하는 정도를 나타내는 상호작용공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계를 실증하였다(강경석, 홍철희, 2008; 김동환, 양인덕, 2009; 신황용, 이희선, 2013).

대인관계공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계를 확인한 연구는 백정훈(2015)의 연구를 제외하고는 매우 제한적이며, 정보공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계에 대한 연구 역시 그 수가 충분치는 않은 편인데(조윤희, 2014; 조윤희, 두주, 2016), 이들 연구에서는 상호작용공정성 중 정보공정성만이 혁신적 업무행동에 유의미한 영향을 준다고 밝히고 있다. 이처럼 상호작용공정성을 하위요인인 대인관계공정성과 정보공정성으로 구분하여 혁신적 업무행동과의 관계를 확인한 연구는 제한적인 실정이며 서로 다른 결과를 나타내고 있어 공공기관 종사자를 대상으로 한 연구에서는 각 변인 간의 관계가 어떠한지 확인할 필요가 있다.

본 연구에서는 위와 같은 선행연구에 근거하여 대인공정성 및 정보공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계에 대한 연구가설을 설정하고, 이를 검정하고자 한다.

가설3. 대인관계공정성은 혁신적 업무행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

가설4. 정보공정성은 혁신적 업무행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

다. 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동

정서적으로 변화에 몰입한 구성원은 변화에 대한 그들의 긍정적인 믿음을 나타내기 위한 노력 차원에서 변화에 대한 행동적 지지를 나타낼 가능성이 높다(Herscovitch & Meyer, 2002; Shin et al., 2015). 조직혁신이 원활하게 이루어지기 위해서는 혁신의 주체인 구성원들이 조직의 변화를 어떻게 인지하고 있는가가 매우 중요한데, 이는 혁신적 업무행동의 수준에 영향을 준다(서효민, 손지효, 장경로, 2015).

정서적 변화몰입이 혁신적 업무행동에 미치는 영향에 대한 실증연구를 살펴보면, 백보현(2016)은 조직변화몰입의 3가지 차원인 정서적, 지속적, 규범적 변화몰입과 혁신적 업무행동 간의 관계에 대해 확인한 연구에서 정서적, 규범적 변화몰입 두 가지만이 혁신적 업무행동에 정(+)¹의 영향을 준다고 밝혔다. 정진철과 김성만(2008)

은 국내 사기업 및 공기업 종사자를 대상으로 한 연구에서 정서적 변화몰입이 혁신적 업무행동에 유의미한 영향을 준다고 제시하였다. 조윤희, 최우재와 신계구(2011)는 조직구성원들의 변화 태도가 혁신성향에 미치는 영향에 대해 살펴본 연구에서 정서적 변화몰입이 혁신성향에 긍정적 영향이 있음을 확인하였으나, 지속적, 규범적 변화몰입에 대한 영향은 나타나지 않았다고 밝혔다. 이를 통해 조직변화에 있어서 조직구성원들이 정서적으로 몰입하는 것이 중요함을 제시했다.

위와 같은 선행연구에 근거하여 본 연구에서는 다음과 같이 연구가설을 설정하고, 이에 대해 검정하고자 한다.

가설5. 정서적 변화몰입은 혁신적 업무행동에 정(+)¹의 영향을 미칠 것이다.

라. 대인관계공정성·정보공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 정서적 변화몰입의 매개효과

상호작용공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계에서 정서적 변화몰입의 매개효과를 살펴본 실증연구는 백보현(2016)의 연구를 제외하고는 제한적인데, 이는 상호작용공정성의 하위요인인 대인관계공정성과 정보공정성으로 구분하여 변인 간의 관계를 확인한 경우도 마찬가지이다.

다만, 대인관계공정성 및 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 각 변인 간의 관계는 앞서 살펴본 바와 같이 다수의 선행연구를 통해 실증되었고, 대인관계공정성 및 정보공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계를 확인한 연구에서는 직무가공, 지식공유, 조직기반 자긍심 등과 같이 대인관계공정성 및 정보공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계를 매개하는 변수가 있음을 밝히고 있다(김동주, 김영목, 황승배, 김영완, 2012; 백정훈, 2015; 오주영, 2017). 한편, 상호작용공정성의 하위요인으로 구분하지는 않았으나, 상호작용공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계를 조직지원인식, 상사신뢰 등이 매개한다고 실증된 바 있다(심재권, 정석환, 2007; Young, 2012).

본 연구에서는 위와 같은 선행연구에 근거하여 정서적 변화몰입이 대인관계공정성 및 정보공정성과 혁신적 업무행동 간의 관계를 매개할 수 있다고 보고, 다음과 같이 연구가설에 대해 검정하고자 한다.

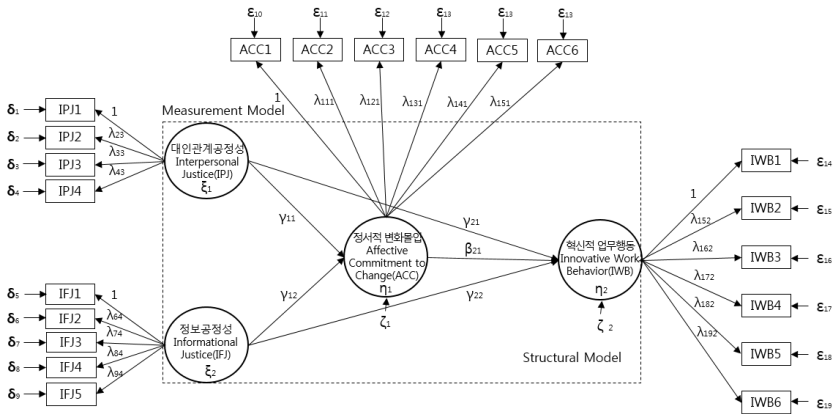
가설6. 정서적 변화몰입은 대인관계공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

가설7. 정서적 변화몰입은 정보공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.

III. 연구방법

1. 연구모형

본 연구에서는 상호작용공정성의 하위개념인 대인관계공정성과 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계를 확인하기 위하여 선행연구를 기반으로 [그림 1]과 같이 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구대상

본 연구에서는 위탁집행형 준정부기관인 H 공공기관의 직원들을 대상으로 설문 조사를 실시하였다. 해당기관은 기업 및 근로자를 대상으로 국가인적자원개발 사업을 수행하는 곳으로 사업영역이 다양하고, 국정과제를 수행하는 등 다른 공공기관에 비해 사회적·정책적 환경 변화의 영향을 비교적 크게 받아 매년 조직개편이 활발하게 이루어지고 있다. 사업범위의 지속적인 확대로 매년 대규모의 채용이 이루어져 최근 5년간 신규입사자는 전체 구성원의 약 40%에 이른다.

또한, H 공공기관은 사업영역 다각화와 이에 따른 직제 개편, 지방 이전 등 지속적인 변화를 경험하고 있어 변화와 관련된 구성원의 심리적 피로감을 낮추어 구성원이 변화에 몰입하고, 이를 바탕으로 조직성과를 창출할 수 있는 여건을 조성해야

하는 과제를 안고 있다. H 공공기관은 정부경영평가의 주요 항목인 고객만족도 제고를 위해 전사적 차원에서 혁신을 시도하고 있으나, 대민 업무가 많은 부분을 차지하는 기관의 사업특성상 즉각적인 개선을 요구하는 고객의 니즈(needs)를 충족하기 위해서는 개별 구성원들의 혁신적인 업무행동을 이끌어내기 위한 조직차원의 노력이 필요한 상황이다.

설문 대상은 본사 및 24개 지부지사에 대해 편의표집(convenience sampling)을 통해 선정하였으며, 설문은 대상자에게 설문지를 직접 배포 및 실시한 오프라인 방식과 Google 설문을 통한 온라인 방식으로 진행하였다. 총 304명으로부터 자료를 수집하였으나, 28명이 불성실한 응답을 한 것으로 판단되어 이를 제외한 276명의 응답내용을 분석하였다.

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남성	156	56.5
	여성	120	43.5
연령	20~29세 이하	84	30.4
	30~39세	126	45.7
	40~49세	45	16.3
	50세 이상	21	7.6
학력	고등학교졸	14	5.1
	전문대졸	8	2.8
	대학교졸	208	75.4
	대학원졸(석사)	38	13.9
	대학원졸(박사)	8	2.8
직급	팀장(부장)급 이상	13	4.7
	차장급	30	10.9
	과장급	52	18.8
	대리급	160	58.0
	주임급	21	7.6
근속기간	1년 미만	37	13.4
	1~3년 미만	64	23.2
	3~5년 미만	80	29.0
	5~10년 미만	34	12.3
	10~20년 미만	42	15.2
	20년 이상	19	6.9
합계		276	100.0

표본의 크기는 구조방정식 모형 검정을 위해 필요한 표본 크기를 제시한 선행연구를 바탕으로 200명 이상으로 설정하였으며(우종필, 2016), 수집한 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0을 통해 분석하였다.

3. 측정도구의 구성

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 신뢰도와 타당도가 확보된 측정도구를 활용하였다. 각 변인에 대한 척도는 인구통계학적 특성을 묻는 문항을 제외하고, 리커트 5점 척도로 구성하였다.

독립변인인 대인관계공정성은 조직 내 의사결정과정에서 상사가 구성원에게 예의와 존중을 갖추어 대했는지에 대한 인식 정도, 정보공정성은 상사가 구성원에게 조직 내 의사결정과 관련한 정보를 적절한 시기에 상세한 설명을 제공했는지에 대한 인식 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위해 Colquitt(2001)이 개발한 도구를 한국어로 번안하여 타당도를 확보한 김현경(2015)의 문항을 활용하였는데, 원문에서 제시하고 있는 내용에 대해 영어와 한국어에 능통한 HRD 전문가의 검토를 통해 일부 단어 등을 수정하였다. 대인관계공정성은 4개 문항으로, 정보공정성은 5개 문항으로 측정하였으며, 신뢰도는 각각 .955, .951로 나타났다.

매개변인인 정서적 변화몰입은 Herscovitch와 Meyer(2002)가 개념화한 조직변화몰입의 하위요인으로 본 연구에서는 공공기관 종사자가 조직의 변화실행을 기꺼이 지지하려는 태도의 정도로 정의하였다. 이를 측정하기 위하여 Herscovitch와 Meyer(2002)가 개발한 정서적 변화몰입의 측정도구를 국내 연구에서 활용하여 타당도와 신뢰도를 확보한 윤선경, 송영수(2017)의 측정도구를 활용하였다. 조직의 성공적인 변화 실행을 위해서는 구성원의 자발적인 태도가 중요하다는 점에서 정서적 변화몰입만을 측정 하였는데, 선행연구에 따르면 규범적, 지속적 변화몰입의 경우, 신뢰도에 문제가 있으며, 두 하위요인에서 측정 하는 내용은 사회적으로 바람직한 것에 대한 편향성을 나타낼 가능성이 높아 제외하였다(윤선경, 송영수, 2017). 정서적 변화몰입은 총 6개의 문항으로 측정하였으며, 신뢰도는 .828로 나타났다.

종속변인인 혁신적 업무행동은 공공기관 종사자가 조직의 목표 달성 및 성과 향상에 기여하기 위하여 새로운 아이디어의 창출, 도입, 활용 등에 스스로 참여하려는 정도로 정의하였으며, Scott과 Bruce(1994)가 개발한 측정도구를 한국어로 번안하여 국내 연구에서 활용하여 타당도를 확보한 정연화와 홍아정(2015)의 측정도구를 활용하여 6개 문항으로 측정하였다. 혁신적 업무행동의 신뢰도는 .899로 나타나 문제가 없는 것으로 확인되었다.

마지막으로 연구대상의 인구통계학적 특성을 파악하기 위하여 성별, 연령, 학력, 직급, 근속기간에 대한 문항을 구성하여 측정하였다.

IV. 연구결과

1. 데이터 사전분석

가설을 검증하기에 앞서 동일방법편의, 정규성, 상관관계에 대한 확인을 통해 수거한 자료가 분석하기에 적합한 지 판단하였다. 먼저 본 연구에서는 각 변인에 대해 자기보고의 방식으로 응답자의 인식을 측정함에 따라 동일방법편의의 문제가 나타날 수 있어 SPSS를 통해 Harman의 단일요인검정(single factor test)을 실시하여 총 분산의 설명력을 확인하고(Harman, 1976), 구조방정식을 활용하여 단일요인 모델(one factor test)의 적합도 지수를 살펴본 결과, 동일방법편의에 대한 중대한 이슈가 발생하지 않음을 확인하였다.

또한, 단변량 정규성에 대한 확인을 통해 구조방정식 모형의 다변량 정규성 가정이 충족 여부를 판단하였다(배병렬, 2017). 본 연구에서 사용한 자료의 왜도(skewness)는 $-1.060 \sim .055$ 으로 절대값이 3보다 작고, 첨도(kurtosis)는 $-.536 \sim 1.462$ 로 절대값이 10을 넘지 않아 단변량 정규성을 충족함을 확인하였다.(배병렬, 2017; Kline, 2010; Teo & Noyes, 2011). 이에 근거하여 다변량의 정규성을 가정하여 최대우도법을 통해 모델에 대한 추정을 실시하였다(배병렬, 2017).

마지막으로 잠재변인 간 상관관계를 확인함으로써 다중공선성의 문제가 없는지에 대해 판단한 결과(Kline, 2010), 대인관계공정성과 정보공정성의 상관관계가 다른 잠재변인에 비해 비교적 높게 나타났으나, .85 미만으로 확인되어 다중공선성의 문제가 없다고 판단하였다(문수백, 2009; Lei & Wu, 2007).

<표 2> 잠재변수간 상관관계

변 수	M	표준편차	1	2	3
1. 대인관계공정성	3.999	0.820			
2. 정보공정성	3.715	0.880	.821 ^{***}		
3. 정서적 변화몰입	4.115	0.587	.322 ^{***}	.363 ^{***}	
4. 혁신적 업무행동	3.692	0.609	.320 ^{***}	.410 ^{***}	.423 ^{***}

2. 모델 분석결과

모델에 대한 평가는 측정모델과 구조모델을 구분하여 실시하였는데, 측정모델의 전반적 적합도, 신뢰도 및 타당도를 확인한 후 구조모델을 추정하였다(배병렬, 2017). 본 연구에서는 모델의 전반적 적합도를 평가하기 위하여 CMIN(x^2), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation), SRMR(Standardized Root Mean Square Residual), TLI(Tucker-Lewis Index), CFI(Comparative Fit Index)을 확인하였다. CMIN(x^2)의 경우, 표본의 크기에 영향을 받기 때문에 다른 여러 가지 적합도지수를 함께 고려하여야 한다(배병렬, 2017; 홍세희, 2000).

가. 측정모델 평가

측정모델의 전반적 적합도는 CMIN(x^2)=727.765, 자유도(df)=183, $p<.001$, RMSEA=.104, SRMR=.069, CFI=.892, TLI=.876으로 SRMR을 제외하고, 적합도 지수의 평가기준을 충족하지 못한 것으로 나타나 요인부하량을 확인해 본 결과, ACC3과 ACC5의 요인부하량이 기준인 .50보다 낮게 나타나 이를 차례로 삭제하였다(우종필, 2016). 그 결과, <표 3>와 같이, CMIN(x^2)=447.018, 자유도(df)=146, $p<.001$, RMSEA=.087, SRMR=.050, CFI=.936, TLI=.925으로 x^2 의 확률값이 $p<.001$ 로 적합기준인 $p>.05$ 를 충족하지 못하였으나, 다른 전반적 적합도 기준은 모두 충족한 것으로 나타나 측정모델이 전반적으로 적합한 것으로 판단하였다.

측정도구의 신뢰도와 타당도를 검정하기 위하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis, CFA)을 실시한 결과, 대인관계공정성과 정보공정성, 혁신적 업무 행동 모두 요인부하량(>.50), 개념신뢰도(>.70) 평균분산추출(AVE>(>.50)의 값을 크게 상회하는 것으로 나타났다. 정서적 변화몰입의 경우, ACC6의 요인부하량이 .486로 확인되었으나, 측정모델이 전반적 적합도 기준을 충족하고 요인부하량이 .40 이상인 경우도 타당도를 가진다고 볼 수 있어 4개 문항 모두 측정도구로서 타당도가 있다고 판단하였다(배병렬, 2017; Field, 2013).

<표 3> 측정모델의 전반적 적합도 평가

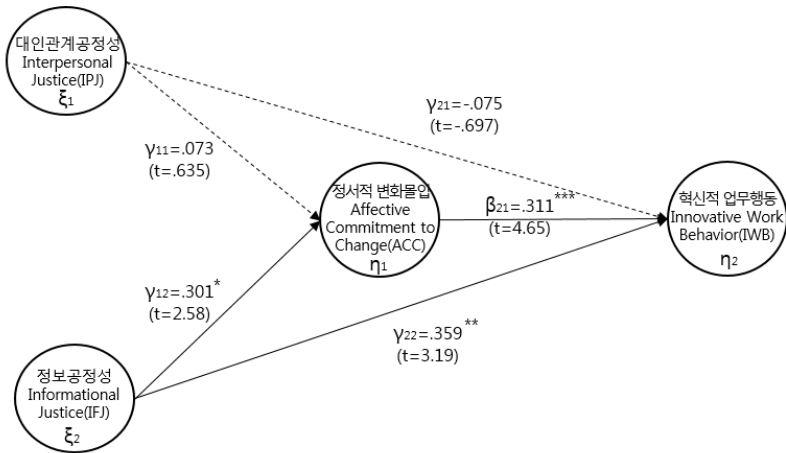
구분	χ^2	자유도	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
모델	447.018($p<.001$)	146	.087	.050	.936	.925
적합기준	$p>.05$	-	<.10	<.08	>.90	>.90

<표 4> 측정모델의 전반적 적합도 평가

변인	관측 변인	비표준화 경로계수	표준화 경로계수	오차 계수	표준 오차	t-value	개념 신뢰도	평균 분산 추출
대인관계 공정성	IPJ1	1.000	.953	.068	-	-	.967	.880
	IPJ2	1.045	.974	.040	.026	40.275***		
	IPJ3	.959	.918	.115	.032	30.183***		
	IPJ4	.914	.836	.241	.041	22.266***		
정보 공정성	IFJ1	1.000	.843	.256	-	-	.955	.810
	IFJ2	1.132	.909	.169	.056	20.404***		
	IFJ3	1.083	.910	.152	.053	20.500***		
	IFJ4	1.128	.921	.143	.054	20.860***		
	IFJ5	1.077	.879	.214	.056	19.068***		
정서적 변화몰입	ACC1	1.000	.855	.138	-	-	.907	.719
	ACC2	1.035	.908	.085	.059	17.604***		
	ACC4	.817	.734	.214	.060	13.563***		
	ACC6	.627	.486	.475	.076	8.231***		
혁신적 업무행동	IWB1	1.000	.771	.187	-	-	.942	.731
	IWB2	1.017	.790	.171	.073	13.969***		
	IWB3	1.152	.803	.201	.087	13.183***		
	IWB4	1.121	.781	.220	.088	12.679***		
	IWB5	1.116	.737	.287	.089	12.491***		
	IWB6	1.195	.772	.266	.090	13.214***		

나. 구조모델 분석결과

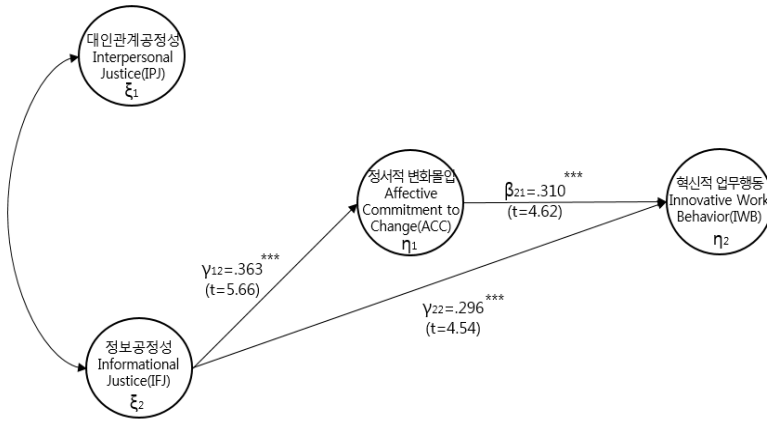
구조모델의 전반적 적합도 지수는 $CMIN(x^2)=447.018$, 자유도(df)=146, $p<.001$, $RMSEA=.087$, $SRMR=.050$, $CFI=.936$, $TLI=.925$ 으로 전반적으로 적합한 것으로 확인되었으나, ‘대인관계공정성→정서적 변화몰입’($\gamma_{11}=.073$, $t=.365$), ‘대인관계공정성→혁신적 업무행동’($\gamma_{21}=-.075$, $t=.486$)의 경로가 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타나 두 개의 경로 중 가장 유의하지 않은 ‘대인관계공정성→정서적 변화몰입’을 삭제한 후 구조모델의 적합도를 확인하였다. 그 결과, $CMIN(x^2)=447.418$, 자유도(df)=147, $p<.001$, $RMSEA=.086$, $SRMR=.050$, $CFI=.936$, $TLI=.926$ 으로 전반적 적합도는 충족하는 것으로 나타났으나, 여전히 ‘대인관계공정성→혁신적 업무행동’($\gamma_{21}=-.073$, $t=-.679$)은 통계적으로 유의하지 않은 것으로 확인되어 경로를 삭제하였다.



[그림 2] 구조모델의 경로계수

경로를 삭제한 후 구조모델에 대한 전반적 적합도를 확인한 결과, <표 5>와 같이 $CMIN(x^2)=447.875$, 자유도(df)=148, $p<.001$, $RMSEA=.086$, $SRMR=.050$, $CFI=.937$, $TLI=.927$ 으로 전반적 적합도를 충족하였으며, 추정치 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 경로분석을 실시한 결과, [그림 3], <표 6>과 같이 정보공정성만이 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동에 영향을 주는 것으로 나타나 가설2, 가설4는 지지되었고, 정서적 변화몰입이 혁신적 업무행동에 유의한 영향을 주는 것으로 확인되어 가설5도 지지되었다. 그러나 대인공정성과 종속변인인 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 간의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타나 가설1, 가설3, 가설6은 채택되지 않았다. 이러한 결과는 H 공공기관의 구성원에게 상사의 예의 있는 태도나 정중함 보다는 조직의 의사결정과 관련한 정보공유가 변화에 대한 적극적인 태도와 능동적인 업무 행동에 유의미한 영향을 준다는 점을 보여준다.

잠재변인과 관측변인 간의 요인부하량의 범위는 최소 .486에서 최대 .974로 모든 추정치가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 구조모델과 수정모델 간 x^2 차이는 $\Delta x^2=0.857$, $\Delta df=2$ 로 통계적으로 비유의적인 것으로 나타났으나($\Delta x^2=5.99$, $\Delta df=2$, $p<.05$), 자유도와 적합도가 높은 수정모형인 [그림 3]을 최종모형으로 선정하였다 (배병렬, 2017).



[그림 3] 최종모형

*** p<.001

<표 5> 구조모델의 전반적 적합도 평가

구분	χ^2	자유도	RMSEA	SRMR	CFI	TLI
모델	447.875(p<.001)	148	.086	.050	.937	.927
적합기준	p>.05	-	<.10	<.08	>.90	>.90

<표 6> 최종모형의 추정치

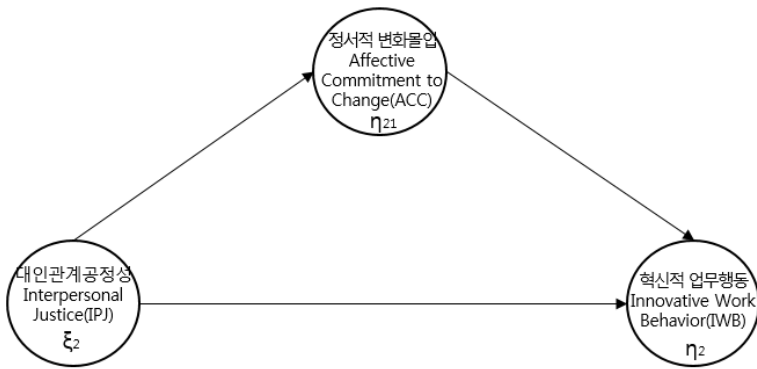
경로계수	비표준화 계수	표준화계수	표준오차	임계비
정보공정성 → 정서적 변화몰입	.281	.363	.050	5.660***
정보공정성 → 혁신적 업무행동	.196	.296	.043	4.544***
정서적 변화몰입 → 혁신적 업무행동	.266	.310	.058	4.621***

*** p<.001

한편, 최종모형 [그림 3]에서는 대인관계공정성이 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동 모두에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타나, 대인관계공정성의 유무가 종속변인인 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동에 미치는 영향을 확인하고자 하였다. 이를 위하여 대인관계공정성과 정보공정성 간의 공분산이 설정된 최종모형과 대인관계공정성을 제외하고, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 3개 변인으로 구성된 모형인 [그림4]와 비교해 보았다.

그 결과, 대인관계공정성과의 공분산이 설정되지 않은 정보공정성, 정서적 변화

몰입, 혁신적 업무행동 3개 변인으로 구성된 모형의 적합도는 $CMIN(x^2)=325.862$, 자유도(df)=87, $p<.001$, $RMSEA=.100$, $SRMR=.050$, $CFI=.923$, $TLI=.907$ 로 나타나 $RMSEA$ 의 적합기준인 $<.10$ 을 충족하지 못하는 것으로 나타났다. 이는 대인관계공정성이 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동에 유의미한 영향을 미치지 않더라도 대인관계공정성과 정보공정성 간의 높은 상관이 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동에 영향을 줄 수 있다는 점을 보여준다.



[그림 4] 대인관계공정성을 제외한 경우

3. 매개효과 검증

매개효과 검정을 위하여 효과분해를 실시한 결과, 정보공정성이 정서적 변화몰입에 미치는 직접효과는 .363, 혁신적 업무행동에 미치는 직접효과는 .296, 정서적 변화몰입이 혁신적 업무행동에 미치는 직접효과는 .310, 정서적 변화몰입의 매개를 통한 간접효과는 .113으로 확인되어 총 효과는 .408로 나타났다. 정서적 변화몰입의 매개효과를 검증하기 위하여 부트스트래핑(bootstrapping)을 실시한 결과, 95% 신뢰구간(bias-corrected confidence interval)에서 정보공정성이 혁신적 업무행동에 미치는 간접효과와 유의확률은 .002로 유의함을 확인하였다($p<.05$). 또한, 95% 신뢰구간 내에 0이 포함되지 않아 정서적 변화몰입의 매개효과가 통계적으로 유의한 것으로 나타나($p<.05$)(배병렬, 2017; Preacher & Hayes, 2008) 가설7은 지지되었다.

<표 7> 잠재변인 간 직접 및 간접효과

경로		표준화 경로계수		
		직접효과	간접효과	총 효과
정보공정성(IFJ)	→ 정서적 변화몰입(ACC)	.363 ^{***}	-	.363 ^{***}
	→ 혁신적 업무행동(IWB)	.296 ^{***}	.113 ^{**}	.408 ^{**}
정서적 변화몰입(ACC)	→ 혁신적 업무행동(IWB)	.310 ^{***}		.310 ^{***}

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

<표 8> 정서적 변화몰입의 매개효과 검증

경로 IV→MV→DV	표준오차	표준화계수	p	BC 95% CI	
				Lower	Upper
IFJ→ACC→IWB	.113	.044	.002 ^{**}	.043	.216

※ Note. IV = independent variable; MV = mediating variable; DV = dependent variable; IFJ = informational justice; ACC = affective commitment to change; IWB = innovative work behavior; ** p (유의확률) $<.01$

<표 9> 가설 검증 결과

가설		결과
가설1	대인관계공정성은 정서적 변화몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설2	정보공정성은 정서적 변화몰입에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설3	대인관계공정성은 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	기각
가설4	정보공정성은 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설5	정서적 변화몰입은 혁신적 업무행동에 정(+)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설6	정서적 변화몰입은 대인관계공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.	기각
가설7	정서적 변화몰입은 정보공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 매개효과를 가질 것이다.	채택

V. 결론 및 제언

1. 결론 및 논의

본 연구의 목적은 상호작용공정성의 하위개념인 대인관계공정성과 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동의 구조적 관계를 살펴보는 것이다. 본 연구에서 확인한 결과는 다음과 같다.

첫째, 공공기관 종사자의 정보공정성만이 정서적 변화몰입에 정적(+)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구의 결과를 지지하였다(Foster, 2010; Shin et al., 2015). 선행연구에서는 대규모 구조조정을 겪은 기업 구성원의 대인관계공정성과 정서적 변화몰입과의 긍정적인 관계를 실증한 바 있는데(Bouckennooghe et al., 2014), 각 조직에서 추진되는 변화의 규모, 성격 등에 대해 구성원이 체감하는 바에 따라 구성원의 정서적 변화몰입에 영향을 주는 상호작용공정성의 하위요인은 달라지는 것으로 보인다. H 공공기관의 경우, 상사와의 정중함과 예의바름 보다는 변화와 관련된 상사의 정보공유 행위가 구성원으로 하여금 변화에 대한 적극성을 갖도록 하는데 보다 유효한 변수인 것으로 판단된다. 둘째, 공공기관 종사자의 정보공정성만이 혁신적 업무행동에 정적(+)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나 선행연구의 결과를 지지하였다(조윤희, 2014; 조윤희, 두주, 2016). 그러나 정보공정성과 더불어 대인관계공정성도 혁신적 업무행동을 유의하게 예측한다고 있다고 실증한 백정훈(2015)의 연구결과와는 다소 일치하지 않는 결과를 보여주었다. 셋째, 공공기관 종사자의 정서적 변화몰입이 혁신적 업무행동에 정적(+)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동 간의 관계를 실증한 선행연구의 결과와 일치한다(백보현, 2016; 정진철, 김성만, 2008; 조윤희 외, 2011; Herscovitch & Meyer, 2002). 조직의 혁신은 혁신의 주체인 조직구성원들이 변화에 대해 어떻게 인식하는지가 중요한 요인으로 작용하는데(서효민 외, 2015), 변화의 본질적 혜택에 대한 믿음에 근거한 몰입은 개인 수준의 혁신인 혁신적 업무행동을 유효하게 예측하고 있음을 보여준다. 넷째, 공공기관 종사자의 정보공정성과 혁신적 업무행동의 관계에서 정서적 변화몰입의 매개효과가 검증되었다. 선행연구에서는 상호작용공정성을 하위요인으로 구분하지는 않았으나(백보현, 2016), 성과평가제도의 상호작용공정성과 구성원의 혁신적 업무행동 간의 관계에서 정서적 변화몰입의 매개효과를 확인한 바 있다. 본 연구에서 나타난 결과는 조직의 의사결정에 대한 상사의 정보제공이 구성원으로 하여금 변화에 대한 불안감을 줄여줌으

로써 변화에 적극적인 태도를 갖게 하고, 이는 조직의 성과창출을 위한 구성원의 자발적인 행동인 혁신적 업무행동으로 이어진다는 점을 보여준다. 대인관계공정성과 종속변인인 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 간의 관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

마지막으로 본 연구모형에서 대인관계공정성은 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동에 유의미한 영향을 주지는 않았으나, 대인관계공정성과 정보공정성 간의 상관관계는 본 연구모형을 설명하는데 기여하는 것으로 나타났다. 즉, 대인관계공정성과 정보공정성 간의 공분산을 제외하고, 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 3개 변인의 구조적 관계를 확인하였을 때, 구조모델의 적합도 지수인 RMSEA가 .10으로 나타나 기준(<.10)을 충족하지 않는 것으로 나타났는데, 이는 대인관계공정성이 본 연구의 종속변인에 대해서는 유의미한 영향을 미치지 않더라도 대인관계공정성과 정보공정성 간의 다소 높은 상관은 정보공정성, 정서적 변화몰입, 혁신적 업무행동 간의 구조적 관계에 영향을 줄 수 있다는 점을 보여준다. 즉, 상사의 정중한 태도와 정보공유 행위는 서로 연관이 되어 있음을 확인할 수 있다.

2. 시사점 및 제언

본 연구의 결과를 바탕으로 도출한 이론적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 국내 공정성 연구는 분배나 절차공정성 중심으로 이루어져 상호작용공정성과 상호작용공정성의 하위개념에 대한 연구의 필요성이 제기되어 왔다(문형구 외, 2009). 본 연구에서는 거의 다루어지지 않았던 정보공정성과 정서적 변화몰입 간의 관계를 포함함으로써 상호작용공정성의 이론적 토대를 확장하고, 이론의 일반화를 위한 추가적인 연구의 필요성을 제시하였다. 둘째, 본 연구는 정보공정성과 혁신적 업무행동의 정적(+) 관계를 확인함으로써 기존 연구결과를 지지하고, 다양한 조직을 대상으로 한 연구의 양적 확대가 필요함을 제시하였다. 특히, 기업의 종사자를 대상으로 한 기존 연구와 달리 공공기관의 종사자를 대상으로 두 변인 간의 관계를 실증했다는 점에서 의의가 있다. 셋째, 정서적 변화몰입과 혁신적 업무행동 간의 관계는 교육기관 직원을 대상으로 한 연구에서 실증된 바 있으나(백보현, 2016), 공공기관 종사자를 대상으로 두 변수 간의 관계를 확인한 연구는 거의 없는 실정이다. 본 연구를 통해 변화에 대한 적극적인 태도는 조직의 성과 창출과 관련된 구성원의 의도적인 행동을 이끈다는 기존의 이론적 결과를 강화하였다(Herscovitch & Meyer, 2002). 넷째, 공공기관 종사자를 대상으로 거의 다루어지지 않았던 정보공정성과 혁신적 업무행동 사이에서 정서적 변화몰입의 매개효과를 실증함으로써 구성원의 혁신적

업무행동을 높이기 위해서는 상사와 구성원 간 사회적 교환관계의 향상을 통해 변화에 대한 적극적인 태도를 제고하는 것이 중요함을 확인하였다.

본 연구를 바탕으로 도출한 실무적 시사점은 다음과 같다. 첫째, 조직변화를 추진하는 과정에서 조직과 구성원 간 소통채널로서 상사의 역할을 강화하는 것이 필요하다. 가장 가까이에 있는 조직의 대리인인 상사는 구성원에게 신뢰할 수 있는 정보원으로서 인식될 수 있는데, 상사를 통해 조직변화와 관련된 조직의 의사결정에 대한 사항을 공유함으로써 정보의 불충분성 및 추진과정에서 발생할 수 있는 오해를 해소하고, 변화에 몰입할 수 있도록 해야 한다. 이를 위해 조직에서는 상사와 구성원 간의 소통을 조직의 핵심가치로 삼고, 상사가 효과적인 소통채널로서 그 역할을 수행할 수 있도록 정보의 전달방식, 전달 시점 및 태도 등에 대해 교육 및 훈련 등을 실시하는 것이 필요하다.

둘째, 조직 차원에서 조직-구성원 간 소통방식을 개선하고, 변화에 대한 몰입을 유도하기 위한 여건을 조성해야 한다. 구성원에게 재량권을 갖고 행동을 통제할 수 있는 권한 있는 인물인 상사와의 상호작용이 공정성 인식에 영향을 준다는 점은 변화를 추진하는 ‘영향력 있는’ 부서에게도 적용될 수 있다. 변화추진 과정에서 구성원의 의견을 수렴하되, 일방향적인 문서생산이나 이벤트성 설명회 개최를 지양하고, 변화 관련 현안에 대해 자유롭게 의견을 개진할 수 있는 과정이 포함해야 한다. 또한 조직변화 대한 긍정적인 이미지를 만들어가기 위한 노력이 필요한데, 예를 들어, 지방 이전이라는 물리적 변화로 인해 어려움을 겪는 상황에서 ‘조직변화를 통해 어떠한 점이 개선되고, 우리 조직은 최종적으로 어떠한 모습을 갖게 될 것이다’와 같이 변화를 통해 이룰 수 있는 비전을 적극적으로 제시하여 변화에 대한 구성원의 공감을 이끌어내야 할 것이다.

마지막으로 변화몰입과 혁신적 업무행동 같은 자발적인 행동을 활성화할 수 있는 기반을 마련해야 한다. 새로운 아이디어를 제안할 수 있는 수단 또는 방법에 대한 접근성을 높이고, 제안사항에 대한 실행력 강화하여 자발적 행동에 대한 구성원의 내적 동기를 강화해야 한다. 또한, 구성원의 역할 외 행동에 대한 적절한 보상을 통해 외적 동기를 높이고, 이를 지속할 수 있는 여건을 조성해야 한다. 특히나 공공기관은 법과 규정 및 절차 따른 업무수행이 중시되어 자발적인 업무 태도를 제약하는 요인으로 작용할 수 있는데, 조직변화를 주도하는 부서에서는 정기적으로 조직변화를 위한 주요 의제를 설정하고, 이를 구성원에게 제시하여 구성원의 혁신적 업무행동을 활성화할 수 있도록 지원하는 역할을 수행해야 할 것이다.

후속 연구를 위하여 연구과정에서 발견된 한계점과 이를 보완하기 위한 제언사항은 다음과 같다. 첫째, 연구결과의 일반화를 위해서는 보다 많은 공공기관을 대

상으로 한 연구의 양적확대가 필요하다. 둘째, 각 변인에 대하여 설문 대상자들로 하여금 자기보고식으로 응답하도록 설문을 진행하여 동일방법편의의 문제가 있을 수 있어 향후 연구에서는 방법론상의 문제를 보완하는 것이 필요하다. 셋째, 구조 방정식 모형에서 관련 변인을 충분히 포함하지 않을 경우, 변인 간의 관계를 잘못 추정하는 경우가 있으므로 향후 연구에서는 변화호의도, 부서나 개인에 대한 변화의 영향, 변화에 대한 반응 등 변화와 관련된 다양한 변인을 포함하여 다룰 필요가 있다(Foster, 2010). 마지막으로 조직변화 차원에서 혁신적 업무행동과 같은 구성원의 역할 외 행동에 대한 추가적인 연구가 필요하다. 혁신적 업무행동의 경우, 주로 선행변인에 대한 연구에 초점이 맞추어져 있으나, 결과변인에 대한 연구를 통해 조직의 변화와 관련하여 나타나는 현상에 대한 이해의 폭을 넓힐 필요가 있다.

참고문헌

- 강경석, 홍철희(2008). 교사의 조직공정성 인식과 조직시민행동이 교사의 혁신행동에 미치는 영향. **교육행정학연구**, 26(2), 287-315.
- 김동주, 김영목, 황승배, 김영완(2012). 공정성 인식이 조직구성원들의 혁신적 행동에 미치는 영향-지식공유의 매개효과를 중심으로. **기업경영연구(구 동림경영연구)**, 42, 237-258.
- 김동환, 양인덕(2009). 개인혁신행동의 선행요인으로서 조직공정성과 조직지원인식의 역할에 관한 연구. **조직과 인사관리연구**, 33(2), 49-75.
- 김성홍, 김광용, 남희정(2006). **공공서비스품질 측정모형 연구**. 한국서비스경영학회 학술대회자료집, 69-86.
- 김일천, 김종우, 이지우(2004). 혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구. **경영연구**, 19(2), 282-317.
- 김현경(2015). 조직공정성 및 커뮤니케이션 기풍 인식이 지식공유 의도에 미치는 영향. 석사학위논문, 고려대학교.
- 남승하(2013). 공정성 및 평가에 대한 조직구성원의 인식과 조직의 구조적 특성이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **GRI 연구논총**, 15(3), 309-335.
- 문수백(2009). **구조방정식모델링의 이해와 적용**. 서울: 학지사.
- 문형구, 최병권, 고옥(2009). 국내 조직공정성 연구의 동향과 향후 과제. **인사조직연구**, 17(2), 229-306.
- 박성진, 이선희(2013). 조직변화에서의 변화관련 정보의 중요성: 저항에 대한 변화관련 정보와 절차적 공정성의 상호작용 효과. **사회과학연구**, 24(4), 427-445.
- 박혜진, 유태용(2009). 상사의 리더십, 조직의 변화 준비성이 조직변화몰입에 미치는 영향과 적응수행, 조직변화지지 행동에 대한 조직변화몰입의 효과. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 22(1), 131-153.
- 배병렬(2017). **Amos 24 구조방정식모델링**. 서울: 청람.
- 백보현(2016). 성과평가제도의 공정성이 직무태도에 미치는 영향. 박사학위논문, 전북대학교.
- 백정훈(2015). 상호작용공정성과 이직의도, 혁신행동과의 관계: 조직기반 자긍심의 매개효과. 석사학위논문, 조선대학교.
- 서효민, 손지효, 장경로(2015). 스포츠센터 지도자들의 조직공정성 인식이 혁신저항에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개효과 분석. **한국체육학회지**, 54(2), 253-267.

- 손향신, 유태용(2011). 개방성, 외향성, 핵심자기평가가 변화몰입과 적응수행에 미치는 영향. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 24(2), 281-306.
- 신황용, 이희선(2013). 조직공정성과 조직몰입 및 혁신적 업무행동 간의 구조적 인과관계 분석. **한국행정학보**, 47(3), 157-179.
- 심재권, 정석환(2007). 근무평정의 공정성수용인식이 하위직 공무원의 혁신적 업무행동에 미치는 영향. **한국행정학보**, 41(2), 141-166.
- 양필석, 최석봉(2011). 핵심자기평가가 조직변화몰입과 조직변화지지행동에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 18(1), 233-250.
- 오주영(2017). 조직공정성이 혁신행동에 미치는 영향에서 직무가공의 매개효과: 직무자율성 및 개방성의 조절효과를 중심으로. 석사학위논문, 광주대학교.
- 우종필(2016). **우종필 교수의 구조방정식모델 개념과 이해**. 서울: 한나래아카데미.
- 윤선경(2016). 피드백 환경 인식과 조직변화저항·조직변화몰입의 관계에서 가치 일치도의 매개효과: 금융사 계열의 인수·합병 후 PMI 과정을 중심으로. 석사학위논문. 한양대학교 대학원.
- 윤선경, 송영수(2017). 피드백 환경과 가치일치가 조직변화저항 및 조직변화몰입에 미치는 영향: 금융사 간 PMI (합병 후 통합) 과정을 중심으로. **HRD연구**, 19(1), 1-34.
- 윤세현, 이진구(2015). 리더의 동기부여 언어, 성취목표지향성, 직무성과의 관계. **기업교육과 인재연구**, 17(1), 25-55.
- 윤영채, 배봉준(2017). 조직시민행동의 결정요인에 관한 연구: 조직몰입과 공정성 및 신뢰를 중심으로. **한국행정연구**, 26(2), 109-145.
- 전화익, 윤관식(2014). 중소기업의 학습조직 수준이 인적자본, 혁신행동과 조직성공에 미치는 영향. **직업교육연구**, 33(4), 1-29.
- 정연화, 홍아정(2015). 개인-환경 적합성이 혁신적 업무행동에 미치는 영향과 심리적 임파워먼트의 매개효과. **직업교육연구**, 34(4), 1-24.
- 정진철, 김성만(2008). 고성과 조직의 인사관행과 혁신 행동에 관계에 대한 변화몰입 및 조직몰입의 매개 역할. **한국인사조직학회 발표논문집**, 89-111.
- 조윤형(2014). 상호작용공정성, 조직구성원들의 혁신행동, 조직비전 인식과의 관계. **인적자원관리연구**, 21(4), 131-152.
- 조윤형, 두주(2016). 상호작용공정성, 심리적 주인의식과 혁신행동, 직장 내 일탈행동과의 관계-중국기업 조직구성원들을 대상으로. **인적자원관리연구**, 23(5), 73-91.
- 조윤형, 최우재, 신제구(2011). 조직구성원들의 변화에 대한 태도가 혁신성향에 미치는 영향: 학습조직의 조절효과. **HRD연구**, 13(4), 63-88.

- 조희진, 장용석(2014). 성과평가제도의 운영 요인 및 조직 효과성 분석-공공기관의 전략적 선택과 제도적 조응을 중심으로. *한국정책학회보*, 23(1), 343-372.
- 채경진, 서순복(2016). 공공기관 지방이전을 통한 쟁점과 과제. *정책개발연구*, 16(1), 1-24.
- 홍세희(2000). 구조방정식 모델의 적합도 지수 선정기준과 그 근거. *한국심리학회지*, 19(1), 161-177.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
- Bies, R. J. (2005). Are procedural justice and interactional justice conceptually distinct? In Greenberg, J., & Colquitt, J. A. (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Publisher.
- Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34, 1-60.
- Bouckenooghe, D., De Clercq, D., & Deprez, J. (2014). Interpersonal justice, relational conflict, and commitment to change: The moderating role of social interaction. *Applied Psychology*, 63(3), 509-540.
- Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management*, 50(4), 479-500.
- Cobb, A. T., Wooten, K. C., & Folger, R. (1995). Justice in the making: Toward understanding the theory and practice of justice in organizational change and development. *Research in organizational change and development*, 8(1), 243-295.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3),

425-445.

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Folger, R. G., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Foster, R. D. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39.
- Fuchs, S., & Edwards, M. R. (2012). Predicting pro-change behaviour: The role of perceived organisational justice and organisational identification. *Human Resource Management Journal*, 22(1), 39-59.
- Galbraith, J. R. (1982). Designing the innovating organization. *Organizational dynamics*, 10(3), 5-25.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp.79-103). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- House, R. J., Spangler, W. D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 364-396.
- Jaffe, D. T., Scott, C. D., & Tobe, G. R. (1994). *Rekindling commitment: How*

- to revitalize yourself, your work, and your organization*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Binnovation and entrepreneurship in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.). *Research in organizational behavior* (pp. 169 - 211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). New York: Wiley.
- Kline, R. B. (2010). 구조방정식모델 원리와 적용(이현숙, 김수진, 전수현 공역). 서울: 학지사. (원저 1998년 출판)
- Lei, P. W., & Wu, Q. (2007). Introduction to structural equation modeling: Issues and practical considerations. *Educational Measurement: Issues and Practice*, 26(3), 33-43.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- Neves, P., & Caetano, A. (2009). Commitment to change: Contributions to trust in the supervisor and work outcomes. *Group & Organization Management*, 34(6), 623-644
- Ning, J., & Jing, R. (2012). Commitment to change: Its role in the relationship between expectation of change outcome and emotional exhaustion. *Human Resource Development Quarterly*, 23(4), 461-485.
- Penney, L. M., Hunter, E. M., & Perry, S. J. (2011). Personality and counterproductive work behaviour: Using conservation of resources theory to narrow the profile of deviant employees. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84(1), 58-77.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for

- assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Rodell, J. B., & Colquitt, J. A. (2009). Looking ahead in times of uncertainty: The role of anticipatory justice in an organizational change context. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 989.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Scott, B. A., Colquitt, J. A., & Zapata-Phelan, C. P. (2007). Justice as a dependent variable: Subordinate charisma as a predictor of interpersonal and informational justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1597-1609.
- Shin, J., Seo, M. G., Shapiro, D. L., & Taylor, M. S. (2015). Maintaining employees' commitment to organizational change: The role of leaders' informational justice and transformational leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(4), 501-528.
- Teo, T., & Noyes, J. (2011). An assessment of the influence of perceived enjoyment and attitude on the intention to use technology among pre-service teachers: A structural equation modeling approach. *Computers & Education*, 57(2), 1645-1653.
- Van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology*, 57(2), 313-334.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Young, L. D. (2012). How to promote innovative behavior at work? The role of justice and support within organizations. *The Journal of Creative Behavior*, 46(3), 220-243.

Abstract

The Structural Relationship among Interpersonal Justice, Informational Justice, Affective Commitment to Change, and Innovative Work Behavior of Public Employees : Focusing on H Public Institution

Lee, Karam (Korea University of Technology and Education)

Lee, Jingu (Korea University of Technology and Education)

The purpose of this study is to examine the structural relationship between interpersonal justice(IPJ), informational justice(IFJ), affective commitment to change(ACC), and innovative work behavior(IWB) of the public employees of 276 H public institution. As a result of research, first, the relationship between IFJ and ACC was statistically significant. Second, the relationship between IFJ and IWB was statistically significant. Third, the relationship between ACC and IWB was statistically significant. Lastly, ACC partially mediated the relationship between IFJ and IWB. IPJ did not have a significant impact on all variables. Based on the results of this study, we suggest academic and practical implications for the change and innovation of public institution employees and suggest future research.

keywords: interactional justice, informational justice, affective commitment to change, innovative work behavior, organizational change

교육훈련과 경력개발이 조직성과에 미치는 영향: 고 몰입 인사관리 매개변수를 중심으로*

김정희(웨스트민스터신학대학원대학교)*

박시남(서강대학교)‡

요 약

본 연구는 기업에서의 교육훈련과 경력개발이 어떻게 조직성과에 미치는지를 살펴보고 인적자원개발이 고 몰입 인사관리를 매개로 하여 기업의 조직성과에 미치는 영향은 어떠한지를 살펴보고자 수행되었다. 본 연구를 위한 자료는 한국노동연구원에서 조사한 사업체패널 5차 연도 자료를 사용하였으며 조사 기업 1,775중 결측 값을 제외한 1,387개 기업을 대상으로 분석하였다. 연구모형을 통계적으로 검증하기 위해서 SPSS(18)와 Mplus(7.2) 프로그램을 사용하여 분석하였고 분석방법으로는 구조방정식을 활용하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 교육훈련이 조직성과에 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그러나 고 몰입 인사관리를 매개 하였을 때 조직성과에 긍정적 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 둘째, 경력개발은 조직성과에 긍정적인 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었으며 고 몰입 인사관리를 매개로 하여 조직성과에 긍정적인 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 교육훈련과 경력개발은 고 몰입 인사관리에 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 넷째, 고 몰입 인사관리는 조직성과에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이상의 연구결과로부터 도출된 결론은 교육훈련과 경력개발 등 인적 자원 개발이 고 몰입 인사관리를 통하여 직접 또는 간접적으로 조직성과에 영향을 주었다는 것이다. 본 연구의 시사점은 인적자원개발에서 고 몰입 인사관리가 기업의 조직 성과 향상에 중요한 매개변인인 것을 인지하고 기업 인사관리에서의 인적자원개발 변인과 더불어 고 몰입 인사관리의 도입이 요구됨을 확인한 것이다.

주제어 : 교육훈련, 경력개발, 고 몰입 인사관리, 조직성과, 사업체패널, WLSMV 추정

* 본 논문은 제8회 한국노동연구원 사업체패널 학술대회 발표 자료를 수정·보완한 연구임

† 제1저자: 웨스트민스터신학대학원대학교 사회문화교육학과 조교수 email: kimluth@wgst.ac.kr

‡ 공동저자: 서강대학교 기획처 팀장 email: psnam@sogang.ac.kr

논문투고: 2018.09.10 / 심사일자: 2018.10.01 / 게재확정일자: 2018.10.10

I. 서론

현재에는 범세계적인 경쟁이 심화되고 새로운 신규 사업의 도입을 통한 새로운 상품을 개발하려는 노력은 기업의 지속적인 생존을 위하여 필수적으로 요구되고 있으며, 특히 기업 구성원의 인적자원개발 활동을 통하여 기업의 경쟁력을 확보하고 기업의 혁신 역량 및 성과를 높이기 위한 관심과 적극적 투자가 더욱 강조되어 지고 있다(나인강, 2016).

기업에서의 인적자원개발의 대표적인 활동으로 교육훈련과 경력개발을 들 수 있는데 인적자원개발은 조직에서 지식과 기술의 축적과 활용의 중요한 원천이다. 기업은 인적자원개발의 투자를 통해 구성원들의 업무능력 향상, 기업의 생산성 제고, 잠재적 인력의 유인 효과 등에 긍정적인 효과를 기대한다. 최근 전략적 인적자원 분야의 연구들을 보면 경영환경의 불연속성 및 불확실성이 증가하고 있는 상황에서 환경에 대한 예측 및 통제를 위해 기업의 인적자원이 유연한 사고와 적절한 대응력 및 적응력을 확보하기 위해서는 인적자원개발의 요소인 교육훈련과 경력개발이 더욱 필요하다(최우재, 2015).

교육훈련은 구성원들의 업무수행과 성과향상에 요구되는 지식, 기술 태도를 체계적으로 습득하고 개발하는 과정으로 정의되며 이것은 개개인의 성과향상을 통하여 궁극적으로 조직성과를 향상시키기 위하여 널리 활용되어 왔으며 많은 기업들이 교육훈련에 광범위한 투자를 하고 있다(최명원, 2018). 이에 경력개발은 개인이 경력목표와 전략, 기술을 수립하고 실천하는 활동과정과 기업이 필요한 인력을 선발, 배치, 개발, 보상, 보유하는 총체적인 인력관리체계를 말한다. 경력개발을 통해 기업은 개인의 미래 지향적 비전을 제시하고 실현하도록 후원함으로써 개인의 자아실현을 지원하고 조직에 더 큰 성과를 기대할 수 있게 한다(최현주, 정귀임, 2018).

평생직장이 사라지고 직업 유목민이라는 말이 사용되는 현재, 조직의 입장에서는 변화하는 기업환경에 맞추어 고용관계가 자유롭길 원하며 한편으로는 유능한 직원의 이직을 막고 기업의 성과를 최대한 끌어낼 수 있는 인사관리가 필요하다. 따라서 개인과 조직의 공통된 요구를 충족시키며 조직성과를 높이는 방법으로서 인사관리의 중요성이 더욱 커지고 있다. 특히 오랫동안 기업의 인사관리 방식이 조직 내 구성원을 비용으로 보고, 어떻게 인건비를 줄이고 개인의 단기적 성과와 업적을 높일 것인가에 초점이 맞추어져 왔다. 80년대 후반부터 이런 인사관리 방식에 문제점을 극복하기 위한 흐름으로 조직 내 구성원을 자원으로 보고, 구성원을 개발하고 몰입시켜서 조직성과를 향상하고자 하는 인사관리 방식이 나타났다. 전자를 전통적인 원가절감형 인사관리라 하면 후자를 고 몰입 인사관리라 하고 이러한 인사관리

관행이 기업에 도입되기 시작하였다. 이에 따라 학계에서는 고 몰입 인사관리의 도입 및 활용이 실제로 기업성가를 높이는지에 대한 연구가 진행되어 왔다(류성민, 2010).

본 연구에서의 변인으로 다루어진 교육훈련과 경력개발 및 고 몰입 인사관리는 인적자원개발과 인사관리의 중요한 요소로서 그간의 연구에서 각각 개별적인 효과성을 제시하고 있으며, 교육훈련의 경우 직접적인 조직성가에 대한 효과 면에서 다소 부정적이고 회의적인 평가도 보여 왔다. 또 인적자원개발의 대표적인 내용인 교육훈련 및 경력개발과 고 몰입 인사관리는 각각의 조직성가에 관한 연구는 많이 진행됐지만 두 변인을 동시에 사용하여 분석한 논문은 찾기가 쉽지 않다(강순희, 2010).

본 연구의 목적은 이러한 선행 연구들을 고려하여 교육훈련과 경력개발을 각각의 독립변수로 하고 이것이 조직성가에 미치는 직접적 효과를 분석함과 동시에 고 몰입 인사관리를 매개로 한 간접효과를 함께 탐색해 보고자 하는 것이다. 한국노동 연구에서 1,700개 사업체의 경영환경과 전반적인 인사관리체계를 등 다양한 정보를 추적 조사한 사업체 패널 자료를 통해 고 몰입 인사관리 제도를 교육훈련 및 경력개발과 동시에 시행하면 더욱 효과적으로 조직의 성과를 증대시킬 수 있음을 본 연구를 통해 실증하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 교육훈련과 경력개발

조직이 교육훈련과 경력개발을 하는 이유는 궁극적으로 기업의 성과를 높이고자 하는 목적이 있기 때문이다. 교육훈련의 조직성가에 대한 영향을 연구한 그간의 연구를 살펴보면, 긍정적 효과로서 직무능력 및 동기부여, 이직 방지 등 인적자원성 과를 높여주거나 경영성과인 매출 총이익률, 경상이익률을 높이고 조직의 생산성이 나 수익률에 긍정적 영향을 준다는 결과를 보여주고 있다(나인강, 2010; 신건권, 정 군오, 김연용, 2003; 임정연, 이영민, 2010; Bartel, 1991, 1995, 2000; Barrett & O'Connel, 2001). 반면에 교육훈련과 기업성과 간의 관계가 무관하거나 오히려 부 정적이고 유의하지 않는다는 기업성가에 대한 회의적 시각을 보이는 연구와 교육 훈련에 대한 투자에 비해 효과의 미비함을 제기하는 연구들도 있다(김기태, 조봉순, 2008; 노용진, 채창균, 2009; Tharenou, Saks, & Moore, 2007).

강순희(2010)는 이러한 교육훈련성공에 대한 보완 효과로써 경력개발을 교육훈련과 동시에 고려한 조직의 성과에 미치는 영향 연구를 통해 교육훈련 투자만 하는 기업과 비교하여 교육훈련과 경력개발 지원을 동시에 하는 기업이 생산성과 수익성 등 모든 지표에서 더 나은 성과를 거두고 있음을 보여주었다.

한국 공무원 교육훈련의 시대별 변화 분석에 따르면 교육훈련은 개인이 잠재력을 종합적으로 개발하는 교육과 자신의 업무를 수행하는 데 필요한 지식과 기술을 신장시키는 훈련이 합쳐진 것으로 지식과 정보에 관련된 것만이 아니라 가치관과 태도의 변화 등을 촉진하는 의도적 활동까지도 포함하는 것이라고 정의하였다. 교육훈련과 관련된 선행연구 가운데 교육훈련에 대한 시스템적 접근을 강조하여 교육훈련목표, 교육목표 달성을 위한 구체적 내용과 교육방식 선정이 중요함을 밝힌 연구(Goldstein & Ford, 2002)와 훈련방법을 어떻게 적용하는가가 중요하며 목표에 따라 교과목 편성과 훈련스킬을 달리 적용해야 한다는 연구(Klingner & Nalbalbandian, 1998)는 교육훈련에서 방법에 따라 훈련성고가 달라질 수 있음을 나타낸다. 그러나 교육훈련을 통해 나타난 훈련성고가 직접 기업성과, 조직성고로 이어지기보다는 태도나 행동의 변화를 통해 능력향상과 조직몰입을 끌어내고 궁극적으로 조직의 성과로 나타난다고 해석하는 것이 맞을 것이다. 앞에서 언급한 강순희(2010)의 연구에서 언급했듯이 교육훈련과 함께 변화하는 기업환경에 적응하며 지속해서 성장과 발전을 이루기 위해서 기업이 할 수 있는 인적자원개발로 경력개발이 요구된다(flippo, 1984).

경력이란 개인의 일생을 통해 일과 관련하여 겪는 모든 경험을 의미하고 경력개발은 그러한 개인의 경력을 성장, 발전시키는 활동이라고 정의할 수 있다(장원섭, 2011). 조직 내의 경력개발은 개인과 조직이 함께 설계하고 관리하여 개인에게는 자기개발과 동시에 자아실현의 길을 열어주면서 조직은 구성원의 욕구를 충족시키어 조직에 대한 충성심을 높여 결국 전문성, 생산성과 창의성의 극대화를 통해 경쟁력을 강화해 나가는 개인과 조직 간의 목시적 합의 전략이다(강순희, 2010).

대다수 경력개발제도를 도입하는 사업체들이 이미 교육훈련을 하는 것을 통해 알 수 있듯이 교육훈련이 경력개발과 함께 이루어질 때 궁극적으로 기업의 성과에 영향을 줄 수 있다. 이는 경력개발이란 조직이 근로자에게 제공하는 조직화한 학습 경험으로서 직무능력뿐 아니라 개인적 성장 가능성 역시 제공(Nadler & Nadler, 1989) 하는 것으로 개인이 필요로 하는 경력설계 및 계획을 기업이 적절히 제공할 때 기업성고로 연결될 수 있다는 것을 의미한다.

본 연구에서는 교육훈련을 측정하기 위해 집단 사내교육, 집단 사외교육, 인터넷 교육, 학습모임을 측정변인으로 하였다. 이는 대부분의 작업장에서 실시되는 교육

훈련 형태를 반영한 것으로 근로자 수와 사업장 구분에 따라 선호하는 교육훈련 실시여부가 결정되기에 이들 변인을 대상으로 실시와 미실시를 코딩하여 분석하였다. 경력개발의 측정 변인은 경력 상담과 멘토링, 경력 워크숍, 경력계획을 어떤 식으로 운영하고 있는지에 대한 운영여부와 함께 실제 활용여부를 측정하도록 코딩하였다.

2. 고 몰입 인사관리

조직몰입은 조직성공에 매우 중요한 변수로 개인이 조직과 동일이며 조직의 목표와 가치를 받아들이는 강한 신념으로 조직에 노력하는 의지이다(Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). 따라서 종업원의 고 몰입을 유도하는 인적자원관리 시스템은 조직에 대한 몰입을 높이고 조직의 최종적 제품과 서비스에 대한 품질을 향상하는 데 노력을 기울이게 한다(김진희, 심원순, 2004). 즉, 고 몰입 인사관리는 조직 내 구성원을 비용이 아닌 자원으로 여기며 의사결정에 종업원 참여와 함께 적절한 훈련과 보상 등을 통해 개인의 목표 달성을 견인하게 하여서 조직원들이 자발적으로 조직몰입을 높이는 인적 관리 시스템으로 정의 할 수 있다

고 몰입 인적자원관리는 조직과 개인 목표의 심리적 연계를 기반을 둔 구성원들의 능력, 동기, 참여기회를 높여주는 인적관리시스템(Gordard, 2001; Truss, 2001)으로 행동주의적 관점, 인적자본이론, 사회적 교환이론 등 다양한 관점에서 고몰입 인적자원관리가 기업경영성공에 영향을 줄 수 있다는 이론적 근거들을 찾을 수 있다(하성욱, 2013).

고용보장, 높은 수준의 교육과 훈련, 성과배분, 조직운영 관련 정보공유와 같은 고 몰입 인적자원관리는 조직의 재무성과와 노동생산성을 높이는 데도 이바지한다고 볼 수 있다(김주희, 강영희, 2014; 서인덕, 이승환, 2003; 배종석, 사정혜, 2003; Guest, 2000). 중소기업에 있어서 고 몰입 인적자원관리의 효과성 연구는 고 몰입 인적자원관리가 조직몰입을 높이고 이직 의도를 유의하게 낮추는 것을 증명하였다(장용선, 김인수, 이강민, 조대현, 2014).

본 연구에서는 고 몰입 인사관리를 충성심, 고용안정, 정규직, 팀 중심 장기적 육성을 측정변인으로 하여 1점부터 5점으로 구분하여 3점 기준으로 5점으로 갈수록 고 몰입 인사관리를 수행하고 있는 것으로 분석 하였다. 충성심은 기업에 대한 애착 정도를 파악하는 변인으로, 팀 중심, 장기적 육성은 근로자의 발전성 및 전문성을 고려한 인사관리 여부를 측정 할 수 있는 변인이다

3. 조직성과

조직에서의 성과는 HR 성과와 기업성으로 구분할 수 있다. 직무능력과 같이 인적자원개발 활동의 효과에 대한 HR 성과와 두 종류의 측정지표를 사용하는 기업 성과는 노동생산성과 같이 응답자의 지각을 통해서 측정된 주관적 성과지표와 계량적 2차 자료를 통해서 얻을 수 있는 일인당 매출액과 같은 객관적 기업성과지표를 통해 측정할 수 있다.

HR 성과는 인적자원관리 활동에 대한 지표로 종업원의 행동, 역량, 태도를 성과 지표로 삼는다. 그에 반해 기업성으로서의 조직성과는 이직률과 연결되어 능력 있는 직원이 이직하지 않고 재무적 성과를 높인다는 설명도 있지만, 조직의 고용정책과 연결하여 이직률을 불완전한 지표로 보거나 유의한 관계가 없다고 보기도 한다(송보화, 2006). 노동생산성과 재무성과, 제품품질을 성과지표로 한 연구(이주형, 이영면, 2010; Guest, 1997; 전인, 오선희, 2012)들은 인적자원관리가 재무적 성과를 포함한 조직성과에 직접적 영향을 주고 있음을 설명하였다.

또한, 기업에서 교육훈련에 대한 투자가 많을수록 주관적 생산성인 노동생산성이 향상하고 객관적 지표인 일인당 매출액의 증가를 보여주는 것이 연구를 통해 설명되어졌다(김민경, 나인강, 2010) 이 연구는 교육훈련이 HR 성과와 기업성과 모두에 긍정적 영향을 주는 것으로 분석하였는데, 이러한 조직성과와 관련, 교육훈련이외의 다양한 변수들을 통해 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구들이 꾸준히 진행되었다. 그 외 생산성, 이직률, 재무성과를 변수로 한 연구(Huselid, 1995)와 고몰입 인적자원관리의 영향력에 대한 기업성과를 매개하고 조절하는 변인들에 관한 탐색연구도 다수 진행됐다.

본 연구에서는 조직성과 측정변인으로 동종 업체 평균과 비교한 재무성과와 노동생산성, 서비스 품질과 근로자의 이직률을 측정변인으로 1점부터 5점까지 매우 낮다 에서 매우 높다 로 측정 하였다

4. 연구가설 및 연구모형

가. 교육훈련 및 경력개발과 조직성과

<가설 1> 교육훈련은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 2> 경력개발은 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

나. 교육훈련 및 경력개발과 고 몰입 인사관리

<가설 3> 교육훈련은 고몰입 인사관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 4> 경력개발은 고몰입 인사관리에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

다. 교육훈련 및 경력개발과 고 몰입 인사관리

고 몰입 인사관리와 조직성과에 관한 연구는 매개변수를 무엇으로 하는가에 따른 매개효과 분석연구(김기태, 조봉순, 2008; 하성욱, 2013)와 실질적으로 고 몰입 인적자원 관리가 조직성과에 미치는 영향을 다양한 요인에 따라 측정된 연구(김진희, 심원술, 2004; 김기태, 조봉순, 2008; 장용선 등, 2014)가 주로 진행됐다. 이들 선행연구를 기반으로 고 몰입 인사관리가 직접적 또는 매개변수로서 조직의 성과에 영향을 줄 것으로 추론한다.

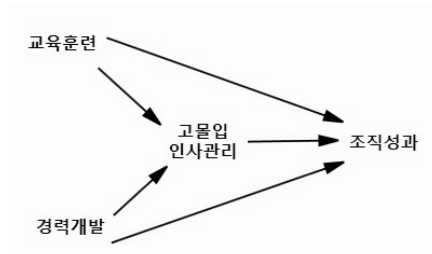
<가설 5> 고몰입 인사관리가 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 6> 교육훈련은 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

<가설 7> 경력개발은 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

라. 연구모형

본 연구의 목적은 교육훈련 및 경력개발이 조직성과에 미치는 영향 및 과정을 알아보는 것이다. 잠재변수 중 교육훈련과 경력개발은 외생 변수이고 고몰입 인사관리는 매개변수이자 내생변수이며 조직성과는 종속변수이다. 이것은 조직성과에 영향을 미치는 변수 간의 구조관계를 규명하고자 [그림 1]의 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

III. 연구방법

1. 조사 대상 및 자료수집

한국노동연구원에서는 우리나라를 대표하는 1,700여 개의 표본 사업체를 대상으로 2005년부터 격년으로 ‘사업체 패널조사’를 실시했다. 사업체 패널조사는 우리나라의 사업체를 대표하는 표본에 대해 주기적으로 심층 조사를 함으로 경제위기 이후의 우리 기업의 노동 수요 및 인적자원관리 실태를 점검하고 본 자료를 통해 정부의 고용정책 및 인적자원개발 정책의 효과성을 높이는 데 있다(사업체 패널조사, 2015). 본 연구는 사업체 패널 5차 연도 자료 중 사용한 변수의 결측값을 제외한 1,387개 기업으로 분석하였다. 조사대상 기업의 인구통계학적 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상 기업의 인구통계학적 특성 (n=1,387)

항목		빈도	백분율	항목		빈도	백분율
근로자수	30-99	541	39.0	사업장 구분	일반 사업장	1,244	89.7
	100-299	394	28.4		전기, 가스	15	1.1
	300-499	193	13.9		금융, 보험	37	2.7
	500이상	259	18.7		통신업	24	1.7
	합계	1,387	100		공공부문	67	4.8
				합계	1,387	100	

2. 변인의 조작적 정의 및 자료 분석

본 연구에서는 사업체패널 통합 설문지에 포함된 설문 문항을 이용하였다. 사용된 변인은 <표 2>와 같다. 교육훈련은 설문 문항 중 ‘귀 사업장에서 작년 한 해 동안 실시하거나 지원한 훈련을 모두 선택하여 주십시오’에서 ‘집단 사내교육훈련’, ‘집단 사외교육 훈련’, ‘인터넷을 이용한 교육훈련(원격학습 등)’, ‘사내 직무관련 학습 모임 지원’ 등 4가지 항목을 미실시(0)와 실시(1)로 코딩하여 이분 범주형 변수로 처리하여 분석하였다. 본 연구에서는 교육훈련이란 사내교육, 사외교육, 원격학습 및 학습모임을 실시하는 것으로 정의한다.

경력개발은 설문지 문항 중 ‘귀 사업장에 경력상당제도를 어떻게 운영하고 있는

니까?’에서 ‘실시하고 있고 실제로 잘 활용되고 있습니다.’를 ‘1’로 코딩하고 실시하지 않는 것과 실시는 하나 잘 활용하지 않는 경우는 ‘0’으로 하여 이분 범주형 변수로 처리하였다. 이에 본 연구에서는 경력개발을 경력상담, 멘토링, 경력워크숍, 및 경력계획을 실제적으로 잘 활용하는 것으로 정의한다. 경력개발 구성 변인은 교육훈련의 구성개념과는 조금 다르게 경력개발제도를 실제로 잘 활용하는 기업과 그렇지 않은 기업으로 나누어진다.

고몰입 인사관리는 설문지 문항 중 ‘귀 사업장의 전반적인 인사관리 특성에 관해 3점을 기준으로 가깝다고 생각하는 쪽의 번호를 선택해 주십시오’로 원가절감 인사관리와 고몰입 인사관리를 비교하여 3을 기준으로 가까운 쪽으로 선택하도록 한 것을 사용하였다. 이것은 점수가 높을수록 고몰입 인사관리 특성을 기업에 적용한 것을 판단할 수 있다. 본 연구에서는 고몰입 인사관리를 충성심, 고용안정, 정규직, 팀 중심, 장기적 육성으로 정의하였다.

조직성파는 설문지 문항 중 ‘작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는 어떠합니까?’의 질문에서 ‘재무적 성과’란에 ‘노동생산성’, ‘서비스 품질’, ‘이직률’ 등을 바꾸어 질문한 내용을 사용하였고 ‘매우 낮다’에서 ‘매우 높다’로 5점 척도로 측정하였다. 본 연구에서는 조직성파를 기업의 수량적인 성과가 아닌 기업 인사 담당자가 인식한 재무적 성과, 노동생산성, 서비스 품질, 이직률 등 4가지의 정성적인 성과 지표로 정의한다. 이제까지 사용한 변인을 정리하면 <표 2>와 같다.

<표 2> 사용된 변인의 조작적 정의

잠재변인	측정변인	문항 내용	코드
교육훈련	집단사내교육	귀 사업장에서 작년 한 해 동안 실시하거나 지원한 교육훈련은?	0=미 실시 1=실시
	집단사외교육		
	인터넷교육		
	학습모임		
경력개발	경력상담	귀 사업장은 ()를 어떻게 운영하고 있나?	0=미 실시, 형식적 실시 1=실제로 잘 활용
	멘토링		
	경력워크숍		
	경력계획		
고몰입 인사관리	충성심	인사관리의 일차적 목표는 근로자의 기업에 대한 충성심과 애착을 높임	3을 기준으로 원가절감형 인사관리(최고 1점)와 고몰입 인사관리 선택 (최고 5점)
	고용안정	필요한 자격을 갖춘 사람을 장기고용을 통해 내부에서 육성	

	정규직	가능한 정규직을 주로 활용	
	팀중심	인사관리는 팀워크를 기준으로 실시	
	장기적 육성	인사관리는 근로자의 장기적인 육성과 개발을 위한 방향으로 운영	
조직성과	재무성과	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 재무적 성과는?	1=동종 업체 평균에 비해 매우 낮다. 2=동종 업체 평균에 비해 낮다. 3=동종 업체 평균과 비슷하다. 4=동종 업체 평균보다 높은 편이다. 5=동종 업체 평균보다 매우 높다
	노동생산성	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 노동생산성은?	
	서비스품질	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 상품이나 서비스 품질은?	
	이직률 (역문항)	작년 기준으로 동종업체 평균과 비교해서 귀 사업장의 이직율은?	

본 연구는 SPSS 18.0 for Windows을 통하여 자료의 성격과 기초 통계를 점검하였다. 또한, Mplus(7.2)로 이항 범주형 변수의 분석이 가능한 WLSMV(weighted least squares with mean and variance adjustment) 추정 방법을 이용하여 구조 회귀 모델의 모델 적합도와 인과 효과를 분석하였다. 특히, WLSMV는 최대우도법(maximum likelihood)과는 달리 정규 분포성을 가정하지 않는 0과 1로 코딩된 범주형 변수를 분석할 때 적합한 방법이다(최혜정, Meggen, 2007; Brown, 2006, Muthén, & Muthén, 2014). 이러한 WLSMV 추정 방법은 정영미와 조한익(2015)이 유아용 사회적 성취목표지향성 척도의 개발의 타당화 연구에 사용하였다.

본 연구에서 이분형 간접효과의 유의성은 다변량 정규성이 전제되지 않는다는 가정하에서도 분석이 가능한 부트스트래핑(bootstrapping)을 사용하여 분석하였다. 그리고 검정 통계량에 대한 유의 수준은 교육훈련과 경력개발의 측정변수가 범주형 변수로 구성되어 일반적으로 채택하는 5% 검정기준보다 덜 보수적인 10%로 설정하였다($\alpha=0.1$).

IV. 연구 결과

1. 측정변인의 기술통계

연구모델에 포함된 변인으로 교육훈련, 경력개발, 고몰입 인사관리 및 조직성과에 대한 측정변인의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 측정된 결과는 <표 3>과 같다. 각 측정변인의 표준편차는 낮게는 .268에서 높게는 .957의 분포를 보이고 있다. 경력상담을 제외하고는 측정변인은 왜도 3.0 이하, 첨도 7.0(0기준) 이하의 기준에 포함되어 단변량 정규 분포를 충족한다고 할 수 있다(문수백, 2009; Kline, 2011). 그런데 앞서도 지적했듯이 WLSMV 추정을 사용하여 정규 분포성을 가정하지 않아도 되지만 변수 중 경력상담을 제외하고는 관찰변수들이 각각의 분포가 정상 분포이어서도 다변량 분포가 항상 정규분포를 이룬다고 보증하지는 못하나 정상분포 일 개연성은 높다고 할 수 있다. 측정변인 간의 상호 상관 행렬은 <표 3>과 같다.

<표 3> 측정변인 간 상호 상관 행렬(n=1,387)

측정변인	교육훈련				경력개발				고몰입 인사관리					조직성과			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
사내교육	1																
사외교육	.066	1															
인터넷교육	.055	.203	1														
학습모임	.118	.209	.294	1													
경력상담	.122	.012	.117	.183	1												
멘토링	.164	.183	.284	.321	.448	1											
경력워크샵	.102	.034	.060	.111	.447	.384	1										
경력계획	.108	.084	.174	.210	.433	.398	.398	1									
충성심	.085	.014	.108	.086	.079	.145	.094	.107	1								
고용안정	.088	.098	.109	.087	.073	.144	.050	.098	.432	1							
정규직	.056	.040	-.01	.065	.018	.069	-.01	.021	.253	.414	1						
팀중심	.026	.045	-.02	-.06	.043	-.05	.066	.010	.257	.236	.127	1					
장기적육성	.044	.084	.087	.068	.080	.111	.086	.090	.425	.423	.309	.419	1				
재무성과	.057	.048	.060	.083	.041	.076	.061	.094	.091	.091	.032	.078	.070	1			
노동생산성	.052	.001	.075	.088	.050	.104	.106	.103	.166	.083	.032	.096	.156	.414	1		
서비스품질	.042	.00	.108	.106	.135	.209	.123	.136	.183	.175	.091	.067	.181	.375	.421	1	
이직률(역)	.026	.005	.077	.095	.089	.156	.074	.060	.152	.197	.098	.059	.140	.135	.163	.267	1
평균	.82	.41	.48	.20	.08	.21	.11	.12	3.53	3.82	4.01	3.17	3.56	3.13	3.16	3.54	3.41
표준편차	.384	.493	.500	.401	.268	.409	.310	.324	.850	.832	.907	.957	.850	.682	.564	.637	.748
왜도	-1.7	.3	.1	1.5	3.1	1.4	2.5	2.4	-4	-6	-8	-1	-3	.1	.2	.5	.7
첨도	.8	-1.9	-2.0	.2	7.9	0	4.4	3.6	.3	.8	.4	-3	.1	.9	1.3	-4	.2

2. 연구모델의 구조관계 분석

구조 모델(structural equation model)을 분석하는 절차에는 2단계, 3단계 및 4단계 방법이 있으나 일반적으로 Anderson과 Gerbing이 제안한 2단계 모델화 방법을 사용한다(문수백, 2009; Anderson & Gerbing, 1988; Kline, 2011). 본 연구에서도 2단계 모델화 방법을 적용하여 분석하였다. 이 방법은 1단계에서 확인적 요인분석을 통해 잠재변인의 신뢰도와 분산추출정도(AVE)를 구하여 측정변인에 대한 개념타당도와 판별타당성을 확인한다.

가. 측정모델의 부합도 및 모수치 추정

WLSMV 추정방법을 통한 모델 부합도의 결과는 $\chi^2=433.628(df=113, p=.001)$ 로 나타났고, RMSEA=.045(LO: .041, HI: .050), TLI=.916, CFI=.930 등으로 나타나 모두 좋은 부합도를 나타내고 있다. <표 4>에서 제시된 바와 같이, 각 요인의 표준적재값이 .4 이상이기 때문에 개념 타당성이 확보되었다고 볼 수 있다. 범주형 변수를 제외하고 고물입 인사관리는 평균 분산 추출 정도(AVE)가 .5 에는 조금 못 미치나 어느 정도 판별 타당성이 있으며 신뢰도는 .7 이상이어서 내적 일관성이 있다고 판단할 수 있다.

<표 4> 측정모델의 모수치 추정 결과(n=1,387)

잠재 변수	측정 변수	요인 적재값	표준 적재값	SE	C.R.	p	잠재 변인 신뢰도	분산 추출 정도 (AVE)
교육 훈련	집단사내교육	1	.443	고정	고정	고정	-	-
	집단사외교육	.867	.550	.140	6.181	***		
	인터넷교육	1.395	.490	.178	7.829	***		
	학습모임	1.695	.480	.214	7.931	***		
경력 개발	경력상담	1	.922	고정	고정	고정	-	-
	멘토링	1.042	.730	.044	23.891	***		
	경력워크샵	.864	.864	.044	19.784	***		
	경력계획	.917	.804	.040	22.763	***		

고몰입 인사 관리	충성심	1	.550	고정	고정	고정	.794	.453
	고용안정	1.041	.490	.056	18.599	***		
	정규직	.728	.480	.053	13.749	***		
	팀중심	.674	.922	.055	12.358	***		
	정기적육성	1.067	.730	.059	18.201	***		
조직 성과	재무성과	1	.864	고정	고정	고정	.886	.662
	노동생산성	.942	.804	.068	13.808	***		
	서비스품질	1.297	.739	.100	13.025	***		
	이직률(역)	.779	.659	.078	9.920	***		

*: p<.1, **: p<.05, ***: p<.01

나. 측정모델의 부합도 및 모수치 추정

구조회귀 모델은 경로 모델과 측정모델을 한 번에 표현한 것으로 구조분석에서 전형적인 방법이다. 경로 분석에서와 마찬가지로 구조회귀 모델을 설정하면 인과 효과에 대해 검증을 할 수 있다. 하지만 구조회귀 모델은 확인적 요인분석과 같이 관찰변수를 잠재변수의 측정 변수로 나타내는 측정모델을 포괄하기 때문에 잠재변수 간의 인과관계까지도 다룰 수 있는 유연한 모델이다(Kline, 2011).

이번량 범주형 변수가 포함되어 WLSMV 추정 방법을 통하여 분석한 모델 부합도의 결과는 $\chi^2=433.628(df=113, p=.001)$ 로 나타났고, RMSEA=.045 (LO: .041, HI: .050), TLI=.916, CFI=.930 등의 부합도 지수를 나타내었다. χ^2 는 유의하게 나타나는 것은 연구모형과 실제 자료와 잘 부합되지 않는 것을 의미하는데 이는 사례수에 매우 민감하다는 한계를 가지고 있어 다른 정성적 적합도 지수를 추가로 확인할 필요가 있다(Kline, 2011). Browne과 Cudeck(1993)은 RMSEA 값은 .05 이하이면 좋은 부합도이고 .05에서 .08 사이면 적합한 부합도이며 .10 이상이면 부적절한 부합도라 하였다.

TLI와 CFI는 1부터 0의 연속체에 따라 다르게 나타나며 그 값이 .90 이상이면 부합도가 좋다고 할 수 있다(김주환, 김민규, 홍세희, 2009; 문수백, 2009). χ^2 를 제외하고 모두 적합하다는 것이 검증되었다. 구조 회귀 모델 내 변수 간의 직접효과에 대한 통계적 유의성을 살펴본 결과는 <표 5>와 같다.

<표 5> 구조회귀 모델의 모수치 추정

모수	비표준화 계수	S.E.	C.R.	p	표준화 계수
교육훈련 → 조직성과	.030	.061	.496	.620	.038
경력개발 → 조직성과	.090	.028	3.178	.001***	.223
고몰입 인사관리 → 조직성과	.183	.026	17.006	.001***	.281
교육훈련 → 고몰입 인사관리	.157	.094	1.668	.095*	.128
경력개발 → 고몰입 인사관리	.099	.047	2.090	.037**	.159

*: p<.1, **: p<.05, ***: p<.01

통계적으로 유의하지 않은 1개의 경로를 제거하여도 초기 구조 회귀 모델과 수정 모델 간의 부합도를 비교하면 <표 6>과 같다.

<표 6> 수정 모델 및 초기모델의 부합도 지수 비교

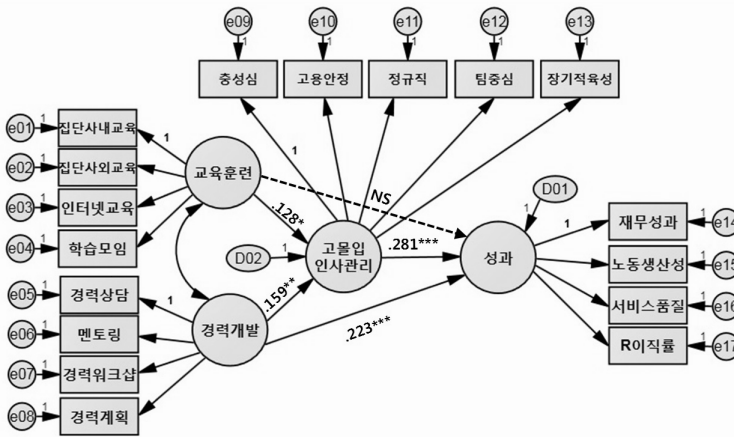
모델	NPAR	χ^2	DF	TLI	CFI	RMSEA		
						AVE	LO90	HI90
수정 모델	48	427.297	114	.919	.932	.045	.040	.049
초기 모델	49	433.628	113	.916	.930	.045	.041	.050

특히, χ^2 차이 검증에서 범주형 변수가 포함된 구조 회귀모델에서는 기존의 최대 우도(ML)법과 같은 <표 6>의 χ^2 의 차이 검증을 하지 않고 Mplus(7.2)에서 WLSMV 추정 방법에 따라 DIFFTEST 명령어를 사용하여 분석하여야 한다. <표 7>은 그 결과로 수정 모델의 자유도가 1 증가할 때 χ^2 값이 .242 만큼 나빠지는데 이는 3.84(유의수준 .05)보다 작아 통계적으로 차이가 없는 것으로 나타난다. 이에 경로가 하나 제거된 간명한 수정 모델을 최종 모델로 선택하였다(Muthén, & Muthén, 2014).

<표 7> WLSMV 추정에서 초기모델과 수정모델의 χ^2 차이 검증

χ^2 차이	df 차이	p	검증 내용
.242	1	.622	df=1일 차이 일 때 $\chi^2=3.84$ 보다 작은 .242

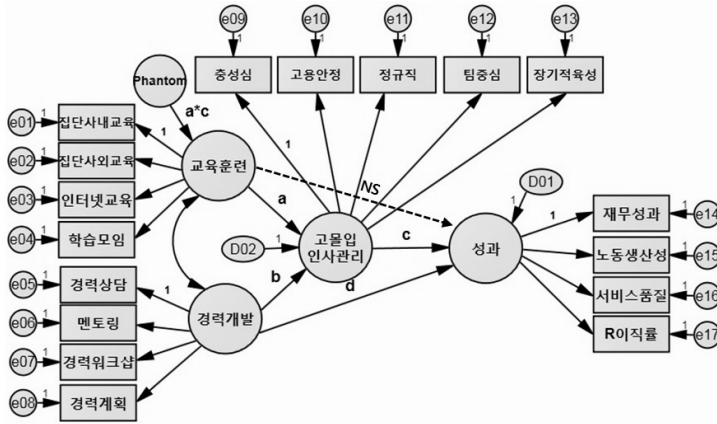
최종 구조 회귀 모델의 표준화 모수치 추정 결과는 [그림 2]와 같다.



[그림 2] 최종 구조 회귀 모델의 모수치 추정 결과(표준화 계수)

이에 가설로 설정된 경로에 대한 C.R.값과 p 값을 검토하여 인과 효과의 유의성을 확인하였다. 첫째, 교육훈련이 조직성가에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=.496, p=.620으로 유의수준 .1에서 유의하지 않은 것으로 나타났다. 둘째, 경력개발이 조직성가에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=3.178, p=.001로 유의수준 .1에서 통계적으로 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 고몰입 인사관리가 조직성가에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=17.006, p=.001로 유의수준 .1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 넷째, 교육훈련이 고몰입 인사관리에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=1.668, p=.095로 유의수준 .1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 다섯째, 경력개발이 조직성가에 미치는 영향을 분석한 결과, C.R.=2.090, p=.037로 유의수준 .1에서 유의한 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다. 연구모델의 간접효과 유의성 검증



[그림 3] 유령(phantom) 변수를 이용한 간접효과 유의성 검증

[그림 3]에서 고몰입 인사관리는 인적자원개발 변인인 교육훈련과 경력개발을 조직성으로 매개하는 역할을 하므로 매개변인(mediator variable)이라 부른다. 변수 간의 이러한 효과는 인적자원개발 변인의 입장에서는 간접효과이고 고몰입 인사관리 입장에서는 매개효과가 된다(문수백, 2009). 간접효과에 대한 통계적 유의성은 일반적으로 다변량 정규 분포를 가정한 sobel test를 통해 Z값이 표본 수가 충분하다면 t분포를 따른다는 가정으로 검증해왔다. 하지만 Shrout와 Bolger(2002)는 개별 변인 각각이 다변량 정규분포를 이룬다 하더라도 매개 효과가 반드시 정규분포를 이룬다고 가정할 수 없음을 실증연구를 통해서 확인한다. 따라서 간접효과를 분석할 때 자료가 비정규분포를 이룰 때 사용하는 부트스트래핑(bootstrapping)을 권장한다. 부트스트래핑(bootstrapping)은 표본자료를 이용하여 모집단에 대한 경험적 분포를 형성하는 것으로 표본자료로부터 여러개의 표본 자료를 복원 추출하여 형성하는 방법이다(박시남, 2015; 문수백, 2009; 홍세희, 2011). 하지만 부트스트래핑(bootstrapping)도 복원 추출에 사용하는 표본이 모집단을 가장 잘 대표해야 하는 한계를 가지고 있다.

부트스트래핑(bootstrapping)을 통해서 간접효과를 검증하기 위해서 유령(phantom) 변수를 이용하는데 유령(phantom) 변수는 존재하지 않는 변수로 분산을 0으로 고정하고 요인 적재값에 측정하고자 하는 간접효과와 경로를 고정하여 생성한다. 유령(phantom) 변수를 추가하여도 변수의 모수들이 모두 고정되어서 모델 부합도에는 전혀 영향이 없다(Loehlin, 2004). 이러한 유령(phantom) 변수는 모수 고정이 가

능한 Mplus 프로그램에서 사용할 수 있는 방법이다(홍세희, 2011; Cheung, 2009).

Mplus(7.2) 프로그램을 이용하여 [그림 3]과 같이 유령(phantom) 변수에 분산을 0으로 고정하고 요인 적재값에는 (a*c)로 고정하여 분석하였다. 같은 방법을 사용하여 (b*c) 고정하여 부트스트래핑(bootstrapping)(1,000회)으로 분석한 결과는 <표 8>과 같다(홍세희, 2011; Rindskopf, 1984).

<표 8> 유령(phantom) 변수를 이용한 간접효과 유의성 검증

경로	비표준화	표준화	90% CI	
			lower 5%	upper 5%
교육훈련 → 고몰입 인사관리 → 조직성과	a*c	.030	.038	.070
경력개발 → 고몰입 인사관리 → 조직성과	b*c	.017	.043	.034

부트스트래핑(bootstrapping)을 이용해 추정한 90% 신뢰 구간 간격(confidence intervals: CI)은 0을 포함하지 않을 때 유의수준 .1에서 유의한 것으로 확인하는 것이다. <표 8>에서 알 수 있듯 유령(phantom) 변수와 부트스트래핑(bootstrapping) (1,000회)을 이용하여 인적자원개발 변수인 교육훈련과 경력개발에서 고몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 이르는 경로가 모두 90% 신뢰 구간 간격(confidence intervals: CI)에서 0을 포함하지 않아 유의하게 나타났다(박시남, 2015).

V. 논의 및 결론

실증 분석을 통해 도출된 연구의 결과를 가설에 따라 살펴보면 다음과 같다. 가설 1의 결과는 교육훈련이 조직성과에 유의미하게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Sevilla와 Wells(1998)의 연구 결과와 일치하며 교육훈련 시행 자체가 근로자의 능력향상과 조직성으로 연결되지는 않는다는 선행연구의 분석(김민경, 나인강, 2012)에서 지적한 것과도 일치한다. 교육훈련 자체가 어떤 영향을 주는 것이 아니라 훈련의 전이가 발생하였을 때 조직성으로 이어질 수 있다는 해석이 설득력이 있다. 그리고 이영구와 장석인(2014)의 연구에서도 교육훈련이 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에 모두 유의미하지 않은 것으로 나타나 교육훈련만으로는 조직성이나 조직유효성에 영향을 주지 않음을 확인할 수 있었다. 가설 2에 관한 결과는 경력개발이 조직성과에 유의미하게 긍정적인 영향을 미치고 있는 것

으로 확인되었다. 이러한 결과는 이영구와 장석인(2014)의 연구에서 경력개발이 조직유효성인 직무만족과 조직몰입에 모두 유의미하게 긍정적으로 영향을 미치는 것과 내용을 같이한다. 또한, 오계택과 윤양배(2008)의 연구 결과와도 맥을 같이한다. 이것은 인적자원개발 변수 중 하나인 경력개발이 조직성파에 직접적인 영향을 미치고 있음을 실증적으로 나타내 주는 것이라 할 수 있다. 한편 최우재(2015)의 연구에서는 교육훈련과 경력개발 모두를 포함한 인적자원개발 변인이 조직성과 변인인 직무능력 향상, 노동생산성 향상, 회사 이미지 개선, 직원의욕 및 직원 이직방지에 유의미하게 긍정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 기업이 인적자원개발 프로그램을 적극적으로 활용할수록 비재무적 조직 성과들을 높일 수 있다는 것을 의미한다.

가설 3과 가설 4에 관한 결과는 교육훈련과 경력개발이 고몰입 인사관리에 긍정적인 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이는 인적자원개발과 인적자원관리 간의 연계와 조직성과에 미치는 영향을 분석한 노경란과 허선주(2014)의 연구에서는 교육 프로그램에 참여한 결과를 인사 부분에 적극적으로 반영할수록 인적자원관리 제반 활동이 활성화된다는 결과와 유사하다고 할 수 있다. 이러한 결과는 교육훈련과 경력개발이 기업에 있어서 투자적인 성격을 띠고 개인의 역량을 증대시키려는 방법으로 활용되고, 자발적인 훈련 효과로서 나타나는 기술과 태도, 지식의 향상을 실지 업무 적용으로 유도하기 위해서는 고 몰입 인사관리와 함께 적용하여야 한다 할 수 있다.

가설 5에 관한 결과는 고 몰입 인사관리는 조직성과에 긍정적 직접효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고 몰입 인적자원관리의 정도가 높을수록 조직의 내외적인 성과에 긍정적인 효과를 미친다는 기존연구들의 결과를 재확인할 수 있었다(김진희, 심원술, 2004; 김기태, 조봉순, 2008; 장용선 등, 2014; Huselid, 1995). 또한, 기존의 연구에서는 고성파 및 고 몰입 작업조직과 몰입 유도형 인사정책을 결합하여 고성파 및 고 몰입 작업시스템이라는 통합적 변수를 만들어 기업성과에 대한 영향을 검증(Cappelli & Neumark, 2001)하였다. 이에 2006년에 실시한 사업체 패널 조사 자료를 분석한 류성민(2010)의 연구에서는 몰입형 인사관리 요인 중 몰입 유도형 인사정책은 기업성과를 향상 시키지만 고 몰입 작업조직은 기업성과에 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났는데 본 연구와 고 몰입 인사관리 변인과 몰입 유도형 인사정책 변인은 동일한 변인으로 그 결과도 같게 나타났다.

가설 6과 가설 7에 관한 결과는 교육훈련과 경력개발이 고 몰입 인사관리를 매개로 조직성과에 긍정적으로 간접효과가 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 고 몰입 인사관리가 조직성과에 중요한 매개변인의 역할을 하는 것을 확인할 수 있는

것으로 특히 교육훈련이 조직성과에 영향을 미치기 위해서는 고 몰입 인사관리가 동반되어야 함을 시사한다.

본 연구의 목적은 교육훈련과 경력개발이 고 몰입 인사관리 매개변수를 통하여 조직성과에 영향을 미치는 과정을 분석하고 실제로 우리나라 1,387개 기업 인사담당자의 인식을 통해서 인적자원개발과 고 몰입 인사관리 특성이 조직성과에 영향을 미쳤는지를 검증한 것이다. 다시 말하면 기업의 조직성과 및 이에 영향을 미치는 변수인 교육훈련, 경력개발, 고 몰입 인사관리 간의 구조적 관계를 분석하는 것이다. 인적자원개발과 조직성과에 관한 연구와 고 몰입 인적자원관리와 조직성과에 관한 연구가 각각 따로따로 진행되고 있는 상황에서 인적자원개발과 고 몰입 인사관리가 기업 구성원들이 어떠한 역동성 속에서 조직성과를 내는가에 관한 연구는 상대적으로 이루어지지 않았다. 이러한 맥락에서 본 연구가 가지는 의의는 교육훈련 및 경력개발과 고 몰입 인사관리가 조직성과에 미치는 효과에 관한 연구가 미진한 상태에서 인적자원개발과 인사관리가 어떻게 조직성과에 영향을 미치는지를 살펴보았다는 것에 있다.

연구목적을 달성하기 위하여 이론적 틀을 구성하고 이를 분석하여 도출된 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 경력개발이 조직성과 향상에 중요한 변수임을 실증적으로 확인하였다. 이는 경력 상담, 멘토링, 경력 워크숍 및 경력계획이 조직성과에 큰 영향을 미치는 것을 나타내는 것이다. 현재와 같은 기대수명의 증가와 고령화 사회로의 진입에 대비하여 오랜 경제활동을 유지하기 위해서는 자신의 경력에 대한 경로와 개발이 매우 중요한 문제로 다가온다. 그리고 본 연구에서 경력개발이 고 몰입 인사관리를 통해 조직성과에 간접적인 영향을 주었다. 둘째, 고 몰입 인사관리는 조직성과 향상에 중요한 변수이다. 원가절감형 인사관리가 당장 눈앞의 이익에는 유리할 수 있어도 거시적인 차원으로 근로자의 기업에 대한 충성심을 고취시키고, 필요한 자격을 갖춘 삶을 장기고용하며, 가능한 정규직을 주로 활용하는 고 몰입 인사관리가 조직성과에 영향을 미침을 확인할 수 있었다. 또한, 인사관리에서 팀워크를 중시하고 근로자의 장기적인 육성을 위한 방향으로 기업을 운영할 때 더욱 기업은 성장할 수 있음을 확인할 수 있었다. 셋째, 인적자원 개발은 고 몰입 인사관리에 중요한 변수임을 확인하였다. 조직성과를 향상하기 위해서 많은 기업이 인적자원개발 제도를 도입하여 활용하고 있다. 인적자원개발 제도는 조직성과에 어느 정도 효과적으로 영향을 주기는 하나 고 몰입 인사관리와 함께 결합하여 운영할 경우 더욱 시너지 효과가 있는 것을 확인할 수 있었다. 넷째, 교육훈련은 직접 조직성과에 영향을 미치지 못하고 고몰입 인사관리를 통하여 조직성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 이제 단순히 집단 사내교육, 집단 사외교육, 인터넷 원

격 교육 및 학습동아리만으로는 조직성과를 향상하기 어려움 확인할 수 있었다. 다섯째, 인적자원개발 중 대표적인 변인인 교육훈련과 경력개발 중 조직성과 향상에 영향을 미치는 요인으로 교육훈련보다 경력개발이 더 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다.

이에 본 연구의 결론을 토대로 한 다음과 같은 관리적 시사점을 도출하였다. 첫째, 경력개발은 조직성과에 영향을 주는 중요한 요소이기에 경력개발제도의 도입과 적극적인 활용이 요구된다. 둘째, 조직성과를 높이는 데 있어 고 몰입 인사관리는 직접 영향을 미치기도 하지만 인적자원개발 변인인 교육훈련과 경력개발과 함께할 때 더욱 상생의 효과를 준다. 이에 기업 환경에서 고 몰입 인사관리를 적극적으로 적용하여 궁극적으로 기업의 조직성과를 높여야 할 것이다.

연구가 가지는 한계 및 후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서는 노동연구원에서 격년제로 조사하는 사업체 패널 데이터를 사용함으로써 학자마다 다양하게 정의되는 구성개념을 반영하지 못하고 일부 측정변인으로 잠재변인을 구성하여 개념 타당도의 문제가 있을 수 있다. 특히 인적자원개발 변인인 교육훈련은 기업에서 지난해 실시했는지를 측정한 이분 범주형 변인으로 구성하여 본래 의미의 교육훈련 개념측정에 제한적일 수 있다. 둘째, 경력개발의 구성개념에서 측정변인이 교육훈련에서의 측정변인의 기준과는 조금 다른 ‘적극적으로 활용하는 경우와 그렇지 않은 경우로 나눈 것’을 적용하였기에 교육훈련과의 단순한 비교에는 한계가 있을 수 있다. 셋째, 본 연구에 활용된 자료는 같은 기업을 격년으로 조사하는 패널 자료인데 5차에 조사한 횡단자료를 중심으로 분석하였다. 이에 이러한 결과를 선행 자료로 시간이 포함된 잠재 성장모델 등의 종단연구가 앞으로 이어져야 할 것이다.

참고문헌

- 강순희(2010). 경력개발지원이 기업성장에 미친 영향: 교육훈련에 대한 보완효과. **노동정책연구**, 10(2), 35-65.
- 김기태, 조봉순(2008). 인적자원관리와 조직 성과간의 관계에 관한 연구: 인적자원 관리 성과로서 종업원 태도의 매개효과를 중심으로. **인사·조직연구**, 16(1), 115-157.
- 김민경, 나인강(2012). 교육훈련이 기업성장에 미치는 영향: 교육훈련전이의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 25(4), 2047-2064.
- 김주환, 김민규, 홍세희(2009). **구조방정식모형으로 논문쓰기**. 서울: 커뮤니케이션 북스.
- 김주희, 강영희(2014). 고몰입 인적자원관리에 대한 인식이 직무 스트레스에 미치는 영향: 노사관계 분위기의 조절효과를 중심으로. **인사조직연구**, 22(2), 143-168.
- 김진희, 심원순(2004). 고몰입 인적자원관리시스템이 조직성장에 미치는 영향. **HRD 연구**, 6(2), 1-18.
- 김진희(2011). 고용의 질과 고몰입 인적자원관리와의 관계에 대한 연구. **한국경영공학회지**, 16(3), 89-98.
- 나인강(2010). 기업의 훈련이 근로자의 인적자원성과 및 기업성장에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 17(1), 39-56.
- 나인강(2016). 교육훈련투자와 기업성과간의 인과관계분석. **인적자원관리연구**, 23(1), 323-344.
- 노경란, 허선주(2014). 인적자원개발(HRD)과 인적자원관리(HRM) 간 연계 수준이 HR 부문 기능과 조직성장에 미치는 영향 분석: 교육훈련 참여성과의 인사반영 수준을 중심으로. **역량개발학습연구**, 9(3), 53-72.
- 노용진, 채창균(2009). 기업 내 교육훈련의 경영성과 효과. **노동정책연구**, 9(2), 67-93.
- 류성민(2010). 몰입형 인사관리가 기업성장에 미치는 영향: 노사관계특성의 조절효과를 중심으로. **산업경제연구**, 23(5), 2609-2634.
- 류석우, 양혜술(2012). 기업 HRD 교육훈련 프로그램의 조직지원 특성에 따른 효과성. **한국콘텐츠학회논문지**, 12(6), 497-507.
- 문수백(2009). **구조방정식모델링의 이해와 적용**. 서울: 학지사.
- 박시남(2015). 잠재성장 모델을 이용한 대학생의 자기효능감, 행복 및 자기 주도학

- 습 간의 중단 관계 분석. **직업능력개발연구**, 18(1), 105-130.
- 배종석, 사정혜(2003). 인적자원관리와 조직성과에 대한 실증연구. **인사조직연구**, 11(2), 133-169.
- 사업체 패널조사(2015). **Workplace Panel Survey User's Guide**. 한국노동연구원.
- 서인덕, 이승환(2009). 대학조직에서의 전략적 인적자원관리(SHRM) 실행이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 16(2), 69-90.
- 송보화(2006). 인적자원관리시스템과 조직성과의 연계에 대한 실증적 고찰: 제조업을 중심으로. **경영학연구**, 35(1), 331-363.
- 신건권, 정군오, 김연용(2003). 교육훈련비가 기업의 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구: 패널분석을 중심으로. **회계정보연구**, 21(1), 173-185.
- 오계택, 윤양배(2008). 전략적 인사관리에서 근로자 태도의 매개효과. **직업능력개발연구**, 11(3), 97-125.
- 이영구, 장석인(2014). 근로자의 인적자원개발 인식이 조직신뢰 및 조직유효성에 미치는 영향: 중국 청도시 중소기업을 중심으로. **인적자원개발연구**, 17(2), 1-27.
- 이종수(2002). 공무원의 전문성 향상방안으로서 경력개발제도(CDP)에 관한 연구: CDP의 시각에서 분석한 한국인사 행정체계의 문제점과 개선방안. **한국행정연구**, 11(4), 149-175.
- 이주형, 이영면(2010). 고성과 작업시스템이 경영성과에 미치는 영향에 대한 국내실증연구의 분석과 시사점. **인적자원관리연구**, 17(3), 43-63.
- 임정연, 이영면(2010). 중소기업의 교육훈련 투자가 기업성과에 미치는 영향 분석. **인적자원관리연구**, 17(2), 139-162.
- 장용선, 김민수, 이강민, 조대환(2014). 중소기업의 고물업 인적자원관리가 조직효과성에 미치는 영향. **한국산업정보학회논문지**, 19(3), 103-114.
- 장원섭(2011). **인적자원개발: 이론과 실천**. 서울: 학지사.
- 전인, 오선희(2012). 고성과 작업시스템이 조직성과에 미치는 영향: 운영성과의 매개효과를 중심으로. **인적자원관리연구**, 19(3), 151-171.
- 정영미, 조한익(2015). 유아용 사회적 성취목표지향성 척도의 개발과 타당화 연구. **교육심리연구**, 29(2), 209-240.
- 최명원(2018). 교육훈련 투자가 이직률 및 조직성과에 미치는 영향: 다집단 분석. **기업교육과 인재연구**, 20(1), 113-141.
- 최현주, 정귀임(2018). 간호사 경력개발에 관한 국내 연구동향 분석. **한국산학기술학회논문지**, 19(3), 325-336.

- Choi, H. J., & Meggen, R. B. (2007). 범주형 자료를 이용한 잠재성장모형의 모수 추정방법: 비교-ML과 WLSMV를 중심으로. *교육평가연구*, 20(1), 213-232.
- 하성욱(2013). 고몰입형 인적자원관리와 경영성과간의 관계에 관한 연구. *한국경영 전략 경영학회 학술대회 발표 논문집*, 2013, 275-296.
- 홍세희(2011). *구조방정식 모형의 다양한 모형*. 서울: 에스엔엠 리서치 그룹.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687.
- Barrett, A., & O'connell, P. J. (2001). Does training generally work? The returns to In-company training. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(3), 647-662.
- Bartel, A. P. (1991). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33(4), 1-32.
- Bartel, A. P. (1995). Training, Wage growth and job performance: Evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13(3), 401-425.
- Bartel, A. P. (2000). Measuring the employer's return on investments in training : Evidence from the literature. *Industrial Relations*, 39(3), 502-524.
- Bishop, J. H. (1996). *What we know about employer-providing training: A review of literature*. Ithaca, NY: Cornell University.
- Brown, T. (2006). *Confirmatory factor analysis for applied research*. New York: Guildford.
- 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.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (1998). Do 'high-performance' work practices improve establishment-level outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737-775.
- Flippo, E. B. (1984). *Personnel management* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Godard, J. (2001). High performance and the transformation of work? The implications of alternative work practices for the experience and

- outcomes of work. *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 776-805.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, development, and evaluation* (4th ed.). Hartford, CT: Wadsworth.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263-275.
- Guest, D. E. (2000). HR and bottom line: Has the penny dropped? *People management*, 20, 26-31.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Klingner, D. B., & Nalbandian, T. (1998). *Public personal management: Context and strategies* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). New York: The Guilford Press.
- Loehlin, J. C. (2004). *Latent variable models* (4th ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production system in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Muthén, L. K., & Muthén, B. O. (2014). *Mplus User's Guide* (7th ed.). California, CA: Muthén & Muthén.
- Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resource*. New York: Wiley.
- Porter, L. W., Steers, R., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rindskopf, D. (1984). Using phantom and imaginary latent variables to parameterize constraints in linear structural models. *Psychometrika*, 49(1), 37-47.
- Saari, L. M., Johnson, T. R., McLaughlin, S. D., & Zimmerle, D. M. (1988). A survey of management training and education practices in U.S. companies. *Personnel Psychology*, 41(4), 731-743.

- Sevilla, C., & Wells, T. D. (1998). Contracting to ensure training transfer. *Training & Development, 52*(6), 10-11.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods, 7*, 422-445.
- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review, 17*(3), 251-273.
- Truss, C. (2001). Complexities and controversies in linking HRM with organizational outcomes. *Journal of Management Studies, 38*(8), 1121-1149.

Abstract

**The Impact of Education Training and Career
Development on Organization Performance:
Using High Commitment Personnel Management
as a Mediating Variable**

Kim, Junghee (Westminster Graduate School of Theology)

Park, Sinam (Sogang University)

This study aimed to search for how education training and career development affect organization performance in corporations with high commitment personnel management as a mediation variable. Using 5th workplace panel survey 5-year data, hosted by Korea Labor Institute, 1,387 corporations were analyzed. SPSS(18), Mplus(7.2) and structural equation modeling were used for data analysis. The major findings are as follows: First, education training had no effect on organization performance however it was valid when using high commitment personnel management as a mediation variable. Second, career development has positive effect on organization performance, and high commitment personnel management has positive indirect effect as a mediating variable. Third, education training and career development have positive direct effect on organization performance. Fourth, high commitment personnel management has positive effect on organization performance. The result of this study shows that education training and career development have positive direct or indirect effect on organization performance when high commitment personnel management was used as a mediating variable. This study suggests that corporations need to recognize that high commitment personnel management is an important mediating variable for organization performance. It also asks corporations to employ high commitment personnel management in their human resource development system.

keywords: education training, career development, high commitment personnel management, organization performance, workplace panel, WLSMV

특성화고등학교 여교장의 생애사를 통해 본 삶과 학습경험의 의미

조 용(경기기계공업고등학교)*

최은수(숭실대학교)†

요 약

본 연구는 생애사 연구를 통해 특성화고등학교 여교장의 삶과 평생학습이 주는 의미를 탐색하는데 그 목적이 있었다. 연구목적 달성을 위해 35년간의 교사 생활을 거쳐 2개교에서 6년간 근무한 공립학교 L교장과 10년의 교사생활과 교감도 거치지 않고 교장이 된 사립학교 S교장을 대상으로 하였고, 심층면담과 생애사 연구방법을 통한 질적 연구를 수행하였다. 분석 결과, 첫째, 산업기술의 발달과 함께 큰 변화의 과정을 거치는 특성화고등학교는 전문적인 각종 직무연수와 부진공 연수를 이수하고 있는데 이는 교직생활을 어렵게 하는 것으로 나타났다. 둘째, 교장으로 승진하는 과정에서 공립학교 여교사는 남성위주의 학교 문화에서 어려움을 겪었고, 사립학교 설립자의 자손도 학내분규와 학교 체제 개편 등의 쉽지 않은 과정을 거쳐 교장에 임명된다는 것을 알 수 있었다. 셋째, 여교장으로 승진함에 있어 가사와 육아 부담은 남성보다 큰 어려움으로 나타났다. 넷째, 교직 생활 중에 두 여교장은 부진공 연수와 직무 관련 평생학습을 다수 이수하였는데 L교장의 직업교육탐색연수와 S교장의 감정코칭연수는 승진과 리더십 발휘에 결정적인 계기가 되었다. 본 연구에서 두 연구 참여자가 경험한 평생학습 중에서 부진공연수는 신기술일 때 학교체제 혁신의 밑바탕이 되었고, 직무연수는 특정인에게 주어지는 높은 가격의 과정이 성장에 큰 도움이 됨을 알 수 있었다.

주제어: 여교장, 평생학습, 생애사연구, 특성화고등학교

* 제1저자: 경기기계공업고등학교 교장 e-mail: cho5972@hanmail.net

† 교신저자: 숭실대학교 평생교육학과 교수 e-mail: eschoi@ssu.ac.kr

논문투고: 2018.09.10 / 심사일자: 2018.10.01 / 게재확정일자: 2018.10.10

I. 서론

1. 연구의 필요성과 목적

후진국과 개발도상국들은 짧은 기간 동안에 첨단 산업화를 이룬 우리나라에 깊은 관심을 갖고 있으며 그 방식을 도입하고 싶어 한다. 70년대 시작한 우리나라의 산업화 정책을 실행한 주역은 실업계고등학교였으며 산업구조의 변화와 함께 특정 분야의 인재와 전문 직업인을 양성하는 특성화고등학교로 명칭을 바꾸었다. 2006년 직업교육 혁신 방안이 발표되어 당시 108개의 실업계고등학교가 정부부처에 의한 특성화고등학교로 운영되고, 2010년 고등학교 직업교육선진화 방안에 따라 학교 체제가 대폭으로 개편하게 되었으며, 교육의 질을 유지하기 위해 시설과 장비를 지속적으로 투입해야 하는 특성화고등학교는 정부의 정책적 관심과 지원에 지대한 영향을 받았고 국가 발전에 크게 기여한다(조동근, 임세영, 2017).

교육과정의 50% 이상이 공업·농업·수산업 등의 전문교과로 편성되어 있고 가정형편이 주로 어려운 학생들을 대상으로 난이도가 높은 힘든 기술을 익혀야하기 때문에 그동안 전문교과 중심의 남성교원이 주도적으로 근무해 왔으며 계속되는 중등직업교육 정책의 추진으로 업무의 강도가 일반교에 비해 높은 상황에서 여성이 교장이 되기는 쉽지 않다. 물론 특성화고등학교만 아니라 실제 교직에서 차지하는 비율에 비해 여교장으로서 승진하는 경우도 저조한 실정이다. 2017년 교육부 통계에 따르면 중학교와 고등학교 국·공·사립을 통틀어 243,884명의 교원이 근무하고 있고 그중에서 여교사는 144,955명으로 전체의 59.44%에 달한다. 그럼에도 5,271명의 학교장 중에서 여교장의 수는 989명으로 전체의 18.76%에 불과한 실정이다. 학교장은 교사의 혁신행동만 아니라 출석수법, 참여적 의사결정, 코칭, 정보공유, 관심표출 등을 증진시키는 중요한 자리(심지영, 2016)이고 학교의 총괄책임자인 교장으로 진출하려고 노력하는 여교사가 많이 있음에도 그 비율이 낮은 것은 여러 가지 어려운 요인이 존재하고 있을 것이다.

여교장에 대한 선행연구를 살펴보면 최근 주로 저개발 국가를 중심으로 교장의 성(gender)에 따라 리더십 스타일 및 효과에 차이가 있다는 연구 결과가 발표되었으며(Dady & Bali, 2014; Eboka, 2016; Ibrahim & Al-Taneiji, 2013), 신수강(2017)의 ‘초등학교 여교장의 교육과정 운영상의 갈등유형 분석’, 박상완(2017)의 ‘우리나라 여교장의 특성분석’, 권리라(2010)의 ‘초등학교 여교장의 상징적 지도성 특성 연구’, 이성은, 윤연희(2006)의 ‘초등학교 여교장의 교직 생애사 연구’ 등이 있다. 여교

사 비율에 비하여 여교장의 비율이 현저히 낮음에도 불구하고 여교장에 대한 선행 연구들이 그 연구방법에 있어서 양적 연구만 다소 있을 뿐, 여교장의 목소리를 들을 수 있는 질적 연구는 미흡한 실정이다.

이러한 교직의 특수성에서 질적 연구가 필요한 이유를 찾을 수 있다. 변화무쌍한 인간을 교육하는 현장을 양적 연구로 나타내기에는 한계가 있고, 교사의 삶을 연구한다는 것과 여교장에 대한 삶과 평생학습 경험은 양적 분석으로는 이해를 깊이 있게 이끌어내기 어렵다. 이는 그 동안의 연구물들이 여교장의 부족 현상을 피상적으로 다룰 다양한 측면의 분석을 하지 않았다고 볼 수 있다. 이러한 점에서 질적 연구가 요구되고, 특히 질적 연구 중에서 생애사 연구가 필요하다. 즉 생애사 연구를 통해 여교장의 삶의 문제를 극복해 나가기 위해 스스로 학습하는 과정을 탐색할 수 있으며 급변하는 개인의 현대화 과정을 이해할 수 있고, 연구대상자가 사회에서 살아가는 특유한 행동이나 문화를 발견하게 되어 이들의 삶의 이야기가 어떻게 구성되는지 이해를 도와주기 때문이다(박성희, 2004).

한편 특성화고등학교 중 상업계열과 가사·실업계열의 경우에는 사무원·회계원·비서·조리사·제과제빵사·간호조무사 등의 산업인력을 양성하고 있으므로 전공 교과외 특성상 여학생과 여교원의 비율이 많고, 어린 학생들에게 난이도가 있는 기술을 습득하도록 하기 때문에 여성 특유의 인간적 배려와 세심한 관리 등을 긍정적으로 평가받는 여교장의 역할(송연숙, 조영하, 2014)이 중요하다고 볼 수 있다. 이렇게 섬세한 기술지도만 아니라 큰 장비의 기술 교육과 강도 높은 업무를 추진해야 하는 특성화고등학교의 교원은 계속되는 기술의 발달에 따라 끊임없이 직무관련 연수를 이수해야 하고 때로는 대학 양성과정에서 취득한 전공 이외의 부전공 자격을 습득하여야 하며, 산학협력과 학생 취업을 위한 직무도 습득해야 되기 때문에 일반교과보다도 더 많은 학습에 참여하고 있는 실정이다. 이러한 과정을 거치는 동안 특성화고등학교 여교장이 경험한 학습의 의미는 무엇이며 남성 중심의 학교에서 여성으로서 승진하기 위하여 겪은 삶의 이야기를 살펴보는 것은 특성화고등학교 여교장의 연구가 국내에서 찾아보기 없다는 측면에서 볼 때 의미가 있다고 본다.

2. 연구의 목적

본 연구는 생애사 연구를 통해 특성화고등학교 여교장의 삶의 과정에서 학습이 주는 의미에 대해 탐색하는데 그 목적이 있다. 이러한 연구목적은 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 특성화고등학교에서 여교장의 삶의 과정은 어떠하였는가? 둘째, 특성화고등학교 여교장의 삶에서 학습 경험이 주는 의미는 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 특성화고등학교 여교장에 관한 연구

여교장에 관한 연구는 교육현장에서 여성화 문제나 여교사의 증가에 따라 학교 관리직이 적은 이유를 이해하기 위한 연구의 출발점과 문제제기 등이다(민무숙, 허영란, 2000; 장지영, 2007; Shakeshaft, 1989). 여교장에 대한 초기 연구들은 남교장에 비해 리더십과 행정·관리 스타일의 차이에서 여교장이 낫다는 점을 제시하여 학교 관리직에 여성의 비율을 늘려야 한다고 주장하고 있다(민무숙, 허영란, 2000; Dady & Bali, 2014). 이후 학교 조직에서 여성의 차별, 억압, 배제 등의 문제 제기에서 더 나아가 여성적 리더십과 여성주의 리더십 등을 제시하여 전통적 리더십 연구와 조화를 이루려는 연구가 있다(김양희, 2006; 서용희, 2013; 허라금, 2005). 질적 연구로는 초등학교 여교장의 교직 생애사 연구(이성은, 윤연희, 2006)가 있는데 교직 입문 이전과 이후로 초등학교 중심의 내적 요인과 외적 요인을 논의하고 있다. 그러나 산업사회를 이끌어갈 기술 인력을 양성하는 학교기관으로 근대 고종황제가 설립한 상공학교관제이래 전국에 491개의 특성화고등학교가 설립되어 있음에도 여교장에 관련 된 국내외 연구를 찾아 볼 수 없다.

2. 특성화고등학교 교장의 평생학습

현대의 경쟁사회에서 모든 사람들은 폭발적으로 증가하는 지식과, 변화하는 사회에 적응하기 위해서라도 계속 배우지 않으면 안 되는 현실에 놓이게 되었다. 이러한 관점에서 교사는 공교육 제도 안에서 교육을 담당하고 있는 만큼, 이른바 평생 학습에 가장 능동적으로 참여하지 않으면 안 되는 집단이다(안장자, 김병주, 2012).

학교와 교사가 기존의 지식과 기술을 학습자에게 단순히 일방적으로 전달하는 시대는 지났으며, 학습자와 자기 자신의 발전을 위해 계속 노력해야 하는 시대에 살고 있다. 교사가 새로운 지식과 기술, 태도를 고양하면 학습자들이 자기존재에 대한 새로운 깨달음을 얻게 된다(한준상, 2004)는 점에서 교사의 학습은 큰 의미를 가진다. 교원의 평생학습은 일선 학교의 직장 내 교육, 시도 교육청 연수, 교육부 중앙교육연수원 연수 등을 통해 이루어지며, 산업화 인력을 양성해야 하는 교육공무원의 시대적 사명에 발맞추어 위계적으로 구조화 되었다(임경수, 이희수, 이지영, 고혜리, 2018)고 하였는데 시대의 변화와 요구에 따라 비구조화되고 무형식적인 학

습 형태가 오히려 큰 효과를 발휘하기도 한다. 연수 효과에 대하여 이관배, 기영화(2009)의 분석에 따르면 평생교육에 참여한 교원들은 전체적으로 연수 효과를 긍정적으로 인식하는 것으로 나타났고, 자아실현, 직무능력 향상, 가정·사회생활 변화의 순서로 나타났다. 그러나 특성화고등학교 교원의 경우에는 직무능력의 향상을 우선으로 하고 가장 많이 참여하고 있는 실정이다.

한편, 특성화고등학교는 직업교육 담당교과에 따라 교사를 전문교과 교사와 보통교과 교사로 구분할 수 있는데, 전문교과 교사는 일반적으로 교사에게 요구되는 자질과 능력뿐만 아니라 보통교과와는 구별되는 전문적인 측면이 추가적으로 요구되며, 기능대회 지도 및 실습장 관리와 같은 추가적 업무를 맡게 되어 보통교과 교사보다 더 많은 역할을 담당하고 있다(나승일, 이명훈, 한홍진, 마상진, 김진실, 2003). 그로 인하여 부전공 연수와 전공 관련 직무연수에 꾸준히 참여하지 않으면 역할을 수행하기 곤란한 상태이다. 또한 특성화고등학교의 학교장은 일반계고의 학교장이 담당하는 업무 이외에 기술의 발달과 함께 꾸준히 설치되어 있는 학과를 개편해야 하고 여러 정부기관의 지원을 받아 산학 협력과 학생 취업을 담당해야 하기 때문에 다양한 평생교육을 이수해야 한다. 산학일체형 도제학교, NCS(국가직무능력표준) 기반 교육과정 편성 운영, 직업계고등학교 비중확대, 매력있는 직업계고등학교 육성, 중소기업 맞춤형 인력 양성 사업, 직업계고등학교 학점제 운영 등과 같은 업무가 동시에 추진되고 있는 바, 사업 추진을 위한 워크숍과 연수에 참석해야 하고 각종 커뮤니티에 참석하여 의견을 주고받으면서 정보를 습득하고 있는 실정이다.

3. 특성화고등학교 정책의 변화와 여교장의 활동

우리나라에서 최초의 근대 실업학교는 관립상공학교로 고종황제의 칙령9호에 따라 서울의 명동에 1899년 5월 상공학교관제로 설립되었다. 상공학교관제란 최초의 근대적 법령으로 실업학교에 대한 설립목적은 비롯해 학과, 교직원 등에 대한 규정을 포함하고 있었다. 상공학교의 설립목적은 상업과 공업에 필요한 실학을 교육하는 것이었다. 학과에 대해서는 상업과와 공업과를 구분하였으며, 각각 4년의 수업 연한을 규정하였다(이숙영, 2017).

교육이 산업세계와 직접적으로 잘 연결되는 중등단계 직업교육의 기능은 산업사회의 중간인력을 양성하는 수단으로 파악되어 왔다. 1990년대에 들어서 정부는 기술, 기능 인력의 부족에 대한 대응책으로 고등학교에서 직업교육을 실시할 것을 강조하기 시작했고 1992년부터 추진한 교육부 장기 종합계획에 따라 1996년까지는 실업계고 대 인문계고의 비율을 50:50으로 조정하려고 하였다(임천순, 1997).

이에 따라 1990년 587개교 이던 실업계고등학교는 1995년도에 762개교 증가하였다. 이후 대학 입시 지옥을 해소하고 인간 중심의 교육개혁을 위하여 김영삼 정부의 제2차 교육개혁(1996. 2. 9.)이 발표되고 직업교육의 축을 실업계고등학교에서 전문대학으로 이전함에 따라 전국의 실업계고등학교는 신입생 대량 미달 사태를 겪게 되었다. 이어서 실업계고등학교를 육성하려는 방안으로 정원 외 동일계대학 특별전형과 대학입학수학능력시험에 직업탐구영역을 신설하게 되었다. 그에 따라 실업계고등학교 학생의 대다수가 대학진학을 희망하게 되어 2010년 취업을 장려하는 고등학교 직업교육 선진화 방안이 발표되었다. 2010년 692개 이던 실업계고등학교는 2015년까지 400개교로 체제를 개편하는 정책이 추진되었다. 2018년 전국에 491개교의 특성화고등학교가 설치되어 있고 교원 수는 25,853명으로 공립학교에 14,498명, 사립학교에 11,355이 근무하고 있다. 이들 교원 중 여교장은 49명이며 9.98%로 고등학교 전체 여교장 비율 10.4%와 거의 유사한 것처럼 보이나 서울특별시 소재 19개 공립특성화고등학교에는 여교장이 1명만 근무하고 있다(교육부, 한국교육개발원, 2017). 특성화고등학교 여교장은 학교 운영을 위하여 노력하고 있으나 전국에 설치되어 있는 공업계열·상업계열·가사실업계열·수산해운계열·도제학교·매력 있는직업계고등학교·마이스터고등학교 교장회 대표로 구성된 협의회에는 대표가 없고 각 계열별 교장회 회장에도 1명도 없는 실정이다. 특히 전국의 240여개 공업계열고등학교장회 이사회에도 1명의 여교장이 포함되어 있지 않은 것을 볼 때 여교장은 어떠한 삶을 살면서 학습 경험을 하고 있는지 살펴볼 필요가 있다.

III. 연구방법

1. 생애사 연구

본 연구의 목적은 특성화고등학교 여교장의 삶의 경로를 탐색하고 연구 참여자들이 경험한 평생학습이 특성화고등학교 여교장의 삶에 주는 의미를 살펴보고자 하는 것이다. 본 연구는 이러한 목적을 달성하기 위해 질적인 연구 방법을 택하였다. 질적 연구는 구체적이고 다양한 교육과 사회적 현상을 설명하기 위해 디자인된 연구방법(유기웅, 정종원, 김영석, 김한별, 2018)으로 사람들이 그들의 경험을 어떻게 해석하고 그들의 세상을 어떻게 구성하는지, 그들의 경험에 가치와 의미를 어떻게 부여하는지 등을 이해하는데 관심을 갖는다(신혜정, 2017).

생애사 연구는 한사람의 삶에 대하여 그 당사자의 표현과 해석을 토대로 역사적,

문화적 맥락을 심층적으로 이해하고자 하는 과정이다(이은혜, 이미리, 박소연, 2006). 평생학습교육자인 Alheit와 Marotzki는 개인이 살아가는 삶의 과정을 끊임없는 학습과정으로 보았으며 삶의 과정을 분석하고 재구성하는 것을 생애사 연구방법이라고 주장하였다(박성희, 2016).

본 연구에서 찾아보고자 하는 것은 빈번한 직업교육 정책의 변화와 일반계고등학교와 달리 기능과 기술지도, 전문교과 교육과정의 편성 운영, 산학협력과 취업지도 등의 특징을 갖는 남성 위주의 특성화고등학교에서 여교장이 되기까지 어떠한 과정을 거쳤는지 그들의 삶의 과정을 살펴보고, 교원들이 경험하는 평생학습은 여교장의 삶에 어떤 의미인지를 살펴보는 것이다.

2. 연구 참여자

본 연구는 특성화고등학교 여교장의 삶과 평생학습에 대한 생애사 연구로 Spradley(1979)가 제안한 연구 참여자의 요건에 따라 교직 생활 중 5년 이상 교장으로 근무하였으며 그 능력을 인정받은 여교장을 연구 참여자로 선정하였다. 공립 학교와 사립학교는 근무환경과 학교장으로 승진하는 시스템이 크게 다르기 때문에 각각 1명씩 선정하였는데 이들은 공립과 사립 특성화고등학교 여교장에 대한 본 연구의 목적에 부합하는 통찰을 제공할 것이다.

가. 공립 특성화고 L교장

L교장은 대학교에 다니면서 가르치는 것에 소질이 있다는 것을 깨닫고 상업 교과목을 이수하여 교사의 길을 선택하게 된다. 교사 시절 대학원에서 석사 학위를 취득하였으며 25년 동안 교직에서 근무하고 교사와 가정주부로의 역할을 동시에 수행하는 어려움을 겪으면서도 교감으로 승진하였다. 이후 2년간의 교육전문직 경력을 거쳐 교장이 되었고 교장으로서 다양한 학교 운영과 각종 강연 등 활발한 대외 활동을 하고 있다.

교사 시절 컴퓨터 부전공 연수를 통하여 승진에 도움을 받았으며 직업교육 탐색대로 독일 장기 연수를 다녀오면서 직업교육 혁신 방향을 생각할 수 있었다. 그로 인해 평생학습의 중요성을 깨닫고 학교에서 다양한 연수를 실시하여 교원의 역량을 제고하고 학생의 진로 개척에 큰 역할을 하고 있다.

나. 사립 특성화고 S교장

S교장은 1960년대 후반 옛 도시에서 사립학교를 설립하여 운영하는 집안의 손녀로 집안에서 교사가 되기를 권유함에 따라 교직원관련 학과로 대학을 진학하였으나 스튜어디스나 교수를 하고 싶었다. 진로가 여의치 않자 6개월간의 공립학교 기간제 교사를 거쳐 타 지역의 사립여고에서 교직 생활을 하였다. 1980년대 후반 교직원 노동조합 운동이 활발해지면서 할아버지가 설립한 학교는 심한 학내분규를 겪게 되고 관선이사가 파견되면서 이 시절 할아버지와 아버지가 화병으로 운명하게 된다. 법정 투쟁 끝에 어렵게 학교법인을 돌려받은 어머니는 운영하던 유치원을 정리하고 사재를 기부하여 폐교 직전의 학교를 재건하게 된다. 타 지역 사립학교에서 어머니가 이사장이었던 학교로 부임하여 37세의 나이로 교감을 거치지 않고 교장으로 승진한다. 부단한 노력으로 뷰티미용과 조리과를 설치하고 생활예술고등학교로 개편하면서 정부부처 장관의 표창을 많이 받는 학교로 성장하게 한다.

생물교사일 때 미용 부전공을 수료한 것이 교장 승진과 학교 발전에 도움이 되었으며 감성코칭 연수와 삼성연구소의 세리연수에 적극적으로 참여하여 자신의 능력을 기르는데 큰 도움을 받았고 각종 연수에 교원들을 참가하게 하여 학교 발전의 원동력이 되게 하였다. 또한 지역주민을 대상으로 제과와 미용분야 평생학습을 실시하여 호평을 받고 있다.

3. 자료 수집 및 분석

본 연구는 생애사 연구로 심층면담(in-depth interview)방식을 이용하였고, 교원 인사 기록 카드, 학교교육 계획안, 학교 홈 페이지, 언론기사, 각종 수상기록 등도 포함하였다. 심층면담은 2017년 3월 22일에서 4월 21사이, 12월 15일에서 29일 사이에 이루어졌다. 초기 면담은 연구 참여자의 경험과 활동의 흐름에 중점을 두어 삶의 시기 별로 이루어졌고, 특정 사건이나 상황에 대해서는 집중적으로 면담을 하였다. 비교적 비 구조화된 질문을 면담 초기에 사용하였고, 점차 구체화·세분화시켜 질문을 계속하였다.

심층면담을 통해 녹음한 자료는 면담이 끝난 뒤 전사하여 자료를 분석하였다. 수집된 자료를 체계적으로 분류하기 위해서 면담 내용의 소주제를 포괄하는 중간 분류 주제를 찾고, 다시 중간 제목을 포괄하는 대 주제를 찾는 방식을 택했다. 자료 수집을 마치고 보고서를 작성하는 과정에서 자료의 기술과 분석 부분에 대하여 연구 참여자로부터 연구의 해석을 검토 받았다.

4. 연구 윤리

질적 연구에서 지켜야할 윤리 내용을 본 연구에서는 크게 세 가지로 정하였다. 첫째, 연구 참여자가 어떠한 불이익이나 손해를 받지 않도록 하기 위해 연구 참여자의 이름을 익명으로 하고, 근무 장소를 공개하지 않는다. 둘째, 연구 참여자가 연구를 위하여 희생을 한만큼 다른 형식의 보상(진솔한 대화, 우정의 교감, 연구 참여자의 숨겨진 이야기를 들어주는 것 등)과 연구 참여자의 교직 생활이 더욱 잘 이루어지도록 협력한다. 셋째, 타당성 확보를 위해 연구 참여자가 연구 결과의 평가를 실시하여 연구 내용의 사실성을 담보하고 연구 참여도를 높인다.

IV. 연구 결과

공립과 사립 특성화고등학교 여교장의 생애를 교직 입문 이후 교사생활, 여교장으로서의 승진과정 및 학습 경험으로 나누어 살펴보고, 여교장으로서 학습을 어떻게 실천했는지 그들의 생애를 통해 드러내고자 한다.

1. 공립 특성화고 L여교장의 삶의 이야기

가. 교사와 교감 시절

L교장은 대학 조교 생활을 하면서 8비트 컴퓨터가 보급되던 1984년에 사설학원을 다니면서 컴퓨터를 공부했다. 어셈블리라는 언어까지 이수하고 상업고등학교로 발령을 받았다. 그 당시 컴퓨터일반이라는 교과가 도입되었으나 컴퓨터 표시과목을 이수한 교사가 없어 학원을 다닌 L교장이 담당할 수밖에 없었다. 8비트 컴퓨터를 학생들에게 가르치는데 마이크로컴퓨터라고도 이름 붙여진 그것은 학교의 성적처리도 담당하였다. 용도가 확장되면서 용량이 큰 중형 컴퓨터를 도입해야 하고 레코딩과 보조기구를 사용해야 되기 때문에 사용자 교육이 계속되었다. 그러한 연수에 참여하기 위하여 6개월간 여의도 OO센터를 다녔는데 그때의 학습은 무척 힘들었다.

진짜 어렵더라고요. 선생님들하고는 다르게 컴퓨터를 전공한 회사원들이니까 그 사람들하고 같이 공부하는 게 녹녹치도 않고...

학교에서 처음 컴퓨터를 사용할 때는 그것이 모든 것을 해결하는 줄 알고 성적 처리, 봉급프로그램 운용, 컴퓨터 동아리 운영, 문서 작성, 환경미화 등도 담당하여 업무가 과중되었다. 그러한 업무의 처리는 수업 하는 것보다 훨씬 힘든 경험이었지만 초임 L교사에게는 작은 기쁨이기도 했다.

그때 컴퓨터가 있으니가 컴퓨터 동아리를 했어요. 동아리 “전산반”. 애들 가르쳤는데 플로차드하고 이런 거... 그제 지금보면 전산교육 그것이 논리적인 사고력을 기르는 거잖아요? 여름방학 겨울방학 때 애들 가르치고 저는 방학이 한 번도 없었어요. 개들하고 사는 게 너무 좋아서 진짜 막 휘날리면서 열심히 했어요. 그 아이들이 지금 다 이제 어느 정도 커서 그 업종의 직종을 갖게 되요.

초임교사 5년간은 학생들의 전문교과 교육과 취업을 시키는데 최대한의 노력을 기울이는 시절이었고, 지금의 남편을 그때 만났다. 서울대학교 사범대학 졸업생 6명, L교장 및 미술교사 8명이 초임교사로 함께 발령받아 생활하면서 명문대 교사와 결혼하였으나 교직 생활을 하는데 도움은 되지 못하였다.

그때 남편을 만나 결혼을 했지요. 지금같이 선 봤으면 절대 그렇게 결혼 안했을 텐데... 같이 막 어울리다보니까 결혼을 했는데 우리 남편이 곧 그만두고... 6명 중 1명밖에 교사로 안 남았어요. 서울사대 출신들은 학교에 나온 게 시험도 안보고 나온거잖아요? 서울사대 들어간 것도 별로 만족하지 않는 세대였고, 교직에 들어와서도 있을 곳이 아니라고 생각하는 거 같았어요. 방송국 기자도 가고 대학으로도 가고 우리 남편 같으면 공부한다고 학교를 그만 두었어요.

교사 시절 어려움을 겪은 것 중의 하나는 병약한 친정아버지를 부양하는 것이었다. 친정어머니는 교사가 되기 직전에 운명하였고, 아버지는 재혼하였으나 다시 이혼하였다. 나중에 혼자 사는 아버지가 나이 들어 치매가 걸림에 따라 병간호를 해야 했다. 교사를 하면서 자녀를 양육하고 중병인 아버지를 간호해야만 할뿐만 아니라 가사 일까지 도맡아 해야 했기 때문에 매우 힘든 생활을 하였다. 그것은 남성보다 여성이기 때문에 겪어야만 하는 어려운 과정이었다.

제가 모셨는데 사람을 써도 사람이 붙어 있지를 않아요. 힘은 세서가지고 막 밀치고 다니고 새벽에 일어나서 홀랑 벗고 나가고 하니깐 힘들었어요. 문 걸어 놓아도 안되고 손목 묶어 놓아도 안 되어서 나중에는 요양원에 모셨는데 그때만 해도 요양원이 참 없었어요. 92년도인가 인천에 은혜병원에 모셨어요. 86년도 10월에 결혼했지만 그때 제가 애 낳고...

고등학교에서는 남자 교사들이 많아서 근무평정 1등이나 2등을 받기가 너무 힘들었다. 청렴한 사회가 되면서 점차 개선되었고 여자 교사들이 증가하면서 여자들의 지위가 높아지기도 했다.

나. 공립학교 L교장의 승진 과정과 학교장의 삶

백마정보산업고등학교에 근무할 때 박○○교감이 호출하여 승진 프로그램에 데이터를 입력해 보라고 했다. 관심이 없어서 입력하지 않으니깐 교감이 직접 L교장 개인 인사기록카드를 찾아서 입력 해 보았다. ○○시 특성화고등학교 중에서 가상 승진 점수가 제일 높은 것 같다고 하였다. 금강정보산업고등학교에서 교사 때 신기술에 대한 호기심으로 컴퓨터 부전공을 한 것이 연구점수에 큰 보탬이 되었다. 다른 부족한 점수를 채우기 위하여 컴퓨터활용능력(ICT)대회에 출전하여 입상하였고 2006년과 2007년 서울특별시교육연구정보원에서 실시하는 교사현장연구대회에 참가하여 금상을 받아 연구점수를 모두 확보할 수 있었다.

교감으로 승진하는데 장학사 시험을 안 본 것에 대하여 후회하였다. 술을 잘 마시기는 하지만 좋아하지 않은 L교장은 교감 승진 준비를 하면서 연구부장을 했다. 그 당시 연구부에서는 전국 나이스 시범학교를 했고 그 중에서도 전국 간사학교를 하여 업무가 무척 많았다. 교육부에서 시범학교 중간 점검을 하러 학교를 방문하면 박○○교장은 방문자로 하여금 술을 많이 마시게 하는 것이 가장 좋은 방안이라고 생각 하였다. 새벽 1시나 2시까지 술을 마시면 남자 교사들은 모두 술에 취하고 업무 담당 부장인 L교장이 끝까지 쫓아 다니면서 기관카드를 걸재를 해야 했다. 그러한 업무처리 방식은 가부장적 사고를 가진 남편, 육아 및 가사를 병행해야하는 여성으로서는 매우 힘든 교직 생활이었다.

진짜 이혼할 뻔 했더니깐요? 우리 남편은 하지 말라는데 그거 뭐하는 짓거리냐고 여자가~ 자주는 아니지만은 1년에 3~4번씩 그러니까 너무 그게 아직까지도 남성중심사회니까 술자리도 많고 그러니까 그런 부분에서 많이 힘들었고...
또 하나는 같이 근무하는 남자 동료 P교사가 자기는 교무부장을 할거니까 넘보지 말라고 했어요. 남자들 사이에는 뭔가 끈끈한 것이 있다고 느껴요.

교장이 7호선을 타고 백마역에서 내리면 P교사가 차량을 대기하고 있다가 학교까지 동행하였으나 L교장은 여성이기 때문에 그런 것을 할 수 없었다. 결국 P교사는 교무부장이 되었고 근무평정 등급을 잘 받았다. 보통 승진하려면 근무평정 1등을 3년간 받아야 하는데 L교장은 마지막으로 교감 발령 날 때 1년만 받았다. 남성들끼리의 동질감으로 뭉쳐서 근무평가를 부여하니 여성으로서는 아무리 일을 잘해

도 근무평가를 못 받아서 교감 승진이 어려웠다.

교감자격연수를 받고 바로 2008년도에 노원구 문화중학교 교감으로 발령을 받았다. 그곳에서 2년간 근무했을 때 ○○시교육청 ○○교육과장으로부터 같이 근무해보자는 제안을 받게 되었고 장학관으로 발령을 받게 되었다. L교장은 그 후 교장으로 발령받을 때 대부분의 교원들이 선호하는 강남에 자리가 몇 학교 있었으나 가고 싶지 않아 중학교 교장 2년을 거친 뒤 교원들이 선호하는 특성화고등학교로 오게 되었다.

그래도 특성화고등학교는 남자들이 많이 근무를 하고 있어 여교장은 남자보다 더 호탕하거나 실력이 있어야 리더십을 발휘할 수 있다고 생각했다. 회식 자리에 가면 분위기를 잘 조성해야 하는데 여성으로서 그렇게 하지 못하는 것이 큰 약점이었다. 그러나 여성 교장으로 유리한 점은 뚜렷이 없으나 세밀하고 부드러우며 친화적인 것이었다.

여자 교장으로 유리하기도 하지만 사람들이 대 놓고 뭐라고 하지는 않는 것 같아요. 여자 교장 센 사람은 모르겠지만 확 해야 하는데 여자들은 그런 것은 아닌 것 같아요.

특성화고등학교 근무 중 가장 큰 어려움은 신입생 모집이다. 학령인구의 감소로 인하여 입학 자원은 점점 감소하는데 모집 인원 축소 정책을 교육부에서 추진하지 않기 때문이다. L교장은 여성 특유의 섬세함으로 학교 홍보 리플렛 제작, 홍보 계획과 중학교 방문 등에서 인정을 받았으나 신입생 모집 미달을 면하지는 못하였다. 주위의 따가운 시선과 잉여 교사를 타 학교로 전출시켜야 할 때의 심정은 말로 표현하기 어려웠다. 그러나 ○○시 상업계열고등학교 교장회 회장의 경력 때문에 매력있는 직업계고등학교 운영 커뮤니티의 서울지역 회장이 되었다. 중소기업 맞춤형 인력 양성 사업을 진행하면서 많은 학생들이 취업을 하였고 은행과 대기업에도 일부 취업을 시켰다.

다. L여교장의 학습 경험

L교장의 교직원생활에서 부전공 연수로 이수한 컴퓨터라는 교과가 특이한 승진 매개체 역할을 하였다. 시대의 변화에 따라 새롭게 도입되는 어려운 교과이고 그에 따라 학교도 상업고등학교에서 정보산업고등학교로 개편하는 시기였다. 대학에서 전공한 상업과목 이외에 컴퓨터 부전공을 이수하는 것은 엄청난 부담이었고 그 업무를 수행하는 것도 매우 힘들었다.

아마 제가 컴퓨터를 꾸준히 했으면 더 빨리 승진할 수도 있었을 것 같아요. 전공도 아닌데 컴퓨터가 도깨비 방망인 줄 알고 다 해달라고 막 그러니까... 전공자가 또 오고 그러니까 얼른 넘겨주었더니...

컴퓨터를 학원에서 배운 이유로 컴퓨터 교과를 담당하고 이후 대학원에서 컴퓨터 분야 석사학위를 받으면서 다른 사람보다 먼저 부장교사가 되었고, 이후 연구를 할 때에도 컴퓨터는 큰 역할을 해 주었다.

L교장은 2006년도에 ○○교육청에서 실시한 직업교육탐색대라는 4주간의 장기연수로 직업교육의 선진국인 독일에 다녀 온 것이 교직 생활의 모든 것에 대한 전환점이 되었다. 80개 특성화고등학교 교원 중에서 20명이 선발된 귀중한 연수에 참여하여 크게 성장하는 기회를 맞이하였다. 그곳에서 학습한 내용은 학생 활동 위주의 프로젝트 수업, 블랜디드 러닝, 중등 직업교육의 교육과정, 산학협력 및 자격증 취득 등과 같은 것이었다. 산학협력과 자격증 취득은 우리나라와 시스템이 달라 적용하기가 어려웠지만 수업방법은 우리나라의 특성화고등학교도 변해야 한다는 강한 느낌을 주었다.

그때까지만 해도 제가 아이들을 엄청 열심히 가르치려고 했었는데 방법이 잘못된 거예요. 너희들 다 죽었어. 가만히 있어 내가 명강의를 할거야. 남자애들도 꼼짝 못하게 하고 가만히 있으라고 하고 집중이 최고였는데 독일 갔다 와서 아~내가 가르치면 뭐 하나 애들이 해야지 생각했어요.

독일에 다녀와서 그 분야 내용을 가지고 현장연구를 진행했다. 프로젝트 학습과 블랜디드 러닝을 수업에 활용하였는데, 학교에 홈페이지를 만들어 놓으면 아이들이 사이트에 과제를 올리고, 게시판의 대화방으로 학생들과 소통하였다. 그런 수업을 2년 동안하면서 프로젝트 학습에 대하여 많은 관심을 갖게 되었고, 그때의 활동으로 함께 갔던 단장에게 발탁되어 나중에 장학관이 되는 결정적인 계기를 갖게 되었다. 2년 동안 장학관으로 근무하는 동안 480명이 참가한 직업교육희망콘서트에 참가하여 직업교육정책 방향을 익히고 대형 워크숍 운영 방법을 습득하였다. 센터장을 겸임한 취업지원센터를 설립하면서 국외의 여러 문헌을 열람해 보게 되어 취업 분야 전문성 향상에 도움이 되었고 ○○시 소재 특성화고등학교 학생들의 취업률을 제고하는데 기여하였다. 이러한 전문직으로서의 경험과 학습은 학교장으로 근무하는데 큰 도움이 되었으며 ○○시 상업계열고등학교교장회 회장과 매력있는 직업계고등학교 육성사업 커뮤니티 회장을 맡는 계기가 되었다.

특성화고등학교 교장의 학습은 매년 실시하는 청렴연수, 성폭력예방연수, 학생생활교육연수 이외에 다양한 리더십 연수를 통하여 학교장으로 갖추어야 할 인품을

도야할 뿐만 아니라 지도성을 몸에 익혔다. 각종 사업의 워크숍에 참가하여 사업 운영 방향을 습득하였고 크고 작은 커뮤니티를 통하여 정보를 교환하고 아이디어를 창출하여 학교 운영에 큰 보탬이 되었다. 또한, 고도원의 아침편지를 매일 읽으면서 사고의 폭을 넓혔고 점심시간마다의 산책을 통하여 마음을 가다듬고 신체적인 건강도 유지하였다.

2. 사립 특성화고 S여교장의 삶의 이야기

가. 교사 시절

시골의 공립 청운종합고등학교에서 6개월간의 기간제 교사로 근무하다가 1995년 3월 1일자로 구상여고에서 교사생활을 시작했다. 사립학교를 운영하고 있는 부모의 학교로 돌아올 때 공립보다는 사립에서 근무하는 것이 더 큰 도움이 될 것으로 생각했기 때문이다.

특성화고등학교 정책이 변해가면서 미용학과가 학교에 설치될 것이 예상되어 평소 소질이 있어 보이는 미용 부전공연수를 받고 자격을 취득하였다. 그러나 생물교사 생활을 계속하던 중 어머니가 암 4기라는 진단을 받았고 병세가 악화되어 어머니가 운영하는 K학교로 이직하였다. 어머니는 그 때 이사장이었고 교장은 초방이었으며 교감은 직무대행이었다. 교사생활을 시작한지 10년밖에 되지 않은 2004년도부터 학교의 책임자를 맡으라고 하였으나 무거운 짐을 맡기 싫어 안가고 싶어 했다. K학교는 일반고이었던가 막 종합고등학교로 개편한 시기였으며 학년 당 인문 계열 1학급, 미용과 1학급이 설치되어 있었고 고등학교 입시에서 1~2차에 불합격한 학생들이 3차로 응시하는 학교였다.

예전에는 좋았지만 전교조 바람이 불고 학교 수업이 안 되니까 학생을 누가 보내겠어요? 그래서 중학교가 폐교됐죠. 고등학교 선생님들 다들 공립가려고 하고 학교가 안 되는데 완전 거의 깡패가 오는 학교다 이럴 정도로 어머니 혼자 하시기는 버거우셨을 거예요. 너무 신경 많이 쓰고 스트레스 받으셔서 돌아가신 것 같아요. 63세에 돌아가셨죠. 아버지는 57세에 돌아가시고. 너무 신경을 많이 써서. 학교를 모르다가 학교를 가보니 선생님들은 말을 안 듣죠. 전교조 100% 가입되어 있죠. 너무 힘들었어요.

1953년에 할아버지가 설립한 학교의 교장을 52년 4개월 만에 손녀인 S교장이 취임한 것은 사립학교의 전형적인 모습으로 보이나 그 과정이 순탄한 것만은 아니었다. 1952년 전쟁 당시 어려운 나라를 살리는 길은 교육이라고 생각한 할아버지가

중학교를 설립하였다. 시내 근처에 설립한 학교는 1959년 태풍이 불어서 학교가 없어졌다. 학교가 잘 되려면 시내로 가야한다는 주위의 의견에도 불구하고 교통이 좋지 않은 한강면 시골에 학교를 다시 설립하였다. 이어 농촌 계몽운동의 필요성을 느끼고 1976년도에는 일반계고등학교로 개편하였다.

설립자인 할아버지가 교장을 역임해 오다가 사임하고 1983년부터 1년 6개월간 초빙교장이 근무하였고 1984년 9월부터 아버지가 교장을 하였다. 시골학교로는 규모가 큰 27학급의 학교였는데 교직원노동조합원 활동이 왕성한 시기에 직면하면서 1989년도에 심한 학내 분규를 겪게 되고 학생들도 데모에 참여 하였으며 그로 인하여 1989년 9월부터 관선이사가 파견되었다.

관선이사가 운영하였었는데 법적으로 학교를 찾은 것이 제가 기억하기로는 1996년도쯤 될 것 같아요. 이렇게 되찾은 학교는 우리나라에 우리 학교밖에 없다고 들었습니다. 관선이사가 들어오면 계속 관선으로 가지 본 재단으로 돌려주지 않는다고 하더라구요. 법적 투쟁을 돌아가신 저희 어머니가 하셨어요. 진짜 극적으로 찾았죠.

1998년도에 중학교는 폐교되었고 과원이 된 중학교 교사는 이사장의 추천서를 받아 공립학교의 교사로 임명되었다. 아주 열심히 학내 분규를 주동한 교사들도 공립학교로 추천을 해주어 진출된 것이다. 이러한 모습을 보면서 고등학교의 교사들도 공립학교로 진출하고 싶어 학생 모집을 게을리 함에 따라 학교 운영이 어려워졌다. 할아버지는 학내 분규가 있던 1987년도에 별세하였고 아버지는 화병으로 1994년도에 57세의 나이로 별세하였다. 어머니는 유치원을 운영하였는데 할아버지가 어렵게 세운 학교를 폐교시키면 안 된다고 하면서 유치원을 정리하고 재산을 투입하였는데 일반계고등학교를 기술학교로 바꾸고 싶어 하였다.

어머니는 전국의 전문대학을 찾아다니면서 학과를 분석하여 뷰티디자인, 보건간호가 가장 바람직하다고 생각하였지만 뷰티디자인과만 설치하기로 하였다. 뷰티디자인과는 졸업하자마자 사장도 될 수 있고 기술교육이면서 보건법에 의하여 군청이나 시청에서 면허증을 발급받을 수 있었다. 그래서 미용과를 허가받고 시설을 투자하였다. 15명의 학생만 모집하면 폐교하지 않겠다고 교육청에서 답변하여 홍보전단을 만들어 열심히 노력한 결과 2001년도에 뷰티디자인과로 한 학과를 개편할 수 있었다. 학급당 일반고 학생 1학급 뷰티디자인과 학생 1학급 규모였다.

갑작스런 어머니의 깊은 병환으로 구상여고에서 K고등학교로 오라는 연락을 받게 되었다. S교장이 K고등학교 교사로 부임하는 것을 교사들은 반대 하였다.

구상여고 있으면서 교장이 되겠다는 것이 아니라 학교를 어떻게 경영을 해야 되겠다는 생각을 하게 되었어요. 아버지가 어떻게 돌아 가셨고 할아버지가 학교를 설립해서 돌아가시는 그걸 보면서 사립학교가 정말 투명해야 되겠다. 원리 원칙대로 해야 되겠다. 정말 오래 다니는 직장이거든요. 이렇게 사립학교에 있어 보니까 교장과, 교감과, 재단과 나눠서 지내는 것이 없어야 되겠다. 각각 다양하지만 한 방향을 보고 갈 수 있도록 해야 되겠다. 그리고 부당하다고 생각되면 막 교장 교감 선생님을 찾아가서 이야기를 했어요.

2004년도에 K학교로 부임하였다. 문을 열고 나가면 복도에 담배 연기로 가득하고 학생들의 생활태도는 엉망이었다. 교사들은 학생 교육을 소홀히 하고 학교의 운영은 다람쥐 쳇바퀴 돌듯이 관례적인 활동만을 하면서 어렵게 운영되고 있었다. S교장은 학교에 부임하자마자 담임을 맡았다. 학생들과 싸우다시피 하면서 슬리퍼 신는 것부터 복장, 예의, 생활지도에 주력을 하였고 등록금을 열심히 받았다. 당시 등록금을 안 받고 졸업시키곤 하였는데 최선을 다하여 학부모와 상담하고 학생과 면담하여 100% 완납하게 하였다. 긴급 사정회 때 등록금을 100% 받았다고 하였더니 모두들 놀라워하였다.

S교장이 K학교로 부임했을 때는 학내 분규가 거의 정리되고 노동조합에 가입했던 교사들이 거의 공립학교로 진출되고 몇 명만이 남아 있었다.

나. 사립학교의 S교장의 승진 과정과 학교장의 삶

어머니가 너무 위독하여서 빨리 교장자격연수를 신청하게 되었다. 2004년 겨울에 연수를 신청하러 도교육청에 갔더니 교직 경력도 짧고 여자니까 안 된다고 하였다. 그러나 사립학교법에 덕망이 있는 자는 9년의 경력이 있을 경우 가능하다고 명시되어 있었다.

어머니가 법규를 들고 교육청 사무관한테 갔더니 안 된다고 하더라고요. 그래서 교육감을 찾아가서서 이렇게 학교 어려운데 나도 유치원을 다 팔아서 학교에 투자를 했다. 학교 살리고 싶다. 교육감한테 사립학교법에 이렇게 있는데 왜 한해주려고 하느냐? 그랬더니 법에 있으면 하면 된다. 그랬어요. 저도 너무 이르다. 제가 남들 앞에 나서는 것을 좋아하지 않고 도와주는 것을 좋아하는데 그랬더니 어머니가 안 되겠다. 나도 몸을 느끼는데 너무 안 좋다. 그래서 제가 1월 달에 애를 낳고 5월에 연수를 받게 되었어요.

S교장은 2005년 5월에 교장자격연수를 수료하고 그해 7월 1일자로 교장에 부임하였다. 교사로 근무한 지 10년 10개월 만에 교감을 거치지 않고 교장으로 승진한 것이다. 특히 학내 분규를 하던 교사들이 교장 부임을 강하게 반대 하였다. 자신들

에게 불이익이 돌아올 것이라고 예상을 하였고, 교장을 초빙할 경우 새로운 직업교육정책 업무를 많이 추진하지 않고 편안한 교직 생활을 할 수 있다고 생각했기 때문이었다. 또한 당시는 사립학교 운영이 부실하거나 야간이 없어지는 학교의 경우 공립학교로의 진출을 추진했기 때문에 공립학교로 가고 싶은 욕망도 있었다. 교장으로 부임한지 6개월째 되던 2006년 2월에 이사장이던 어머니는 63세의 나이로 별세 하였다.

S교장은 33살에 회사에 다니는 사람과 결혼을 해서 35살에 첫 아이를 출산했다. 가사 도우미가 육아를 도와주었는데 가부장적인 경상도 남편은 도와주지 않았다. 방과 후는 물론 토요일과 일요일은 바쁘게 집안일을 모두 할 수밖에 없었다. 그 대신 출근하는 날은 일찍 출근하여 학교 일을 열심히 하였다. 2009년도에 둘째 아이를 가졌는데 교장이 출산휴가 갔다고 주위에서 말들을 할 때는 많이 부끄러웠다.

시아머니가 뇌졸중이라서 불편하셨어요. 평상시는 간병인이 오지만 토요일은 제가 할 수 있다고 해서 제다 다 했죠. 조금 걷기는 걸으시는데 오른쪽을 못 쓰시니까.. 그나마 제가 혼편을 좀 시켰죠. 동네를 다닐 수 있게끔 방학한달 동안에 운동을 할 수 있게 해 드렸고 왼손으로 생활하시라고... 외아들인데 아직 안 돌아가셨어요. 위염이 오고 너무 힘들어서 어머님도 너무 편찮으셨어요. 폐결핵도 오고 해서 병원에서 요양을 하셨어요.

남들이 볼 때 S교장은 좋은 부모 만나서 고생도 안하고 교장한 줄 알지만 매우 힘들었다. 늦게 결혼하고 애를 낳아서 교장을 하면서 육아와 가사를 도맡아야 했고 학교 교사들의 심적 위로뿐만 아니라 시어머니 간병까지 해야 했으니 힘든 생활을 하였다.

S교장은 학교 운영에 대하여 아는 것이 많이 부족했다. 그래서 학교에 있는 공문서를 모두 가져다가 여름방학 내내 분석하였다. 그때 시야에 들어오는 것이 있었는데 비즈쿨이란 것이었다. 비즈쿨은 비즈니스와 스쿨의 합성어로 사장이 될 수 있는 마인드를 함양하고 능력을 기르는 연구시범학교 사업이었다. 실업계고등학교에 적합한 것이라고 판단하여 추진하려고 하였더니 어떤 교사는 일을 하기 싫어 또 다시 노동조합에 가입하였고 믿었던 교감마저 승진 가산점을 추진하기 위하여 공립학교에서 주로 하는 사업인데 한 번도 해 보지 않은 것을 사립학교에서 왜 하려고 하느냐며 반대하였다.

민주적인 절차를 밟아서 신청하라고 하니 일단 선생님들의 의견을 물어봤죠. 선생님들이 다 일어나는 거예요. 우리 학교 이거 왜 필요하냐고? 마침 우리학교 모교 출신 선생님이 계시고 기간제 선생님 몇 분을 포함하여 17명의 교사 중에 5명

만 동의하고 거의 반대했어요. 찬성률을 따지는 것이 아니고 민주적인 절차를 밟았다는 협의록만 있으면 신청할 수 있었어요.

연구시범학교 신청서를 제출하기에 앞서 가능성을 타진하기 위하여 교육청 장학사를 만났더니 경쟁률이 너무 치열하고 주로 공립학교가 하려고 하니 사립학교는 어렵다고 했다. 여러 가지 방법을 조사해 보니 교육감과 면담하는 것이 좋겠다고 하여 교육감을 면담하고 공사립 구별 없이 계획서를 심사하여 선정하겠다는 약속을 받았다.

막상 계획서를 작성하려고 하였더니 그동안 한 번도 연구시범학교를 진행해 보지 않아 잘 하는 교사가 없었다. S교장은 직접 인터넷을 검색하고 자료를 수집하여 계획서를 제출하였다. 아무런 동아리도 없던 학교에 3개의 창업 동아리와 전공 심화 동아리를 운영하여 ○○○도 비즈쿨 연구시범학교에서 1등을 하였다. 학교당 평균 600만원씩의 예산을 주었는데 최우수학교로 선정되어 성과급과 함께 1천만원의 예산을 받았다. K학교 교원들이 성취감을 처음 맛보게 된 것이었다. 투자한 만큼 교육의 질은 높아진다고 부르짖으면서 한마음 한뜻으로 나아가자고 많이 외쳤다. 그러나 교사들은 서류에 민감해서 서류 작성하는 것을 두려워하였다. 부드러운 카리스마가 있었던 S교장은 교사들과 늘 상의하고 어려운 일이 생기면 토론을 많이 했다.

시간을 단축하기 위해서 선생님들 의견을 모아 적어서 오라고 그랬죠. 적어서 올 시간 안 나면 부장회의 할 때 부원들의 의견을 모아서 오라고 했죠.

훌륭한 사람들을 만나서 의견을 나누어 보고 도와주는 사람도 있어서 학교운영에 반영한 결과 2009년도와 2014년도에 ○○○도 학교평가에서 최우수상을 받았다. 또한 2011년과 2014년에는 취업역량강화 특성화고 육성사업 우수학교로 교육부장관 표창도 받았다.

다. S여교장의 학습 경험

생물교사로 교직에 들어온 S교장은 과학 분야 연수와 컴퓨터 분야 연수를 주로 이수하다가 2003년도에 ○○○도교육청 과학기술과 가사계열 장학사의 추천으로 전국 단위 미용 부전공 연수를 하게 되었다. 할아버지가 세운 학교가 신기술을 도입할 때 미용이 필요할 것이라고 예상했기 때문이다. 그러나 현재 근무하고 있는 일반계고등학교에서 부전공 연수를 이수 하는 것은 개인적으로 시간을 많이 투자해야 하는 어려운 일이었고 학교 법인과 교장선생님의 양해를 얻는데 많은 노력을

기울었다. 결국 어머니가 운영하는 학교는 미용과를 설치하고 L교장은 부전공 과목을 가르치는 교사가 되었다.

2001년도에 우리 어머니가 뷰티디자인과로 개편했죠. 준비 차원에서 부모님이 하라고 해서 했는데 의외로 제가 손재주가 있어요. 어려서부터 남동생이 조립해 달라고 하면 다 해주고 지금도 레고를 좋아해요 손으로 하는 것은 다 잘했어요. 야간 수업을 하고 와서도 학원가고 매일매일 식탁에 흘끗아 놓고 인두로 연습을 했어요. 그래서 두 달 만에 자격증을 땀어요.

S교장은 교장이 된 이후 가능한 많은 교사들을 각종 연수에 보내 전문성을 함양하게 하였고, 자주 교사들과 식사를 하였는데 술이 취한 교사들은 학내 분규를 한 자신들을 어떻게 생각하느냐고 질문 하곤 했다. 겉으로는 웃지만 S교장에게는 생각조차하기 싫은 지난날의 기억들이었다. 그 사건은 아픔을 주고 상처를 주기도 했지만 S교장을 성장하게 한 스승이기도 했다.

교감선생님조차 제가 하는 일마다 늘 태클을 걸었어요. 협조를 해 주시면 더 좋았었는데 저한테는 한다고 긍정해 놓고 올라가서는 막 반대를 했어요. 그래서 저는 공부를 더 많이 하게 되었죠.

2005년도에 첫째 아이가 태어나서 자녀 양육에 관심을 가질 때 SBS에서 조벽 교수와 최성희 교수의 감정코칭이 방영되었다. 그것을 보고 강한 느낌을 받아서 책을 구입하여 공부하였고 고가의 연수도 받았다. 감정코칭은 아이들에게만 적용하는 것이 아니라 학교 교사들과 함께하면 좋겠다고 생각하게 되었고 학교에 도입하였다. 그것은 학교의 갈등을 줄이고 소통하며 서로 성장하게 하는 큰 계기가 되었다.

S교장은 화상연수도 열심히 참여하였고 도교육청에서 한시적으로 교장에게만 개설한 삼성연구소의 세리 연수에 적극적으로 참여하였다. 다양한 직종에서 성공한 사람들의 스토리, 역사를 통해 배우는 인문학, 미래 사회의 변화와 전망, 유명 인사들의 리더십 등에서 많은 느낌을 받았고 성장의 기회로 삼았으며 이것은 젊은 나이에 학교를 발전시키는 큰 밑바탕이 되었다. 조영탁의 행복한 경영을 매일 읽었는데 학교 경영자로서의 언어, 마음가짐, 자세 및 행동 부문에서 자신이 성장하는 것을 느낄 수 있었다. 어릴 때부터 익힌 독서 습관으로 교장학과 교장론 같은 책도 많이 구입하여 읽었는데 이는 학교에 직접적으로 적용할 수 있는 리더십이었다.

한편, S교장은 2007년도부터 비즈쿨을 운영하면서 지역주민을 위한 평생학습을 실시해 오고 있다. 또한 비즈쿨로 전공분야인 미용, 제과, 제빵 및 컴퓨터 과정을 지역 주민을 대상으로 운영하기도 한다. K학교는 일반계고등학교에서 생활예술고

등학교로 명칭을 바꾸면서 조선일보에 크게 소개되었다. 이후 전국의 우수한 학생들이 입학하고 있고 2015년과 2016년도의 학생들이 대한민국 인재상을 수상하기도 하였다. 학교의 인테리어가 정말 멋진 학교이기도 하다.

다른 분들도 오셔서 시골에 이런 학교가 있다고 해요. 시설할 때 행정실장이 다른 곳 많이 가보고 특히 건축 박람회 같은데 자주 가요. 색깔이라든지 실용성이라든지 미끄럼방지라든지, 페 안타고 미끄럼 방지되고 색깔을 또 학생들 눈높이 맞추어서 찾고 다녔어요. 건물을 4층까지 짓는데 한 6년 걸렸는데 관리과에 돈이 많이 들더라도 한꺼번에 짓도록 해 달라고 했어요. 멋지게 지을 거예요. 나중에 한번 오셔서 보세요.

우리들이 학교 다닐 때에는 시설이 좋지 않았지만 요즘 K학교는 실습장 시설과 실습 내용이 너무 좋아 학생들이 좋아한다고 한다. 조리과 미용과 좋아서 학생들이 입학하기 때문에 중도에 학교를 포기하지 않는다. 학생과 지역 주민이 매우 만족해하고 있으며 지역사회를 위한 봉사활동도 많이 실시해 오고 있다.

V. 논의 및 결론

1. 논의

특성화고등학교 교원은 산업사회에 부응하기 위하여 특정분야의 인재와 전문 직업인을 양성한다. 끊임없이 변화해 가는 기술을 도입하기 위해 학과를 새롭게 개편하고 발전된 신기술을 계속해서 학습해야 한다. 이러한 신기술을 도입하기 위한 학습은 단기간의 연수로 가능하지 않으며 반복적으로 수행해야 한다. 그뿐만 아니라 새로운 기술을 학생들에게 가르치기 위해서 교재를 개발하여야 하고 실험실습 기자재를 구입하여 활용하여야 한다. 1980년대 초에 도입된 컴퓨터 교과가 그에 해당하고 2000년도 초에는 사설학원에서만 가르치던 미용, 조리, 제과제빵 및 실용음악 등이 해당된다. 4차 산업이 시작되는 지금은 빅데이터, 핀테크, 자율주행자동차, 드론과 같은 기술이 도입중이기도 하다. 이러한 기술의 경우 대학에서 전공한 교과와 유사할 때에는 직무연수로 가능하지만 산업의 발달과 함께 새롭게 도입된 컴퓨터 교과나 이전에 대학에서 양성되지 않았던 미용교과는 부전공 연수를 이수할 수밖에 없다. 일반계고등학교에서의 부전공 연수는 교련교과와 같이 시대의 변화에 따라 사라지는 과목의 교사나 불어 및 독일어와 같이 학생의 선택이 감소하는 교과

의 전공 교사가 다른 교과를 담당하기 위하여 받은 연수이다. 이들의 경우 교사의 자기 만족도가 높거나 학교 발전에 기여한다고 볼 수 없다. 그러나 특성화고등학교는 기존의 교사 중 희망하거나 과원 교사가 부전공을 이수하여 담당하기도 한다. 연구에 참여한 두 여교장은 컴퓨터교과와 미용교과 부전공 연수를 이수하였는데 이것들은 특성화고등학교에 새롭게 도입하는 신기술이었다. 이러한 신기술 부전공 연수 교사는 학교 교원들로부터 빨리 인정받는 계기가 되고 새롭게 앞서가는 학교 체제 구축의 밑바탕이 되는 것을 알 수 있다. 그러나 부전공 소지자 모두가 만족하여 전공을 바꾸지는 않고 여러 가지 이유로 본래의 전공으로 돌아가는 것도 알 수 있다.

남성 중심의 특성화고등학교에서 여자 교원은 승진하는데 어떤 어려움이 있는지 살펴보고자 하였다. 남성 중심의 학교 문화에서 여성은 여전히 어려움을 겪고 있고 도교육청조차 남녀의 차별을 하고 있다. 그러나 학교장이 되었을 때 남녀 교장의 지도성에 대한 교사 인식 분석(민무숙, 2005)에서 나타난 바와 같이 남녀 교사 모두 남교장 학교에 비하여 여교장 학교가 보다 민주적이고 참여적인 의사결정 방식을 채택하고 있음을 확인할 수 있다.

여교사들의 교육행정직 진출 장애요인 및 촉진방안에 대한 교사들의 인식 연구(최유경, 2007)에서 여교사의 교육행정직 진출이 상대적으로 저조한 이유에 대하여 가부장적 가족제도로 인해 가사, 육아 등의 책임이 거의 여성에게 전가되어 있는 열악한 상황은 신체적·심리적 부담으로 작용해 여교사의 교육행정직 진출 지향 욕구를 저조하게 만들 수밖에 없다고 했는데 이러한 이중 역할은 여교사에게 큰 부담이 되었을지라도 승진을 포기하는 요소로 작용하지는 않았다는 것을 알 수 있다.

특성화고등학교 교원은 전문적인 업무와 발전하는 기술을 익히기 위하여 많은 직무연수를 이수하고 있는데 L교장은 전공 기술 관련 직무연수 이외에 직업교육 정책 관련 워크숍, 각종 커뮤니티 참여와 전문직 활동으로 자신의 역량을 개발하고 지도성을 발휘하고 있다. 특히 직업교육탐색대연수는 4주간의 선진국 연수로 극도의 소수만이 선발되어 참가한 과정이었는데 이것을 가장 영향 미친 학습으로 인식하고 있다. S교장은 자녀에게 활용하려고 한 감정코칭에 강한 느낌을 받아 이를 학교 운영에 도입하여 효과를 본 것으로 나타난다. 행복한 경영 강좌를 통하여 지도성을 함양하기도 하고, 도교육청에서 한시적으로 제공한 삼성연구소의 세리 연수에서 큰 영향을 받았다고 한다. 강력한 영향력을 준 선진국 직업교육탐색대 연수와 삼성세리과정은 소수에게만 주어지는 고가의 과정이다. 대개의 직무연수는 본래의 목적대로 쓰임을 받고 있지만 학교장으로서 리더십을 발휘하는데 결정적으로 기여하는 과정은 존재하고 있다. 하지만 대부분의 특성화 교원들에게 이러한 학습을 제

시하지 못하는 상황을 극복할 필요성이 있다.

한편 학교장의 삶에서 L교장은 최대의 당면 과제인 신입생 모집, 은행 및 대기 업 취업에서 역할이 두드러지고 270개 상업계열 고등학교에서 2명밖에 없는 교장 회의 시·도지회장을 맡게 된다. S교장은 학교 교사들의 반대에도 불구하고 학교장으로 부임하고 승진 요인을 만들기 위해서 공립학교만 추진하는 비즈쿨 연구시범 학교를 어렵게 도입하여 침체되어 있는 교사들에게 성취감을 느끼게 한다. 교사들로 하여금 각종 연수를 받게 하고 학교 운영에 리더십을 발휘하여 여러 기관에서 표창을 받은 학교로 발전하게 한다. 이것은 여성 리더십의 특성과 유효성에 대하여 경험적인 자료를 통해 검증해 볼 때 여성이 학교행정가가 되었을 때 남성 못지않게 업무수행을 할 뿐만 아니라 나아가 남성과는 또 다른 자질과 장점을 가지고 있어 효과적인 학교운영 개선에 기여할 수 있음을 제시한(김은희, 2009; 민무숙, 하영란 2000) 연구가 특성화고등학교에도 의의가 있음을 보여 주고 있다.

2. 결론

연구 결과는 생애사 연구의 특성상 연구 참여자가 살아온 생애를 연구 문제에 따라 배열하는 연대기적 기술 방법으로 분석하여 해석·서술하는 형식을 택하였으며, 다음과 같은 사실을 알게 되었다.

첫째, 일반계고등학교와 달리 큰 변화의 과정을 거친 특성화고등학교에서는 기술의 발달에 부응하기 위하여 전공 변경의 필요성을 가지게 된다. 각 시도교육청에서 실시하는 부전공 연수를 통하여 전공을 변경하거나 두 개의 전공을 가지고 학생을 가르치는 경우가 흔히 있다. L교장은 이수한 부전공으로 초기에 도입된 컴퓨터교과를 담당하면서 즐거워하기도 하고 주임교사를 빨리 하여 교감으로 승진하는데 기여했지만 업무의 과중으로 인하여 본래의 전공으로 되돌아갔고, S교장은 미용부전공으로 소질을 깨우쳐 교사를 계속하고 우수 학교로 발전시키는 원동력이 되었다. 그러나 부전공 연수는 대학에서 전공하여 교직에 입문한 이후, 별도의 긴 교육과정을 거쳐야 하므로 교직 생활에 어려움을 초래하는 요소가 되고 있었다.

둘째, 특성화고등학교 여교장이 남성에 비해 상대적으로 어려움을 겪고 있는지 살펴보았다. 공립학교 교장 승진은 교육공무원승진규정에 의하여 교육공무원의 경력, 근무성적 및 연수실적 등의 평정에 의하여 이루어진다. 근무성적이 승진에 제일 큰 영향을 끼치는데 여자 교원은 남성위주의 학교 문화에서 근무평정 점수를 획득하는데 어려움을 겪고 있었다. L교장은 남성들이 좋아하는 음주 문화 속에서 여성이기 때문에 겪어야 하는 어려움이 있었고, 남성들끼리의 동질감에 깊숙이 함

게 하지 못하여 좋은 보직을 얻지 못하였고 그에 따라 근무 평정을 잘 받지 못하는 상황을 찾아 볼 수 있었다. 사립학교의 교장 승진은 교육공무원승진규정에 의하여 평정하지 아니고 재단 이사장의 임명에 따라 이루어진다. 그러나 설립자의 자손이라 할지라도 이전의 학내분규를 거치면서 폐교를 희망하고 공립학교로 가고 싶은 교사들이 반대하였다. 또한 S교장은 나이가 어리고 여성이라는 이유로 도교육청으로부터 교장자격연수에 참여하지 못하게 하는 어려움을 겪기도 하였다. 사립학교도 이러한 쉽지 않은 과정을 거쳐 학교장에 임명되는 것을 볼 수 있으며 이렇게 임명된 학교장은 주인 의식을 가지고 더욱 학교를 발전시키는 열정을 가지게 하였다.

셋째, 교원이 승진을 희망할 경우 정규 근무 시간 이외의 교육활동에도 많이 참여해야 하는데 가사, 육아, 부모 봉양 등의 대부분을 여교원이 담당해야하므로 어려움을 겪고 있었다. 이들의 배우자들 또한 여교원이 승진하기보다는 집안일에 더욱 충실하기를 요구하여 애로를 겪고 있었다. 그러나 특성화고등학교의 전공교과를 전공하면서 학과개편, 다양한 직업교육 정책의 추진에 따른 어려움을 나타내지는 않았다.

넷째, 특성화고등학교의 교원은 기술의 발달로 인하여 전공 관련 직무연수를 계속 받아야하기 때문에 삶 자체가 평생학습의 연속이며, 이러한 평생학습의 참여로 자기 성장뿐만 아니라 학교 발전과 학생들에게 미친 영향이 크다. L교장이 이수한 컴퓨터 부전공은 학생 동아리 활동을 활성화하고 컴퓨터가 도입되는 시기에 이 기술을 정착시키는 역할을 하였고, S교장이 이수한 미용 부전공은 폐교 직전의 종합고등학교를 우수한 특성화고등학교로 발전시키는데 크게 기여하였다. 이후 L교장은 선진국 탐색대 연수, 직업교육희망콘서트 참여, 취업지원센터 설립, 다양한 직업교육 추진 워크숍 및 크고 작은 커뮤니티에 참여하였고 S교장은 감정코칭연수, 행복한 경영, 삼성연구소의 세리, 리더십 및 교장학 독서 등 많은 평생학습에 참여하면서 그들의 삶에 결정적인 기회와 긍정적 변화를 가져왔다는 것을 엿볼 수 있는데 특히, L교장의 선진국 직업교육 탐색연수와 S교장의 감정코칭 연수가 여교장의 역할에 가장 깊이 영향을 끼쳤다.

두 연구 참여자의 삶과 평생학습 경험이 모든 특성화고등학교 여교장의 교육 생애를 대표한다고는 볼 수 없으나, 두 연구 참여자의 사례를 통해 산업사회의 변화에 부응하여 정책적으로 큰 변화를 추진해야 하는 특성화고등학교에서 여교장으로 승진하는 공립학교와 사립학교의 과정을 살펴볼 수 있었고, 그들이 겪은 학습의 의미를 알 수 있었다.

차기 연구에서는 특성화고등학교에서 자신의 능력을 펼치고 있는 여교장들이 자

기 교직생활 동안 어떠한 리더십을 발휘하여 정책적으로 자주 변해가는 학교 환경에서 영향력을 발휘하는지와 평생학습을 적용한 사례를 분석·해석하여 결과를 서술하게 하는 것이 4차 혁명시대를 맞이하여 평생학습이 중요시되는 시점에 생애사 연구의 또 다른 방법이 될 것이다.

참고문헌

- 교육부, 한국교육개발원(2017). **교육통계 분석자료집: 유·초·중등 교육통계편**. 한국교육개발원.
- 권리라(2010). 초등학교 여교장의 상징적 지도성 특성 연구. 박사학위논문, 이화여자대학교.
- 김양희(2006). **여성, 리더 그리고 여성리더십**. 삼성경제연구소.
- 김은희(2009). 여성리더십의 특성과 효율성에 관한 연구. **한국정책과학학회보**, 3(3), 113-141.
- 나승일, 이명훈, 한홍진, 마상진, 김진실(2003). **산업교육실습 이해와 실제**. 서울: 교육과학사.
- 민무숙, 하영란(2000). **여교장의 지도성 효과 및 특성에 관한 연구**. 서울: 한국여성개발원.
- 민무숙(2005). 남녀 교장의 지도성에 대한 교사 인식 분석. **교육사회학연구**, 15(3), 153-178.
- 박상완(2017). 우리나라 여교장의 특성 분석. **교육행정학연구**, 35(1), 233-261.
- 박성희(2004). **질적연구방법의 이해: 생애사 연구를 중심으로**. 서울: 원미사.
- 박성희(2016). **질적인 생애사 연구방법론**. 서울: 박영사.
- 서용희(2013). 학교장의 여성적 리더십 특성에 대한 연구. 박사학위논문, 부산대학교.
- 송연숙, 조영하(2014). 여교장의 지도성에 대한 교사인식에 관한 혼합방법연구. **교육문제연구**, 27(3), 103-124.
- 신수강(2017). 초등학교 여교장의 교육과정 운영상의 갈등 유형 분석. 석사학위논문, 광주교육대학교.
- 신혜정(2017). 수어로 풀어낸 농인 리더의 삶과 평생학습 이야기. 박사학위논문, 송실대학교.
- 심지영(2016). 중등학교장의 임파워링 리더십, 학교의 조직혁신풍토, 그리고 교사의 조직몰입, 무형식학습, 혁신행동 간의 구조적 관계. 박사학위논문, 송실대학교.
- 안장자, 김병주(2012). 교사의 평생학습에 대한 인식과 경험이 교직원신과 직무만족에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 29(4), 495-519.
- 유기웅, 정종원, 김영석, 김한별(2018). **질적 연구방법의 이해(2판)**. 서울: 박영사.
- 이관배, 기영화(2009). 중등 교원들이 평생교육연수 효과에 관한 연구. **평생교육·HRD연구**, 5(3), 127-154.

- 이성은, 윤연희(2006). 초등학교 여교장의 교직 생애사 연구. *열린교육연구*, 14(2), 209-224.
- 이숙영(2017). 선취업 후진학 정책 인기 가설의 타당성 분석. *교육문제연구*, 30(1), 323-355.
- 이은혜, 이미리, 박소연(2006). *아동 연구방법의 이해*. 서울: 학지사.
- 이효재(1976). *여성 경제활동 및 취업에 관한 연구: 1960-1970의 추이*. 서울: 이화여자대학교 한국문화연구원.
- 임경수, 이희수, 이지영, 고혜리(2018). 교육공무원 연수원의 전략적 인적자원개발 역할모델 연구. *평생교육·HRD연구*, 14(1), 1-22.
- 임천순(1997). 한국 직업교육 정책의 접근과 쟁점. *교육재정·경제연구*, 6(2), 477-503.
- 장지영(2007). 교육 조직에서의 여성 리더십에 관한 고찰. *초등교육학연구*, 14(1), 165-180.
- 조동근, 임세영(2017). 공업계 고등학교 기계과 교사의 직업정체성에 관한 생애사 연구. *대한공업교육학회지*, 42(1), 1-29.
- 최유경(2007). 여교사들의 교육행정직 진출 장애요인 및 촉진방안에 대한 교사들의 인식 연구. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 한준상(2004). *한국교육개혁론*. 서울: 학지사.
- 허라금(2005). 여성주의 리더십 이해를 위한 시론. *한국여성철학*, 5(1), 55-80.
- Dady, N. P., & Bali, T. A. L. (2014). Analyzing gender difference in leadership styles and behaviour of heads of schools in Tanzania. *Research on Humanities and Social Sciences*, 4(9), 156-164.
- Eboka, O. C. (2016). Principals leadership styles and gender influence on teachers morale in public secondary schools. *Journal of Education and Practice*, 7(15), 25-32.
- Ibrahim, A. S., & Al-Taneiji, S. (2013). Principal leadership style, school performance, and principal effectiveness in Dubai schools. *International Journal of Research Studies in Education*, 2(1), 41-54.
- Shakeshaft, C. (1989). The gender gap in research in educational administration. *Educational Administration Quarterly*, 25(4), 324-337.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

Abstract

Lives and Lifelong Learning Stories reflected in the Life History Research of Female Principals of Specialized High Schools

Cho, Yong (Gyeonggi Machine Technical High School)

Choi, Eunsoo (Soongsil University)

The purpose of the study was to explore the lives and meanings of lifelong learning of the female principles of specialized high schools reflected in life history research. In order to achieve the purpose of the research, a qualitative study was conducted through in-depth interviews and life history research methods, targeting L principal of public schools who worked in two schools for 6 years after 35 years' teaching, and S principal of private school who became the principal since 10 years of teaching. As a result of the analysis, the following were found: First, the specialized high school which goes through the process of big change along with development of industrial technology completes various professional training and sub-major training, which were found to make teaching life harder; Second, public school female teachers had difficulties in male-dominating school cultures in the process of being promoted to principal, and the offspring of private school founders were also appointed to the principal through difficult process, such as in-school disputes and school system reorganization; Third, the burden of housework and childcare was become to be harder than that of men in the process of promotion toward principalship; Fourth, during developing their teaching careers, the two principals took several minor training and job-related lifelong learning careers, and the vocational education search of L principal and the emotional coaching training of S principal became a decisively important opportunity for their promotion and leadership. The implications of this study are as follows: Among the lifelong learning experiences of the two participants, the minor training was indeed the foundation of the school system innovation when the new technology was introduced, and The occupational training, especially the high price process given to the specific person, was very helpful for the individual growth.

keywords: female principal, lifelong learning, life history research, specialized high school

사이버대학 성인학습자들의 대학생활 적응에 관한 현상학적 연구*

윤혜순(송실사이버대학교)

요 약

본 연구의 목적은 사이버대학 성인학습자의 대학생활 적응 과정과 대학생활 적응의 본질적 의미를 밝히는 것이다. 이를 위해 A대학교의 재학생 12명(남 4명, 여 8명)을 연구 참여자로 하여 연구 자료를 수집하고, 이를 Giorgi의 현상학적 방법을 통해 분석하였다. 분석결과, 이들은 대학생활적응 과정에서 사이버대학이기에 자기주도학습 능력이 가장 중요하며, 나에게 맞는 학습노하우를 알게 되었고 평생학습에 대한 자신감을 갖게 되었다. 강의식수업과 시범수업은 오프라인 수업보다 집중이 잘되지만 참여수업은 한계를 느꼈다. 온라인토론은 익명성의 특성이 있었으며, 사고력이 확대되었다. 사이버대학은 일반대학보다 오프라인 모임이 더 필요하며, 멘토와 지도교수와의 상담이 적응에 도움이 되었다. 전문지식 및 직무능력, 네트워크가 확대되었다고 느낄 때 대학생활을 긍정적으로 생각하게 되었다. 이러한 결과를 토대로 성인학습자들의 사이버대학생활 적응 지원방안을 위한 시사점을 논의하였다.

주제어: 성인학습자, 사이버대학, 대학생활 적응, 평생학습

* 제1저자: 송실사이버대학교 평생교육상담학과 교수 email: yunhs725@hanmail.net
논문투고: 2018.09.10 / 심사일자: 2018.10.01 / 게재확정일자: 2018.10.10

I. 서론

우리나라는 정보사회에 따른 교육환경 패러다임의 변화로 전통적 면대면 수업만이 아니라 사이버수업이 급속하게 확대되고 있다. 이러한 상황에서 재교육과 평생교육이 강조됨에 따라 사이버를 통해 교수학습 환경을 제공하는 사이버대학은 양적, 질적 성장을 하며 자리매김을 해가고 있다. 사이버대학은 기술발전과 더불어 고령화로 인한 재취업 및 재교육 수요 급증, 선취업 후진학 등 다양한 사회적 요구로 인해 위상이 더 강화되고 있다(서순식, 김성완, 윤정미, 2013). 직업전환의 주기가 빨라지고 평생학습사회가 됨에 따라 대학을 졸업한 사람들도 평생교육에 대한 요구가 더욱 증대된 것이다.

사이버대학은 고등교육 기회 제공이라는 설립 취지로 인해 일반대학에 비해 연령 및 직업분포가 다양한 학습자들이 입학하고 있다. 그런데 이러한 출발점 행동의 다양성으로 인해 학습목표 설정 및 목표 달성을 위한 지원이 어려운 편이며, 콘텐츠 유형 또한 비교적 지식전달형이 대부분이어서 교수학습과정의 내실화에 제한을 갖고 있다(송상호, 연은경, 허희욱, 홍영일, 2014). 2015년 대학알리미에 의하면 대부분의 일반대학이 5% 미만의 중도탈락률을 보인 반면, 17개 4년제 사이버대학의 평균 중도탈락률은 16.6%로 3배 이상 높게 나타났다. 또한 사이버대학은 일반대학과 달리 학습자의 필요와 선택에 따라 자유롭게 편입이 이루어지고 있어 재등록률을 교육의 질을 평가하는 잣대로 인식하는 경향이 높다(정영란, 2016). 나아가 사이버대학은 성인학습자의 재등록률을 높이고 대학생활에 적응하게 하는 것은 학습자 개인만이 아니라 대학 발전과 학과 통폐합에도 영향을 주는 중요한 문제이다.

성인학습자들의 대학생활적응에 관한 연구로는 먼저, 일반대학에 학령기가 아닌 비전통적학습자 즉 만학도를 대상으로 한 연구가 있다. 먼저 박진영(2007)은 성인 대학생들과 일반대학생들의 대학생활적응에 대한 차이를 분석하였다. 이정희, 안영식(2007)은 질적방법을 통해 대학생활적응 과정을 분석하여 대학 내 소수인 이들을 위한 서비스와 상담이 추가로 필요하다는 것을 제시하였다. 또한 박진영(2010)은 성인학습자의 대학생활적응이 학업탄력성과 어떤 관계가 있는가를 분석하였다. 임대환(2016)은 평생학습중심대학의 교육서비스품질이 학교충성도에 미치는 영향을 알아보고 성인대학생의 대학생활적응이 매개효과를 갖고 있는지 살펴보았다. 김정현(2016)은 대학의 사회적자본이 성인 대학생의 대학생활적응에 미치는 영향을 연구하였다. 이러한 연구들은 일반대학의 학령기에 있는 학습자와 차이를 통한 성인 학습자들의 대학생활적응 요인 분석과 지원방안을 제시하였다는 데 의의가 있다.

이와는 달리 대부분이 성인학습자이며 원격대학인 방송통신대와 사이버대학의

대학생활적응에 관한 연구를 살펴보면 먼저 방송통신대학의 성인학습자를 대상으로 멘토링 프로그램의 효과분석을 위해 학교생활적응도 검사문항을 개발하여 적용한 연구가 있다(황매향, 이해주, 권진희, 최희철, 2009). 이는 원격대학 성인학습자의 대학생활적응 수준을 파악할 수 있는 도구로 ‘학교생활적응도검사’ 개발을 하였다는 데 의의가 있다. 또한 김영경, 이희수(2011)는 방송대 성인학습자의 자기주도 계속 학습활동에 나타난 학습지속요인으로 학업 적응 측면에 대해 분석하였다. 사이버대학의 경우 중도탈락을 하는 부적응요인은 학습능력, 학습 환경, 내재적 동기 등이 다(임연옥, 2007; 최선, 김광재, 2008). 사이버대학교 신입생의 삶의 만족도는 학업 적응에 긍정적 영향을 끼치며, 학습전략은 삶의 만족도와 학업적응 간의 관계를 완전 매개하는 것으로 나타났다고 하였다.(조한익, 이성원, 2013).

이들 선행연구들은 원격대학 성인학습자의 특성을 반영하여 대학생활적응 또는 부적응 요인을 분석하였다. 그러나 멘토링, 자기주도학습능력, 학습환경, 내재적 동기, 삶의 만족도, 학습전략 등 부분적인 요인들에 초점을 두고 분석을 하고 있으며 학업적응에 관한 것이 주를 이루고 있다. 따라서 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응 과정에 대한 전반적인 연구가 필요하며 이를 위해서는 대학생활적응 경험의 의미를 심층적으로 분석할 수 있는 질적 연구가 더 적합하다고 할 수 있다.

이에 따라 본 연구의 목적은 사이버대학 성인학습자가 어떤 과정을 통해 적응해 가고 있으며, 적응과정은 본질적으로 어떤 의미를 갖고 있는가에 대해 분석하는 것이다. 이를 위해 학업적응, 진로적응, 정서적응으로 나누어 질적 방법을 통해 대학생활적응 과정을 분석하고자 한다. 이러한 연구는 사이버대학 운영 개선을 위한 시사점을 제시함으로써 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응만이 아니라 대학 차원의 지원방안 등을 모색하는 데에 도움이 될 것이다.

연구목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다. 첫째 사이버대학 성인학습자들의 학업적응 과정은 어떠하며, 그 본질적 의미는 무엇인가? 둘째, 사이버대학 성인학습자들의 진로적응 과정은 어떠하며, 그 본질적 의미는 무엇인가? 셋째, 사이버대학 성인학습자들의 정서적응 과정은 어떠하며, 그 본질적 의미는 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 사이버대학 성인학습자의 특성

사이버대학 성인학습자는 학령기의 일반대학 학습자와 다른 특성을 갖고 있다.

우선 평균 연령이 일반대학 학습자에 비해 높고 연령층이 다양하며 직업 등 다양한 경험을 갖고 있다. 대개 학업과 직업을 병행하고 있으며 학업을 중단하였다가 평생교육 목적으로 학업을 다시 시작한 경우가 많다(김영민, 2017). 2016년에 사이버대학에 새로 등록한 인원은 26,256명이다. 이중에 10대 4.32%, 20대 초반 19.25%, 20대 후반 14.086%, 30대 22.96%, 40대 26.50%, 50대 11.06%, 60대 1.84%이다. 일반대학 학령기인 10대, 20대 초반을 제외하면 76.43%나 된다. 직업 분포는 관리자 7.1%, 전문가 및 관련종사자 19.2%, 사무종사자 14.3%, 서비스종사자 12.7%, 판매종사자 3.5%, 농림어업 종사자 0.4%, 기능원 및 기능종사자 2.4%, 장치 기계조작 및 조립종사자 3.3%, 단순노무 종사자 0.9%, 군인 3.2%, 무직 32.9%로 67.1%나 다양한 직업에 종사하고 있다(사이버대학 종합정보). 학력은 고졸(57.2%)이 가장 많고, 전문대 졸(30.5%), 대졸 이상 12.3%로 전문대졸 이상이 42.8%나 차지한다(교육과학기술부, 2009). 이처럼 학력 편차가 클 뿐만 아니라 전문대졸 이상이 상당수를 차지하므로 일반대학의 학령기 학습자와 달리 일반화하기 어렵다.

사이버대학 학습자들의 진학동기는 자기계발(27.5%)이 가장 높고, 학위취득(26.8%), 학문적 욕구(14.7%) 순서로 나타났다(장은정, 정영란, 서윤경, 2007). 이는 신편입생의 상당수가 전문학사 이상의 학위 소지자임을 고려할 때 단순 학위취득보다 자기계발, 전직을 위한 학습자가 많다는 것을 의미한다. 직업이 없는 경우 취업을 희망하며 준비하는 학습자가 많은 것 역시 성인학습자의 학습동기가 문제중심적이고 실용적이라는 것을 알 수 있다(교육과학기술부, 2009). 또한 전문분야나 직업적 만족도를 높이기 위하여 학습에 참여하기도 한다(황옥경, 2006).

한편, 성인학습자들에게 대학생활 문제를 어떻게 해결하는지 조사한 결과, '혼자 스스로 해결'하는 경우가 40.3%로 가장 많았고, 동료나 선배와 상담 25.0%, 가족이나 친구와 상담 15.9%, 온라인상담 12.0%의 순으로 나타났다(안종현, 2008). 이는 사이버대학 성인학습자들이 학교생활 문제를 개인 문제로 여기고 혼자 해결하려고 하는 경향이 있음을 나타낸 것이다. 성인학습자들은 자기주도적으로 학습하는 존재이기 때문에 학교가 개입하지 않더라도 알아서 학업을 수행해나갈 것이라는 결과도 있다. 하지만 성인학습자들은 자신이 제대로 학업을 수행해나가고 있는지 의문을 갖기도 하며, 해결하기 어려운 문제가 있을 때 도움을 얻을 수 있는 지원제도가 안내서비스 등을 절실히 필요로 하고 있다(이해주, 2003; 전용오, 권진희, 2004).

결론적으로, 사이버대학 성인학습자는 연령, 직업, 선수학습지식, 입학동기 등이 다양하다. 학습을 통해 필요한 지식을 습득하고자 하는 능동적이고 자기주도적 학습자이며, 학습에 대한 명확한 목표를 가지고 있다. 그럼에도 불구하고 이들은 대학생활적응을 위해 지원제도가 상담, 서비스, 지지와 격려 등을 필요로 한다.

2. 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응

‘적응’(adjustment)이란 환경과의 능동적 상호작용으로 경우에 따라 환경의 요구에 맞도록 개인을 변화시키기도 하며 환경을 개인에게 맞도록 변화시킴으로써 환경에 효과적으로 대응하는 것을 의미한다. 이런 맥락에서 대학생활적응은 개인과 개인을 둘러싼 환경을 학습자와 대학환경의 관계로 표현한 것이라고 할 수 있다(Dyson & Renk, 2006). 자들은 대학생활의 적응과 부적응을 몇 가지 복합적인 요인으로 파악하고 있다. Russell과 Petrie(1992)는 대학생활적응의 하위요인들로 학업, 대인관계, 가족관계, 환경요인, 심리요인, 취업스트레스 등을 제시하고 있다. 국내연구에서는 학업, 정신건강, 대인관계를 비롯한 생활스트레스 요인들을 대학생활적응 요인으로 보고 있다(강연옥, 이민희, 1995; 김은정 1992). 또한 일반대학 대학생들은 사이버대학 성인학습자와 달리 후기청소년기에서 성인기로 이행과정에서 정체감확립, 부모로부터의 독립, 대학생활, 직업 선택 등 다양한 과업들을 성취하여야 한다. 이러한 발달과업의 성취는 대학생활적응과 주관적 생활만족감에 영향을 미치고 있으며 특히 사회생활영역의 과업실행도가 높은 대학생일수록 대학생활에 잘 적응한다는 연구결과도 있다.(이한샘, 2014; 전보라, 윤소정, 2017)

그러나 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응은 성인학습자와 사이버대학이라는 특성을 반영해야 한다. 방송대생의 경우 학교생활 애로사항은 과제물과 시험부담(39.0%), 진도에 맞추어 학습을 진행하지 못하는 어려움(30%)을 피력하였으며 그 다음으로는 교수나 튜터 동료학습자들과의 인간관계형성(10.1%), 강의내용에 대한 이해부족(9.4%), 학교 학사일정 파악 및 생활부적응(7.8%) 등으로 응답하였다(안중현, 2008). 사이버대학 역시 학과환경 특성(학과조직풍토, 전공비전)에 대한 인식이 학업지속 의향에 긍정적인 영향을 미쳤다(김영갑, 전혜진, 2012). 사이버대학 학생들은 사이버 공간에서 스스로 학습을 관리해야 하므로, 자기주도적인 학습능력, 의지가 매우 중요하다. 또한 교육과정과 교육환경에 대한 만족도가 학업지속 의향 및 중도탈락 의도에 직접적인 영향력을 갖는다는 것도 입증된 바 있다(임연옥, 이광희, 2003). 이는 ‘학업’ 적응에서 원격대학생의 경우 다양한 사회적 역할 등에서 오는 ‘학업부담 관리’, ‘학업정보’, ‘원격교육시스템 활용 능력’과 ‘공부기술 개발’ 등이 적응요인이다. 일반대학생과 다른 방식으로 학문적 상호작용을 하며 학문공동체와 통합보다는 자신의 학업을 직업, 가정, 사회적 삶과 통합할 수 있는 능력에 따라 학업지속 여부가 결정된다는 기존 연구결과와 맥을 같이한다(Kember, 1995). 결국, 사이버대학 성인학습자의 인지적, 상황적 특성 등을 고려한 접근과 지원이 필요함을 보여주고 있다.

III. 연구방법

1. 자료수집 및 분석

본 연구는 사이버대학 학생들이 대학생활적응을 위해 어떤 경험을 하는지 보다 잘 이해하기 위해 현상학적 연구방법을 사용하였다. 현상학적 연구는 소수의 연구 참여자 경험을 심층적으로 분석하여 그 현상의 의미를 기술하는 것(Creswell, 2013)으로 인간경험의 기술(description)에 대한 분석을 통해 경험의 의미를 밝히고자 하는 귀납적, 기술적 연구방법이다(김영희, 김성봉, 2011). 현상학은 다양한 연구방법으로 분화되는데, 그 중 Giorgi는 의식 속에 드러나는 것으로서 현상의 본질을 기술하는 일에 초점을 맞추는 기술적 현상학을 발전시켰다(서미경, 2009). 이는 ‘사태 그 자체로’라는 현상학의 구호에 따라 일상에서 고유한 의미를 지니는 체험의 본질 구조를 파악하는 데 목표를 둔다(이남인, 2014). 이에 따라 본 연구는 현상학적 방법 중에서도 연구 참여자들 각각의 상황적 맥락에서 주관적 경험을 중시하며, 대학 생활적응 경험의 의미와 본질을 그대로 살펴보면서 보다 깊이 이해하기 위해 가장 적절한 Giorgi의 현상학적 연구방법을 채택하였다.

자료수집 기간은 2018년 4월 1일~10월 17일까지 이루어졌고, 참여자별로 2시간 내외의 면담과 이후 추가면담이 이루어졌다. 현상학적 연구에서 사용되는 개방적이고 반구조화된 질문형식을 사용하였다. 작성된 질문지는 예비면담을 실시한 후 박사학위 소지자 2명에게 자문을 구해서 수정, 보완하였다. 주된 질문은 ‘학업적응 과정은 어떠한가? 진로적응 과정은 어떠한가? 정서적응 과정은 어떠한가?’를 중심으로 심층면담이 이루어졌다. 연구참여자에게 연구결과를 검토 요청하였고, 추가자료를 확보하였다. 모든 면담내용은 연구 참여자의 동의하에 스마트폰을 이용하여 녹음하고 전사하였다. 면담장소 및 면담 분위기와 연구 참여자의 비언어적인 특성 등을 메모하여 녹음자료에 담기지 않는 것까지 충분히 이해하도록 하였다.

수집된 자료를 분석하기 위해 Giorgi(1985)가 제안한 현상학적 연구방법의 4단계를 따랐다. 첫째, 전체 진술에 대한 일반적 인식을 얻기 위해 녹음 파일을 반복해서 듣고 전사된 원자료를 여러 번 주의 깊게 읽으면서 전체 내용을 파악하였다. 둘째, 텍스트 분석과정에서 연구되고 있는 현상에 초점을 두되 참여자의 고유한 언어가 왜곡되거나 변형되지 않도록 주의하여 의미단위로 구분하였다. 셋째, 나누어진 모든 의미단위를 다시 한 번 검토하고 조합하여 주제화시킨 후, 그 속에 포함된 심리학적 통찰을 반영하여 주제의미를 학문적 용어로 변형시켰다. 넷째, 연구 참여자의 경험을 고려하면서 학문적 용어로 변형된 주제의미를 구조적으로 통합해 일관

성 있는 진술로 나타냈고, 이 단계에서 의미구조가 명확하지 않은 것은 처음 단계부터 다시 검토하여 현상의 본질을 드러내고자 하였다.

본 연구는 Lincoln과 Guba(1985)의 질적연구 평가기준에 따라 첫째, 사실적 가치를 밝히기 위해 참여자들에게 본 연구에서 정리한 내용을 다시 확인하게 하는 절차를 거쳤다. 둘째, 연구결과의 적용성 여부를 살피기 위해 연구자들은 더 이상 새로운 내용이 나오지 않을 때 까지 면담을 계속하였다. 셋째, 결과의 일관성을 위해 시간차이를 두고 자료를 여러 번 검토하였고, 박사학위 소지자 2명에게 본질구조와 연구결과에 대한 검토 및 수정을 거쳤다. 넷째, 연구중립성 확보를 위해 연구자들의 편견이나 선입견을 최대한 배제하였고 참여자들의 경험에 대해 판단하지 않으려 하면서 이들의 경험을 있는 그대로 기술하였다.

2. 연구 참여자 선정

본 연구는 자료 수집을 위해 총 12명을 선정하였다. 어느 정도 대학생활적응과정을 경험한 3, 4학년으로 하였으며, 성별과 전공을 다양하게 선정하였다. 사이버대학 특성상 학업과 일을 병행하는 경우가 많아 직장인을 대상으로 하였다. 또한 사이버대학의 특성상 연령과 최종학력의 다양성을 고려하여 20대-50대까지 그리고 고졸, 대졸, 대학원졸을 대상으로 하였다(표 1 참조). 연구 참여자의 권리와 연구의 윤리성을 고려하여 면담에 앞서 연구 참여자에게 연구목적과 방법, 비밀보장 및 연구 참여 중단에 권리보장, 수집된 자료 처리방법 등의 내용을 담은 ‘연구 참여 동의서’를 자세하게 설명하고 동의를 받은 후 면담을 진행하였다.

<표 1> 연구 참여자의 일반적 특성

NO	성별	입학연령	학년	전공	직업	입학 전 최종학력
1	여	54	4	아동학	사무직	사이버대학 4년
2	여	53	4	교육학	사회복지사	대학원 석사
3	남	39	4	교육학	학원컨설팅	고졸
4	여	45	4	부동산학	자영업	고졸
5	남	55	4	법학	자영업	검정고시
6	남	29	4	경영학	군인	일반대학 4년
7	여	35	4	교육학	사무직	일반대학 4년
8	여	31	4	아동학	사무직	일반대학 4년
9	남	28	3	법학	사무직	일반대학 4년
10	여	38	4	사회복지학	사무직	대학원 석사
11	여	47	3	교육학	학원강사	대학원 석사
12	여	42	3	사회복지학	사무직	일반대학 4년

IV. 대학생활 적응 경험의 상황적 구조 기술

사이버대학 학생들이 겪는 대학생활적응 경험에 대한 본질적 구조는 구성요소 3개 하위구성요소 13개, 의미단위 29개로 도출되었다(표 2 참조).

<표 2> 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응 경험의 본질적 구조

본질적 주제	하위주제	의미 단위
학업 적응	사이버수업의 강점과 약점	<ul style="list-style-type: none"> · 컴퓨터 활용능력에 따른 학업 수월성 · 오히려 집중이 되는 강의식 수업과 시범수업 · 참여수업의 한계 · 온라인 토론수업을 통한 사고력 확대
	자기주도학습 능력 향상	<ul style="list-style-type: none"> · 나에게 맞는 학습노하우 터득 · 만학도의 사이버수업의 어려움 · 만학도의 암기식 수업의 어려움
	학습과 일 병행의 어려움	<ul style="list-style-type: none"> · 학습과 직장 병행의 어려움 · 학습과 가정 병행의 어려움
	교수님의 학습 지원	<ul style="list-style-type: none"> · 교수님의 학습매뉴얼, 학습자료 제공 · 교수님의 오프라인 특강을 통한 보조 수업 · 지도교수와의 학습상담
	학습자 간 학습정보 공유	<ul style="list-style-type: none"> · 학습도우미(멘토제도) · 온라인을 통한 정보공유의 한계 · 오프라인 모임에 참석하지 못한다는 소외감
정서 적응	학습동기 향상	<ul style="list-style-type: none"> · 행복한 도전의식이 생겨남 · 대인관계에 도움되는 학습 · 자녀교육에도 도움되는 학습
	학우들과 공감대 형성	<ul style="list-style-type: none"> · 사이버대학에서 더욱 필요한 오프모임 · 일상적인 SNS 만남을 통한 공감대 형성
	선배 같은 교수님의 격려	<ul style="list-style-type: none"> · 선배 같은 전임 교수님 격려와 지지 · 비전임 교수님과의 아쉬운 만남
	가족의 지지와 갈등	<ul style="list-style-type: none"> · 가족의 지지로 인한 학습동기 향상 · 가정 내 역할 갈등
진로 적응	전문 지식과 능력 축적	<ul style="list-style-type: none"> · 전공지식 축적과 자격증 취득 · 직무역량 강화
	다양한 진로선택	<ul style="list-style-type: none"> · 취업, 재취업, 창업 등 진로모색 · 대학원 진학 계획 · 봉사활동 계획 · 나이가 많아 취업의 어려움
	네트워크 확대	<ul style="list-style-type: none"> · 전공 네트워크 확대 · 타 전공과의 네트워크 확대
	인접학문에 대한 관심	<ul style="list-style-type: none"> · 평생학습에 대한 자신감 · 인접학문에 대한 관심 확대

1. 학업 적응

가. 사이버수업의 강점과 약점

참여자들은 사이버대학이기 때문에 컴퓨터와 스마트폰의 다양한 활용능력이 있을수록 더 수월하게 공부할 수 있다고 생각한다. 또한 강의식과 시범수업은 집중이 더 잘 되지만, 참여수업과 협동수업은 오프라인 수업에 비해 한계가 있다는 것을 실감하고 있다.

해보니까 컴퓨터나 스마트폰이 익숙한 젊은 세대가 아무래도 유리할 것 같아요. 우리는 기능을 많이 활용할 줄 알고, 빠르잖아요. 나이든 분들이 얼마나 컴퓨터가 능하게 될 때까지 노력했는지 알 것 같아요. <참 9>

사이버대는 시간을 적게 들이고 효율적이고 수업을 듣고 싶은 것을 들을 수 있고, 수업도 스킵해서 들을 수 있고 빠른 배속으로도 들어요. 주로 이동하면서 스마트폰으로 하니깐 편해요... <참 6>

강의나 시범을 보여주는 수업은 오히려 집중이 잘 돼요. 그런데 실기과목은 영상으로 보기만 하는 것은 어떻게 안 되는 것 같아요. 필기로 실기를 공부하기도 하고, 실기는 직접 해봐야 하는 것인데... 사이버대학이어도 직접 해볼 수 있게 해야 할 것 같아요... 팀프로젝트가 힘들어요. 사이버라 교류가 힘들어서요. 열심히 하는 사람만 하고 연락이 안 되는 사람도 있고, 바로 연락 안주는 사람도 있고. 이런 경우는 사이버에 잘 맞지 않는 방법인 것 같아요. <참 7>

나. 자기주도 학습능력 향상

성인학습자의 특성인 암기력은 저하되고 이해력이 더 풍부하다는 것을 실감하면서 경험과 연관지어 기억을 하고, 실생활과 직무에 활용하기 위한 공부를 해나가며 자신만의 학습노하우를 터득해가고 있다. 컴퓨터 활용이 익숙하지 않기에 처음에는 아날로그 방식으로 학습을 하면서 점차로 컴퓨터 활용능력도 향상되어가고 있다. 또한 온라인수업이기 때문에 자기주도로 공부할 수밖에 없고 그렇게 하지 않으면 학습효과가 없다는 것에 공감하고 있다. 따라서 요령을 피우기도 하지만, 실제로 필요에 의해 공부를 시작했기 때문에 주도적으로 관련 자료를 찾기도 하고 교수님들에게 도움을 청하기도 한다. 그리고 성인학습자의 특성상 암기가 필요한 내용도 내용을 숙지하고 찾아서 시험을 볼 수 있는 방식으로 전환을 요구하였다.

나이 들어 공부하니 기억력은 떨어지고 이해력은 되는 것 같아요. 나만의 방식으로 공부를 해나가기 시작했어요. 하나, 하나 다 정리하고.... 아날로그 방식으로 하

니 내 공부는 더 되는 것 같아요. 사이버대학이다 보니 처음에는 힘들었는데 컴퓨터 활용도 더 늘어요...인터넷에서 힌트를 얻고, 출력해서 워드를 쳐서 강의내용을 워드로 쳐요. 속기로, 인터넷으로 자료를 수집하고 내 것으로 만들어서 찾는 과정이 공부가 되요. <참 5>

시험이 어려워요. 시간이 모자라요. 퀴즈 같은 거는. 머리로만 풀기 어려운 지식도 있어서 사이버대학은 성인학습자가 많아 암기가 어렵기도 하니... 암기부분도 어느 정도는 알고 찾아서 하는 오픈북 방식으로 해주셔야 해요... 시험시간이 짧아요. 반복해서 수강해요. 이해가 안 되는 것들은, 사이버대학은 반복 수강이 가능하니까요. 요령도 부리겠지만, 강의안도 여러 번 반복해서 읽어보고요. <참 9>

온라인은 본인의 의지가 제일로 중요한 것 같아요. 스스로가 찾아야 하는데, 찾아서 하게 되요. 일반대학 다닐 때 보다 자기주도가 확실히 되요. <참 11>

다. 학습과 일 병행의 어려움

대부분이 직장인이고 결혼한 경우가 많기 때문에 공부시간이 부족하여 학습과 병행하는 것이 쉽지 않아 출석도 밀리고 시험을 놓치면서 휴학이나 자퇴를 생각한다. 특히, 자격증 취득을 위해 실습을 나가야 하는 경우는 병행의 어려움을 토로한다. 직장 일만이 아니라 육아 등 가정 일도 많기 때문에 일과 학습 병행에 대한 부담이 매우 크기 때문에 천천히 졸업하는 것도 대안으로 생각하고 있다.

일하고 병행하다보니, 시간배정이 제일로 어려웠어요. 실습을 나가야 하는 부담도 있어 일을 그만두어야 하나 생각도 했어요. <참 1>

자격증 딸려고 왔는데 딸 수 있을지 모르겠어요. 너무 바빠요. 집에 가면 컴퓨터 켜기가 힘들어요. 강의도 밀리고, 또 일하다가 시험보라는 문자도 받았는데 놓치기도 해요. 정신없이 살다보니. 학점도 엉망이에요. 휴학이나 그만 다닐까도 하지만 졸업이 목표예요. 저 졸업할 수 있을까요. <참 2>

강의를 들으면 행복해요. 바빠서 버튼 누르기까지 시간이 걸려요...일도 하지만 아이하고도 놀아줘야 하고. 공부가 우선 순위에서 밀려요. 강의가 많이 밀렸어요. 천천히 들으면서 하려고요. <참 3>

라. 교수님의 학습지원

성인학습자들은 공부를 오랜만에 하는 경우가 대부분이고, 어려운 부분이 있기 때문에 학과별로 수업별로 더욱 구체적인 학습매뉴얼이 필요하다고 하였다. 또한 일과 학습을 병행하기 때문에 교수님의 실무와 연계된 강의가 도움이 된다. 교수님

이 자료실에 올려주신 강의안이나 관련 자료 등이 시간을 절약할 수 있다. 나아가 교수님이 학습상담도 해주셔서 질문도 더 하게 되고 동기부여도 더 된다.

수업에서 사이버대학이다 보니 실무에 관한 설명이 도움이 되요. 아무래도 교수님들이 우리를 아니까 실무와 연관시켜 설명을 많이 해주세요. 사실 우리가 실무와 연관시켜 공부하고 싶어 하잖아요. 그래서 입학한 사람들도 많고, 그런 수업을 해주시니까 좋아요. <참 1>

교수님이 수업에서 질의응답도 주시고 참고문헌이랑 주시는 것은 알겠는데, 처음에 깜짝 놀랐어요. 자료실에 강의안도 올려주시고, 자료도 올려주셔서. 우리가 바쁘니까 여기는 지원을 많이 하는구나 했어요. 오프모임에도 꼬박꼬박 나오셔서 학생들 질문도 받아주시고 공부하는 것은 어떤지 물어봐 주시고. 진로상담, 자격증이나 수강신청도 말씀을 해주시더라고요. 교수님이 하시는 일이 많구나 했어요. <참 11>

마. 학습자 간 학습정보 공유

선배 멘토가 학습정보를 주는 것이 처음에 적응하는 데 매우 도움이 되었다. 그러나 멘토 입장에서는 지나치게 의존하는 경우는 부담이 되기도 한다. 온라인에서 학습정보를 받을 수 있지만 오프 모임에서 더 많은 정보와 친목도 가능하기 때문에 오히려 오프 모임의 활성화가 더 중요하다고 여긴다. 오프 모임에 참석하지 않은 경우에는 학습정보에 대한 소외감도 느끼고 있다. 한편, 디지털 기능을 적절하게 활용하는 학습자는 라이브 채팅 등을 통해 온라인에서도 충분히 정보공유가 가능하다고 생각하고 있다. 온라인상에서 토론수업을 하면서 학습자들 간의 학력(學力)격차를 많이 느끼고 있고, 관점과 사고력이 확대되는 것을 경험하고 있다. 같은 수업에 참여하며 토론을 할 때에도 온라인 토론이기 때문에 보다 자유롭게 그리고 거친 표현들을 사용하여 학습자의 성향에 따른 생각들을 더 파악할 수 있다.

선배 멘토에게 늘 고마워요. 처음에 몇 과목 신청하면 좋다고 하고 앞으로 계획을 어떻게 세우면 좋다고 하고. 친절하고 궁금한 것을 카톡으로 물어보면 친절하게 답해주고. 처음에 오프모임에 가서 멘토를 만나니까 더 잘 아는 것처럼 느껴져요. 다른 학우님들한테도 전화도 오더라고요. 정보를 원하는. <참 2>

멘토에게 시도 때도 없이 전화해서 자료 있나요. 시험은 어떻게 해요 하고 물어보는 학우님도 있는데 그건 너무해요. 너무 의존하려고. 자기가 할 수 있는 것은 하고 정말 도움받아야 하는 것만 기대하면 좋겠어요. 떠먹여주거나 요령을 피우려고 하는 멘토는 아니니까요. <참 8>

사이버대니까 오프모임 참여가 더 중요한 것 같아요. 대학이니까 수업정보도 받을 수 있고 친목도 중요하고요. 온라인에서도 하지만 오프에 가면 과목이나 교수님 특징, 퀴즈 유형 같은 시험도 더 많이 자연스럽게 물어보는게 더 가능해요. <참 6>

학우들끼리는 오프라인 모임에 안 나가니까 수업 자유게시판에서 정보 교류하는 것은 어려움이 있어요. 소외감을 느끼는 학우들도 많은 것 같아요. 그래도 수업 듣고 소감을 올리거나 교수님이 올리라고 하니까 자유게시판에 올려놓은 글에서도 도움되는 것도 있기는 해요. <참 12>

온라인을 화상회의, 라이브채팅은 미팅 얼굴 보면서 얼마든지 할 수 있어요. 오프모임도 필요하지만 온라인기능을 더 활용하면 좋겠어요. 말하면서 채팅하는 기능도 되고. <참 3>

토론수업을 하면 격차가 많이 나요. 고졸도 많고, 쉽게 편입한 분들도 있고 고졸로 오랜만에 공부하는 분들은 망막해 하세요... 잘하는 학우님 글을 읽을 때는 정보나 사고력이 커져요. 토론하다가 다른 학우의 토론 글을 읽고 사고 못했던 것도 판단이 바뀌기도 해요. 다양한 생각에 놀라기도 해요. 같은 학교지만 모르니까 안보니까 익명이라고 생각하는지 표현이나 토론도 자유롭게 작성하다보니 거칠고 막 이야기 하는 사람도 있고... 성향이 드러나요. <참 7>

2. 정서적응

가. 학습동기 향상

대학생활을 하면서 목표가 생기고 해내는 과정에서 동기부여가 더 되어간다. 새로운 것을 알아가는 성취감이 생겨난다. 대학공부를 시작한 것에 대해 회의가 들고 휴학을 먼저 고민할 때도 있지만, 과목별로 직무에 도움이 될 때에는 역시 공부가 필요하다는 생각이 들기도 한다. 수업 내용을 통해 입학할 때 동기 또는 목표는 아니었지만 행복감, 자신감, 대인관계, 육아, 인생관 정립 등의 도움을 받으면서 대학생활에 대한 만족도가 향상되고 동기부여가 더 되는 것을 경험하기도 한다.

새롭게 공부하면서 이제 연결이 되고 순화되는 것 같아 안정되고 폭이 넓어지고, 긍정적이 되었어요. 목표가 구체적으로 생기면서 육아가 끝나고 무료했던 것들이 자신감도 생겨요 ... 미스 때로 돌아가는 것 같아 행복해요. 학교 다니면서 더 생각했던 것들이 확신도 생기고요. 처음에 생각했던 것보다 과하게 의욕적으로 되었어요. <참 11>

새로운 것을 알아가는 성취감이 있어요. 수업을 듣고 공부를 하면서 새로운 것을 알아가면서 공부한 만큼 학점도 나오니까 또 성취감이 있어서 들어오기를 잘 했구나 해요. <참 10>

내가 졸업을 할 수 있을까 이 나이에 뭐하러 왔나, 다음 학기 휴학할까 할 때도 있어 포기하고 싶을 때도 있어요... 상담과목은 경청, 지지, 소통, 관계가 얼마나 중요한지 알게 되요. 일에 도움도 되고, 집중해서 다니지 않아도 임팩트가 있어요. 그럴 때는 또 좋아요. <참 2>

처음에 의도하지 않았던 아이에 대한 교육철학 등을 갖게 되었어요. 내 인생, 내 아이, 아내한테도, 교회의 중등부 학생들에게 어떻게 해야 하는지도 정립되요. 많은 것들이 정리가 되어 두려움이 덜해요. 다니기를 잘했구나 해요. <참 3>

나. 학우들과 공감대 형성

학습자들 간에는 온라인수업 자유게시판, 밴드, 카톡 등 SNS를 통해 상호작용을 하며 힘을 얻는다. 그러나 오프라인에 자주 참여하는 학습자는 온라인에서만 교류를 하는 것은 한계가 있다고 생각한다. 오프라인 모임의 활성화를 위해 학교지원을 제안하기도 하였다. 한편, 온라인 교류를 활성화하기 위해 수업의 자유게시판 활동에 참여도 점수를 반영하는데 이는 점수를 위한 참여이기에 실제로 도움이 되지 않는다고 생각하고 있다. 오프라인 모임에 참석하면서 상처도 받지만 성인학습자에 대한 이해과정이고 생각의 폭을 넓히는 과정이 되기도 한다.

자유게시판이나 톡 같은 것을 서로 하면 힘이 나요. 그래도 오프 모임이 더 필요해요. 지역모임 활성화를 위해 학교가 지원해주는 것이 필요해요. 연합애틀을 할 때는 지역에 버스를 내려 보내서 함께 버스를 타고 올 수 있도록이요. 버스 안에서 세 시간 네 시간을 함께 보낸다는 것은 버스 교류가 되고 사이버대 네트워크 활성화에도 도움이 되요. 사이버대학은 서로 보면서 네트워크도 중요해요. 지방은 멀고, 바쁜 사람도 많고 그렇기는 하지만 사이버라 자기공부하면 되니까 안 나오는 사람도 있어요. 그러니까 아이디어를 많이 내서 만나는 것이 힘이 나요. <참 4>

참여도 점수를 자유게시판 글 올리는 횟수로 주는 것은 무슨 의미가 있나, 우리들에게 어떤 도움이 되나 질의에 올릴까 해요. 교류를 하라는 건데 의무적으로 하는 것은 이상해요. 감사합니다만 올렸는데도 횟수로 인정하니, 점수받기 위해 글 올리는 도움이 안 되요. 오프모임에 나가다보니 황당하게 하는 학우님도 있는데 나중에 보다 다양한 사람들을 만날 때 이해의 폭이 넓어질 거라고 생각하게 되었어요. 내가 편협했고 편견이 있었구나 해요. <참 11>

다. 선배 같은 교수님의 격려

사이버대학교 교수들은 선배의 역할도 해주며, 나이 차이가 크지 않아 공유할 수 있는 것이 많다고 느끼며 친근하게 여긴다. 온라인에서 댓글을 통해 학습정보 제공만이 아니라 정서적 지지도 적극적으로 해주고 있어 고마워하고 있다. 오프라인 정기모임 그리고 특강을 통해 지식도 보완할 수 있다고 한다. 시간강의만 하시는 교수님들과의 오프라인 만남은 아쉬워하지만 온라인 댓글을 통한 상호작용에는 만족하고 있다. 오프라인과 온라인에서 소극적인 학습자들을 위해 전화 상담을 통한 격려가 더 필요하다고 여기고 있다.

교수님이 과 선배들이 하는 역할을 해주세요. 수강신청할 때도 교수님이 상담해 주시면 더 신뢰가 가고 정확하니까 이런 디테일한 지도가 좋기는 해요. 1달에 1번 정도 있는 오프모임과 특강에서 지식도 보완하고 친해져요. <참 9>

교수님과의 만남이 매달 있어서 친근하고 좋아요. 존경스럽고 고맙다는 생각이 들어요. 시간강의하시는 분들은 자주 뵈 수는 없지만 친절한 댓글을 달아줘서 좋아요. 계속 신경을 쓰시는구나 해요.. 지도교수님이 한 학기에 한번 상담전화를 해주시면 오프모임에 안 나오는 학생들도 더 나오게 되고 올 수 없는 사람들도 좋아할 거예요. <참 6>

라. 가족의 지지와 역할갈등

대학생활을 하면서 가족 내 역할을 소홀히 하게 될 때 갈등을 느끼기도 하지만 가족에게 공부하는 모습을 보여줄 수 있고 지지도 받아서 긍정적으로 작용하고 있다. 또한 언제나 자녀가 우선이기 때문에 경제적으로도 여력이 없지만 학교 장학금과 국가장학금이 학교를 다니는 데에 매우 도움이 되고 있다.

딸들이 지금은 화이팅 해 줘요. 남편이 일을 더 못시켜 불편해하면 지원사격을 해줘요. 무엇보다 내가 도전하는 삶을 열심히 사니까 마음의 여유가 생기고, 자신감이 생겨 가족들도 내가 잘 지내니 더 마음이 더 편안해 하는 것 같아요. 남편이 왜 이렇게 열심히 하냐고 하지만 딸들에게도 좋은 모습이라고 생각하니 좋아요. 남편에게도 아직이지만 권하고 싶어요. <참 11>

아이가 좋아해요. 아빠 학교 엠티도 가고 체육대회도 가니까 또 안가냐고 하고... 아내는 제가 공부하는 것을 별로 안 좋아해요. 아무래도 아이하고 덜 놀아주고 집안일에 신경을 덜 쓰니까 왜 하냐고 해요. <참 3>

돈도 벌지만 경제적으로 자녀들에게 소홀할까봐, 자녀가 우선순위라 포기하려 했는데 학교장학금하고 국가장학금이 있어 유지가 가능해요... 딸들에게 아빠가 공부를 지속적으로 하는 모습을 보여줄 수 있어서 좋아요. <참 5>

3. 진로 적응

가. 전문지식과 능력 축적

가정형편 때문에 늦각이 공부를 하게 된 경우 대학 공부를 어려워하면서도 전문 지식을 배우며 능력을 키우는 데 보람을 느낀다. 일반대학에서 공부했던 경우에도 생소한 학문을 하며 관점, 방법론 등에 도움을 받는다. 자격증만이 아니라 이론도 겸비하고자 한다. 실제로 시험을 위한 공부가 아니라 실무능력을 강화하기 위해 공부를 하는 경우도 있다.

가정형편 때문에 중졸로 고등학교는 검정고시를 통과했는데 때를 놓친 공부를 하고 싶었어요. 처음에는 너무 어려웠어요. 지금도 어려운 과목이 있지만... 경험이 이론을 보완하여 유익해요. 완성도가 있어요. 어렵지만, 이론을 겸비하니깐. 수준이 확 올라가고... <참 5>

사회복지학은 생소한 개념이 많아서 과제가 어렵더라고요. 장애인 관련 수업을 듣는데 장애인 관련 비디오를 보고 분석하는 것인데 다른 교수방법이 신선하기도 하고, 개념이나 방법이 다른데 다른 관점을 배울 수 있어서 좋아요. 나중에 집에 서도 어른들을 모시는 데 실제로 도움이 될 것 같아 좋아요. <참 12>

자격증 공부하면서 공부에 매력을 느꼈어요. 자격증은 자격증만 목표로 하면 되잖아요. 학문을 배워야겠다. 내 것이 되는, 제대로 이 분야 해보고 싶다 했어요... 실무를 하다 보니 실무에 꼭 필요한 공부가 있어요. 그거는 제대로 하고 싶어요. 자격증만 공부했는데 대학에 들어와 이론이랑 실무를 폭넓게 배우니까 지금 하는 일에도 도움이 되고 더 넓어져요. <참 4>

오프 대학 다닐 때는 숙제 제출하고 시험 위해 공부했는데 지금은 어떻게 써먹을까 고민하다가. 그래서 숙제를 할 때 이번에도 3일정도 고민해서 어떻게 써먹을까 생각하다보니 오래 걸렸어요. <참 11>

나. 다양한 진로 선택

참여자는 취업, 재취업, 전직, 창업, 대학원이라는 목표가 있으므로 어려움을 극복하며 적응을 해가고 있다. 학습자 중에는 나이의 제약이 있어 나이를 고려한 직업을 생각하기도 한다. 또한 봉사활동을 제대로 하기 위해 공부하는 경우도 있다.

회사 운영을 할 거예요. 그래서 경영학을 선택했고, 이후로도 공부를 넓혀서 할 거예요. 도움이 되는 공부를 더 넓혀서 할 생각이예요. 공부할 것이 더 생기니 사이버대학은 또 시간도 절약되고 필요한 공부를 더 할 수 있어서 좋아요. <참 6>

사회복지사랑 보육교사 자격증이 같이 있으면 좋을 것 같아서요. 사회복지사는 50대에 취직하기에는 어려움이 있어서... 보육교사는 50대에도 할 수 있기도 하고... 실제로 앞으로 쓸모가 있는 것이 무엇일까요도 생각해요. 더 나이들어 무엇을 할 수 있을까, 할 수 있는 것을 찾아요. <참 1>

나중에 퇴직하고 아동관련, 노인관련 시설에서 일하려는 계획을 세우게 되었어요. 자원봉사도 하고 싶어요. 할머니도 좀 더 전문적으로 돌보고 싶고요. <참 12>

현장업무는 감각이 뛰어나지만, 이론이 부족해 사회봉사를 위해서도 이론이 필요해서 법적소송은 절차에 의해 문서로 돕는 건데, 어려운 학문을 배워 나중이라도 이론을 겸비하면 어려운 사람을 도울 수 있어서요. 그렇게 생각하니까 어려워도 공부를 하게 되고 여기까지 오게 되요. <참 5>

다. 네트워크 확대

직업을 갖고 있는 경우가 많기 때문에 전문지식보다 오히려 네트워크 확대가 의미가 있다고 생각하기도 한다. 특히, 업종이 비슷한 전공은 이러한 현상이 더 두드러진다. 나이가 같은 전공만이 아니라 타 전공과의 네트워크도 중요시하며 졸업 후에도 관계를 지속하고자 한다.

선배 중에 ‘손해사정사’가 있었는데 교통사고 관련 상담하기도 했어요. 사이버대 학은 직장인이 많으니 직무향상에도 도움 되요. 네트워크를 의도적으로 만들려고 하는 분들도 있어요. <참 9>

인맥, 지식, 자격증, 정보를 얻었다는 것이 소득이에요... 사이버대는 네트워크가 더 크다고 생각해요... 신입생에게 일대일로 전화했어요. 필요하면 연락이 와요. 안부전화도 하고, 계속 인연이 되요. 사회생활 멘토도 되고 졸업 후에도 연락을 주고받게 될 것 같아요. 다른 학과 사람들을 알게 된 것도 커다란 소득이에요. 친해져서 챙기게 되요. 계속 만나는 관계가 될 것 같아요. <참 4>

오프 모임에서 서로 명함을 주고받는 것이 생소했어요. 업종이 비슷하니 네트워크, 교류가 되고 실무에도 도움이 되나 봐요. 역시 성인들은 다르구나 했어요. <참 8>

라. 인접 학문에 대한 관심

대학생활에 적응해가면서 평생학습에 대한 필요성과 자신감을 갖게 되었다고 한다. 또한 연계학문에 대해 관심을 갖게 되고 연계되는 자격증 취득과 인접학문을 융합해서 공부하려는 계획도 세우고 있다.

졸업하고 공부를 열심히 할 거예요. 대학에 들어와서 좋고 활동해서 좋고, 계속 이후 관계를 함께 할 수 있어서 좋아요. 계속 공부할거예요. 공부를 하다 보니까 우리과를 졸업하고 더 뭘 공부할까 몇가지는 생각하게 되요. 아직 결정된 것은 아니지만 공부할 것이 더 생겨나요. <참 4>

학교에 다니다보니 자격증을 연계학문에서 융합으로 생각하게 되고 옆에 과 자격증도 연계지어 받게 되는 것이 좋아요. 앞으로도 연계해서 다른 것들을 공부해보고 싶어요. 공부를 하다보면 계속 공부해야겠다는 생각이 들게 되요. 필요성을 느끼게 되니까요. <참 8>

사이버대학은 들어가기 쉬워도 수업 수준이 높아요. 그래서 체계적으로 평생 학습을 할 수 있어야 한다는 생각을 하게 되었어요... 그리고 여기에서 그치는 것이 아니라 계속 필요해지고, 이제까지 배운 거랑 연계하게 되어 그러다 보면 체계적으로 뭔가를 더 하게 되겠거니 하고 있어요. <참 11>

V. 논의 및 결론

본 연구는 사이버대학 성인학습자들의 대학생활적응 경험에 대한 본질적 의미를 보다 깊이 이해하기 위하여 학업적응, 진로적응, 정서적응으로 나누어 A대학교 재학생 12명(남 4명, 여 8명)을 연구 참여자로 선정하였다. 수집된 연구 자료는 Giorgi의 현상학적 방법으로 분석하였고, 그 결과를 중심으로 사이버대학교 성인학습자들의 대학생활적응에 대한 논의 및 결론은 다음과 같다.

첫째, 학업적응 면에서 연구 참여자들은 사이버대학이기 때문에 컴퓨터와 스마트폰의 다양한 활용능력에 따라 적응의 정도가 다를 수 있음을 인식하고 있다. 학습자는 디지털 기기활용 능력을 배워가며 적응을 하기도 하고 자신에게 익숙한 아날로그식 방법으로 공부법을 터득해가는 경우도 있다. 암기력은 저하되었지만, 경험과 연관지어 이해력을 높이고 기억하고 적용하려는 노력을 통해 적응해가고 있다. 실제로 온라인 수업을 경험하면서 강의식과 시범수업은 더 효과가 있지만, 참여수업과 협동수업은 오프라인 수업에 비해 한계를 느끼고 있었다. 이러한 결과는 김영민(2017)의 사이버 대학생의 학습경험에 관한 현상학적 연구 결과와도 유사하게 나타났다. 온라인 수업이기 때문에 자기주도적학습을 하지 않으면 얼마든지 요령을 피울 수 있고 효과가 없다는 것도 알고 있다. 따라서 요령을 피우기도 하지만, 필요에 의해 공부를 시작했기 때문에 관련 자료를 찾기도 하고 교수님들과 선배, 멘토들에게 도움을 청하고 있다. 암기식 시험은 성인학습자의 특성상 힘들기 때문에 내용을 숙지한 후에 치를 수 있는 오픈 북 시험을 제안하였다. 대부분은 직장 일과

가정 일을 병행하기 때문에 공부시간이 부족하여 출석이 밀리고 과제와 시험을 놓치는 경우도 있어 휴학과 자퇴를 고민하거나 서서히 졸업하는 것을 고려하고 있다. 자격증 취득을 위해 실습을 해야 하는 경우는 직장과 병행할 수 없어서 직장을 그만두어야 하나 고민하기도 하였다. 성인학습자는 오랜만에 공부하면서 공부방법을 잘 모르는 경우에 교수님의 학습노하우나 학습매뉴얼을 필요로 한다. 또한 일과 학습을 병행해야 하는 경우가 대부분이기 때문에 교수님의 실무와 연계된 강의와 자료를 중요하게 생각하였다. 학습자간 학습정보 공유도 멘토에게 지나치게 의존하려는 경우도 있지만, 멘토 제도가 크게 도움이 되었다. 오프라인 모임에서 교수님과 선후배, 동료들 만나면서 학습정보를 공유할 수 있기 때문에 오프라인 모임의 필요성을 강조하고 있다. 오프라인에 참석이 어려운 경우는 소외감을 느끼고 있으면서도 라이브채팅 등 온라인 대면기능을 보완방법으로 제안하고 있다. 토론수업은 학습자들 간의 의견 차이를 실감하고 이를 공유할 수 있어 사고력 확대에 도움이 되기도 하였다. 하지만 고등학교 졸업부터 대학원 졸업 학습자가 함께 참여하고 있기 때문에 학력 편차가 크며 자신이 사고력과 토론 능력에서 어느 정도인지를 알게 되는 계기가 되기도 하여 학습동기에 영향을 받기도 하였다.

둘째, 정서적응 면에서 참여자들은 입학 당시의 목표가 자격증, 졸업장, 실무능력 강화, 자기개발 등이었는데 대학생활을 하면서 대학교육이 목표로 하고 있는 대인관계, 육아방식, 결혼생활, 인생관 등을 더 정립해가며 대학생활에 대한 만족도가 올라가며 적응에 도움이 되는 것을 경험하고 있다. 이러한 결과는 이정민, 윤석인(2011)의 학습동기의 학업적응 관련 연구에서도 비슷하게 나타났다. 또한 실제로 과제 등을 해나가면서 자신감과 도전감도 생기고, 실무에 도움이 될 때에는 입학의 필요성을 더 크게 느꼈다. 그럼에도 불구하고 힘들고 고립감을 느낄 때에는 회의가 들고 의지가 약해지며 휴학을 고민하였다. 학습자들 간에는 수업의 온라인 자유게시판 외에 다양한 SNS 활동을 통해 상호작용을 하며 공감과 정서적 지지 등을 경험하고 있다. 그러나 오프라인에 자주 참여하는 학습자는 온라인에서만 교류를 하는 것은 한계가 있어 오히려 오프라인 모임이 일반대학보다 더 필요하다고 느끼는 경우도 있다. 따라서 이들은 오프라인 모임의 활성화를 위해 다양한 학교 지원을 제안하였다. 한편, 온라인 교류를 활성화하기 위해 수업 자유게시판에 글을 올리게 하여 이를 참여도 점수에 반영하는 경우가 있는데 이는 점수를 위한 참여이기에 성의가 없어 실제로 도움이 되지 않는다고 여겼다. 오프라인 만남은 서로 상처를 받기도 하지만 성인학습자에 대한 이해과정이고 생각의 폭을 넓히는 과정이 되어서 인성교육에도 도움이 되었다. 참여자들은 사이버대학교 전임교수들이 온라인을 통한 수업이기 때문에 일반대학 교수들보다 학생들의 정서적 지지 등을 위해 학습

자 상담이 더 필요하다고 생각하고 있다. 또한 전임교수에 비해 비전임 교수들은 오프라인 모임에 자주 참여하지 않고 있어서 만남을 아쉬워하고 있으나, 온라인 댓글을 통해 궁금증도 해소하고 격려도 받고 있다. 학생들은 오프라인과 온라인 모임에 소극적인 학습자를 위해서 교수님들이 직접 한 학기에 한 번 정도 전화상담을 해줄 것을 요청할 정도로 교수님들의 정서적 지지가 대학생활 적응에 도움이 된다고 생각하였다. 가족들이 공부하는 모습에 지지와 격려를 보내줄 때 많은 위안을 받으며 대학생활을 통해 정서적 안정, 자신감 회복 등이 가정생활에도 도움이 되고 있다. 반면에 공부로 인한 가족 내 역할 소홀에 가족들이 아쉬워하는 측면을 인식하고 있기도 하였다.

셋째, 진로적용 면에서 참여자들은 대학생활을 시작할 때에 학령기에 있는 일반 대학 학생들에 비해 진로와 관련하여 목표가 비교적 뚜렷하였다. 이러한 목표가 대학생활 동안 어느 정도 실현이 될 때에 만족도가 높아지고 대학생활에 적응해간다. 이는 조한익, 이성원(2013)의 연구결과와 맥을 같이한다. 대부분이 오랜만에 공부하는 성인학습자이기 때문에 대학의 전문지식을 공부하는 것이 어렵기도 하지만 전문지식에 대한 갈증과 호기심이 어느 정도 해소가 되면서 보람을 느꼈다. 그리고 자격증 취득과 졸업장을 목표로 하면서도 이론과 실무를 겸비하는 직무능력을 강화하고자 하였다. 참여자들은 대학에 들어와 관심과 조건에 맞는 진로를 모색하면서 대부분이 취업, 재취업에는 나이 제한이 있다고 생각하였다. 따라서 창업을 고민하거나 나이제한이 비교적 적은 직업을 찾고 있다. 퇴직 후에 직업 그리고 봉사 활동을 준비하기 위해 진로를 모색하는 경우도 있다. 참여자들은 학령기에 있는 일반대학 재학생들과 달리 현직에 종사하는 경우가 많기 때문에 네트워크를 학습보다 더 중요시 하는 경우가 있고 졸업 후에도 이를 활용하고자 하였다. 또한 대학을 다니면서 공부가 익숙해지고 자신감이 생기면 평생학습의 필요성에 대해 공감하면서 계속해서 공부할 계획을 세우기도 하였다. 인접학문인 연계전공에 관심을 갖기도 하고 졸업 이후에 편입, 대학원 진학 등 평생학습에 대한 계획을 세우고 있다.

이상의 논의와 결론을 근거로 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응을 위한 제언은 다음과 같다.

첫째, 사이버대학은 교수와 학생들을 대상으로 학습지원을 위해 지속적으로 발전해가는 라이브채팅 등 디지털기능 활용 방법과 우수사례를 개발하고 공유할 수 있는 지원방안을 마련할 필요가 있다. 사이버대학은 일반대학 동형화 현상을 극복해야 하는 숙제도 있지만 일반대학도 거꾸로 교실 등 온라인 수업을 확대하고 있기 때문에 온라인을 통한 교수학습 방법 및 환경 개선을 위해 선도적인 역할을 해야 하는 사회적 책무도 갖고 있다.

둘째, 학습자들의 참여수업과 협동수업 그리고 스터디 모임 등을 활성화하기 위해 실습실과 지역학습관이 더욱 확대되어야 한다. 참여수업이나 협동수업, 스터디 모임 등은 디지털기능 활용방법 개선 및 공유를 통해 보완할 수도 있다. 하지만 각 대학 또는 원격대학협의회 차원에서 공용으로 활용할 수 있는 실습실과 지역학습관 마련을 통해 온·오프라인의 강점들을 확대할 필요가 있다.

셋째, 4차 혁명에 따른 창의적 융합형 인재 양성과 암기가 어려운 성인학습자의 특성을 고려한 평가방식의 개선이 필요하다. 사이버대학의 평가방식은 암기위주의 4지선다, 단답형 평가가 상당부분을 차지하고 있어 나이가 많은 성인학습자들은 어려움을 겪고 있다. 그러나 4차 혁명에 따른 창의적 융합형 인재 양성을 위해 서술형 평가, 포트폴리오 평가, 프로젝트 평가와 암기가 어려운 성인학습자의 특성을 고려해 오픈북 평가 등을 더욱 활성화할 필요가 있다. 또한 성인학습자들은 대부분이 학습과 일을 병행하며 문제해결과 직무역량 강화를 학습목표로 하고 있기 때문에 이러한 요구를 수렴하여 평가내용에 반영하고 이를 인정해줄 수 있는 학점이수 제도를 보다 탄력적으로 운영할 필요가 있다.

넷째, 연령, 직업, 사회적 역할 등이 다양한 사이버대학 성인학습자들의 특성을 반영한 교양과목의 다양화가 필요하다. 사이버대학 성인학습자는 10대부터 70대까지 연령이 다양하며 현재 직업을 갖고 있는 경우가 다수를 차지한다. 또한 결혼생활을 하고 있어 부모로서, 조부모로서 사회적 역할을 요구받고 있는 경우가 많다. 또한 성인학습자들은 직무만이 아니라 생애주기에 따른 문제해결을 위한 수업을 필요로 하고 있다. 이에 따라 연령, 직장생활, 일과 학습의 병행, 결혼생활, 부모 또는 조부모로서 사회적 역할의 원만한 수행과 문제해결에 필요한 교양과목 개발이 더욱 필요하다.

다섯째, 사이버대학 성인학습자들의 다양한 연령대, 학력 편차와 온라인 특성을 반영한 학습정보, 학습노하우, 맞춤형 멘토 제도 등의 개선이 필요하다. 사이버대학은 다양한 연령대만이 아니라, 고등학교 졸업부터 대학원 졸업까지 다양한 학력을 갖고 있으며 컴맹에 가까운 학습자부터 디지털기능 활용에 매우 익숙한 학습자까지 학습의 출발점이 다양한 상태에서 같은 수업에 참여하고 있다. 이에 따라 자료실 등을 통한 학습정보, 학습노하우만이 아니라 맞춤형 학습노하우와 멘토 제도, 담당교수들의 맞춤형 상담 등이 필요하다. 이를 위해 교수와 멘토, 직원, 조교들을 대상으로 사이버 성인학습자의 특성 공유 및 상담능력 강화, 맞춤형 멘토 제도 활성화, 맞춤형 학습노하우 공유 등 다양한 방안이 모색되어야 한다.

여섯째, 사이버대학 성인학습자들의 진로와 관련된 편·입학 동기를 충족시키고 맞춤형 진로에 관한 요구를 수렴하기 위해 직무능력 강화, 직업전환, 대학원 입학,

계속교육 등을 위한 대학 내 진로직업상담센터가 마련되어야 한다. 4차 혁명에 따라 직업전환주기가 빨라졌으며 40대, 50대의 조기 은퇴가 늘어나고 고령사회에 따른 일자리 마련이 사회적 요구가 되었다. 사이버대학 성인학습자는 현재 직업을 갖고 있는 경우가 다수이기 때문에 진로직업상담을 위한 제도적 장치가 미흡한 실정이다. 그러나 사이버대학 성인학습자는 직무역량 강화만이 아니라 취업, 재취업, 전직, 창업, 대학원진학, 자격증 시험 준비 등을 원하는 경우가 많다. 또한 성인학습자의 특성상 진로직업과 관련한 네트워크 확대를 적극적으로 모색하고 있다. 이러한 요구를 수렴하기 위해 관련 동아리 활성화, 대학 내 진로직업상담센터 등을 활성화하여 네트워크 확대, 진로직업 정보 공유, 진로직업상담, 취업 및 대학원, 자격증 시험 준비 등을 지원할 필요가 있다. 또한 사이버대학 성인학습자들은 현재 평생학습 과정에 있다. 자기주도적학습 능력이 향상되어가는 것을 경험하게 되면서 평생학습에 대한 필요성과 자신감도 더 갖게 되어 계속교육에 대한 요구를 갖고 있는 경우가 많다. 이에 따라 진로상담을 통한 졸업 후 학습로드맵 마련을 위한 제도적 지원이 계속되어야 한다.

본 연구의 한계점으로는 Giorgi의 현상학적 연구방법을 통해 수집된 연구 자료를 분석하였기 때문에 객관적 일반화에는 어려움이 있다는 것이다. 아울러 사이버대학 성인학습자의 대학생활적응 경험으로 일반화하기도 어렵다. 다음 연구에서는 대학생활적응에 실패하여 중도에 이탈한 성인학습자를 대상으로 대학생활적응 과정에서 경험한 어려움과 문제점들을 규명할 필요가 있다. 또한 사이버대학 성인학습자들의 대학생활적응 과정을 보다 객관적으로 파악하기 위해서 교수, 조교, 멘토, 상담직원 등의 면담도 추가로 되어야 한다. 나아가 대학생활적응을 학습자별로 전체적인 파악을 위해 입학할 때부터 졸업할 때까지 중단 연구도 후속 연구로 심도 있게 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

- 강연옥, 이민희(1995). 대학생활부적응(Mt)척도의 타당도 및 유용성에 관한 연구. **학생생활연구**, 20(1), 1-13
- 교육과학기술부(2009). **교육통계연보**. 교육과학기술부.
- 김영갑, 전해진(2012). 사이버대학생의 학업소진, 학과환경특성이 학교생활만족도와 학업지속의향에 미치는 영향: A 사이버대학교 호텔관광외식경영학과를 중심으로. **외식경영연구**, 15(2), 77-95.
- 김영경, 이희수(2011). 방송대 성인학습자의 자기주도 계속학습 활동에 나타난 학습지속 요인. **평생교육학연구**, 17(4), 171-204.
- 김영민(2017). 성인학습자의 학습경험에 대한 현상학적 연구: 원격대학 학습자를 중심으로. **교육종합연구**, 15(1), 55-76.
- 김영희, 김성봉(2011). 전문계 고등학교 3학년 학생들의 입시경험에 관한 현상학적 연구. **한국청소년연구**, 22(1), 29-55.
- 김은정(1992). 대학생들의 학업적 적응과 심리적 적응. **연세상담연구**, 8, 85-114.
- 김정현(2016). 대학의 사회적자본이 성인 대학생의 대학생활적응에 미치는 영향을 연구. 박사학위논문, 중앙대학교.
- 박진영(2007). 수용적 다연령 혼합대학 환경조성을 위한 성인대학생 일반대학생 간의 상호작용탐색: 일반 4년제 대학을 중심으로. **평생교육학연구**, 13(3), 55-87.
- 박진영(2010). 성인대학생의 학업탄력성 및 대학생활적응 연구. **평생교육학연구**, 16(4), 1-29.
- 서미경(2009). 중고령 여성의 취업경험에 관한 현상학적 연구. 석사학위논문, 이화여자대학교.
- 서순식, 김성완, 윤정미(2013). 사이버대학 학생정원 기본방향 설정 연구. 한국교육학술정보원.
- 송상호, 연은경, 허희옥, 홍영일(2014). 사이버대학 역할정립 및 발전전략 연구. 한국교육학술정보원.
- 안종현(2008). **한국방송통신대학교재학생실태조사**. 한국방송통신대학교원격교육연구소.
- 이남인(2014). **현상학과 질적 연구: 응용현상학의 한 지평**. 파주: 한길사.
- 이정민, 윤석인(2011). 사이버대학생의 학습성과에 대한 학습자 동기, 교수실재감, 학습몰입의 예측력 검증. **아시아교육연구**, 12(1), 141-166.
- 이정희, 안영식(2007). 만학도의 대학생활경험에 대한 질적연구. **평생교육학연구**,

13(3), 89-116.

- 이한샘(2014). 대학생이 인식하는 주요 발달과업과 대학생의 적응에 대한 연구. 박사학위논문, 연세대학교.
- 이해주(2003). **성인학습에서 멘토링의 의미와 전략**. 서울: 한국방송통신대학교.
- 임대환(2016). 평생학습중심대학의 교육서비스품질이 학교 충성도에 미치는 영향 : 대학생활적응의 매개효과. 석사학위논문, 중앙대학교.
- 임연옥(2007). 사이버대학 학습자관련 변인과 중도탈락 간의 규명을 위한 실증적 연구. **정보교육학회논문지**, 11(2), 205-219.
- 임연옥, 이광희(2003). 사이버대학 재학생의 중도이탈 문제에 관한 탐색적 연구. **한국교육**, 30(3), 321-347.
- 장은정, 정란, 서윤경(2007). 원격학 성과 분석 연구. **교육공학연구**, 23(2), 67-104.
- 전보라, 윤소정(2017). 대학 신입생, 그들의 어려움에 관한 이야기: 대학생활적응 경험을 중심으로. **예술인문사회융합멀티미디어논문지**, 7(3), 731-742.
- 전용오, 권진희(2004). **방송대학 학습상담 서비스체제 구축방안**. 한국방송통신대학교 원격교육연구소.
- 정영란(2016). 사이버대학에서의 재등록률 영향 요인 분석. **교육방법연구**, 28(4), 791-814.
- 조한익, 이성원(2013). 사이버대학교 신입생의 삶의 만족도와 학업적응 요인의 관계에서 학습전략의 매개효과. **평생교육학연구**, 19(1), 85-112.
- 최선, 김광재(2008). 웹기반 학습자의 중도탈락요인에 관한 연구: H사이버대학 중심으로. **e-비즈니스연구**, 9(2), 225-245.
- 황매향, 이해주, 권진희, 최희철(2009). 원격대학 학교생활 적응도 검사의 표준화 연구. **평생학습사회**, 5(2), 135-160.
- Creswell, J. W. (2007). **질적연구방법론: 다섯 가지 접근(조홍식, 정선옥, 김진숙, 권지성 공역)**. 서울: 학지사. (원저 2007년 출판)
- Dyson, R., & Renk, K. (2006). Freshmen adaptation to university life: Depressive symptoms, stress, and coping. *Journal of Clinical Psychology*, 62(10), 1231-1244.
- Giorgi, A. (1985). *Phenomenology and psychological research*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Kember, D. (1994). Student progress in distance education course: A replication study. *Adult Education Quarterly*, 45(1), 286-301.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA:

Sage.

Russell, R. K., & Petrie, T. A. (1992). Academic adjustment of college students: Assessment and counseling. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (pp. 485-511). New York: Wiley & Sons.

Abstract

**Phenomenological Study
on the Experiences of Adult Learners'
Academic Adjustment to Ciber University**

Yun, Hyesun (Korea Soongsil Cyber University)

The purpose of this study is to find the process of adjustment to college life and fundamental meanings of the adjustment to college life, for adult learners of Cyber university. For this study, twelve students (4 male and 8 female students) were chosen from a Cyber university and a phenomenological method derived from Giorgi is used to analyze students' experiences. According to the results of analysis, cyber university students realized self-directed learning ability was most important in their adaptation to college life. They also came to know which learning know-how was suitable for them and became self-confident in lifetime learning. They were able to better concentrate on lecture-type and demonstration classes than participation-type classes and had difficulty with those classes. Online discussions were anonymous and improved their thinking ability. Counseling with their mentors and supervising professors was helpful for their adaptation. Cyber universities need offline meetings more than ordinary colleges! They thought positively about their cyber university life when they felt their expertise and job skills had improved and their social network had been expanded. Based on the above results, this study discussed the suggestive points for supporting adult learners' adjustment to their Cyber university life.

keywords: adult learner, cyber university, adjustment to college life, life-long learning

상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용 및 수업의 질, 대학생활 만족 간의 관계 구조분석

신소영(한림대학교)*

권성연(중부대학교)†

요 약

본 연구에서는 대학생활 만족을 높이기 위한 시사점 제공을 위해 대학생활만족과 관련한 다양한 요인들 간의 관계에 대한 구조분석을 하였다. C시 소재 4년제 대학 재학생 1,258명을 대상으로 대학생활 만족과 선행연구에서 도출한 상호작용적 학습활동, 수업의 질 및 교수와의 상호작용 요인의 관계를 분석한 결과, 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질은 대학생활만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용은 수업의 질에도 유의한 영향을 미치며, 상호작용적 학습활동은 교수와의 상호작용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 부수적으로, 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용 각각에서 대학생활 만족에 미치는 영향에 수업의 질을 매개로 하는 간접효과가 나타났으며, 수업의 질을 매개로 하는 간접효과가 직접효과보다 높게 나타났다. 따라서, 대학에서 학생들의 대학생활 만족을 높이기 위해서는 수업의 질과 함께 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용 등 학생 상호간, 교수와 학생 간 상호작용 촉진노력이 필요함을 보여주고 있다. 특히, 수업의 질은 대학생활 만족에 상대적으로 높은 영향력을 미치고 있을 뿐만 아니라, 직접효과보다 더 높은 간접효과를 나타내고 있어 대학교육 만족을 높이기 위해서는 수업의 질에 대한 중요성이 강조되어야 함을 보여주고 있다.

주제어: 대학생활만족, 수업의 질, 교수와의 상호작용, 상호작용적 학습활동, 구조분석

* 제1저자: 한림대학교 미래교육평가원 교수 email: ihjeeje@naver.com

† 교신저자: 중부대학교 교직과 교수 email: sykwon@joongbu.ac.kr

논문투고: 2018.09.10 / 심사일자: 2018.10.01 / 게재확정일자: 2018.10.10

I. 서론

많은 학생들이 대학 진학을 위한 치열한 입시 경쟁을 뚫고 대학에 입학하였지만, 이후 입학 한 대학에서는 또 다른 어려움과 갈등에 직면하고 대학생활에 적응하지 못한 채 성적경고, 학교 활동 미 참여, 휴학 등의 부적응 행동을 보이다 결국 학업 중단에 이르는 경우가 많다. 이러한 대학생의 중도탈락 문제는 학생 개인의 문제일 뿐만 아니라, 학령인구가 급감하고 있는 상황에서 일정 수의 학생을 유지해야 하는 대학 운영 측면에서도 매우 심각한 문제로 받아들여지고 있으며, 국가적으로도 많은 사회적 비용을 초래하고 있다(정제영, 선미숙, 정민지, 2015). 이에 입학한 학생들이 졸업 시점까지 학교생활에 원활히 적응하고 학업을 지속함으로써 중도탈락을 예방할 수 있는 다양한 정책과 전략이 모색될 필요가 있다.

관련하여 선행연구에서는 학생의 중도탈락에 영향을 주는 요인으로, 학생 개인의 정신건강, 유능감(자긍심), 교수와의 관계, 학생의 재정적 상태, 전공적성, 편입이나 재입학 의도, 신입생 경쟁률, 대학 재정 및 교육비, 기숙사 수용률, 전임교원 1인당 학생수 등 개인적, 사회경제적, 조직적 측면의 다양한 요인을 제시하였다(강승호, 2010; 노혜란, 최미나, 2008; 정제영, 선미숙, 정민지, 2015; 최명선, 강지희, 2008). 이러한 중도탈락의 여러 영향 요인 가운데, 대학생활 만족도에 특히 주목할 필요가 있는데, 그것은 다른 학생 개인적 혹은 사회 구조적 중도탈락 요인들에 비해 대학의 노력에 의해 가장 효과적으로 개선할 수 있는 영향 요인이기 때문이다. 선행 연구에서도 대학생활에 만족하지 못하는 학생들이 학업을 중단하고 학교를 떠나게 될 확률이 높다는 결과를 제시하고 있어(강승호, 2010; 김경희, 2011; 김성식, 2008; 소병한, 김재웅, 2015; DeShields, Kara, & Kaynak, 2005) 대학이 관리, 개선할 수 있는 대학생활만족도에 영향을 미치는 요인들을 분석하여 만족도 제고 노력을 기울이는 것은 대학 입장에서 가장 실질적인 학생의 중도탈락방지와 재학율을 높이는 방법이 될 수 있다.

이러한 대학생활만족도에 대한 개념은 연구자에 따라 다소 차이는 있으나, 일반적으로 학교생활에 대한 행복과 만족의 주관적 감정으로, 현재 대학생활 전반에 대하여 느끼는 만족 정도를 의미한다(유상구, 2000; 정여주, 권정숙, 2017). 즉, 교육, 학생지원, 교육환경 등 학교에서 제공하는 서비스의 제 측면에 대해 학생이 느끼는 만족도와 교수, 동료학생 등과의 사회적 관계와 활동에 의한 만족도를 포함할 수 있다. 이와 같이 복합적 구성체로서의 대학생활 만족에 영향을 주는 주요한 변인을 파악하는 일은 앞서 언급한 바와 같이, 대학에서 학생들의 대학생활 만족도를 높이기 위해 반드시 선행되어야 할 과제라 할 수 있다. 선행연구에서도 대학생활 만족

에 영향을 주는 요인에 대한 분석이 이루어졌는데 첫째, 사회성, 자기효능감, 리더십, 전공선택동기 등 학생 개인변인의 영향력을 분석하거나(송윤정, 조규관, 2016; 이명진 외, 2012; 이윤신, 박성희, 김종경, 2014) 둘째, 비교과 프로그램이나 동아리 활동 참여의 효과로서 대학생활만족에 미치는 영향력을 분석한 연구가 주를 이루었다(박계홍, 이준표, 2013; 유호, 2018; 정채린, 문일봉, 김영근, 최성우, 2014). 그러나 이러한 연구는 학생 개인 변인에 집중하고 있어 대학 차원의 개선방안을 제시하는데 제한적이고 비교과 프로그램이나 동아리에 비해 대학생활에서 더 큰 비중을 차지하는 정규수업의 영향력을 분석하지 못했다는 한계를 가진다.

따라서 대학생활 만족도를 향상시킬 수 있는 중요 요인으로서 학생들이 대학생활 중 많은 시간을 할애하고 있는 정규 수업의 질에 보다 주목할 필요가 있을 것이다. 실제 선행연구에서도 대학생의 다양한 ‘만족(일반만족도, 교육만족도, 대학생활만족도 등)’ 관련 변인에 영향을 주는 요인으로 교수학습, 교육지원 및 서비스가 빈번하게 포함되어왔다는 것은 교육서비스의 보다 구체적이고 핵심적인 항목인 정규 수업의 질이 영향을 줄 가능성이 높음을 시사한다(김경희, 2011; 서경화, 윤미리, 2018; Annamdevula & Bellamkonda, 2016; Deshield, Kara, & Kaynak, 2005). 특히 수업은 본질적으로 상호작용의 과정이고, 이 과정에서 관계를 맺는 주요 대상이 교수자와 동료 학습자라는 측면에서 ‘교수, 동료 학생과의 상호작용’을 수업의 질에 영향을 미치는 변인으로 상정할 수 있을 것이다. 이는 학습 과정에서 적극적이고 능동적인 참여를 통한 의미 있는 학습활동과 교수와 동료 학습자와의 질문, 토의 등 사회적 상호작용이 이루어졌을 때 보다 질 높은 수업이 가능하기 때문이다(송영명, 유신복, 김명주, 2018; 송충진, 2014) 또한 수업 중 활발한 상호작용은 수업 이외의 시간에도 교사와 학생 간에 학업, 진로 등 다양한 주제에 대한 적극적인 상호작용으로 이어질 가능성이 크다. 그리고 이러한 수업 외적인 상호작용까지 지속된다면, 교수-학생 간 신뢰로운 관계 형성에 기여함으로써 수업의 질과 함께 궁극적으로 대학생활만족도에 긍정적으로 작용할 수 있을 것이다. 선행연구에서는 교사와 학생 간에 형성된 신뢰관계가 학생의 도움요청에 긍정적인 영향을 주고 있음을 밝히고 있으며(조홍식, 전병근, 2008), 대학생의 능동적 수업경험과 교수와의 교류가 다양한 측면의 인지적, 정의적 성과에 영향을 줌을 밝히고 있어(고장완, 김현진, 김명숙, 2011)위와 같은 관계 설정이 가능하다. 따라서 본 연구에서는 수업 중에 교수, 동료 학습자와의 상호작용적(적극적) 학습활동, 그리고 수업 외 시간에 이루어지는 교수와의 긴밀한 상호작용(교류)이 수업의 질에 미치는 영향, 그리고 이들 요인과 대학생활 만족도 간의 종합적인 관계를 분석하고자 한다. 이와 같은 관계 분석을 통해 대학차원에서 대학생활 만족도를 향상시킬 수 있는 교육적 개선 방안을 제안할 수 있을 것으로 기대한다.

II. 이론적 배경

1. 대학생활 만족도의 개념과 중요성

대학생 시기는 청소년기를 벗어나 성인기로의 이행을 준비하는 기간으로(정여주, 권정숙, 2017), 이전까지의 경험이나 생활 방식과는 많은 차이가 발생하는 시기이다. 대학생들은 보다 많은 자율성과 책임성을 가지며, 졸업 후 성공적인 사회생활에 요구되는 역량을 쌓기 위해 다양한 교육적 활동에 참여하고, 폭 넓은 인간관계를 형성하면서 성장해 간다. 대학에서 이루어지는 이러한 경험은 대학에서 제공하는 교육(수업), 학생지원(진로, 취업, 장학 등), 교육환경, 그리고 교수, 선후배, 동료와의 관계, 자율적 학생활동 등 매우 총체적인 요인들로 구성된다. 이와 같은 다양한 대학생활 경험에 대해 학생들이 느끼는 전반적인 만족감을 대학생활 만족도라 할 수 있을 것이다. 대학생활만족에 대한 학자들의 정의를 살펴보면, 유상구(2000)는 학교생활에 대한 행복과 만족의 주관적 감정이며, 이것은 생활의 실제와 기대간의 일치 정도에서 오는 개인의 관점에 따른 주관적, 개인적 현상이라 하였다. 이와 유사하게 임성범, 송운석(2014) 역시 만족도는 학생들이 대학생활에서 이상적으로 기대하는 것과 실제로 인식한 경험치를 주관적으로 비교한 결과에 의해 결정된다고 하였다. 그리고 이러한 대학생들의 기대와 경험을 형성하는 요인이 앞서 언급하였던 다양한 대학의 전반적인 서비스로서 교육활동과 지원, 진로 및 취업지원, 행정적 지원 등이 포함되며(정여주, 권정숙, 2017), 학생을 고객의 입장으로 봤을 때 학교의 학칙, 행정절차, 행정지원 등의 요소도 모두 대학생활만족도 개념 안에 포함시킬 수 있다고 하였다(Stone & Thomson, 1987). 이러한 선행 연구들을 종합하면, 대학생활만족은 학교에서 제공하는 모든 과정과 활동들에 대해 학생들이 느끼는 종합적인 만족 상태로 정의할 수 있을 것이다.

대학생활 만족도는 다음과 같은 몇 가지 차원에서 중요한 의미를 가진다. 첫째, 대학생활 만족도는 학생의 중도탈락, 학업중단에 영향을 주는 요인으로 작용한다. 학생의 중도탈락은 입학자원이 감소하고 등록금 의존율이 높아지고 있는 대학 환경에서 대학 경영에 심각한 어려움을 초래한다. 또한, 학생 개인과 국가적 차원에서 많은 개인적, 사회적 비용이 수반되는 일이다. 2013년 대학생 중도탈락 대학생이 14만명이 넘고 사회적 비용이 3조를 넘으며, 2015년 전국대학생 중도탈락자도 18만명 이상 이라는 통계수치는 그 심각성을 말해준다(보도자료, 2013, 2015). 둘째, 대학생활만족도는 중장기적으로 대학 졸업 이후의 사회생활 적응에 긍정적 영향을

주며, 삶에 대한 만족감도 높일 수 있기 때문에 단순히 학업을 계속한다는 의미 이상을 가진다(박은주, 이해경, 2016; Levesque, Zuehlke, Stanek, & Ryan, 2004; Ryan & Deci, 2000). 셋째, 대학생활만족도는 학생의 GPA 등 학업성취도에 긍정적인 영향을 줄 수 있다. 이것은 학생의 주관적 인식인 만족도가 높으면, 객관적인 학생의 교육성과가 향상될 수 있으며, 대학생활만족을 통해 대학의 교육목표 달성에 기여할 수 있음을 의미한다(김현철, 2005; 이현준, 2017). 이렇듯 대학생활만족도가 가지는 중요성과 의미는 대학에서 학생의 만족도를 높일 수 있는 방안을 보다 적극적으로 강구할 필요성을 뒷받침 해준다.

2. 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질이 대학생활만족도에 미치는 영향

대학생활 만족도에 영향을 주는 다양한 요인 가운데 본 연구에서는 정규 수업과 교수/학생과의 상호작용(관계)에 주목하였다. 즉, 수업 시간에 이루어지는 학생의 상호작용적 학습활동(질문, 토론, 프로젝트)이 수업의 질을 높임은 물론, 수업 이외의 시간에도 교수-학생 상호작용을 강화하고, 이러한 요인들이 결국 대학생활 만족도로 이어질 것이라는 관계 모형을 설정하였다. 이에, 대학생활만족에 영향을 주는 변인으로 수업, 교수-학생 관계 및 상호작용과 관련한 선행연구를 검토하였다.

우선, 대학생의 교수학습 과정과 관련된 변인들이 대학생의 대학 만족도와 교수학습 성과에 어떠한 영향을 미치는지를 분석하는 연구로, 이길재와 이정미(2014)는 대학교육역량의 최소 또는 절대 수준을 판단할 수 있는 자료로 자기주도학습활동, 교양과 전공수업의 질, 교수-학생 상호작용, 학생지원 등을 포함한 교수학습역량이라는 개념을 설정하고 이를 ‘대학생 교수학습조사도구(NASEL)’를 통해 조사한 결과, 이 요인들이 모두 대학만족도와 상관이 있음을 제시하였다. 이때 상관의 크기는 학생지원, 전공수업의 질, 교수-학생 상호작용 순으로 나타났다.

Deshield, Kara와 Kaynak(2005)는 교수자와 수업 요인이 학생의 긍정적인 대학 경험에 영향을 주고, 이것이 다시 만족도에 유의미한 영향을 준다고 하였다. 이때 교수자 요인은 이해심 있고, 다가가기 쉬우며, 전문적이고, 신뢰롭고, 피드백을 제공하는 것으로, 본 연구에서 상정한 교수와의 수업 외적인 상호작용과 수업 내에서 발생하는 질의응답 등 교수와의 상호작용과 관련된다. 이는 교수와의 긴밀한 관계를 통한 상호작용이 대학만족도에 영향을 줄 수 있음을 나타낸다. 또한, 수업 요인은 실제 생활에 연계, 수업 시간표, 프로젝트/사례로 구성되어, 수업의 내용과 방법 측면에서 실질적이고 능동적인 참여가 가능한 수업이 전체적인 대학 만족도를 높

일 수 있음을 제시하였다. 정여주, 권정숙(2017)의 연구에서는 대학생활만족에 영향을 주는 요인을 크게 개인적 요인, 대인 관계적 요인, 교육지원 요인으로 나누어 분석하였는데 총 하위 9개의 요인 가운데 학년, 지도교수의 지도 및 상담, 강의시설, 수강신청 방법 및 절차의 4개 요인이 유의한 영향을 주었다. 이 연구에서는 대학 내 교수의 다양한 업무에도 불구하고 학생에 대한 교수의 개별적 지도와 상담 등 상호작용이 무엇보다 중요함을 강조하였다. 한편, Vianden과 Yakaboski(2017)는 독일 대학의 학생만족도에 영향을 주는 요인을 주요사건기술(Critical Incident Technique)방식으로 도출하였다. 수업, 교수와의 상호작용, 행정과 학생서비스에 의해 학생들의 대학 만족과 불만족이 결정되어지며, 그 가운데 가장 중요한 것은 교수와 긍정적인 경험임을 제시하였다. 그 밖의 연구에서도 교수자-학생 간 의미 있는 접촉, 교수자의 수업과 상담기술, 열정, 참여, 접근성 등 교수의 긍정적 행동을 대학생활에 대한 만족에 영향을 주는 주요 요인으로 제시하고 있다(Astin, 1993; Pohlenz, 2010; Voss, 2009; Voss & Gruber, 2006). 서경화, 윤미리(2018)는 지방대학 교육 만족도에 영향을 미치는 요인에 대한 구조적 관계를 잠재성장모형으로 분석한 결과를 제시하였는데, 대학 교육만족도에 영향을 미치는 요인들 중 대학 상담, 교수 학습 만족도 초기치, 교수 학습 만족도 변화율이 유의하였고 모두 정적인 관계를 보였다. 즉, 대학 상담이 잘 이루어질수록, 교수 학습 만족도가 높을수록, 교수 학습 만족도가 시간에 따라 증가할수록, 대학 교육만족도가 높아지는 것으로 해석할 수 있다.

한편, 대학생활만족에 영향을 미치는 요인으로 대학의 전체적인 교육서비스를 제시한 연구들이 있다. 김경희(2011)는 지방소재 대학의 학생들을 대상으로 학업중단과 대학생활만족도에 미치는 영향요인을 분석하였는데, 학교에 대한 자긍심, 전공공부와 강의에 대한 흥미, 교육서비스에 대한 만족이 높을수록 대학생활 만족도가 높았다. Annamdevula와 Bellamkonda(2016)의 연구에서도 종합적인 교육서비스의 질이 학생의 만족도에 영향을 주고 있음을 밝히고 있다. 이때 교육서비스는 연구에 따라 교육, 행정, 장학제도, 교수와의 교류, 취업 지원, 교육환경 등 다양한 요인을 포함하는 개념으로, 대학에서 제공하는 전반적인 서비스가 대학생활 만족도에 영향을 준다는 것을 나타낸다. 따라서, 본 연구에서 상정한 교육(수업), 교수와의 상호작용은 교육서비스에 포함된 주요 요인이며 이들 요인이 대학생만족도에 영향을 줄 수 있음을 시사한다. 그러나 교육서비스의 하위 요인들을 구분하여, 특히 정규 수업과 관련된 교수학습 관련 변인과 대학생활 만족도에 미치는 영향력을 종합적으로 분석하지는 못하였다.

3. 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질과의 관계

본 연구에서 대학생활만족도에 영향을 줄 것으로 예측된 상호작용적 학습활동, 수업 이외의 교수와의 상호작용, 수업의 질이라는 변인들 간의 관계에 대하여 분석한 선행 연구를 추가적으로 검토하였다.

송충진(2014)은 수업의 질에 대한 만족도에 영향을 주는 요인에 대한 교수자와 학생 간의 인식 차이를 분석하였다. 교수자 인식은 교수자의 수업활동 요인이 수업만족도에 유의한 영향을 미치는 것으로, 학생의 인식은 교수자의 수업활동 요인뿐만 아니라 학습자의 수업활동 요인, 그리고 교수-학생 상호간 의사소통이 유의한 영향을 주는 것으로 나타나 교수와 학생 간 인식 차이를 보였다. 학습자의 입장에서는 수업시간에 보이는 교수자의 충실한 수업활동(목표, 평가, 매체활용, 피드백 등), 학생과의 상담, 그리고 학습자의 수업참여 활동(질문, 과제)이 모두 수업에 대한 만족을 이끌어 내는데 중요하게 작용함을 보여주고 있어 수업의 질을 높이기 위해서는 이들 요소들이 모두 고려되어야함을 나타내 주고 있다.

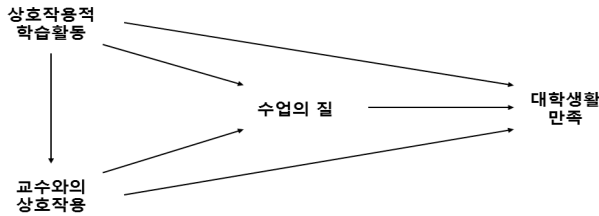
송영명, 유신복, 김명주(2018)의 연구에서는 대학생의 전공수업만족도와 교양수업만족도를 나누어 그 영향요인을 분석하였다. 학생의 전공 수업만족도에는 대학몰입, 교수-학생 상호작용, 능동적·협력적 학습활동이 모두 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 교양 수업만족도에는 대학몰입과 교수-학생 상호작용만 영향요인으로 확인되었다. 전공과 교양수업 만족도의 영향요인에 다소 차이는 있으나 교수와 학생이 수업 내·외적으로 적극적인 상호작용을 할 때 수업만족도에 긍정적으로 작용할 수 있음을 알 수 있다. 고장완, 김현진, 김명숙(2011)의 연구에서도 수업 중 적극적인 사고와 학습경험이 학생의 인지적, 정의적 성과와 수업만족도에 긍정적 영향을 주며, 교수와의 교류는 학생의 학문적 기술 성장과 수업만족도에 영향을 준다는 결과를 제시하고 있다. 정윤희, 박지연(2017)은 수업만족도에 영향을 주는 요인으로 교수실재감, 상호작용, 감정의 영향력을 분석하였다. 연구결과, 교수실재감이 교수-학생 상호작용에 영향을 주고, 이러한 상호작용이 즐거움, 각성을 높이는데 영향을 줌으로써 수업만족도를 증가시켰으며 학생 간 상호작용도 즐거움, 각성, 지배감이라는 감정을 매개로 수업만족도에 영향을 주었다.

수업의 질이나 만족도에 영향을 주는 실증 연구 외에도 학생들이 인식하는 효과적이고 좋은 수업의 특성을 검토하면, 간접적으로 수업의 질에 영향을 주는 요인을 추론해 볼 수 있다(윤소정, 2012; 이지은, 2013; 장경원, 2014). 이들 연구에서 제시한 질 높은 수업의 특징으로 교수와 학생 간의 긴밀하고 신뢰하는 관계, 다양한 수업 방법과 활동, 고차원적 사고 유발, 자유로운 의사소통, 참여할 수 있는 기회, 실제적

과제 해결과 협력적 팀 활동 등이 제시되었다. 이와 같은 연구들에서는 공통적으로 수업 내외에서 일어나는 교사-학생 상호작용, 학생 간 협력과 상호작용을 통한 능동적 학습이 수업만족도 혹은 수업의 질에 긍정적인 영향을 줄 수 있음을 시사한다.

본 연구에서는 선행연구를 기반으로 대학생활만족에 영향을 미치는 수업의 질 및 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용 간의 구조적 관계를 [그림 1]과 같이 상정하였으며, 이에 따른 연구가설을 아래와 같이 설정하였다. 아울러 본 연구에 포함된 주요 변인에 대한 정의는 다음 <표 1>과 같다.

- 가설 1. 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질은 대학생활만족에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 2. 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용은 수업의 질에 영향을 미칠 것이다.
- 가설 3. 상호작용적 학습활동은 교수와의 상호작용에 영향을 미칠 것이다.



[그림 1] 연구모형

<표 1> 연구 변인의 개념적 정의

변인명	정의
상호작용적 학습활동	수업 중 토의나 질문 등 학생 간 또는 학생과 교수 간에 이루어지는 상호작용적 학습활동
교수와의 상호작용	수업 외에 상담 및 토의 등 교내에서 이루어지는 교수와 학생 간 상호작용 활동
수업의 질	전공 및 교양수업 등 대학 내에서 이루어지는 수업에 대한 질로 수업목표와 방법, 학생들에게 제공되는 피드백활동
대학생활 만족	교육환경 및 대인관계, 학생 지원 등 학교에서 제공하는 서비스의 제 측면에 대해 느끼는 만족

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 지방의 중소도시인 C시에 소재하는 4년제 대학교에 재학 중인 학생들을 대상으로 하였으며, 설문조사에 응답한 1,258명의 응답 자료를 분석에 사용하였다.

응답자 특성을 분석한 결과, 여학생이 52.1%(656명)로 47.9%(602명)인 남학생의 비율보다 높게 나타났으며, 학년별로는 1학년이 27.1%(341명), 2학년 24.8%(312명), 3학년 24.3%(306명), 4학년 23.8%(299명)로 나타났다. 단과대학별로는 자연과학대학이 28.7%(361명)로 가장 높은 비율을 나타냈으며, 사회과학대학이 20%(251명), 인문대학이 14.8%(186명), 경영대학이 14.1%(177명), 의과대학이 11.7%(147명), 정보전공과대학이 8.1%(102명), 국제학부가 2.7%(34명)의 비율을 나타냈다.

2. 측정도구

본 연구에서는 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질, 대학생활 만족을 측정하였으며, 측정도구는 리커트식(Likert scale) 5점 척도의 31개 문항으로 구성되어 있다. 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용 관련 문항은 배상훈, 강민수, 홍지인(2015)의 연구에서 활용된 능동적·협동적 학습태도요인과 교수-학생 상호작용요인을 측정하는 문항을 본 연구의 특성에 맞게 일부 수정하여 사용하였다. 수업의 질과 관련한 문항은 배상훈, 강민수, 홍지인(2015)의 연구에서 사용된 효과적인 교수 요인 측정 문항을 교양 등 기타 교과목과 전공 수업 각각에 대해 측정하는 문항으로 구성하였다. 대학생활 만족 측정도구는 신소영, 권성연(2013)의 교육만족도 측정도구 중 대학생활 만족을 측정하는 문항을 발췌하여 사용하였다. 요인별 문항 수 및 주요내용은 <표 2>와 같다.

측정도구의 신뢰도 검증을 위해서는 내적 일관성 계수(Cronbach's α)를 사용하였다. 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질 및 대학생활 만족 등 4개 요인의 Cronbach's α 값은 .741 ~ .903의 범위를 나타냈다(<표 2> 참조).

<표 2> 측정도구의 구성 및 신뢰도

변인		측정도구(예시)	문항수	신뢰도 계수
상호작용적 학습활동		· 수업 중에 토의에 참여함 · 수업내용의 이해를 위해 교수님에게 물어봄	4	.741
교수와의 상호작용		· 교수님과 수업 외 시간에 수업에서 다룬 주제, 아이디어, 개념에 대해 토의하였음	4	.879
수업의 질	교양 등 기타교과목	· 체계적인 방법으로 수업을 구성하여 가르쳤음	5	.895
	전공	· 시험결과나 제출한 과제에 대해 신속하고 자세한 피드백을 주었음	5	.896
대학생활 만족	대학생활1	· 강의시설(강의실, 실험실습실, 기자재 등)	3	.847
	대학생활2	· 친구들과의 관계	4	.748
	대학생활3	· 학생들 개개인에 대한 교수의 관심	3	.903
	대학생활4	· 자기계발을 위한 다양한 기회제공	3	.853
계			31	-

3. 자료분석

본 연구에서는 수업의 질을 중심으로 대학생활 만족의 영향요인들 간의 구조적 관계를 파악하기 위해 구조회귀모델 분석을 실시하였다. 통계 분석을 위해서는 SPSS 25.0과 AMOS 25.0 프로그램을 사용하였다. 구조회귀모델 분석을 위해 Pearson 상관분석으로 변인 간 상관관계를 확인하였으며, 변수들의 정규분포성 검증을 위해 변인들의 평균, 표준편차, 왜도 및 첨도를 산출하였다. 정규분포의 가정 하에 측정모델에 대한 모델부합성 평가를 하였으며, 확인적 요인분석을 통해 변인별 변별도와 타당도를 확인하였다.

또한, 구조방정식모델의 각 경로가 유의한 인과관계를 나타내는지를 규명하기 위해 최대우도추정(ML: Maximum Likelihood Estimation)절차를 적용하여 모델의 부합도와 모수치를 추정하였다. 모수치 추정을 위한 통계적 모델 설정 시, 대학생활 만족은 하나의 구성개념만을 측정하는 단일차원의 척도이나 추정오차를 줄이기 위해 문항 꾸러미화 방법(item parceling)을 활용하여 분석하였다(문수백, 2009). 대학생활만족 문항은 13개 문항을 4개의 꾸러미(대학생활1,2,3,4)로 구성하였다.

모델 부합도는 부합도 지수 χ^2 값과 NC, RMSEA, SRMR, CFI, TLI를 통해 평가하였으며, 평가결과에 따라 연구모델의 경로계수를 추정하였다. 부수적으로 AMOS의 Bootstrapping 절차를 이용하여 간접효과를 추정하였으며, 추정된 모델의 각 경로계수는 유의수준 .05에서 통계적 유의성을 검증하였다.

IV. 연구결과

1. 변인 간 상관관계 분석 및 기술통계치

각 변인 간의 상관행렬, 측정 변수별 평균 및 표준편차를 추정한 결과는 <표 3>과 같다. 기술통계치 중 수업의 질은 하위요인인 교양(5문항)과 전공(5문항) 각각의 총점에 대한 평균값을 제시하였으며, 대학생활 만족은 추정오차를 줄이기 위해 꾸러미화한(item parceling) 대학생활1(3문항), 2(4문항), 3(3문항), 4(3문항)의 총점에 대한 평균값을 제시하였다.

변인 간 상관계수는 모두 .727이하로 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다. 정규분포성 확인을 위한 왜도는 -.56 ~ .16 사이로 모두 절대값 2 미만이며, 첨도 역시 -.88 ~ .44 사이로 모두 절대값 7 미만으로 정규성에 문제가 없는 것으로 나타났다(Curran, West, & Finch, 1996).

<표 3> 변인 간 상관관계 및 기술통계치

측정변인	학습 활동1	학습 활동2	학습 활동3	학습 활동4	상호 작용1	상호 작용2	상호 작용3	상호 작용4	교양	전공	대학 생활1	대학 생활2	대학 생활3	대학 생활4
상호작용적 학습활동														
학습활동1	1													
학습활동2	.418*	1												
학습활동3	.459*	.516*	1											
학습활동4	.408*	.356*	.371*	1										
교수와의 상호작용														
상호작용1	.232*	.160*	.188*	.305*	1									
상호작용2	.260*	.153*	.196*	.240*	.550*	1								
상호작용3	.349*	.204*	.226*	.352*	.616*	.673*	1							
상호작용4	.281*	.194*	.191*	.317*	.706*	.603*	.727*	1						
수업의 질														
교양	.271*	.251*	.223*	.292*	.300*	.301*	.347*	.339*	1					
전공	.286*	.313*	.294*	.326*	.354*	.294*	.350*	.368*	.638*	1				
대학생활 만족														
대학생활1	.212*	.164*	.171*	.147*	.180*	.202*	.205*	.185*	.330*	.308*	1			
대학생활2	.307*	.277*	.294*	.254*	.248*	.310*	.307*	.304*	.474*	.508*	.499*	1		
대학생활3	.272*	.206*	.217*	.266*	.478*	.414*	.452*	.455*	.443*	.503*	.403*	.541*	1	
대학생활4	.221*	.181*	.182*	.183*	.242*	.233*	.316*	.297*	.414*	.376*	.499*	.530*	.455*	1
사레수	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258
평균	3.16	3.63	3.70	3.31	2.94	2.67	2.66	2.78	17.41	18.06	10.24	14.35	10.14	9.99
표준편차	.96	.86	.89	1.01	1.12	1.19	1.16	1.15	3.65	3.68	2.45	2.69	2.67	2.33
왜도	-.18	-.56	-.45	-.25	-.09	.15	.16	.08	-.07	-.05	-.22	-.14	-.19	-.02
첨도	-.25	.42	.27	-.26	-.69	-.88	-.78	-.78	.44	.17	.15	.36	-.07	.44

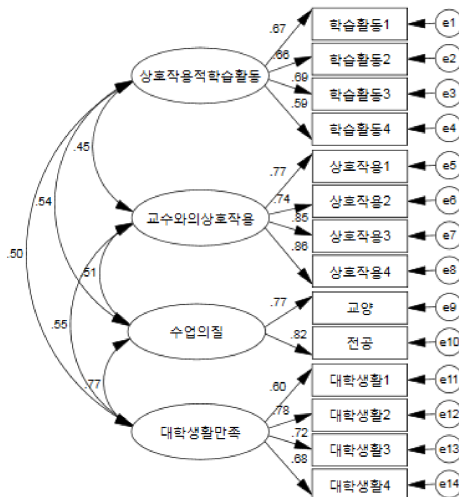
*p < .05

2. 측정모델의 부합도 평가

최대우도추정법을 사용하여 측정모델의 부합도를 평가한 결과, <표 4>과 같이 TLI를 비롯한 모든 부합도 지수가 기준에 의해 양호(문수백, 2009)한 것으로 나타났다. 측정모델의 부합도 지수가 양호한 것으로 나타나 확인적 요인분석을 통해 측정모델의 모수치를 추정한 결과, 잠재변인들 간의 상관계수는 .45~.77로 측정모델의 변별타당도가 확인되었으며, 잠재변인에 대한 측정변인의 요인 부하량은 .59~.86으로 나타나 수렴타당도를 만족하는 것으로 나타났다. 따라서, 본 연구에서 사용하는 측정도구는 <표 2>에서 확인된 신뢰도와 함께 타당도가 확보되었다.

<표 4> 측정모델의 부합도

	NPAR	DF	CMIN(χ^2)	NC (CMIN/DF)	TLI	SRMR	CFI	RMSEA(.067)	
								LO90	HI90
측정 모델	34	71	476.208	6.707	.930	.049	.945	.062	.073
기준					> .90	< .10	> .90	≤ .10	



[그림 2] 측정모델의 상관계수와 요인부하량

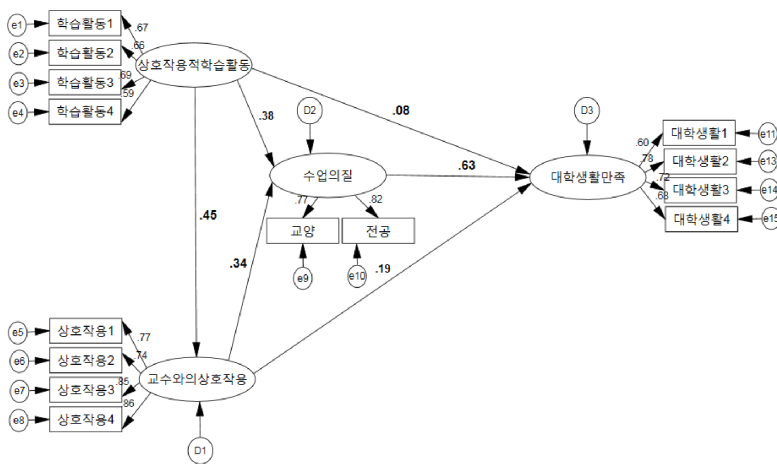
3. 구조회귀 모델의 부합도 평가 및 모수치 추정

측정모델의 부합도 지수가 기준을 충족함에 따라 연구모델인 구조회귀모델의 부합도를 검증한 결과 <표 5>와 같이 부합도 지수가 모두 평가기준을 충족하는 것으로 나타나 구조회귀모델의 모수치를 추정하였다.

<표 5> 구조모델의 부합도

	NPAR	DF	CMIN(χ^2)	NC (CMIN/DF)	TLI	SRMR	CFI	RMSEA(.067)	
								LO90	HI90
구조 모델	34	71	476.208	6.707	.930	.049	.945	.062	.073
기준					> .90	< .10	> .90	≤ .10	

모수치 추정결과는 [그림 3]과 같으며 모수치에 대한 통계적 유의성 검증결과는 <표 6>과 같다.



[그림 3] 구조회귀모델의 모수치 추정결과

<표 6>에서 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용, 그리고, 수업의 질은 대학생 생활 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 상호작용적 학습활동과 수업 외적인 교수와의 상호작용이 많을수록 학생들의 대학생활 만족이 높아지며 수업의 질이 높을수록 대학생활 만족이 높아지는 것을 알 수 있다. 또한, 이들 3개

요인들의 대학생활만족에 대한 영향력은 수업의 질($\beta = .63, p < .05$), 교수와의 상호작용($\beta = .19, p < .05$), 상호작용적 학습활동($\beta = .08, p < .05$)순으로 나타나 수업의 질이 대학생활 만족에 미치는 영향이 상대적으로 가장 높은 것을 알 수 있다.

상호작용적 학습활동($\beta = .38, p < .05$)과 교수와의 상호작용($\beta = .34, p < .05$)은 수업의 질에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 수업 중에 이루어지는 상호작용과 함께 수업 외에 이루어지는 교수와의 상호작용이 많을수록 수업의 질이 높아지는 것을 알 수 있다. 상호작용적 학습활동($\beta = .45, p < .05$)은 교수와의 상호작용에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타나, 수업 중에 상호작용적 학습활동이 많을수록 수업 외에 교수와의 상호작용도 높아짐을 나타낸다.

<표 6> 경로계수의 유의성 검증 결과

경로	비표준화 계수(B)	S.E.	C.R.	p	표준화 계수(β)
대학생활 만족 ← 상호작용적 학습활동	.18	.09	2.11*	.04	.08
대학생활 만족 ← 교수와의 상호작용	.32	.06	5.52*	***	.19
대학생활 만족 ← 수업의 질	.33	.03	12.79*	***	.63
수업의 질 ← 상호작용적 학습활동	1.67	.18	9.38*	***	.38
수업의 질 ← 교수와의 상호작용	1.10	.12	9.37*	***	.34
교수와의 상호작용 ← 상호작용적 학습활동	.62	.05	11.92*	***	.45

* $p < .05$

한편, 상호작용적 학습활동이 대학생활만족에 미치는 영향에서 총효과가 $\beta = .50(p < .05)$ 으로 직접효과($\beta = .08, p < .05$)이외에 간접효과($\beta = .42, p < .05$)를 나타내고 있다. 이는 상호작용적 학습활동이 수업의 질과 교수와의 상호작용을 매개로 대학생활 만족에 영향을 미치고 있음을 보여주고 있다. 교수와의 상호작용도 대학생활에 미치는 영향에서 총효과가 $\beta = .40(p < .05)$ 으로 직접효과($\beta = .19, p < .05$)와 함께 수업의 질을 매개로 간접효과($\beta = .21, p < .05$)가 있음을 알 수 있다. 또한, 상호작용적 학습활동이 수업의 질에 미치는 영향에서의 총효과는 $\beta = .54(p < .05)$ 로 직접효과($\beta = .38, p < .05$)이외에 수업 외 교수와의 상호작용을 매개로 간접효과($\beta = .16, p < .05$)를 나타내고 있다. 직·간접효과 분해표는 <표 7>과 같다.

<표 7> 직·간접효과 분해표

경로	비표준화계수			표준화계수		
	총효과	직접효과	간접효과	총효과	직접효과	간접효과
대학생활 ← 상호작용적 학습활동 만족	1.15*	.18*	.97*	.50*	.08*	.42*
대학생활 ← 교수와의 상호작용 만족	.68*	.32*	.36*	.40*	.19*	.21*
수업의질 ← 상호작용적 학습활동	2.35*	1.67*	.68*	.54*	.38*	.16*

* $p < .05$

IV. 논의 및 결론

대학생의 중도탈락으로 발생하는 사회적 비용은 개인적·국가적 측면에서 심각한 문제를 초래하고 있으며(연보라, 장희원, 2015), 대학 재정악화의 주요 요인으로 작용하고 있어 대학은 이를 최소화하기 위한 다양한 방법을 모색하고 있다. 특히, 대학생활 만족은 중도탈락에 영향을 미치는 요인 중 하나로서 각 대학은 학생의 만족도를 체계적으로 관리하기 위한 시스템을 갖추고, 이를 향상시키기 위한 다각적인 노력을 기울이고 있다. 본 연구에서는 이와 같이 중요한 의미를 가지는 대학생활 만족도를 높이기 위한 시사점을 얻고자 대학생활만족과 관련된 다양한 변인과의 구조적 관계를 분석하였다. 특히, 학교교육의 핵심이라 할 수 있는 정규 수업과 주요 교육주체 간의 상호작용에 초점을 맞춰 수업 중 상호작용적 학습활동, 수업 외 시간에 교수와의 상호작용, 수업의 질과 대학생활만족과의 종합적인 관계를 분석하였다. 본 연구의 결론과 관련 논의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 상호작용적 학습활동, 교수와의 상호작용, 수업의 질은 대학생활 만족에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 영향력은 수업의 질($\beta = .63, p < .05$), 교수와의 상호작용($\beta = .19, p < .05$), 상호작용적 학습활동($\beta = .08, p < .05$)순으로 나타났다. 즉, 대학생활 만족에 가장 많은 영향을 미치는 요인은 수업의 질로 학생들의 대학생활 만족을 높이기 위해서는 무엇보다도 학생들에게 제공되는 수업을 충실히 제공하는 것이 중요함을 나타내 주고 있다. 이러한 결과는 수업의 질이 대학교육 만족도 혹은 대학생활만족에 유의미한 영향을 주는 변인임을 밝히고 있는 선행연구들과 일치한다(이길재, 이정미, 2014; Deshield, Kara, & Kaynak, 2005; Vianden

& Yakaboski, 2017). 보다 구체적으로 수업의 질을 높이기 위해서는 수업의 질을 구성하고 있는 교양 및 전공수업의 학습목표와 요구를 명확하게 알리고 체계적인 수업 구성, 학생들의 수업내용 이해를 돕는 방법과 전략의 적극적인 사용, 학습결과에 대한 피드백 등 효과적인 수업을 위한 구체적인 운영방법을 교수들에게 안내하고 관련 교육을 제공할 필요가 있다. 또한 수업의 질과 관련된 각 구성 요소들을 강의평가에 체계적으로 반영함으로써 수업의 질을 확보할 수 있는 제도적 기반도 마련해야 할 것이다. 한편, 수업 외 시간에 이루어지는 교수-학생 간 상호작용, 그리고 수업 중 토론, 질문, 프로젝트 활동 등 상호작용적 학습활동도 수업의 질에 유의한 영향을 주었으나, 상대적으로 수업의 질에 비해 대학생활만족에 미치는 직접적인 영향력은 낮게 나타났다. 그러나 수업 외 시간에 진로나 학업계획, 다른 학생 활동에 대해 교수와 상호작용 하는 것이 수업 중 적극적인 학습활동보다 대학생활만족에 오히려 더 큰 영향을 준다는 것은 시사하는 바가 크다.

관련하여 정여주, 권정숙(2017), Deshield, Kara와 Kaynak(2005), Vianden과 Yakaboski(2017)의 연구에서는 교수자의 학생지도와 상담, 교수자의 상담기술과 열정, 교수자와의 접근 용이성 등 교수자와의 긍정적인 상호작용 경험이 학생의 만족도에 중요한 역할을 할 수 있음을 제시한바 있다. 본 연구에서도 이러한 결과를 재확인한 것으로 교수는 단지 수업에서뿐만 아니라 학생들과 지속적으로 소통하고 학생의 수업 외적인 부분에도 관심을 가지고 지도하는 것을 중요한 책무로 인식할 필요가 있을 것이다. 또한 학교 차원에서도 교수가 학생의 학교생활 전반, 학업, 진로, 취업, 기타 활동 등에 대해 활발한 상호작용을 하고 그들과 접촉면을 늘릴 수 있도록 시간적 배려와 관련 활동에 대한 지원이 이루어져야 할 것이다.

아울러, 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용은 각각 대학생활 만족에 미치는 영향에서 수업의 질을 매개로하는 간접효과가 나타났다. 특히 수업의 질을 매개로 하는 간접효과가 직접효과 보다 높게 나타남으로써 수업의 질의 중요성을 다시 한번 확인해주고 있다. 즉, 수업 중 이루어지는 상호작용적 활동이나 수업 외적인 교수와의 상호작용이 대학생활만족에 미치는 직접적인 영향력은 상대적으로 작으나, 이들이 수업의 질에 영향을 주고, 이것이 다시 대학생활만족에 영향을 주는 매커니즘을 보여준다. 따라서 상호작용적 학습활동이나 수업 외 교수와의 상호작용이 그 자체로 가지는 의미보다 이들을 통해 수업의 질 제고로 이어질 때 학생의 만족감을 효과적으로 높일 수 있을 것이다.

둘째, 상호작용적 학습활동($\beta = .38, p < .05$)과 수업 외 교수와의 상호작용($\beta = .34, p < .05$)은 수업의 질에도 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 앞서 두 변수가 대학생활만족에 주는 영향력(각각 $\beta = .19, \beta = .08, p < .05$)에 비해 수업의 질

에 주는 영향($\beta = .34$, $\beta = .38$, $p < .05$)이 더 크다는 것은 상호작용적 학습활동과 교수와의 상호작용은 수업의 질과 보다 직접적인 관련이 있음을 말해준다. 일반적으로 수업의 질, 수업에 대한 만족도에 영향을 미치는 요인으로 수업 중 교사-학생 상호작용, 학생-학생 상호작용, 참여형 수업 등이 제시된바 있으며(송영명, 유신복, 김명주, 2018; 송충진, 2014; 정윤희, 박지연, 2017) 좋은 수업의 조건과 특징으로 학생의 참여가 적극적으로 이루어지는 수업(토론, 탐구, 프로젝트 학습 등), 수업 내에 다양한 주제들과 적극적인 상호작용이 이루어지는 수업이 언급되었던 것과 일맥상통한다(민혜리, 이희원, 2011; 이은화, 김희용, 2008; 장경원, 2015). 그러나 국내 대학의 교수-학습 상황은 전반적으로 교수-학생 상호작용이나 학생 간 상호작용이 부족한 것으로 보고되고 있어(김이경, 안지윤, 황혜정, 김경현, 2017; 유현숙 외, 2015) 이 부분에 대한 적극적인 개선이 필요하다. 사실, 학습자가 능동적으로 참여하고, 질문하고, 동료학습자와 함께 학습하는 방식은 대학 수업의 질 개선 측면에서 지속적으로 강조되고 있음에도 불구하고 아직까지 대학의 교실에서 활성화되지 못하는 것은 뿌리 깊은 강의중심 수업의 전통에서 그 원인을 찾을 수 있을 것이다. 따라서 수업을 진행하는 교수들의 인식 전환, 대학 차원에서의 상호작용적 수업 혁신에 대한 지원과 정책화가 이루어져야 한다.

또한 수업 외적으로 이루어지는 교수와의 상호작용이 수업의 질에 영향을 준다는 것은 앞서 분석된바와 같이 대학생활만족도는 물론, 수업의 질을 높이는 데에도 중요한 역할을 할 수 있음을 의미한다. 이는 교수와 다양한 측면에서 대화하고 교류하는 과정에서 교수-학생 간 신뢰관계가 형성됨으로써 수업을 긍정적으로 인식하는데 효과적으로 작용했기 때문인 것으로 보인다. Astin(1993)의 연구에서도 교수와 학생간의 수업 내·외에서 이루어지는 의사소통은 교수와 학생간의 친밀한 관계 및 신뢰감을 높이는데 영향을 주고, 수업의 높은 질에도 긍정적인 영향을 준다고 하였다. 또한 Burkist 외(2002)의 연구에서 학생들은 훌륭한 교수의 자질과 특징으로 친근함, 이해심, 학생독려, 존경스러움을 제시하였고, Feldman(1976)은 대학생이 본 모범적 교수의 특징으로 교수에 대한 접근 용이성, 존중감과 친밀감, 열의와 열정 등을 언급하고 있다. 이는 학생들과 보다 많은 시간을 소통하고 다양한 측면에서 지도와 조언을 했을 때 형성될 수 있는 특성으로서, 학생들이 인식한 '훌륭한' 교수가 진행하는 수업의 질이 보다 높게 인식될 수 있다. 따라서 수업 외적인 교수와의 상호작용은 대학생활만족과 수업의 질 측면에서 중요하게 다루어져야 하며 대학당국 및 교수들은 이러한 활동에 대한 가치를 높게 인식해야 할 것이다.

셋째, 상호작용적 학습활동($\beta = .45$, $p < .05$)은 교수와의 상호작용에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 수업 중에 이루어지는 다양한 상호작용적 학습활

동이 수업 외에 이루어지는 교수와의 상호작용을 활성화하는데 기여한다는 것이다.

이것은 교수와의 수업 외적인 상호작용이 대학생활만족과 수업의 질 모두에 의미 있는 영향을 미쳤다는 결과와 맞물려, 수업 중에 질문, 토론, 프로젝트 등의 상호작용적 학습활동을 활성화 하는 것이 긍정적인 교수-학생 간 관계 형성에 긍정적인 역할을 할 수 있음을 나타낸다. 이러한 학습활동은 교수의 강의로 이루어지는 일방적인 수업 방식에 비해 학생의 참여가 더 많이 발생하고, 그 과정에서 보다 자유롭고 민주적인 분위기가 조성됨으로써 수업 외적으로도 자연스럽게 교수와 다양한 주제에 대해 이야기를 나눌 수 있는 친밀한 관계가 형성될 수 있음을 시사한다. 다만 일부 선행연구에서는 수업 외적인 교수-학생 간 교류가 능동적, 협동적 수업에 영향을 준다는 관계를 제시하고 있어(배상훈, 김혜정, 2013; 배상훈, 한송이, 2015) 본 연구에서 도출된 관계의 방향성과 차이를 보여 추가적인 연구가 필요해 보인다.

본 연구에서는 대학생활 만족을 높이기 위한 방안으로 수업 관련 요인들에 대한 구조 관계를 분석하여 대학생활 만족을 높이는데 무엇보다 전공과 교양과목을 포함한 '정규 수업의 질'에 대한 관리가 중요함을 확인하였다. 따라서 학생들의 만족스러운 대학생활 지속을 위해서는 대학교육의 핵심인 수업의 질을 높이기 위한 노력이 우선되어야 할 것이다. 수업의 질에 영향을 미치는 요소로 수업 중 학생들의 적극적인 상호작용과 수업외적으로 이루어지는 교수와의 교류 및 상호작용이 제시됨으로써 대학생활 만족과 직결되는 수업의 질 제고 노력에 지침이 될 수 있을 것이다. 특히 수업 외에 이루어지는 교수-학생 상호작용은 수업의 질을 높이는데 기여함은 물론, 대학생활만족에 미치는 영향력이 수업 중 상호작용적 학습활동 보다 더 크게 나타나 이 부분에 보다 주목할 필요가 있을 것이다.

다만, 실제 교육현장에서는 학생에게 적극적인 참여를 요구하는 학생주도적 수업이 오히려 수업선택이나 수업만족도를 저해하는 요인으로 작용하기도 한다는 목소리가 있어, 상호작용활동을 계획할 때 학생의 요구를 감안한 신중하고 철저한 계획 수립이 요구된다. 또한 수업 외적인 교수와의 상호작용 측면과 관련하여 대학에서 교수의 역할과 의무에 대한 다양한 논의가 필요해 보인다. 따라서 후속연구에서는 본 연구에서 도출된 대학생활 만족도에 영향을 주는 주요 변인들을 개선할 수 있는 구체적이고 실현가능한 방안을 검증하여 제안할 필요가 있으며 이러한 노력을 통해 궁극적으로 대학에서의 중도탈락 최소화와 교육성과 향상으로 연계될 수 있기를 기대한다.

참고문헌

- 강승호(2010). 대학생의 학업성취와 중도탈락 생각에 영향을 미치는 변인 분석. **교육평가연구**, 23(1), 29-53.
- 고장완, 김현진, 김명숙 (2011). 대학생의 학습 및 비학습 경험이 인지적·정의적 성과와 수업 만족도에 미치는 영향. **교육행정학연구**, 29(4), 169-194.
- 김성식(2008). 대학생들의 학업중단 및 학교이동에 대한 탐색적 분석: 대학선택요인과 대학생활 만족도의 영향. **한국교육**, 35(1), 227-249.
- 김이경, 안지윤, 황혜정, 김경현(2017). 대학강의의 질이 대학생의 학습성취에 미치는 영향: 대학의 학생지원서비스의 조절효과를 중심으로. **교육행정학연구**, 35(1), 169-193.
- 김현철(2005). 대학생의 학업성취(II)에 대한 새로운 예측변수의 탐색. **한국교육**, 32(2), 247-274.
- 노혜란, 최미나(2008). 대학생의 중도탈락 영향요인 분석을 통한 고등교육 인적자원 개발 정책 방안: S대학 사례를 중심으로. **인적자원개발연구**, 11(1), 89-107.
- 문수백(2009). **구조방정식모델링의 이해와 적용**. 서울: 학지사.
- 민혜리, 이희원(2011). 학생들이 인식하는 좋은 강의의 특성 연구: 국내 대학과 해외 대학의 강의 체험 분석을 중심으로. **열린교육연구**, 19(1), 57-88.
- 박계홍, 이준표(2013). 대학의 멘토링 시스템이 자기효능감과 대학생활만족도에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원개발연구**, 16(2), 29-64.
- 박은주, 이혜경(2016). 신입생의 학업중단 의도에 영향을 미치는 요인 연구: K 전문대학교를 중심으로. **청소년문화포럼**, 46, 91-111.
- 배상훈, 강민수, 홍지인(2015). 한국 대학생의 학습참여 진단을 위한 미국 NSSE 모델 도입 및 타당화. **아시아교육연구**, 16(4), 77-104.
- 배상훈, 김혜정(2013). 대학의 학업지원, 교수-학생 교류, 능동적·협동적 학습 및 학업도전의 구조적 관계분석. **열린교육연구**, 21(4), 201-225.
- 배상훈, 한송이(2015). 대학생의 수업 외 활동이 능동적 협동적 학습 및 대학 몰입에 미치는 영향. **교육학연구**, 53(2), 323-356.
- 서경화, 윤미리(2018). 지방대학 교육 만족도에 영향을 주는 요인에 대한 잠재성장모형분석. **교육문제연구**, 66(1), 201-226.
- 소병환, 김재웅(2015). 구조방정식 모형을 활용한 전문대학 중도탈락 원인 분석: 대학경험의 매개효과를 중심으로. **교육행정학연구**, 33(3), 405-426.
- 송영명, 유신복, 김명주(2018). 대학생의 대학 몰입, 교수-학생 상호작용, 능동적·협

- 력적 학습활동이 전공 및 교양 수업만족도에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 18(10), 977-995.
- 송윤정, 조규관(2016). 대학생의 내재적 전공선택동기와 대학생활적응의 관계에서 전공만족도와 교수-학생 상호작용의 매개효과. **한국교육문제연구**, 34(4), 61-77.
- 송충진(2014). 대학에서의 교수·학습활동과 의사소통, 수업만족도에 관한 연구. **아시아교육연구**, 15(2), 171-200.
- 신소영, 권성연(2013). 대학 교육만족도 측정도구 개발 및 타당화 연구. **교육과학연구**, 44(3), 107-132.
- 연보라, 장희원(2015). 대학생의 중도탈락 시기 및 영향요인 분석. **교육사회학연구**, 25(1), 129-155.
- 유상구(2000). 체육수업과 여가활동의 연계지도가 학교생활만족도에 미치는 영향. 석사학위논문, 성균관대학교.
- 유호(2018). 스포츠 동아리 참여, 대학생활 만족도와 참여재미. **예술인문사회융합멀티미디어논문지**, 8(1), 245-252.
- 유현숙, 김은영, 서영인, 이정미, 최정윤, 김민희, . . . 최보금(2015). **대학의 교수·학습 질 제고 전략 탐색 연구(Ⅲ): 대학 유형별 교수·학습 역량 평가(체제) 다양화-4년제, 전문대학**. 한국교육개발원.
- 윤소정(2012). 다면적 접근을 통한 대학의 좋은 수업 특성 분석. **수산해양교육연구**, 24(6), 963-976.
- 이길재, 이정미(2015). 대학교육 만족도 및 교수학습 성과 영향요인 분석. **교육행정학연구**, 33(1), 105-127.
- 이명진, 이정민, 이진민, 최봉준, 전진호, 손혜숙(2012). 여대생의 사회성과 대학생활 만족도에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 12(8), 300-309.
- 이윤신, 박성희, 김종경(2014). 간호 대학생의 셀프리더십, 자기효능감, 대인관계, 대학생활 만족. **한국콘텐츠학회논문지**, 14(6), 229-240.
- 이지은(2013). Meyer의 '좋은 수업'의 준거로 분석한 A대학 학생들의 학습 경험. **교과교육연구**, 34(2), 29-58.
- 이은화, 김희용(2008). 좋은 대학수업의 특징과 그 의미: 한국 대학생의 관점에서. **교육사상연구**, 22(1), 123-146.
- 이현준(2017). 대학학업성취도에 미치는 영향요인에 관한 연구: 대입전형유형·사교육·대학생활만족도 중심으로. 박사학위논문, 건국대학교
- 임성범, 송운석(2014). 대학교육 만족도 측정지표 개발에 관한 연구. **교육행정학연구**, 32(1), 187-219.

- 장경원(2014). AI(Appreciative Inquiry)를 활용한 대학의 좋은 수업 특성 분석. **한국교육문제연구**, 32(1), 137-160
- 정여주, 권정숙(2017). 대학생들의 학교생활만족도에 영향을 미치는 요인. **예술인문사회융합멀티미디어논문지**, 7(11), 701-708.
- 정윤희, 박지연 (2017). 대학 수업의 교수실재감과 상호작용이 PAD와 수업만족도에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 17(7), 144-157.
- 정제영, 선미숙, 정민지(2015). 대학생의 중도탈락에 영향을 미치는 대학수준 요인 분석. **아시아교육연구**, 16(4), 57-76.
- 정채린, 문일봉, 김영근, 최성우 (2014). 방사선과 교수의 멘토링 프로그램이 학생들의 대학생활적응과 만족도에 미치는 영향. **한국콘텐츠학회논문지**, 14(9), 613-621.
- 조홍식, 전병근 (2008). 체육수업에서 형성되는 교사-학생 관계가 학생들의 도움요청 행동에 미치는 영향. **한국체육학회지**, 47(6), 315-328.
- 최명선, 강지희(2008). 대학생 중도탈락 경험에 대한 질적 연구. **청소년학연구**, 15(7), 203-225.
- Annamdevula, S., & Bellamkonda, R. S. (2016). The effects of service quality on student loyalty: The mediating role of student satisfaction. *Journal of Modelling in Management*, 11(2), 446-462
- Astin, A. (1993). *What matters in college: Four critical years revisited*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Buskist, W., Sikorski, J., Buckley, T., & Saville, B. (2002). Elements of master teaching. In S. F. Davis & W. Buskist (Eds.), *The teaching of psychology* (pp. 27-39). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- DeShields, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: Applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128-139.
- Feldman, K. A. (1976). The superior college teacher from the student's view. *Research in Higher Education*, 5(3), 243-288.
- Johnson, Z. S., Cascio, R., & Massiah, C. A. (2014). Explaining student interaction and satisfaction: An empirical investigation of delivery mode

- influence. *Marketing Education Review*, 24(3), 227-237.
- Levesque, C., Zuehlke, A. N., Stanek, L. R., & Ryan, R. M. (2004). Autonomy and competence in German and American university students: A comparative study based on self-determination theory. *Journal of Educational Psychology*, 96(1), 68-84
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Stone, M. A., & Thomson, S. (1987). How far can marketing be applied within the further education sector? *The Quarterly Review of Marketing*, 12, 16-19.
- Vianden, J., & Yakaboski, T. (2017) Critical incidents of student satisfaction at German universities. *International Journal of Educational Management*, 31(7), 944-957.
- Voss, R. (2009). Studying critical classroom encounters: The experiences of students in German college education. *Quality Assurance in Education*, 17(2), 156-173.
- Voss, R., & Gruber, T. (2006). The desired teaching qualities of lecturers in higher education: A means end analysis. *Quality Assurance in Education*, 14(3), 217-242.

Abstract

An analysis of Structural Relationship between College Life Satisfaction and Influencing Factors

Shin, Soyoung (Hallym University)

Kwon, Soungyoun (Joongbu University)

This study investigated the structural relationships among college life satisfaction and other variables related with satisfaction to prevent dropout and improve level of satisfaction in college. As a results of analysis for 1,258 college students in C province, interactive learning activities in class, interaction with professor outside of class, instructional quality had meaningful influences on a college life satisfaction. Interactive learning activities and interaction with professor influenced instructional quality, and interactive learning activities influenced interaction with professor. Additionally, instructional quality had mediating effects between interactive learning activities and satisfaction, and between interaction with professor and satisfaction. Particularly, indirect effect of interactive learning activities and interaction with professor was more powerful than direct effect on satisfaction. Therefore, to improve college life satisfaction, it is required to facilitate interaction with professor outside of class as well as both peers and professor in class, and to improve the quality of instruction. Especially, interactive learning activities and interaction with professor had not only direct but also indirect effects mediated by the instructional quality on satisfaction, and their indirect effect size were greater than direct effect. So, the importance of instructional quality should be highlighted to enhance college life satisfaction of students.

keywords: college life satisfaction, instructional quality, interaction with professor, interactive learning activity

조직원의 심리적 계약위반이 개인-조직 적합성을 매개로 역할 내 행동에 미치는 영향: 취업 전 상호작용의 조절효과를 중심으로*

조태준(인천대학교)†

요 약

심리적 계약위반(psychological contract breach)은 조직에 대한 개인의 기대감이 과기된 상태를 의미하며, 조직과 개인 쌍방에 해가 되는 다양한 부정적 행동을 유발한다. 따라서 조직과 개인은 이를 방지하기 위해 다양한 노력을 하게 된다. 이러한 노력 중 본 연구에서는 입사 전에 현직 사원에게 조직의 실질적 상황을 직접 물어보는 취업 전 상호작용(pre-hire interaction)에 주목하였다. 따라서 본 연구는 개인의 취업 전 상호작용의 노력이 심리적 계약위반과 조직-개인 적합성에 어떠한 영향을 주며 이들을 매개로 역할 내 행동에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 하였다. 이를 위해, 본 연구는 국내 15개의 중소기업 및 대기업에 종사하는 242명 대상으로 연구를 진행하였으며, 구조방정식을 사용하여 데이터를 분석하였다. 본 연구의 결과, 취업 전 상호작용은 심리적 계약위반과는 부(-)의 관계와 개인-조직 적합성에는 유의한 정(+)의 관계에 있다는 것을 알 수 있었다. 또한, 심리적 계약위반은 개인-조직 적합성을 매개로 역할 내 행동에 부정적 간접효과를 주고 있다는 것을 알 수 있었다. 또한, 취업 전 상호작용을 더 많이 한 개인일수록 심리적 계약위반을 덜 경험하며 개인-조직 적합성이 높은 것으로 확인되었다. 본 연구를 통해 조직 생활에 잘 적응하기 위한 개인 노력(취업 전 상호작용)의 효과성을 검증하고, 이를 토대로 조직행동에 영향을 주는 개인의 심리적 메커니즘을 이해하려 하였다.

주제어: 취업 전 상호작용, 심리적 계약위반, 개인-조직 적합성, 역할 내 행동

* 본 논문은 인천대학교 2018년도 자체연구비 지원에 의하여 연구되었음.

† 제1저자: 인천대학교 창의인재개발학과 교수 email: chotaejun@inu.ac.kr

논문투고: 2018.09.10 / 심사일자: 2018.10.01 / 게재확정일자: 2018.10.10

I. 연구의 필요성 및 목적

Vroom(1964)은 기대이론(expectancy theory)으로 인간은 욕구가 생겼을 시 목표를 달성하기 위해 노력하게 되며, 그 욕구의 실현 가능성이 클수록 목표를 달성하기 위한 노력을 더 많이 한다고 하였다. 즉, 욕구의 크기는 실현 가능성의 크기와 비례하며, 실현 가능성에 대한 믿음을 기대감(expectancy)라고 하였다. 기대감은 인간이 목표달성을 하기 위한 강한 동기부여의 원천이 될 수 있다. Filer(1952)는 사람들은 자신의 기대가 현실화 되었을 때 다른 목표를 위한 더 큰 동기부여가 되는 반면, 기대가 좌절되었을 시 만족과 흥미를 급격하게 잃어버리게 된다고 하였다. 따라서 조직은 조직원들로 하여금 성과, 보상, 복리후생, 조직문화, 조직 환경, 인사 고과 등에 대한 기대감을 상승시켜 직무에 대한 동기 및 열정을 상승시키는 효과 얻도록 노력해야 한다(Vroom, 2005). 즉 높은 기대감은 높은 몰입과 동기부여로 연결되어 최종적으로 높은 성과와 긍정적 직무행동을 이끌어낼 수 있다.

이러한 기대감을 통한 동기부여는 단순 조직이 채용된 조직원들에게 국한되지 않으며, 입사 전 기대감(pre-entry expectations)라는 표현으로 입사 희망자들에게도 적용될 수 있다(Sutton & Griffin, 2004). 입사 전 기대감은 기업으로 하여금 회사에 대한 긍정적 기대감을 자극하여 우수한 인적 자원을 확보하는 데 활용되며, 개인들은 자신이 입사했을 시 어떤 식으로 직무와 조직에 몰입하고 인간관계를 형성하며 어떠한 행동을 할지, 또한 이를 통해 어떠한 보상을 받게 될지에 대한 기대감으로 자신들의 행동을 결정하게 된다(Irving & Montes, 2009; Paul, Niehoff, & Turnley, 2000). 이러한 기대감이 현실로 실현되었을 때, 조직원들은 높은 직무만족과 조직몰입을 보이게 되며, 반대로 현실과 다를 시 조직에 적응하기 힘들어하며 이직률이 높아지게 된다(Paul, Niehoff, & Turnley, 2000). 따라서, 조직에서는 조직원이 어떠한 기대감을 갖고 있으며, 이를 충족시켜주기 위해 어떠한 노력을 해야 하는지 파악할 필요가 있다.

일반적으로 사람들이 조직에 입사할 때에는 크게 두 가지 계약을 조직과 맺게 되는데, 첫 번째는 자신의 직무, 의무, 책임 등을 적시한 근로계약서이며, 두 번째는 심리적 계약(psychological contract)을 맺게 된다. 즉, 조직에 대한 기대감을 기반으로 입사자들은 조직에 자신들의 공헌, 헌신, 노력의 강도를 결정하게 되며, 이에 상응하는 반대급부(反對給付)를 예상하게 되는데 이를 개인의 조직에 대한 심리적 계약이라고 한다. Rousseau(1989)는 심리적 계약을 개인의 고용인과 피고용인의 상호 의무에 대한 개인적인 믿음과 경험이라고 하였다. 개인의 막연한 기대감이 아닌 일반적으로 많은 자료와 사례들을 기반으로 형성된 조직에 대한 기대감을 기반으로

자신의 역할과 충성도를 결정하게 되며, 이러한 노력의 상응하는 보상을 바라는 상태를 심리적 계약이라고 할 수 있다. 심리적 계약의 한 예로는 어떤 이는 특정 회사에 입사하는 이유가 고성과 시 해외에서 근무할 수 있는 기회를 제공받을 수 있기 때문에 자신의 업무 행동의 양과 질을 결정하게 되며, 혹은 인류의 발전을 위해 노력하는 회사이기 입사를 결정하고 헌신과 공헌을 한다는 것 등이 있을 수 있다. 하지만, 심리적 계약은 조직에 대한 막연한 기대감과 구분되어야 한다. 즉 심리적 계약은 어느 정도의 공식적이고 공인된 계약의 성격을 띠는 것이 특징이다. 따라서, 심리적 계약위반(psychological contract breach or violation) 상태란 이러한 심리적 계약 및 기대감이 처절히 깨지고 부서진 상태를 의미한다(Robinson & Morrison, 2000; Robinson & Rousseau, 1994). 만약 조직원이 심리적 계약위반을 지각하게 된다면, 단순히 이를 인정하고 넘어가지 않고 실망, 좌절, 분노 등의 부정적 정서경험으로 이어지게 되며, 더 나아가 이직의도를 품게 할 수 있다(Morrison & Robinson, 1997).

한국고용정보원(2016) 자료에 따르면 첫 직장을 갖은 대졸 청년층 중에 약 18.5%가 이직을 하게 되며, 그곳에서 평균 8.45개월을 근무하고 떠나는 것으로 나타났다. 이는 10명 중 약 2명이 이직을 결심하고 회사를 떠나는 것으로 해석할 수 있다. 한국경영자총협회(2014)에 따르면 국내 중소기업 신입사원 한 사람을 교육하고 훈련하는 데 월평균 325만 7천원을 사용하며 연평균 5,959만원이 든다고 하였다. 즉, 조직의 입장에서 신입사원의 높은 이직률은 직접적인 손실로 남게 되며 미래 인재 양성에 큰 걸림돌로 작용하게 된다. 신입사원이 이직을 결심하게 되는 원인을 살펴본 결과, 기대했던 직무 내용과 입사 후 실제 업무가 다르다고 느끼는 직무 불일치, 부족한 경력개발과 성장기회, 상사나 동료와의 갈등문제 등으로 요약될 수 있다(황인경, 2005). 입사 전 조직에 대해 품었던 기대감에 대한 개인의 공헌과 헌신이 아무런 결과를 산출할 수 없다고 믿게 될 시 혹은 부질없다고 생각하게 되면 심리적인 계약위반을 경험하게 된다. 이러한 심리적 계약위반 상태는 개인에게 다양한 부정적 영향과 결과를 초래할 수 있는데, 근로의욕, 조직몰입, 직무만족, 조직시민행동과 같은 긍정적 행동에는 악영향을 미치며, 직무소진 및 이직의도와 같은 부정적 행동을 가중시킨다(이규만, 2006; 이주한, 신수영, 2017; 이하나, 허찬영, 2015; 정영미, 서경도, 2011). 하지만 어떠한 심리적 매커니즘으로 이러한 부정적 행동이 나오는 지는 아직 더 많은 연구가 진행되어야 한다. 따라서, 본 연구에서는 개인의 심리적 계약위반 상태는 자신이 해당 조직과의 합(合)을 이야기 하는 개인-조직 적합성(person-organization fit)에 악영향을 주게 되어, 궁극적으로 직무행동을 의미하는 역할 내 행동(in-role behavior)에 부정적인 영향을 미친다고 가정하여

개인-조직 적합성의 매개효과를 검증하고자 하였다.

또한 이러한 심리적 계약위반은 조직뿐만 아닌 개인에게도 큰 타격을 줄 수 있다. 조직은 새로운 인재를 물색, 선발, 재교육 등으로 인해 금전적, 시간적 피해를 받을 수 있으며, 개인은 시간, 비용, 열정 등이 소진되며 취업 적정기에 많은 기회를 놓칠 수가 있다. 따라서, 이러한 심리적 계약위반이 일어나지 않도록 조직과 개인 쌍방에서 노력하게 되는데, 조직은 기업홍보, 인턴제, 현장 실습 등의 방법으로 현실적인 조직의 모습을 보여주기 위해 노력하게 되며, 개인은 미리 입사한 선후배들에게 회사에 대한 정보를 알아보거나, 인터넷에서 조직에 대한 정보를 얻음으로써 미리 조직 적응을 준비하게 된다. 이러한 활동 중 특히 개인이 새로운 조직에 빨리 적응하기 위해 이미 조직을 다니고 있는 사람들과 상호작용을 통해 조직에 대한 정보를 입사 전에 미리 알아보는 행위를 취업 전 상호작용(pre-hire interaction)으로 정의하였다(Morrison & Robbinson, 1997). 이러한 취업 전 상호작용은 조직을 현실적으로 이해하려는 개인의 의도된 노력이며, 앞으로 입사할 조직에서 잘 해보겠다는 의지를 반영한 것이라 볼 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 개인의 의도된 노력인 취업 전 상호작용이 심리적 계약위반과 개인-조직 적합성에 어떠한 조절효과를 갖는지 확인하고자 하였으며, 더 나아가 이들을 매개로 조직원이라면 반듯이 수행해야 할 업무를 의미하는 역할 내 행동에 어떠한 구조적 관계에 있는지 확인하고자 하였다.

II. 이론적 배경

1. 취업 전 상호작용 (pre-hire interaction)

조직사회화 이론(organizational socialization theory)은 조직 외부의 사람이 한 조직에 적응해 나가는 프로세스를 설명한 이론이다(Fisher, 1985). 조직사회화 이론에 의하면 조직에 적응하는 첫 단계로 anticipatory socialization인데, 이 단계에서 사람들은 조직을 들어가기 전에 해당 조직에 대하여 정보를 수집하고 그 정보를 바탕으로 여러 가지 기대감을 형성하게 된다. 두 번째 단계에서는 사람들이 해당 조직에 실질적으로 들어와 자신이 형성한 기대감과 현실을 대조하면서 현실을 직시하게 되는데, 이때 많은 사람이 자신들의 조직에 대한 기대감이 깨지고 ‘놀람(surprise)’ 혹은 ‘현실충격(reality shock)’을 받게 된다(Louis, 1980). 사람이 새로운 조직에 처음 들어가게 되면 무엇을 해야 할지, 조직에서 기대하는 바를 이룰 수 있

을지 등에 대해 고민하게 되며 많은 스트레스를 받게 된다. 이 과정에서 많은 신입들은 퇴사 혹은 이직을 결정하게 된다. 조직사회화의 마지막 단계에서는 신입은 그들의 기대감과 조직의 현실에 대한 차이를 이해하고 충격을 극복함으로써 실질적으로 조직에 적응해가는 단계이다. 이 단계에서는 조직의 문화를 이해하여 자신의 생각과 행동을 조정하게 되고, 업무를 파악하여 실질적인 성과를 보이기 시작한다(Feldmen, 1981; Van Maanen, 1975). 따라서, 신입의 조직 적응을 도와주고 이직을 방지하기 위해서는 최초에 형성하는 기대감과 현실과의 거리감을 최대한 줄여주는 것이 중요하다고 조직사회화 이론에서는 강조하고 있다(Fisher, 1985). 이런 기대감과 현실과의 괴리감을 줄이고자 다양한 방법으로 취업 전 해당 조직에 대하여 알아보는 개인의 노력과 행위를 취업 전 상호작용(pre-hire interaction)이라고 한다(Morrison & Robinson, 1997).

Robinson과 Morrison(2000)은 심리적 계약위반에 대한 중단 연구를 진행하면서 개인이 취업 전에 해당 조직에 대한 정보를 수집하는 행동의 중요성을 파악하였고, 취업 전 상호작용을 개인이 취업 전 해당 조직에 대한 정보를 수집하는 개인의 노력과 행동이라고 정의하였다. 특히 해당 조직에 이미 취업해 있는 사람들과의 상호작용을 통한 정보수집행위로 특정 지었다. 이미 입사한 조직원은 사실상 가장 현실적인 조직의 모습을 설명해 줄 수 있는 가장 확실한 정보의 원천이며 조직사회화가 쉽게 일어날 수 있도록 도와주는 핵심인물이기 때문이다(Fisher, 1985). 이러한 취업 전 상호작용 노력은 입사 전의 기대감에 대한 현실충격을 완화시켜주는 역할을 하게 된다(Robinson & Morrison, 2000). 따라서, 본 연구에서는 이러한 취업 전 상호작용이 조직원의 심리적 계약위반과 개인-조직 적합성에 어떠한 영향을 미치는지, 또한 이들 사이에서 어떠한 조절 효과를 갖는지 알아보하고자 하였다.

가설 1: 취업 전 상호작용은 심리적 계약위반과 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

가설 2: 취업 전 상호작용은 개인-조직 적합성에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 3: 취업 전 상호작용이 높을수록 심리적 계약위반이 개인-조직 적합성에 미치는 부적(-) 관계를 완화시킬 것이다.

2. 심리적 계약위반 (psychological contract breach)

일반적으로 사람이 조직에 들어갈 때는 크게 두 가지의 계약을 조직과 맺게 된다. 첫 번째는 피고용자의 직무, 책임, 의무를 명시한 근로계약서이며, 이를 통해 일의 종류, 시간, 보상과 같은 여러 가지 근로 조건을 고용자 혹은 조직과 공식적 약

속을 하게 되는 것이다. 따라서, 근로계약서는 공식적인 합의에 따라 문서로 작성된다. 다른 종류의 계약은 조직과 조직원이 쌍방으로 주관적 인식의 차원에서 맺는 심리적인 계약을 의미한다. 일반적으로 조직은 조직원이 어느 정도의 성과, 태도, 의무를 이행하도록 기대하며, 반대로 조직원은 이러한 것들을 행했을 시 조직에서 보상, 승진, 인식, 환경개선 등을 이행할 것이라 믿으며 계약관계가 성립하게 된다. 즉 심리적 계약이라는 것은 조직과 조직원이 심리적으로 상호교환 및 의무를 이행할 것이며, 이에 상응하는 대가를 교환할 것이라고 믿는 것이다(Robinson, 1996; Robinson & Morrison, 2000; Rousseau, 1989). Rousseau(1989)는 심리적 계약을 고용인과 피고용인의 상호 의무에 대한 개인적인 믿음과 경험이라고 하였다. 또한, 심리적 계약은 지극히 개인적인 인식과 해석에서 비롯되기 때문에 개인마다 다른 심리적 계약을 맺을 수 있다고 하였다(Robinson, 1996). 따라서, 심리적 계약은 본질적으로 주관적(subjective), 인지적(perceptual)이며(Robinson, 1996), 상호교환적 약속이며(Rousseau, 1989), 거래적 관계에 기반하며(Guzzo & Noonan, 1994), 시간의 흐름에 따라 바뀔 수 있는(McFarlane, Shore, & Tetrick, 1994) 특성을 가지고 있다. 따라서, 심리적 계약은 조직원과 조직의 관계에 있어 가장 기본이 된다고 할 수 있다(Rousseau, 1989).

하지만 심리적 계약은 개인이 조직에 대한 교환관계에 대한 기대감에 의존하는 것은 맞으나 심리적 상호교환적 관계가 성립하지 않는 막연한 기대감과는 차별되어야 한다고 하였다. 즉 심리적 계약은 “두 실체 간에 이루어지는 상호교환 협정의 내용과 조건에 대한 개인 차원의 믿음”을 뜻한다(Rousseau, 1989, p.123). 예를 들어, 오늘 어디서 회식을 할지, 어떤 연말 선물을 받을 것인지에 대한 막연하고 일방적인 기대감은 심리적 계약의 개념과는 거리가 멀다고 할 수 있지만, 조직이 고용 안정성을 제공하는 대신 직원은 조직에 충성을 보이는 상호호혜적인 관계는 심리적 계약이라고 할 수 있다. Turnley와 Feldman(2000)은 심리적 계약은 개인이 조직에 헌신한 만큼 조직에서 특정 보상을 제공해 준다는 암묵적 약속이 포함되어야 한다고 하였다. 따라서 기본적으로 심리적으로 진행된다고 하더라도 심리적 계약에도 계약의 조건에 필요한 약속, 수용, 보답이라는 세 가지의 요소를 갖추고 있어야 한다(Turnley & Feldman, 2000)

심리적 계약위반은 영문으로 psychological contract breach 혹은 violation으로 표현되고 있다. 심리적 계약위반은 앞서 설명한 심리적 계약이 이행되지 않아, 개인이 느끼는 실망감, 상실감 혹은 배신감 등의 심리적 상태를 의미하는 것이다(Morrison & Robinson, 1997). 홍계훈, 윤정구(2013)는 심리적 계약위반은 “인지적인 측면에서 지켜야 할 의무에서 실제로 이행된 정도를 뺀 값”이라고 하였다(p.61).

하지만 심리적 계약위반은 생각보다 더 큰 부정적 결과를 유발할 수 있다. Rousseau(1989)에 의하면 심리적 계약위반에 있어 위반은 개인에게 배신감과 심리적 고통이 따르게 되며, 이로 인해 개인은 분노, 불공정성, 심리적 부당한 손해를 경험하게 된다고 한다. 따라서, 단순히 계약위반은 약속이 지켜지지 않음을 의미하는 것이 아니라 더 큰 정신적 타격과 조직에 대한 부정적 감정의 원인이 되며, 많은 개인의 조직에 대한 부정적 태도와 행동을 유발하는 시발점이 된다고 할 수 있다.

현재까지 심리적 계약위반에 관련된 많은 연구들이 진행되었으며, 이의 부정적 영향력을 확인하였다. 홍계훈, 윤정구(2013)는 국내 직장인 총 1,220명 대상으로 진행된 연구에서 심리적 계약위반은 조직몰입과 스트레스에 부정적 관계에 있다는 것을 밝혀냈으며, 유천상, 정수진(2017)은 중국 IT기업에 종사하는 직장인 총 281명 대상으로 진행된 연구에서 심리적 계약위반이 이직의도에 유의적인 영향을 주며 조직신뢰를 낮추는 것으로 나타났다. 또한, Turnley, Bolino, Lester, 그리고 Boodegood(2003)이 115명의 MBA과정 직장인과 그들의 68명 직장상사를 대상으로 한 연구에서 심리적 계약이행(psychological contract fulfillment)이 역할 내 행동과 통계적인 유의적인 긍정적 관계에 있다는 것을 밝혔다. Bocchino, Hartman, 그리고 Foley(2003)의 연구에서는 108명 미국 직장인들은 심리적 계약위반 상태에 노출될 수록 개인-조직 적합성이 낮아진다는 것을 알 수 있었다. Rayton과 Yalabik(2014)은 영국 은행 종사자 377명을 대상으로 한 연구에서 심리적 계약위반이 직무만족에 부정적 관계에 있으며, 이를 매개로 직무열의에 부정적 영향을 미친다는 것을 밝혔다. Bal, De Lange, 그리고 Van Der Velde(2008)의 메타 분석에 의하면 심리적 계약위반은 상사에 대한 신뢰, 직무만족, 조직몰입에 통계적으로 유의한 부정적 영향을 미치고 있다는 것을 알았다. 따라서, 본 연구에서는 개인의 심리적 계약위반이 조직원의 조직행동에 부정적 영향을 미치는 것으로 확인되어 다음과 같은 연구가설을 설정하였다.

가설 4 개인의 심리적 계약위반은 개인-조직 적합성에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

가설 5 개인의 심리적 계약위반은 역할 내 행동에 부적(-) 영향을 미칠 것이다.

3. 개인-조직 적합성 (person-organization fit)

적합성에 관련된 연구의 핵심은 개인의 욕구가 환경의 요소들과 얼마나 적합한 관계에 있는가를 알아보는 것이며, 주된 가정은 개인과 환경의 요소들 간의 적합성

이 높을수록 개인이 더욱 만족하고 긍정적인 태도를 보이게 된다는 것이다(Caplan, 1987). 즉, 환경 적합성 연구의 주된 관심은 개인이 환경적 요소들과 일치할수록, 혹은 상호 간 부족한 부분을 채워줄수록 어떠한 긍정적 태도 및 행동을 보이는가를 알아보는 것이다. 이러한 적합성에는 다양한 환경적 요소가 존재하는데, 개인-조직(person-organization fit), 개인-직무(person-job fit)가 대표적이며, 이후 개인-상사(person-supervisor fit), 개인-동료(person-peer fit), 개인-직업(person-vocation fit), 개인-집단(person-group fit)으로 발전하였다(Kristof-Brown, Zimmerman, & Johnson, 2005). 이러한 개인과 환경 관련된 적합성 연구는 두 가지의 가정에서 출발하는데, 첫째 개인의 행동은 환경과 개인의 상호작용을 통해 나타나는 결과이며, 둘째, 개인과 환경 사이에는 화합성 혹은 융화성(compatibility)이 존재한다는 것이다(Kristof, 1996).

개인-조직 적합성은 일반적으로 개인의 고유한 가치관, 목표, 성격 등과 같은 개인적 특성이 조직의 가치, 목표, 규범, 문화 등과 얼마만큼 일치하는가를 의미한다(Cable & Judge, 1996; Chatman, 1989; Kristof, 1996). 기본적인 가정은 개인과 조직이 서로 간에 큰 이질감이 없고 개인이 추구하는 바를 특정 조직에서 이룰 수 있다면, 개인은 자신의 직무에 만족하고 조직에 몰입하게 된다는 것이다(Verque, Beehr, & Wagner, 2003). 즉, 개인이 처해있는 환경(조직)과 조화롭게 융화했을 때 더 좋은 심리상태로 직무와 조직에 몰입하여 더 큰 성과를 창출할 수 있다는 것이다. 예를 들어, Lauver와 Kristof-Brown(2001)은 231명의 운송회사 직원을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성은 직무만족에 긍정적 영향을 미치며, 이직률을 감소시키는 것을 알아냈으며, Vigoda와 Cohen(2002)은 북아일랜드의 지방공무원 296명을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성이 조직몰입과 직무만족에 정(+)적인 관계에 있다는 것을 알아냈다. 또한 이지윤, 김명옥(2016)은 169명의 비서직종사자들을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성이 혁신행동 및 조직시민행동에 긍정적 영향을 준다는 것을 밝혔으며, 이인석, 백종훈, 전무경(2010)은 국내 시중은행과 백화점에 종사하는 종업원들 235명을 대상으로 한 연구에서 개인-조직 적합성이 조직몰입과 직무만족에 긍정적이고 이직의도에 부정적 관계에 있다는 것을 알아냈다. 하지만 많은 연구들이 조직에서의 개인의 성과와 직접적인 영향이 있는 행동과의 관계를 탐색하기보다는, 성과를 유도하는 선행변수들과의 관계를 밝혀낸 것이 많았다. 따라서 본 연구에서는 개인-조직적합성이 개인이 직무상 명시되어 있는 요건을 충족시키기 위한 행동을 하는가를 의미하는 역할 내 행동에 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 하였다. 또한, 취업 전 상호작용과 심리적 계약위반이 역할 내 행동에 영향을 미치는 데 있어 어떠한 매개 역할을 하는지 확인하고자 하였다.

가설 6: 개인-조직 적합성은 역할 내 행동에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 7: 개인-조직 적합성은 심리적 계약위반과 역할 내 행동 사이의 관계를 매개할 것이다.

4. 역할 내 행동 (In-role Behavior)

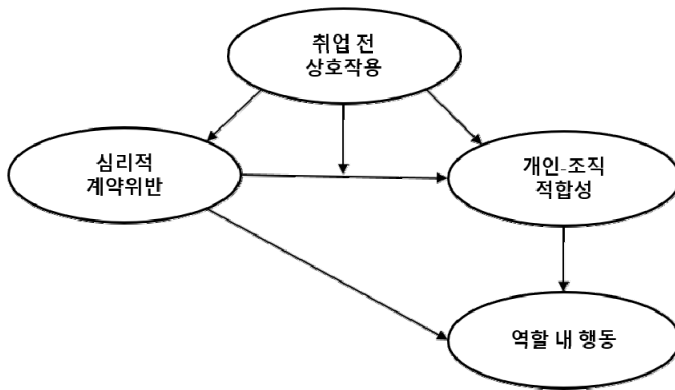
역할 내 행동을 알아보기 전에 역할(role)이 무엇인지 살펴보아야 하는데, 역할은 극장에서 배우들이 대본에 따라 연기하는 배역을 의미하며, 누구든 그 배역을 맡게 되면 느낌은 다를 수 있겠지만 정해진 연기와 대사를 해야 하는 것을 의미한다. 이러한 메타포(metaphor)를 사용하여 사회심리학자들은 사람들은 그들이 처한 위치, 상황, 지위, 인간관계에 따라 수행해야 하는 역할이 있다고 주장하며, 이를 역할 이론(role theory)이라 하였다(Biddle, 1986).

따라서, 역할 내 행동은 조직 내 직무기술서에 작성되어있는 요구사항과 공식적인 평가시스템을 충족시키는 개인의 행동을 의미한다(Williams & Anderson, 1991). 즉, 개인이 조직 내에서 달성해야 할 최소한의 성과 기준 혹은 과업 수행 시 반드시 지켜야 할 개인적 행동을 의미한다고 볼 수 있다. 예를 들어, 과업이 요구되는 임무와 책임을 이해하고 이를 수행하며 성과 기준을 충족시키고 궁극적으로 직무를 완수하는 일련의 개인행동을 의미한다. 이는 직무 행동에 관련된 개인의 선택적 행동이 아닌, 직무에서 요구되는 의무를 이행하는가에 대한 개인행동 변수로써 직접적인 과업성과와 아주 밀접하게 관련되어 있다고 할 수 있다(조태준, 이상훈, 2018). 따라서, 본 연구에서는 개인의 역할 내 행동을 중요한 종속변수로 선정하였다.

III. 연구 방법

1. 연구모형

본 연구의 목적은 조직원의 취업 전 상호작용이 심리적 계약위반과 개인-조직 적합성에 어떠한 영향을 미치며, 이들을 매개로 역할 내 행동에 어떠한 영향을 알아보고자 하는 데 있으며, 또한 취업 전 상호작용의 조절효과를 알아보는 데 있다. 구체적인 연구목표에 따라 변수들 간의 관계를 규명하기 위하여 다음 [그림 1]과 같은 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

2. 연구대상 및 자료수집

본 연구는 2017년에 총 15개의 중소기업 및 대기업에 종사하는 직원을 대상으로 설문을 진행하였다. 기본적으로 본 연구는 편의표집(convenience sampling) 방식을 사용하였다. 각 기업별 담당자와 미리 접촉을 하여 원활한 설문 배포를 위해 협조를 요청하였다. 하지만 설문 응답자의 솔직한 대답을 위하여 설문지는 우표가 붙어 있는 봉투와 함께 제공하여 설문 응답 후 연구자에게 직접 설문지를 보낼 수 있도록 조치하였다. 또한, 설문은 동일방법편의(common method bias)를 최소화시키고 너무나 많은 설문 문항에 응답률이 낮아지는 것을 방지하기 위하여 총 2차에 걸쳐 진행되었다. 동일방법편의는 일반적으로 두 개 이상의 변수들의 상관관계를 측정할 때 동일방법으로 동시에 측정되었을 시 그 상관관계가 실제 상관관계보다 크게 나올 때 발생하는 오류를 의미한다(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007). 1차 설문에는 독립(심리적 계약위반), 매개(개인-조직 적합성), 조절변수(취업 전 상호작용)가 포함되었으며, 2차 설문에는 종속변수(역할 내 행동, 직무만족)가 포함되었다. 모든 설문은 연구자만이 알아볼 수 있는 표식으로 정리되어 동일 응답자에서 1차 및 2차 설문이 전달될 수 있도록 하였으며, 차수당 시차는 2-4주로 두었다. 또한, 응답률을 높이기 위해 각 차수당 설문 응답자에 한하여 소정의 선물을 지급하였다. 대략 350부의 설문지가 배포되었으며, 이중 242부가(응답률: 약 69.1%) 연구에 사용되었다.

또한 본 연구는 다음과 같은 이유로 신입 사원만을 대상으로 진행되지 않았다. 첫째, 본 연구에서는 신입 입사자를 단순 신입사원에 한정된 것은 아니고 경력직 전직까지도 포함했기 때문이다. 둘째, 개인마다 심리적 계약위반, 개인-조직 적

합성을 느끼는 시기가 다를 수 있기 때문에 단순 신입 대상만으로 한정했을 시 연구 결과에 더 큰 영향을 미칠 수 있다는 판단 하에 모든 조직원을 대상으로 선정 하여 자료 수집하였다. 다만, 모든 조직원을 대상으로 했을 때의 연구 대상적 한계 점을 극복하기 위해, 설문에 자신이 본 조직에 들어오기 전에 취했던 취업 전 상호 작용 행동을 상기하며 설문을 진행해달라는 문구를 삽입하였다.

<표 1> 연구대상자의 인구통계학적 특성

구 분		빈도(명)	백분율(%)	구 분		빈도(명)	백분율(%)	
성별	남자	174	71.9	직급	사원	70	28.9	
	여자	68	28.1		대리	44	18.2	
연령	25세 이하	21	8.7		과장	46	19.0	
	26-30세	63	26.0		차장	28	11.6	
	31-35세	59	24.4		부장	29	12.0	
	36-40세	44	18.2		이사급 이상	5	2.1	
	41-45세	32	13.2		기타	20	8.3	
	46세 이상	23	9.5		직종	관리/사무직	116	47.9
학력	고졸	17	7.0			생산/기술직	17	7.0
	전문대졸	36	14.9			판매/영업직	29	12.0
	대졸	155	64.0	연구/개발직		54	22.3	
	대학원졸	34	14.1	기타		26	10.7	
합계						242	100.0	

전국경제인연합회(2015)의 보고서에 의하면 한국 기업 종사자 남녀 비율이 약 75.1% 대 24.9%로 나타났으며, 본 연구의 참여자도 남녀 비율도 비슷하게 나타났다. 또한, 학력, 직급, 직종도 모집단(population)가 유사하게 분포되었기에, 본 연구 참여자들이 모집단을 대변할 수 있도록 자료가 수집되었다고 할 수 있을 것이다.

3. 조사도구의 구성

이 연구에서의 조사도구는 <표 2>와 같이 심리적 계약위반, 개인-조직 적합성, 역할 내 행동, 취업 전 상호작용 척도로 구성하였으며, 인구통계학적 특성 척도를 포함하였다. 조사 도구는 리커트 7점 척도(전혀 그렇지 않다 - 매우 그렇다)를 사용하였으며, 조사 도구 문항은 원본의 의미와 일치시키기 위하여 역번역법(back-translation technique)을 사용하여, 연구자가 번역 후 번역본을 한국어-영어

가능 전공자에게 재차 번역하여 의미의 큰 차이가 없는지를 확인하였다. 각 변수의 모든 문항과 인구통계학적 질문을 포함하여 총 24개의 문항으로 설문을 구성하였다.

심리적 계약위반은 Robinson과 Morrison(2000)이 개발한 5문항을 사용하였으며, 관련 예시 문항은 ‘우리 회사는 채용 시 나에게 약속한 것을 지키지 않았다’, ‘우리 회사는 지금까지 나와서 약속사항을 이행하지 않았다’, ‘나는 회사에 대한 나의 의무를 다하였지만, 회사는 내게 약속한 것들을 지키지 않았다’ 등이 사용되었다. 본 변수에 대한 Cronbach's α 값은 .863이며, 높은 신뢰도를 보였다.

개인-조직 적합성은 Cable과 Judge(1996)가 사용한 3문항을 사용하였으며, 예시 문항은 ‘우리 회사의 가치와 특징은 나의 가치관과 성격을 반영한다’, ‘나의 개인적인 가치관은 우리 회사와 다른 조직원과 잘 맞는다고 생각한다’, ‘나의 개인적인 가치관은 다른 조직원들의 가치관과 잘 적합하다고 생각한다’가 포함되었다. 본 변수에 대한 Cronbach's α 값은 .866이며, 높은 신뢰도를 보였다.

역할 내 행동은 Williams와 Anderson(1991)이 개발한 7문항을 사용하였으며, 예시 문항은 ‘나는 과업에서 요구되는 바를 잘 수행한다’, ‘나는 직무상 달성해야 하는 성과기준을 잘 충족시킨다’와 역문항인 ‘나는 직무상 책임지고 수행해야 하는 측면들을 무시한다’, ‘나는 직무상 필수적으로 요구되는 책임을 다하지 못한다’ 등이 포함된다. 역문항들은 차후 역코딩 방식으로 데이터화하였다. 본 변수에 대한 Cronbach's α 값은 .866이며, 높은 신뢰도를 보였다.

취업 전 상호작용은 Robinson과 Morrison(2000)에 개발한 4문항을 사용하였으며, 예시 문항은 ‘모집과정 중에 나는 지원기업의 조직원들과 조직에 관한 대화를 나눴다’, ‘기업에 채용되는 중에 나는 그 기업의 많은 조직원들을 만났다’, ‘채용 전 나는 조직원에게 직무와 조직에 대한 의견을 말할 수 있는 기회가 있었다’, ‘나는 채용과정 중에 그 기업의 조직원과 많은 교류를 가졌다’가 포함되었다. 본 변수에 대한 Cronbach's α 값은 .947이며, 높은 신뢰도를 보였다.

<표 2> 조사도구의 구성

구 분		문항 수	출처
독립변수	심리적 계약위반	5	Robinson & Morrison (2000)
매개변수	개인-조직 적합성	3	Cable & Judge (1996)
종속변수	역할 내 행동	7	Williams & Anderson (1991)
조절변수	취업 전 상호작용	4	Robinson & Morrison (2000)
통제변수	성별, 연령, 학력, 직급, 근속년수	5	
총 문항		24	

본 연구의 결과를 도출하기 위하여 SPSS 23.0과 AMOS 23.0이 활용되었으며, 각 변수 별 상관관계를 분석하기 위하여 구조방정식모델링(structural equation modeling)을 사용하였다.

IV. 연구결과

1. 신뢰도 및 타당도 검사

본 연구에서는 측정도구의 내적 일관성을 측정하기 위하여 Cronbach's alpha 계수를 사용하였으며, 항목-전체 상관계수(corrected item-total correlation) 값을 확인하여 문제가 있는 항목은 제거하려 하였다. 항목-전체 상관계수는 해당 문항과 그 문항을 제외한 나머지 문항들과의 상관관계를 보는 것으로 0.3 이하의 값은 내적 일관성이 없는 것으로 판정하여 제거하는 것이 권장된다(De Vaus, 2002). 이후 공통성(communality) 수치를 확인하여 0.4 이하의 값을 보일 시 신뢰도가 확보되지 않았다고 판단하여 연구 분석에서 제외하였다.

또한, 심리적 계약위반(5문항), 역할 내 행동(7문항), 개인-조직 적합성(3문항), 취업 전 상호작용(4문항)을 대상으로 주축요인분석법을 활용하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 최종적으로 역할 내 행동 중 '나는 직무상 책임지고 수행해야 하는 측면들을 무시한다'와 '나는 직무상 필수적으로 요구되는 책임을 다하지 못한다'의 요인 적재량이 낮아 본 연구에서 제외되었다. <표3>은 최종 문항들의 탐색적 요인분석의 결과이다.

또한, 연구모형에 대한 분석에 앞서 측정도구의 타당성을 확인하기 위하여 AMOS 23.0을 활용하여 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였

다. 확인적 요인분석 결과, 심리적 계약위반의 4번째 문항인 ‘나는 회사에 기여를 했지만 그에 상응하는 보상을 다 받지 못하였다’는 낮은 표준요인부하량($\lambda=.362$)으로 인하여 추가적으로 삭제되었다. 차후 남아 있는 문항으로 모형적합도, 개념신뢰도(construct reliability)와 평균분산추출(Average Variance Extracted: AVE) 지수를 산출하였다.

또한, 구조방정식에서 연구모형의 요인분석 결과를 신뢰하기 위해서는 우선적으로 잠재변수와 관측변수 간의 관계 및 잠재변수 간의 관계를 나타낸 모형의 적합도(model fit)를 살펴보아야 한다(우종필, 2012). AMOS 23.0을 사용한 구조방정식에서는 다양한 모델적합도 지수와 판단근거가 존재하는데 본 연구에서는 비교적 판단근거가 정확한 절대적합지수(absolute fit index)와 증분적합지수(incremental fit index)를 사용하여 확인적 요인분석 모형의 적합도를 검증하였다. 절대적합지수로 Normed χ^2 (CMIN/DF), TLI(Tucker-Lewis Index: 0.9이상 양호)와 증분적합지수로 CFI(Comparative Fit Index: 0.9이상 양호), RMSEA(Root Mean Squared Error of Approximation: 0.08이상 양호)를 사용하였다. 확인적 요인분석의 모형적합도 지수는 $\chi^2=167.792$, $df=111$, $CMIN/DF=1.512$, $CFI=.982$, $TLI=.978$, $RMSEA=.046$ (90% 신뢰구간 Hi:.060, Low:.031)으로 양호한 모형적합도를 보이는 것으로 확인되었다.

<표 3> 탐색적 요인분석 결과

변수	요인1	요인2	요인3	요인4	Cronbach's α
심리적계약위반1	-.110	.823	-.199	-.240	.863
심리적계약위반2	-.126	.798	-.222	-.331	
심리적계약위반3	-.143	.796	-.258	-.287	
심리적계약위반4	.026	.624	-.095	-.006	
심리적계약위반5	-.082	.787	-.037	-.020	
개인-조직적합성1	.142	-.168	.144	.856	.866
개인-조직적합성2	.130	-.197	.332	.765	
개인-조직적합성3	.173	-.222	.283	.801	
취업전상호작용1	.146	-.152	.826	.233	.866
취업전상호작용2	-.010	-.121	.850	.207	
취업전상호작용3	.027	-.290	.670	.075	
취업전상호작용4	-.032	-.105	.867	.207	
역할내행동1	.915	-.063	.053	.030	.947
역할내행동2	.920	-.037	.017	.101	
역할내행동3	.903	-.118	.071	.124	
역할내행동4	.920	-.082	.015	.120	
역할내행동5	.842	-.064	.004	.123	
요인적재값	6.342	3.531	1.810	1.156	
분산설명(%)	37.304	20.772	10.648	6.801	
누적분산(%)	37.304	58.076	68.724	75.525	

개념신뢰도는 지표의 내적 일관성을 측정하는 것으로 .70 이상일 시 측정모형이 신뢰도가 적합하다고 할 수 있다. 평균분산추출지수는 잠재변수에 대해 지표가 설명할 수 있는 분산의 크기를 의미하며, .50 이상일시 측정모형이 적합하다고 할 수 있다(Hair et al., 1998). 본 연구에서는 모든 변수들의 개념신뢰도는 .803-.956, 평균 분산추출지수는 .510-.811로 측정모형의 변수들의 수렴타당도(convergent validity)의 조건을 충족하는 것으로 나타났다(<표 4>).

<표 4> 확인적 요인분석 결과

잠재변수	관측변수	표준요인 부하량	표준 오차	C.R.	개념 신뢰도	평균분산 추출
심리적 계약위반	PCB1	.918	.191	9.195**	.852	.601
	PCB2	.949	.188	9.316**		
	PCB3	.925	.173	9.225**		
	PCB5	.533				
개인-조직 적합성	POF1	.787			.839	.635
	POF2	.810	.083	13.174**		
	POF3	.888	.079	14.224**		
역할 내 행동	IRB1	.902			.803	.510
	IRB2	.914	.046	22.601**		
	IRB3	.914	.046	22.582**		
	IRB4	.896	.048	21.507**		
	IRB5	.778	.059	15.870**		
취업 전 상호작용	PHI1	.832	.161	9.747**	.956	.811
	PHI2	.851	.166	9.868**		
	PHI3	.601				
	PHI4	.864	.170	9.947**		
모형적합도 지수	$\chi^2=167.792^{**}$, $df=111$, $CMIN/DF=1.512$, $CFI=.982$, $TLI=.978$, $RMSEA=.046$					

또한, 판별타당도를 검증하기 위해서 다양한 접근법 중, 본 연구에서는 평균분산추출지수(AVE)가 두 변수 간의 상관계수 제곱 값보다 클 경우, 판별타당도가 있다고 보았다(우종필, 2012). <표 6>의 우측 상단의 값은 각 변수별 상관계수의 제곱을 의미하며, <표 4>의 평균분산추출지수와 비교하여 확인한 결과, 본 연구에서 사용된 잠재변수들 간의 판별타당도가 있다고 판단된다.

2. 기술통계

본 연구에서 사용된 측정변수인 심리적 계약위반, 개인-조직 적합성, 취업 전 상호작용, 역할 내 행동에 대한 기술통계를 분석하여 각 변수들의 평균, 표준편차, 최소값, 최대값, 정규성 검토를 위한 왜도와 첨도를 분석하였으며, 그 결과는 <표 5>과 같다.

<표 5> 측정변수의 기술통계 분석

변수	평균	표준 편차	최소값	최대값	왜도		첨도	
					통계	표준 오차	통계	표준 오차
심리적계약위반	3.840	.655	1.000	7.000	.268	.156	.961	.312
개인-조직적합성	4.416	.999	2.000	7.000	.183	.156	-.343	.312
취업전상호작용	3.572	1.373	1.000	7.000	-.011	.156	-.525	.312
역할내행동	5.391	.813	3.600	7.000	-.239	.156	-.554	.312

본 연구에서는 주된 데이터분석 방법으로 구조방정식을 사용하여 각 측정변수 간의 구조적 관계를 규명하고자 하였는데, 일반적으로 구조방정식의 모형추정 기법은 최대우도법(maximum likelihood estimation)을 사용하였다. 하지만 최대우도 추정기법을 사용하기 위해서는 데이터가 연속 변수 형태의 정규분포를 해야 한다는 가정을 충족해야 하기에, 본 연구에서는 변수 간의 구조적 상관관계를 규명하기 전 정규분포 가정을 충족하는지를 알아보기 위해 각 측정 변수들의 왜도(skewness)와 첨도(kurtosis) 값을 산출하였다. 결과는 <표 5>와 같이 측정변수들의 왜도는 -.239에서 .268, 첨도는 -.554에서 .961로 나타났다. 모든 변수들은 정규성 검증 기준인 ± 1.96 (유의수준 5%)을 초과하지 않아 정규성에 문제가 없다고 판단되어, 구조방정식을 사용한 분석을 진행하였다.

다음으로 본 연구의 측정변수 간 Pearson의 적률상관계수를 살펴보았으며, 결과는 <표 6>과 같다. 아래 결과와 같이 모든 측정변수 사이에는 통계적으로 정적으로 유의한 상관관계가 있었다. 그 중 학습조직구축과 개인-직무 적합성 간의 상관이 가장 높은 것으로 나타났다($r=.507$). 그 다음으로 혁신행동과 개인-직무 적합성 간의 상관이 높았으며($r=.454$), 지식공유와 개인-직무 적합성의 상관이 가장 낮은 것으로 나타났다($r=.223$). 하지만 취업 전 상호작용과 역할 내 행동 간의 상관관계는 유의하지 않은 것으로 나타났다($r=.108$).

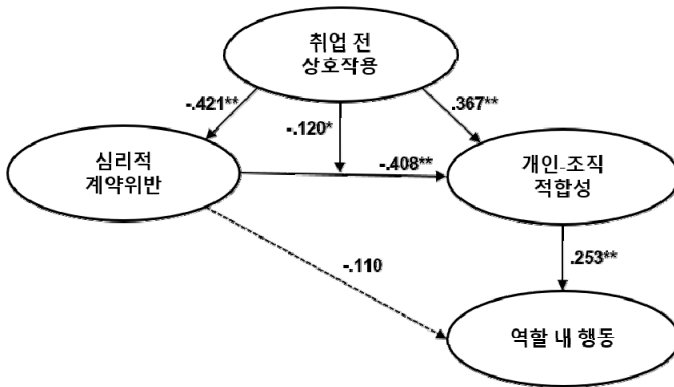
<표 6> 측정변수 간 상관관계

변수	1	2	3	4
1. 심리적계약위반	1.000	.132	.091	.033
2. 개인-조직적합성	-.364**	1.000	.267	.087
3. 취업전상호작용	-.302**	.517**	1.000	.012
4. 역할내행동	-.183**	.295**	.108	1.000

** $p < .001$, * $p < .005$

3. 최종모형 검증

본 연구에서는 구조적 상관관계를 알아보기 위해 구조방정식(structural equation modeling)을 사용하였다. 가장 일반적인 구조방정식을 사용한 변수간의 구조적 관계를 보는 접근은 Anderson과 Gerbing(1988)이 제안한 2단계 접근법(two step approach)로 1단계에서는 확인적 요인분석을 통하여 연구모델의 적합도와 타당성을 검증하게 되며, 2단계에서는 구조모델을 추정하게 된다. 따라서, 본 연구에서도 변수들 간의 구조적 모형을 살펴보기에 앞서, 구조모델의 적합도와 타당도를 검증하였다.



Model Fit:

$\chi^2=89.506^{**}$, $df=72$, $CMIN/DF=1.243$, $CFI=.993$, $TLI=.991$, $GFI=.950$, $RMSEA=.032$

[그림 2] 연구모형 결과

본 연구의 연구모형 적합도는 앞서 확인적요인분석 모형검증에 사용한 적합도 지표를 동일하게 사용하였다. 모델적합도 확인 결과, 본 연구모형은 $\chi^2=89.506$,

df=72, CMIN/DF=1.243, CFI=.993, TLI=.991, GFI=.950 RMSEA=.032 (90% 신뢰구간 Hi:.074, Low:.043)으로 양호한 모형적합도를 보이는 것으로 확인되었다.

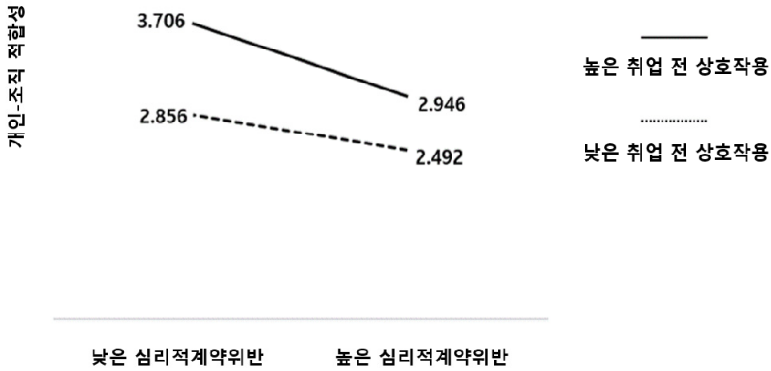
가설적 연구모형이 적합하다고 판단되었기에, 잠재변수들 간의 각 경로계수를 확인하였고, 총 5개의 직접효과 중 4개의 관계가 통계적으로 유의하다고 나타났다 <그림 2>. 우선, 취업 전 상호작용은 심리적 계약위반과는 통계적으로 유의한 부(-)적 관계($\beta=-.421$, S.E=.076, C.R.=-6.895, $p<.01$)에 있었으며, 개인-조직 적합성과는 통계적으로 유의한 정(+)적 관계($\beta=.367$, S.E=.054, C.R.=5.857, $p<.01$)를 보여주었기에 가설 1과 2는 채택되었다.

심리적 계약위반은 개인-조직 적합성에 통계적으로 유의한 부(-)적 관계($\beta=-.408$, S.E=.046, C.R.=-6.231, $p<.01$)가 있었으나, 역할 내 행동에도 통계적으로 유의하지 않은 관계($\beta=-.110$, S.E=.051, C.R.=-1.359, $p=.174$)를 보여주었다. 따라서 가설 4는 지지되었으나, 가설 5는 기각되었다. 반면 개인-조직 적합성은 역할 내 행동에 통계적으로 유의한 정(+)적인 관계($\beta=.253$, S.E=.077, C.R.=2.960, $p<.01$)에 있었기에, 가설 6은 채택되었다.

<표 7> 매개효과 분석

매개 경로	총 효과	직접 효과	매개효과			
			간접 효과	표준 오차	bootstrapping 95% 신뢰구간	p
심리적 계약위반 → 개인-조직 적합성 → 역할 내 행동	-.214	-.110	-.103**	.035	-.180 ~ -.059	.003

또한, 본 연구에서는 이러한 구조적 관계에서 심리적 계약위반과 개인-조직 적합성이 어떠한 매개효과를 하는지 확인해보고자 하였다. 이를 위해 구조방정식분석에서 일반적으로 사용되는 부트스트래핑(bootstrapping)방법을 활용하였다. 부트스트래핑 방법은 수집된 데이터로부터 재표본추출(resampling)을 통하여 하위표본(subsample)을 생성하여 모집단의 분포를 재생성하여 모수를 추정하는 방식이다(우종필, 2012). 본 연구에서는 기존 연구에서 추천하는 조건에 맞게 1,000개의 부트스트랩 표본을 생성하고 신뢰구간 95%로 설정하여 분석하였다(Shrout & Bolger, 2002). 분석결과, 심리적 계약위반이 역할 내 행동에 미치는 직접적인 효과는 통계적으로 유의하지 않았지만($\beta=-.113$, S.E=.046, C.R.=-1.535, $p=.125$), 개인-조직 적합성을 매개한 간접효과는 통계적으로 유의한 관계($\beta=-.103$, S.E=.035, $p<.01$)에 있다는 것을 알 수 있었다. 따라서, 심리적 계약위반과 역할 내 행동 사이에서 개인-조직 적합성이 완전히 매개한다는 것을 확인할 수 있었기에, 가설 7은 채택되었다.



[그림 3] 조절 효과 그래프

본 연구에서 중요한 연구문제 중 하나는 취업 전 상호작용이 조직원의 심리적 계약위반과 역할 내 행동 사이에서 어떠한 조절효과를 보이는가를 알아보는 것이었다. 이를 위해 구조방정식에서 쉽게 사용될 수 있는 제약된 접근법(constrained approach)을 통한 상호작용 모델링(interaction modeling)으로 조절효과를 분석하였다(Algina & Moulder, 2001; Steinmetz, Davidov, & Schmidt, 2010). 이를 위해 모든 잠재 변수의 데이터를 우선적으로 표준값(z-score)으로 변환한 후 독립변수(개인-조직적합성: $X = -.408$)와 조절변수(취업 전 상호작용: $M = .367$)의 관측변수를 일일이 곱하여 새로운 상호작용변수(개인-조직적합성 \times 취업전상호작용: $XM = -.120$)을 생성하여 조절효과를 분석하였다. 분석결과 이미 취업이 된 직원에게 조직에 대한 현실적인 정보를 습득하려 시도를 많이 한 직원일수록 개인-조직 적합성이 더 높게 나타났다. 하지만, 취업 전 상호작용은 심리적 계약위반과 개인-조직 적합성 사이의 부(-)적인 관계를 더욱 강화하는 것으로 나타났다. 본 연구의 가설 3과 대비되는 결과를 보여주었다.

V. 결론 및 제언

본 연구는 조직원이 심리적 상호 교환적 관계에 근거하여 조직과 계약을 맺었지만, 조직이 이를 이행하지 않아 개인적으로 조직에 실망하는 심리상태를 의미하는 심리적 계약위반이 조직원의 역할을 수행하는가를 측정하는 역할 내 행동에 어떠한 영향을 주는지 알아보고자 하였으며, 이들 관계에서 개인과 조직의 일치도를 보여주는 개인-조직 적합성의 매개효과를 알아보고자 하였다. 또한, 심리적 계약위반

을 예방하기 위하여 어떠한 개인의 노력이 필요한지 파악하기 위해 입사 전 기존 조직원들과의 상호작용을 의미하는 취업 전 상호작용의 조절효과와 매개효과를 동시에 살펴보았다. 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 취업 전 상호작용 행동이 심리적 계약위반 상태가 될 확률을 낮춰주며 개인-조직 적합성에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자신이 입사를 희망하는 조직에 대하여 현직 조직원들에게 정보를 구하고 분위기를 미리 파악하는 행동은 개인이 해당 조직에 가지고 있던 추상적이고 막연한 믿음과 기대감을 현실적인 수준으로 구체화 시켜준다는 것을 암시한다. 또한, 자신이 조직에서 해야 할 암묵적 역할과 현신을 파악하고 이에 상응하는 현실적인 보상을 기대하게 된다는 것을 의미한다. 앞서 알아본바 사람들의 조직에 대한 기대감이 파기 되었을 시 실망하게 되고, 이는 실질적인 이직으로 연결될 수 있다는 것을 알 수 있었다(유천상, 정수진, 2017). 조직원의 이직은 일반적으로 조직으로 하여금 심각한 타격을 주게 되는데, 조직은 기본적으로 이직자들의 교육과 훈련에 이미 많은 돈을 지불하였고, 또한 이들을 대처하기 위한 인재를 탐색, 선발, 교육, 훈련 등의 비용을 또 다시 써야 함으로 조직원의 심리적 계약위반 상태는 잠재적으로 조직의 큰 손해와 위기를 불러올 수 있다. 이러한 이유로 많은 조직들은 이직률을 낮추기 위해 다양한 시도를 하게 되는데, 예를 들어 기업들은 좋은 근무 환경, 비전과 미션의 전파, 경력개발 기회, 보상 및 복리후생, 유연한 근무제 등의 노력을 통하여 조직원의 직무만족과 조직몰입을 높이고 이직을 예방하려 한다(Kappel, 2017; Goler et al., 2018). 하지만 Kappel(2017)에 의하면 이직률을 방지하기 위한 최선의 방법은 조직에 적합한 사람을 선발하는 것이라고 하였다. 즉, 현재 조직원의 이직률을 낮추기 위한 조직적 전략과 실천도 중요하지만, 무엇보다도 조직과 개인이 추구하는 바가 일치하는 사람을 고용하는 것이 중요하며, 이를 위해서는 적극적으로 조직에 대하여 알아보아 현실 충격을 최소화할 수 있는 사람을 선발하는 것이 중요하다는 것을 알 수 있었다. 또한 이를 위해 입사 후 심리적 계약위반을 겪는 조직원을 대상으로 적극적으로 조직에 대해 설명하고 교육시키는 노력이 필요하다는 것을 알 수 있었다.

최근 들어, 임플로이어 브랜딩(employer branding)이라는 개념이 부각되고 있으며, 핵심 인재 확보할 수 있는 중요한 전략으로 인식되고 있다. 임플로이어 브랜딩이란 조직원이 조직 내부의 이미지를 적극적으로 외부에 알리는 행위를 의미하며, 현 조직원이 마치 조직의 대사(ambassador)처럼 행동하는 것을 의미한다(Hulberg, 2006; Maxwell & Knox, 2009). 일반적으로 사람들은 조직의 공식적인 홍보, 설명보다는 실질적인 사람들의 직접적인 후기 혹은 평가를 더욱 믿는 경향이 있기에,

임플로이어 브랜딩을 활용하게 되면 조직은 새로운 인재를 유인, 선발, 유지하는데 더 많은 도움이 된다고 하였다(Maxwell & Knox, 2009; Moroko & Uncles, 2008). 이러한 개념은 본 연구의 취업 전 상호작용과 밀접한 관련성이 있으며, 이러한 행동이 심리적 계약위반을 낮추고 개인-조직 적합성을 높인다고 실증연구 되었기에, 차후 조직에서는 인재 영입에 이러한 전략을 활용하는 것이 중요하다고 판단된다.

둘째, 본 연구에서 심리적 계약위반이 개인-조직 적합성에는 유의한 부정적 영향을 미치나 역할 내 행동에 직접적인 영향을 끼치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 개인-조직 적합성이 심리적 계약위반과 역할 내 행동 사이를 완전매개 하고 있었다. 이러한 결과를 바탕으로 본 연구 참여자들의 심리적 메커니즘을 확인해 본다면 조직원이 심리적 계약위반의 상태에 놓여 있더라도 태업 혹은 일탈행동으로 직접적으로 이어지지는 않는다는 것을 알 수 있었다. 다만 자신과 조직이 적합하지 않는다고 생각하게 만들며 결국 자신의 업무를 소홀하게 될 수 있다는 것을 암시한다. 심리적 계약위반과 역할 내 행동의 직접적 관계가 나타나지 않은 이유로는 아마도 역할 내 행동은 본인의 직업을 유지 시켜주는 것과 직결되어 있기에, 심리적 실망감으로 이를 포기하기에는 개인이 느끼는 조직과 직업의 개념이 훨씬 더 고차원적이며 복잡하다는 것을 암시하고 있다. 예를 들어, 사람들이 조직에 몰입을 하는 원인과 이유는 다양할 수 있는데, 대표적인 것이 Meyer과 Allen(1991)이 개념화한 정서적(affective), 지속적(continuance), 규범적(normative) 조직 몰입이 있다. 이 중 지속적 몰입은 자발적으로 조직에 몰입하는 개념과는 다른 것으로 자신이 처해 있는 상황을 판단하여 이직을 하게 되더라도 큰 이득이 없을 시 해당 조직에 그냥 남아있는 상태를 의미한다. 즉, 사람들은 조직에 자신의 심리적 상태와는 상관이 없는 이유로 (예, 생계유지, 이직확률, 사회적 지위, 자기개발, 교육기회 등) 어쩔 수 없이 조직에 남아 직무를 지속하려는 상태를 말한다. 본 연구에서도 많은 사람들이 조직의 심리적 계약위반에 의해 실망한다 하여도 다른 많은 이유로 자신의 역할을 묵묵히 수행하고 있다는 것을 암시한다. 또한, 심리적 계약은 한 가지가 아닌 여러 가지의 계약으로 존재할 수 있기에, 한두 가지의 계약이 이행되지 않는다고 직무를 이행하지 않을 정도로 무모하지 않다는 것을 암시한다(Kristof, 1996).

하지만 본 연구를 통해 심리적 계약위반이 개인이 조직과 적합하지 않는다고 믿게 되는 근거를 제공하고 있으며, 일반적으로 개인-조직 적합성이 낮은 개인일수록 이직의도와 일탈행동이 높아진다고 볼 수 있다(이재완, 이하나, 2015; 주효진, 2013; Lauver & Kristof-Brown, 2001; Verquer et al., 2002). 이러한 맥락에서 해석을 하면 조직의 심리적 계약위반은 단기적으로는 조직원의 업무 내 행동에 영향을 미치지 않겠지만, 장기적으로 개인과 조직의 적합성에 부정적 영향을 주어 부정적 결

과를 이끌어낼 수 있다는 것이다. 이에 조직은 신입사원이 입사 시 조직에 어떠한 기대감을 가지고 있는지 정확히 파악해야 하며, 현실과 조정하는 과정을 거치게 해야 할 것이며, 더 나아가 현실적인 조직 홍보와 적극적인 외부 커뮤니케이션을 통하여 정확하고 냉정한 조직의 정보를 알려야 할 것이다.

마지막으로 본 연구에서 취업 전 상호작용은 심리적 계약위반과 개인-조직 적합성 사이의 부정적 관계를 더욱 가중시키는 것으로 나타났다. 본래 연구자는 취업 전에 상호작용을 많이 한 사람일수록 조직의 현실에 대해 미리 알아보았기 때문에 심리적 계약위반 상태가 되어도 의연하게 개인-조직 적합성을 높일 수 있을 것이라 예상하였다. 즉 취업 전 상호작용이 둘의 부정적 관계를 완화시키리라 예상하였다. 하지만 본 연구에서는 반대의 결과가 나왔다. 이는 두 가지 상황으로 해석할 수 있을 것이며, 첫째 조직의 환경이 급속도로 바뀌는 바람에 취업 이후 상황이 바뀐 경우, 두 번째 타인의 현실을 바라보는 과점과 자신과의 관점이 다를 경우 등으로 해석해 볼 수 있을 것이다. 즉 자신이 알아보았던 시점과 현재의 조직의 상황이 바뀌어 실망한 경우 및 자신의 관점으로 조직을 해석했을 시 타인에게서 받은 기대감에 훨씬 못 미친 경우라고 할 수 있을 것이다. 알아보았기 때문에 조직에 더욱 많은 심리적 계약위반을 느끼게 되고 이러한 배신감이 개인-조직 적합성을 더 악화시켰을 것이라고 볼 수 있다.

본 연구는 개인이 입사 전에 미리 그 조직에 대해 현 직원들과 직접적인 상호작용하는 행위가 심리적 계약을 낮춰주고 개인-조직 적합성을 상승시켜 궁극적으로 역할 내 행동을 잘 할 수 있는 심리적 상태를 제공한다는 것을 알아낼 수 있었다. Harvard Business Review에 의하면 많은 기업들이 효과적인 신입사원 정착프로그램(onboarding program)이 성공적인 인재 영입에 중요한 과정이라는 것을 깨닫고 있으며, 이 프로그램이 성공하기 위해서는 신입사원 인사담당자의 역할이 중요하다고 이야기 한다(Ellis, Nifadkar, Bauer, & Erdogan, 2017). 이들 인사담당자들은 적극적으로 새로 들어올 사원 혹은 신입사원과 조직에 대해 역할과 책임에 대하여 논의해야 하며, 주변의 사람들로 하여금 정서적 친근감을 줄 수 있도록 독려해야 한다고 한다. 이러한 프로그램을 통해 신입사원의 현실적으로 조직을 이해시킬 수 있으며, 심리적 안정감을 줄 수 있다고 하였다. 그러한 의미에서 본 연구는 조직의 환경적 요인에 의한 이직 방지와 더불어 개인의 심리적 조정에 의한 노력이 효과적일 수 있다는 실천적 가능성을 제시하고 있기에 의의가 크다고 볼 수 있다.

하지만, 이러한 학문적, 실천적 연구에도 불구하고, 본 연구는 다음과 같은 한계점을 가지고 있다. 설문을 통한 데이터 수집과 설문 문항이 갖는 한계에 의하여 조직원들의 복잡하고 심오한 심리적 메커니즘을 탐구하는 데는 한계가 있다. 따라서

질적인 방법을 통하여 어떠한 이유와 과정으로 심리적 계약위반을 경험하게 되는지, 입사 당시에 했던 노력과 열정이 현재 설문을 진행했던 조직원의 현재 상황에 영향을 미치고 있는지 등에 대한 심도 있는 대답이 필요할 것이다. 또한, 본 연구는 편의표집에 의하여 연구 데이터를 수집하였기 때문에 연구의 결과를 일반화하는데 제약이 있을 수 있다. 따라서, 차후 많은 연구를 통하여 가설의 일반화가 진행되어야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 취업 전 상호작용이 신입사원과 경력직 이직에 대하여 구분을 두고 있지 않으며, 심리적 계약위반 및 개인-조직 적합성을 느끼는 시기가 개개인마다 다를 수 있기 때문에 설문을 조직원의 근속연수 및 직위와 관계없이 모든 조직원을 대상으로 진행하였다. 하지만, 이는 분명한 본 연구의 한계이며, 차후 연구에서는 애초에 대상을 한정짓는 정교한 연구 설계가 필요 할 것이며, 중단 연구(longitudinal study)를 통하여 신입사원 때부터 심리적 변화를 추적 조사함으로써 실질적으로 어떠한 심리적 변화를 겪고 어떠한 변수들이 영향을 미치는지 파악할 필요가 있다.

참고문헌

- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만(2007). 동일방법편의의 원인과 해결방안. **인사·조직연구**, 15(1), 89-133.
- 우종필(2012). **우종필교수의 구조방정식모델 개념과 이해**. 서울: 한나래.
- 유천상, 정수진(2017). 심리적 계약위반이 이직의도에 미치는 영향: 조직신뢰의 매개 및 정서의 조절효과를 중심으로. **상업교육연구**, 31(4), 1-22.
- 이규만(2006). 외직업체 종사자들의 심리적 계약위반, 직무만족, 조직몰입 및 조직시민행동간의 관계. **서비스경영학회지**, 7(4), 109-128.
- 이인석, 백중훈, 전무경(2010). 개인-환경적합성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. **대한경영학회지**, 23(4), 1951-1967.
- 이재완, 이하나(2015). 사회복지사의 개인-조직적합성이 이직의도에 미치는 영향. **한국지역사회복지학**, 54(1), 245-262.
- 이주한, 신수영(2017). 역할과부하와 심리적 계약위반이 직무소진에 미치는 영향. **경영연구**, 32(3), 145-170.
- 이지율, 김명옥(2016). 개인-환경(조직, 직무, 상사)적합성이 혁신행동과 조직시민행동에 미치는 영향: 비서직종사자를 중심으로. **비서학논총**, 25(2), 133-156.
- 이하나, 허찬영(2015). 심리적 계약위반이 조직시민행동에 미치는 영향. **조직과 인사관리연구**, 39(1), 119-146.
- 전국경제인연합회(2015). 우리나라 기업생태계, 대기업·중소기업 비중 분석. Retrieved from http://www.fki.or.kr/publication/report/View.aspx?content_id=69d868e3-0626-4e1c-893c-25da35bb5620.
- 정영미, 서경도(2011). 심리적 계약위반이 근로의욕 및 직무태도에 미치는 영향. **인적자원관리연구**, 18(1), 111-128.
- 조태준, 이상훈(2018). 비인격적 감독이 심리적 소유감을 매개로 역할 내 행동과 혁신행동에 미치는 영향. **HRD연구**, 20(1), 195-223.
- 주호진(2013). 개인과 상사, 개인과 직무, 개인과 조직 적합성이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향분석. **지방정부연구**, 16(4), 429-448.
- 한국경영자총협회(2014). 2013년 신입사원 교육훈련 및 수습사원 관리 현황 조사. Retrieved from http://www.kefplaza.com/kef/kef_press_view.jsp?num=3043.
- 한국고용정보원(2016). 2016 고용패널브리프. Retrieved from <http://www.keis.or.kr>.
- 홍계훈, 윤정구(2013). 조직공정성과 회사의 심리적 계약위반의 인식이 조직몰입과 직무스트레스에 미치는 영향: 대안모델의 탐색. **조직과 인사관리연구**, 37(1), 59-85.

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., & Van Der Velde, M. E. G. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.
- Biddle, B. J. (1986). Recent development in role theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
- Bocchino, C. C., Hartman, B. W., & Foley, P. F. (2003). The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(4), 203-214.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(3), 294-311.
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanism. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- De Vaus, D. (2002). *Analyzing social science data: 50 key problems in data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Filer, R. J. (1952). Frustration, satisfaction, and other factors affecting the attractiveness of goal objects. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 47(2), 203-212.
- Fisher, C. D. (1985). Social support and adjustment to work: A longitudinal study. *Journal of Management*, 11(3), 39-53.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018, February 20). The 3 things employees really want: Career, community, cause. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2018/02/people-want-3-things-from-work-but-most-companies-are-built-around-only-one>.
- Guzzo, R. A., & Noonan, K. A. (1994). Human resource practices as

- communications and the psychological contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998) *Multivariate data analysis with readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hulberg, J. (2006). Integrating corporate branding and sociological paradigms: A literature study. *Brand Management*, 16(5), 310-320.
- Irving, P. G., & Montes, S. D. (2009). Met expectations: The effects of expected and delivered inducements on employee satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(2), 431-451.
- Kappel, M. (2017, August 9). 5 ways to reduce employee turnover. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/#748c5f4b5001>.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, 25(9-10), 893-907.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops. *The Academy of Management Review*, 22(1), 226-256.
- Paul, R. J., Niehoff, B. P., & Turnley, W. H. (2000). Empowerment, expectations,

- and the psychological contract - managing the dilemmas and gaining the advantages. *Journal of Socio-Economics*, 29(5), 471-485.
- Rayton, B. A., & Yalabik, Z. Y. (2014). Work engagement, psychological contract breach and job satisfaction. *International Journal of Human Resource Management*, 25(17), 2382-2400.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574-599.
- Robinson, S. L., & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 487-607.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sutton, G., & Griffin, M. A. (2004). Integrating expectations, experiences, and psychological contract violations: A longitudinal study of new professionals. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 439-588.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W., & Bloodgood, J. M. (2003). The impact of psychological contract fulfillment on the performance on in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 29(2), 187-206.
- Turnley, W. H., & Feldman D. C. (2000). Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25-42.
- Van Maanen, J. (1975). Police socialization: A lognitudinal examination of job attitudes in an urban police department. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 207-228.
- Verqure, M. L., Beehr, T. A., & Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of

- relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.
- Vigoda, E., & Cohen, A. (2002). Influence tactics and perceptions of organizations politics: A longitudinal study. *Journal of Business Research*, 55(4), 311-324.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Vroom, V. H. (2005). On the origins of expectancy theory. In K. G. Smith & M. A. Hitt (Eds.), *Great minds in management: The process of theory development* (pp. 239-258). New York: Oxford University Press.
- William, 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.

Abstract

**The Impact of Psychological Contract Breach on
Organizational Members' in-role Behavior:
Investigating Mediating Effect of Person-organization
Fit and Moderating Effect of Pre-hire Interaction**

Cho, Taejun (Incheon National University)

In general, people build pre-entry expectation before they get in to the organization, and decide the level of motivation and commitment according to the expectation. Later, people develop this expectation to psychological contract with the organization, and it could be the source of negative organizational behaviors when it is violated. This study emphasized on pre-hire interaction, which job applicants attempted to get some realistic information of the organization from current members, to prevent psychological contract breach. The main purpose of the study was to identify the structural relationships among pre-hire interaction, psychological contract breach, person-organizational fit and in-role behavior. The study found that pre-hire interaction was negatively associated with psychological contract breach, but positively did with person-organization fit. Whereas, there was a negatively statistically significant relationship between psychological contract breach and person-organization fit, but no relationship with in-role behavior directly. These results could imply that the personal effort to understand the organization could prevent psychological contract breaches, and help people to be accustomed to it better, and eventually lead to proper job behaviors. This study contributed to understand the psychological mechanism of organizational members among variables.

keywords: pre-hire interaction, psychological contract breach, person-organization fit, in-role behavior

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

심사료 납입 계좌: 우리은행 1002-755-382018 이기성

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. 연구결과의 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 기술했어 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 10월 25일 인쇄

발행일 : 2018년 10월 25일 발행

발행인 : 한국평생교육·HRD 연구소장

이기성

발행처 : 한국평생교육·HRD 연구소

서울 동작구 상도로 369

송실대학교 조만식기념관 741호

전 화 : (02)820-0804

인 쇄 : 피와이메이트

* 무단 전재 및 복제를 금합니다.

