

대학공동체(university community)의 형성 및 강화 요인 : 중요도와 실행도 분석*

한 송 이(세명대학교 조교수)
배 상 훈(성균관대학교 교수)**

요 약

본 연구의 목적은 대학에서 공동체를 형성하고 강화하는 것으로 알려진 요인에 대하여 각 요인별 중요성과 실행 수준을 교수와 직원의 인식을 바탕으로 분석하고, 우리나라 대학 맥락에서 어떠한 요인에 더욱 관심을 기울여야 하는지 탐색하는 것이다. 연구 목적을 달성하기 위하여, 요인별 '중요도-실행도 분석(IPA)'과 '우선순위 분석'(Borich 요구도, The Locus for Focus Model 분석)을 실시하였다. 이를 위해 전국 72개 대학에 재직하는 교수와 직원 총 90명이 응답한 설문 자료를 분석하였다. 연구 결과, 대학공동체를 형성하기 위해서는 '분명한 가치'와 '일관된 메시지'가 중요하면서 우선해야 할 요인으로 나타났다. 또한, 대학공동체를 강화하는 요인으로는 대학 차원의 '성공 경험'이 가장 중요한 요인으로 제시되었고, '일관된 리더십'과 '공정성'에 대하여 더욱 관심을 기울여야 하는 것으로 밝혀졌다. 연구 결과를 종합하면, 우리나라 대학들이 공동체를 형성하고 강화하려면 대학이 나아갈 가치를 분명하고 일관되게 제시하고, 조직 운영에서 '공정성'을 유지하면서 정부재정지원 사업 등에서 성공한 경험을 갖는 것이 중요하다.

[주제어] : 대학공동체, 형성 요인, 강화 요인, 중요도-실행도 분석

I. 서 론

최근 몇 년 사이에 대학과 관련해서 가장 많이 등장하는 단어는 '혁신'이다. 학령인구 감소, 학부 교육의 질 제고에 대한 압력 등 대학을 둘러싼 대내외 환경의 변화는 대학이 지금까지와는 다른 모습으로 변화할 것을 요구하고 있다. 대학 조직은 외부 환경과

* 이 논문은 연구자의 박사학위논문의 일부를 수정·보완한 것임.

** 교신저자(sbae@skku.edu)

■ 접수일(2020.06.30), 심사일(2020.07.06), 게재확정일(2020.07.30)

내부 체제 간 역동적인 상호작용이 이루어지는 개방 체제(open system)이다. 따라서 대학 조직이 자기혁신을 통해 지속 가능한 발전을 하려면 무엇보다 구성원 간 참여와 협력을 촉진하는 생산적인 문화를 형성하고, 조직과 구성원이 함께 성장해야 한다(Owens & Valesky, 2014). 이처럼 대학을 구성하는 요소 사이의 상호 작용과 상호의존성, 조직 문화의 역동성과 항상성에 초점을 둔 것이 바로 생태학적 관점의 '대학공동체' 이론이다(한송이, 배상훈, 2019).

이미 예전부터 효과적인 교육 조직은 구성원들이 기관의 목표를 공유하고 서로 협력적인 관계를 유지하고, 동료 의식을 갖는 등 공동체적 특성을 갖추고 있는 것으로 알려져 있다(Purkey & Smith, 1985). 초·중등학교 맥락에서 보면, 공동체적 특성을 가진 학교에 재학하는 학생들은 학교에 대한 만족도가 높고, 학업성취도 역시 우수한 것으로 나타났다(김재식, 2014; 서우철, 2014; 한대동, 오경희, 2013). 이러한 관점을 고등교육 맥락에 적용하면, 대학이 현재의 위기를 극복하고 지속 가능한 성장과 발전을 이루는 조직이 되려면 공동체를 형성하고 유지하는 것이 하나의 전략이 될 수 있을 것이다(문정애, 2011; 한송이, 배상훈, 2019; Sergiovanni, 1994). 즉, 대학은 공동체를 형성하고 지속해 가는 것이야말로 중요한 대학 혁신 전략이 된다.

대학을 구성하는 핵심적인 인적 요소는 교수, 직원, 학생이다. 최근에는 대학의 인적 구성 요소를 학부모와 지역사회까지 확장해야 한다는 주장도 있으나(배상훈 외, 2019), 대학공동체를 이루는 핵심 주체는 교수, 직원, 학생일 것이다. 특히 교수와 직원은 대체로 오랜 기간 대학에 남아 여러 역할을 담당하는 존재이다. 따라서 대학이 변화하고 성장하기 위해서는 이들이 서로 교류하고 협력하는 것이 매우 중요하다(서정화, 구관서, 임창희, 2009). 이러한 관점에서 본 연구는 대학의 핵심 구성원인 교수와 직원의 인식을 바탕으로 대학공동체를 형성하고 강화하는 요인을 살펴보았다.

그동안 교수들은 고도의 전문성과 자율성을 지닌 집단으로 개개인성(individuality)도 강한 것으로 알려졌다. 반면 이러한 이유로 대학 조직의 통합과 협력을 어렵게 만들기도 한다(김영화 외, 2009; 이가중, 1992). 이런 이유로 교수에 대한 연구는 극히 제한적으로 이루어졌고, 마치 '블랙박스(black box)'처럼 인식되기도 하였다(김규원, 2013; 김정숙, 2013). 또한, 직원의 경우는 단순히 행정을 지원하고 보조하는 집단으로만 인식되어 오다가 최근 들어 대학 운영과 성과에서 직원의 역량이 중요하다는 사실이 알려지면서 직원의 전문성 개발에 대한 정책적 관심이 높아지고 있다(김영화 외, 2009). 아울러 대학의 중요한 인적 자원으로서 직원들이 어떠한 역량을 갖추어야 하고 이를 기르기 위해서 어떠한 교육과 훈련이 필요한지에 대한 논의가 많았다(이석열, 2009; 이찬, 김미애, 2017). 하지만 기존 연구들은 교수와 직원이 대학공동체의 핵심 요소이고, 대학의 지속 가능한 발전을 촉진하는 주체로 활동할 수 있음을 간과한 면이 있다.

본 연구는 대학에서 공동체를 만들고 유지하는 데 있어서 어떠한 요인이 중요하고 어디에 더욱 관심을 기울여야 하는지를 분석하고자 하였다. 구체적으로 교수와 직원의 인식을 바탕으로 대학에서 공동체를 형성하고 강화하는 요인 중에서 어떤 요인이 중요하고, 이러한 요인들이 실제로는 얼마나 구현 또는 실천되고 있는지를 탐색하였다. 본 연구는 고등교육 분야에서 공동체에 관한 연구가 거의 이루어지지 않은 상황에서 대학공동체와 관련된 이론의 발전에 기여하고, 이를 형성하고 지속하려면 가장 우선 고려할 요인이 무엇인지에 대한 정보를 제공한다는 점에서 가치가 있다. 본 연구에서 다룬 연구 문제는 다음과 같다. 첫째, 대학에서 공동체를 만들고 강화하는 것으로 알려진 여러 요인에 대하여 각각의 중요성과 실천 정도는 어떠한가? 둘째, 대학공동체를 형성하고 강화하는 요인 중에서 더욱 관심을 기울이고 보다 투자해야 할 요인은 무엇인가?

II. 이론적 배경

1. 대학과 공동체

본 연구의 목적은 대학 교직원들이 가지고 있는 대학공동체의 형성 및 강화 요인을 분석하는 것이다. 이를 위해 우선 '공동체'가 무엇이고, 대학 조직 차원에서 공동체는 어떤 의미를 지니는지에 대한 선행 연구를 고찰하였다.

사전적 관점에서 공동체란 생활이나 행동을 같이하고 목적을 공유하는 집단을 의미하며, 특히 정체성과 유대감을 공유하는 사람 간 네트워크라고 이해할 수 있다(박선형, 2004). 관련하여, 사회학자 Tonnies(1887)는 '공동사회'와 '이익사회'라는 개념을 제시하였다. '공동사회'는 종족, 장소, 정신으로 유형화할 수 있으며, 특히 정신의 공동사회는 공통의 목표와 가치를 토대로 만들어진 사람 간의 연대를 의미한다(Sergiovanni, 1994). 공동체에 대한 개념은 공동 활동에 따른 정서적 결속에서 출발해서 공유된 가치를 중심으로 한 집단 구성원의 결속, 개인의 자율성과 다양성까지 함께 유지하는 공동체로 점차 확대되어왔다(문성훈, 2017). 특히, 최근에는 포스트모더니즘 측면에서 구성원의 다양성과 협력을 강조하는 '다름의 공동체(community of difference)'가 주목받고 있다(Furman, 2002).

이러한 공동체 개념을 교육 영역에 적용한 논의가 바로 '학교공동체'이다. 학교공동체에 대해서는 초·중등학교를 중심으로 학교가 당면한 문제를 극복하기 위한 교육개혁 전략의 하나로 이해하는 관점(예: 서근원, 2005; 신현석, 2006)과 학교 조직을 제대로 이해하려면 공동체 개념을 적용하는 것이 필요하다는 관점(예: 김성열, 2001; 안경식, 2007)

이 함께 발전되었다. 또한 학교 조직에서 공동체가 왜 중요하고, 공동체를 형성하려면 제도적 혹은 문화적으로 필요한 변화는 무엇이고, 구성원의 역할은 어떠한지를 탐색하는 연구가 수행되었다(예: 김성천, 2009; 심정보, 2005; 주철안, 2002; 한대동, 오경희, 2013; Sergiovanni, 1994; Scribner et al., 2002). 그러나 대학 조직 차원에서 공동체 개념을 적용하고 발전시킨 연구는 매우 제한적이다.

그간 대학은 '상아탑'으로 조직의 역동적인 양상은 마치 '블랙박스'처럼 여겨졌다. 최근 10년 동안 대학에서 이루어지는 교육, 대학생의 학습 참여에 대한 논의는 활발히 이루어졌지만, 대학이라는 조직과 조직 구성원으로서 교수와 직원에 관한 연구는 그리 많지 않았다. 교육의 목표는 개인의 성장과 발전이다. 따라서 교육 조직은 구성원의 성장과 발전을 촉진해야 하며, 이를 위해 조직 차원에서 끊임없는 자기혁신이 필요하다(Owens & Valesky, 2014). 구체적으로 '효과적인 학교(effective school)'는 구성원들이 협력적 관계를 형성하고, 상호성에 기초한 '집단의식'을 갖추고 있으며, 명확한 목표를 공유하고 집단 효능감이 높다는 특징을 지닌다(Purkey & Smith, 1985). 대학도 교육을 미션으로 하는 조직이라는 측면에서 초·중등학교와 마찬가지로 구성원 간 협력과 연대를 바탕으로 하는 공동체 관점을 적용하는 것이 요청된다. 이러한 맥락에서 대학을 하나의 공동체로 바라보고 이를 형성하고 유지하는 요인이 무엇인지를 밝히는 연구도 수행되었다(한송이, 배상훈, 2019).

대학은 역사적으로 자율적인 '학문 공동체'로 출발하였다(박구용, 2012). 그러나 최근 신자유주의적 경쟁과 인센티브 부여, 교육과 연구 활동에서 자율성의 강조 등 대학을 둘러싼 환경의 변화는 대학에서 공동체성을 희석하는 방향으로 작동하기도 한다. 따라서 지속적인 혁신과 변화가 요구되는 상황에서 대학이 공동체를 형성하고 이를 유지하려 한다면, 무엇이 중요하고 어디에 보다 많은 관심을 기울이고 투자해야 하는지를 밝힐 필요가 있다. 예컨대, 공동체로서 대학이 유지되려면 구성원 사이에서 소통과 헌신이 필요하고, 목표와 가치를 공유해야 한다(Willimon & Naylor, 1995). 또한 공동체를 발전시키고 유지하기 위해서는 구성원들이 지속적으로 상호작용하고 충분히 협력할 기회를 제공하면서 개인이 소외감을 느끼지 않을 정도로 적절한 조직 규모를 유지하는 것이 중요하다(Chickering & Reisser, 1993). 하지만 이와 관련하여 우리나라 대학을 대상으로 수행된 실증 연구는 거의 없다. 이러한 이유로 본 연구는 대학 조직을 구성하는 핵심 요소인 교직원들의 인식을 기반으로 대학이 공동체를 만들고 유지하기 위해서 가장 중요하고 우선시 되어야 하는 것이 무엇인지를 살펴보았다.

2. 대학공동체의 형성 및 강화 요인

우리나라의 경우, 대학을 대상으로는 주로 학습공동체나 실천공동체 같은 하위 공동체에 관한 연구가 많이 이루어졌다(예: 송윤희, 박미순, 엄미리, 2013; 유지원, 2017). 특히, 대학생의 학습공동체 활동 양상과 그것이 미치는 영향을 탐색하는 연구가 많았다(예: 김은영, 2009; 장선영, 김누리, 2013; Gong, Kim, Lee, & Zhu, 2013). 하지만 대학 조직 차원에서 공동체의 형성, 유지 및 강화에 대하여 포괄적으로 살펴본 연구는 한송이와 배상훈(2019)가 유일하다. 이에 따라, 본 연구는 이들이 제시한 대학공동체의 형성 및 강화 요인을 중심으로 중요도와 실행도를 살펴보았다.

한송이와 배상훈은 공동체로서 특성이 있는 것으로 널리 알려진 3개 대학을 대상으로 사례 연구를 수행하고, 대학공동체를 형성하고 강화하는 요인을 제시하였다. 먼저 대학에서 공동체로 만드는 데 기여하는 요인은 다음과 같다. 첫째, '구성원을 결속시키는 중심축으로서의 가치'가 있다. 이것의 하위 요인으로는 대학이 추구하는 바를 분명하게 보여주는 가치의 유무, 구성원들이 대학의 가치에 공감하고 해당 대학에 재직하기로 스스로 결정한 정도, 대학이 추구하는 철학과 유사한 가치관을 지닌 사람들에게서 형성되는 동질성(유사한 배경)이 있다. 둘째, '최근까지 영향을 미치는 전해져온 이야기들'이다. 구체적으로 대학이 하나의 공동체가 되기 위해서는 대학 구성원 사이에서 널리 알려진 전설적인 리더와 같은 상징적인 이야기가 필요하고, 대학이 추구하는 가치는 구성원들에게 일관성있게 지속적으로 제시되어야 한다. 셋째, '쉽게 뭉칠 수 있는 조직 규모와 공동체에 유리한 환경'이다. 전통적인 공동체는 '동질성'에 기반을 둔다. 따라서 대학에서 공동체가 형성되기 위해서는 사람들이 쉽게 뭉칠 수 있는 수준의 규모가 유지되어야 하고, 물리적으로도 어느 정도 독립성이 유지되는 지역에 공동체가 형성되기 쉽다는 것이다.

다음으로 대학공동체의 강화 요인을 살펴보면 다음과 같다. 우선 '공동체를 더욱 결속하는 만드는 경험과 외부환경'이 있다. 이 요인은 공동체 조직에서 나타나는 주요 특성인 '항상성'과 관련이 있으며, 대학이 겪는 위기 상황, 대학이 공동체적 특성을 가질 때 대체로 유리하게 평가받는 정부의 정책과 지원, 대학 구성원이 집단적으로 효능감을 느끼게 하는 '성공 경험'으로 구성된다. 둘째, '계속해서 공동체임을 느끼게 하는 문화와 제도'이다. 대학공동체를 강화하기 위해서는 무엇보다 구성원들에게 대학이 하나의 공동체라는 것을 계속해서 상기시켜주는 것이 필요하다. 여기에는 대학에서 공동체성을 강조하고 구성원을 감화시키는 본보기 인물들(준거집단), 대학의 가치가 유지되도록 하는 일관된 리더십 발휘, 대학의 정체성을 보여주는 다양한 캠퍼스 상징물, 그리고 대학 구성원을 캠퍼스 주변에 계속 머무르게 하는 것이 포함된다. 마지막 강화요인은 '개인의 가치를 존중하는 공동체 규범'이다. 공동체가 개인의 가치와 자율을 억압하는 압력으로

작용하지 않고, 개인의 자율성과 공동체성이 균형을 이루도록 하면서 구성원을 공정하게 대우하는 문화가 여기에 포함된다. 또한, 대학의 다양한 하위공동체가 대학 전체의 공동체와 자연스럽게 연결되는 것도 필요하다고 한다.

본 연구는 위의 사례 연구를 통해 제시된 대학공동체의 형성 및 강화 요인을 대상으로 각 요인별 중요도와 대학 현장에서의 실천 정도를 분석하였다. 즉, 현시점에서 대학공동체를 만들고 강화하기 위해서 어떠한 요인이 가장 중요하고, 실천적 관점에서 어떠한 요인에 더욱 관심을 기울이고 투자해야 하는지를 탐색하였다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 대상

본 연구는 대학공동체를 만들고 강화하는 데 이바지하는 요인이 무엇인지에 대하여 교수와 직원의 인식을 조사하여 분석하였다. 이를 위해 대학의 소재지, 규모, 설립유형 등을 종합적으로 고려하여 전국 72개교 대학에 재직하는¹⁾ 교수와 직원 167명에게 설문지를 배부하였다. 설문은 2018년 5월 약 1주일 동안 웹 기반 조사 시스템을 활용하여 진행하였다. 110명이 설문에 최종 응답하였고, 불성실한 응답과 결측치를 제외하고 90명의 자료(교수 55명, 직원 35명)가 분석에 활용되었다. 구체적인 연구 대상의 특징은 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 대상의 개인 특성

		n	%
직위	교수	55	61.1
	직원	35	38.9
성별	남성	69	76.7
	여성	21	23.3
연령	20대	4	4.4
	30대	8	8.9
	40대	29	32.2
	50대	32	35.6
	60대 이상	17	18.9

1) 설문지를 배부한 전국 72개교 대학을 소재지와 규모에 따라 살펴보면 다음과 같다. 소재지별로는 수도권 대학 33개교와 지방 대학 39개교가 포함되었으며, 규모별로는 대형 대학 27개교와 중소형 대학 45개교로 구성되었다.

		n	%
대학소재지	수도권	38	42.2
	비수도권	52	57.8
대학규모	대규모	32	35.6
	중소규모	58	64.4
대학 설립유형	국공립	10	11.1
	사립	80	88.9
(교수) 보직경험	있음	49	89.1
	없음	6	10.9
(직원) 부서장경험	있음	13	37.1
	없음	22	62.9
근무기간	5년 미만	14	15.6
	5년 이상-10년 미만	19	21.1
	10년 이상-15년 미만	12	13.3
	15년 이상-20년 미만	17	18.9
	20년 이상-25년 미만	19	21.1
동문여부	예	23	25.6
	아니오	67	74.4
전체		90	100.0

연구 대상은 남성이 76.7%, 여성은 23.3%이며, 연령은 50대가 35.6%로 가장 많은 분포를 차지하고 있었다. 응답자 중 약 42%는 수도권에 재직 중이며, 대형 대학에는 35.6%, 사립 대학에 88.9%가 재직 중이었다. 보직 경험이 있는 교수는 89.1%였으며, 부서장 경험이 있는 직원은 37.1%였다. 근무 기간은 5년 이상-10년 미만, 20년 이상-25년 미만이 각각 21.1%로 가장 많은 분포를 차지했으며, 전체 25.6%가 동문 출신이었다.

2. 연구 도구

지금까지 교육조직에서 공동체에 대한 연구는 주로 초·중등학교 단계에서 이루어졌고, 대학 차원의 공동체를 분석한 연구는 한송이와 배상훈(2019)의 연구가 대표적이다. 따라서 본 연구에서는 한송이와 배상훈의 연구가 제시하는 공동체 형성 및 강화 요인을 활용하여 설문지를 구성하였다. 구체적으로 1)각 요인이 대학공동체 형성 및 강화를 위해 얼마나 중요하다고 생각하는지, 2)현재 이상의 요인이 실제로 얼마나 구현되고 있다고 생각하는지를 조사하였다. 각 문항은 모두 5점 척도로 구성되었다(1=전혀 그렇지 않다, 5=매우 그렇다). 설문 내용과 문항에 대한 신뢰도(chronbach's a)는 <표 2>에 제시하였다.

<표 2> 설문 문항 및 신뢰도

		설문 문항	신뢰도
공동체 형성 요인			
구성원을 결속시키는 중심축으로서 가치	분명한 가치	대학은 건학이념 혹은 종교적 신념 등과 같은 분명한 가치를 지니고 있음	
	의도성 (선택과 선발)	구성원들은 대학 가치에 공감하여 대학을 근무지로 선택함, 대학은 가치에 부합하는 구성원 선발	
	유사한 배경	구성원들은 동문, 종교 등 개인적 배경이 유사함	
현재까지 영향을 미치는 이야기들	상징적 리더	대학의 설립취지, 가치, 문화 등을 상징하는 리더(설립자, 前총장 등)와 그에 대한 스토리가 있음, 상징적 리더에 관한 상징물(동상, 문구 등)이 대학에 설치되어 있음	중요도 0.778 실행도 0.776
	일관된 메시지	대학(또는 리더)은 구성원들에게 설립취지, 가치 등을 일관되게 제시함	
쉽게 몽칠 수 있는 규모와 물리적환경	소규모	대학의 인적 규모가 작음(교직원 수, 학생 수 등)	
	물리적 위치 (독립성)	대학이 물리적으로 독립된 지역에 위치함, 대학 캠퍼스에서 학습과 거주(생활)가 함께 이루어짐	
공동체 강화 요인			
공동체를 더욱 끈끈하게 만드는 경험과 외부환경	위기	대학의 구성원들이 느끼는 위기(상황)가 있음 (교내외 사건, 재난 등)	
	공동체성 유도 정부정책	대학 가치와 인재상 등 공동체성을 강조하는 정부 정책 영향을 받고, 대학이 긍정적으로 반응함	
	성공경험	대학 구성원들이 함께 이루어낸 성공경험이 있음 (예: 정부재정지원사업 수주 등)	
계속해서 공동체임을 느끼게 만드는 문화와 제도	본보기 (준거집단)	대학이 추구하는 가치와 신념 측면에서 본보기가 되는 개인(집단)이 존재함 (예: 개교 1세대, 공동체성을 지키려는 선배/어른 등)	중요도 0.841 실행도 0.896
	일관된 리더십 (지도성)	리더가 바뀌어도 대학이 추구하는 가치가 일관되게 강조됨	
	상징의 확산	인공물/표현, 모임, 교육 등을 통해 대학의 가치, 신념 등을 확산하는 장치를 의도적으로 마련함	
	머무름(정주성)	구성원들이 캠퍼스/인근 지역에 지속적으로 머무르는 상태	
개인의 가치를 존중하는 공동체규범	자율성과 공동체성의 균형	대학이 개인의 자율성과 공동체 가치의 추구 사이에서 균형을 이루려고 노력함	
	공정성	구성원에 대한 공정한 대우(인정·보상 등) 이루어짐	
	다양한 하위공동체	작은 단위의 하위공동체(학습공동체, 직원모임, 동아리, 스포츠클럽 등)가 많고, 대학공동체 전체와 의미있게 연계됨	

3. 분석 방법

본 연구의 목적을 달성하기 위하여 각 요인별로 중요도와 실행도를 분석(IPA: Important-Performance Analysis)하였다. 구체적인 절차는 조대연(2009)을 참고하였다. 중요도-실행도 분석(IPA)은 주로 경영 분야에서 효율적인 경영 전략을 개발하거나 인적 자원개발을 위한 교육 요구도를 분석하는데 활용된다(Martilla & James, 1977). 이는 교육학 분야에서도 널리 적용되고 있는 방법으로 교육적으로 개선이 필요한 대상이나 내용을 선정하는데 도움이 된다(한신일, 정우식, 2010). 특히 중요하게 인식되고 있음에도 실제 현장에서 제대로 구현되고 있지 않은 분야가 무엇인지를 제시하는 데 유용하다(유정아, 2015).

본 연구는 다음 절차에 따라 수행되었다. 첫째, 각 요인별로 중요도와 실행도를 조사하고, 이를 평균과 표준편차로 제시하였다. 다음으로 요인별 중요도와 실행도의 평균값에 대한 차이 검증(대응표본 t검증)을 수행하였다. 이후 중요도(x축)와 실행도(y축)의 평균 점수를 사분면(IPA Matrix)에 제시하여 해당 요인이 어느 분면에 위치하는지를 살펴 보았다. 이를 통해 계속 유지 분야(keep up the good work, 1사분면), 과잉 분야(possible overkill, 2사분면), 저순위 분야(low priority, 3사분면), 집중 분야(concentrate here, 4사분면)를 제시하였다.

마지막으로 정책적으로 대학공동체를 만들고 이를 지속하는데 우선되어야 하는 요인이 무엇인지를 탐색하기 위하여 우선순위를 직관적으로 보여주는 데 유용한 Borich 계수와 The Locus for Focus 분석을 수행하였다(배상훈 외, 2017). 이 방법은 대학공동체 형성 및 강화를 위해 어느 부분을 우선적으로 살펴보아야 하는지에 대한 정보를 준다. Borich 계수는 항목별 중요도와 실행도 점수의 차이 값에 항목별 중요도의 평균값을 곱하여 전체 사례 수로 나눈 값이다. 이는 단순히 중요도와 실행도의 평균 차이가 아니라 가중치를 고려함으로써 중요함에도 제대로 실행되지 않는 분야, 즉 정책적으로 강조해야 할 분야를 도출하는 강점이 있다(양은하, 2009). The Locus for Focus는 항목별 중요도 평균값(x축)과 중요도와 실행도 차이의 평균값(y축)을 사분면에 표현하여 시각적으로 우선순위를 보여준다(Mink, Shultz, & Mink, 1991). 1사분면에 해당하는 항목을 Borich 계수에 적용하여 중복되는 항목이 우선순위가 높다. 분석에는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하였다.

IV. 연구 결과

1. 대학공동체 형성 요인 분석 결과

가. 중요도-실행도 분석 결과

분석 결과는 <표 3>과 같다. 우선 교직원들은 대학공동체를 만들기 위해서는 조직 차원에서 ‘분명한 가치(4.39)’가 있어야 함을 가장 중요하게 생각하고 있었다. 다음으로는 ‘일관된 메시지(4.00)’, ‘상징적 리더(3.74)’, ‘의도성(3.50)’, ‘물리적 위치(3.42)’ 순이었다. 둘째, 현재 우리나라 대학에서 각 요인이 대학공동체의 형성을 위해 얼마나 구현이 되고 있는지를 탐색한 결과, ‘분명한 가치(3.14)’, ‘상징적 리더(3.30)’, ‘일관된 메시지(3.10)’를 제외한 모든 요인이 평균(3점)보다 낮은 수준이었다. 특히 ‘유사한 배경(2.51)’과 ‘소규모(2.62)’ 요인이 낮은 수준이었다.

<표 3> 대학공동체 형성 요인에 대한 중요도-실행도 분석 결과

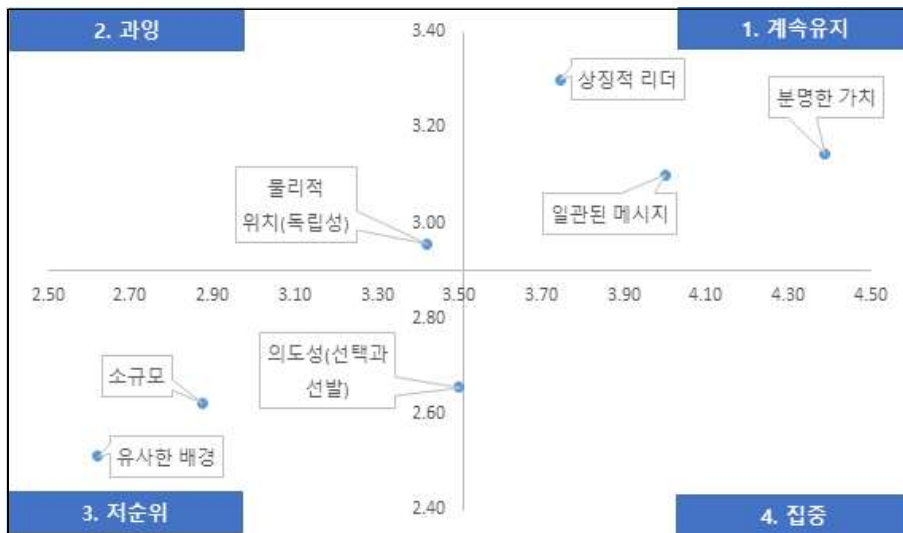
	중요도(A)		실행도(B)		평균차 (A-B)	t
	M	SD	M	SD		
대학을 결속시키는 중심축으로서의 가치						
분명한 가치	4.39	0.80	3.14	1.08	1.24	10.686***
의도성(선택과 선발)	3.50	1.10	2.66	0.84	0.84	6.533***
유사한 배경	2.62	1.19	2.51	0.96	0.11	0.883
현재에도 영향을 미치는 대학의 스토리						
상징적 리더	3.74	1.28	3.30	1.20	0.44	3.335**
일관된 메시지	4.00	1.03	3.10	1.15	0.90	6.575***
쉽게 몽칠 수 있는 환경						
소규모	2.88	1.11	2.62	1.06	0.26	2.252*
물리적 위치(독립성)	3.42	1.21	2.96	1.08	0.47	3.975***

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

요인별 중요도와 실행도의 평균 차이를 살펴본 결과, ‘유사한 배경’을 제외한 모든 요인에 대해 통계적으로 유의한 수준에서 중요도가 실행도보다 높았다. 이는 대학공동체를 형성하는 데 해당 요인들이 중요함에도 실제로 현장에서 실행되는 정도는 낮다고 인식한 것이며, 개선되어야 할 필요가 있음을 시사한다.

이상의 결과를 IPA 매트릭스를 통해 표현하면 다음과 같다([그림 1] 참고). 우선 중요

도와 실행도가 모두 높은 1사분면(계속유지)에는 '상징적 리더', '일관된 메시지', '분명한 가치' 요인이 포함되었다. 중요도는 낮지만 실행도가 높은 2사분면(과잉)에는 '물리적 위치'가 포함이 되었으며, 중요도와 실행도가 모두 낮은 3사분면(저순위)에는 '소규모'와 '유사한 배경', '의도성(선택과 선발)'이 위치하였다. 마지막으로 중요도는 높고 실행도는 낮은 4사분면(집중)에는 어떠한 요인도 포함되지 않았다.



[그림 1] 대학공동체 형성 요인에 대한 중요도-실행도 매트릭스

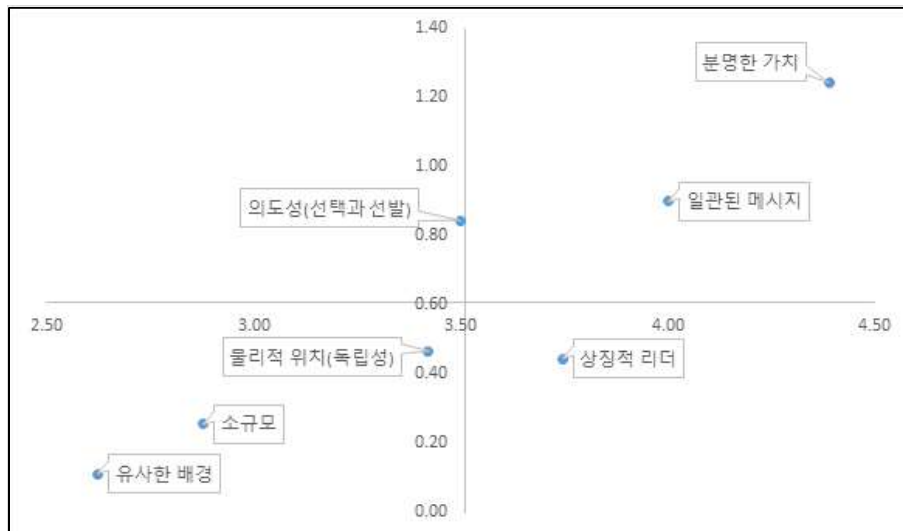
나. 우선순위 분석 결과

중요도-실행도 분석은 단순히 평균 차이만을 고려한 것이므로, 우선순위를 심층적으로 파악하는 데에는 한계가 있다. 따라서 다음의 우선순위 분석 결과와 종합적인 검토가 필요하다. 이를 위해 Borich 계수와 The Locus for Focus 모델을 활용하였다. 우선 Borich 계수를 분석한 결과(<표 4> 참고), 구성원들은 대학에서 공동체를 만들기 위해서는 '분명한 가치(5.46)', '일관된 메시지(3.60)', '의도성(2.96)'을 중요하게 생각하는 것으로 나타났다. 반면 '유사한 배경(0.29)'과 '소규모(0.74)'는 우선순위가 낮았다.

<표 4> 대학공동체 형성 요인에 대한 Borich 계수 분석 결과

	Borich계수	순위
분명한 가치	5.46	1
의도성(선택과 선발)	2.96	3
유사한 배경	0.29	7
상징적 리더	1.66	4
일관된 메시지	3.60	2
소규모	0.74	6
물리적 위치(독립성)	1.60	5

다음으로 The Locus for Focus 모델을 활용하여 대학공동체 형성 요인의 우선순위를 분석한 결과는 [그림 2]에 제시하였다. 중요도 평균값(3.55)과 중요도와 실행도 차이의 평균값(0.69)을 기준으로 사분면 모델을 구성하였다. 가장 우선시 되는 요인이라고 할 수 있는 1사분면에는 '분명한 가치'와 '일관된 메시지'가 포함되었다. 이는 앞서 살펴본 Borich 계수 분석 결과와 일관된다. 즉, 응답자들은 대학공동체를 형성하기 위해서는 '분명한 가치'와 '일관된 메시지'가 가장 우선되어야 한다고 인식하고 있었다.

**[그림 2] 대학공동체 형성 요인에 대한 The Locus for Focus 모델**

2. 대학공동체 강화 요인 분석 결과

가. 중요도-실행도 분석 결과

분석 결과는 <표 5>에 제시되었다. 우선 응답자들은 ‘성공 경험(4.01)’을 가장 중요한 요인으로 생각하고 있었다. 다음으로 ‘위기(3.87)’, ‘일관된 리더십(3.80)’, ‘공정성(3.66)’, ‘다양한 하위공동체(3.54)’의 순이었다. 한편, 현재 우리나라 대학에서 공동체를 강화하는 차원에서 해당 요인들이 얼마나 실천되고 있는지를 분석한 결과, ‘위기(3.62)’, ‘성공 경험(3.59)’, ‘상징의 확산(3.21)’, ‘공동체성을 유도하는 정부 정책(3.08)’을 제외한 나머지 요인들은 모두 평균보다 낮았다. 특히, ‘공정성(2.71)’과 ‘자율성과 공동체성의 균형(2.88)’이 현장에서 가장 실천되지 않는 요인으로 나타났다.

중요도와 실행도의 평균 차이를 살펴본 결과, ‘상징의 확산’을 제외한 모든 요인에서 통계적으로 유의미한 차이가 확인되었다. 즉, 모든 요인에서 중요도가 실행도보다 높았다. 이는 대학공동체를 지속하고 유지하기 위해서 해당 요인들을 개선해 나갈 필요가 있음을 의미한다.

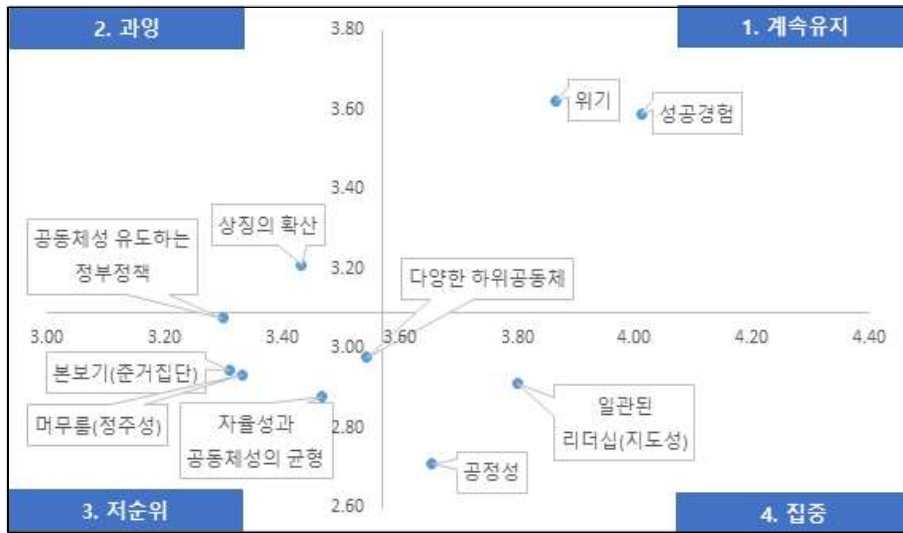
<표 5> 대학공동체 강화 요인에 대한 중요도-실행도 분석 결과

	중요도(A)		실행도(B)		평균차 (A-B)	t
	M	SD	M	SD		
공동체를 끈끈하게 만드는 환경						
위기	3.87	0.88	3.62	0.95	0.244	2.603*
공동체성 유도하는 정부정책	3.30	1.17	3.08	1.19	0.222	2.126*
성공경험	4.01	0.94	3.59	1.07	0.422	3.858***
계속해서 공동체임을 느끼게 하는						
본보기(준거집단)	3.31	1.11	2.94	0.94	0.367	3.792***
일관된 리더십(지도성)	3.80	1.08	2.91	1.08	0.889	6.351***
상징의 확산	3.43	0.97	3.21	0.99	0.222	1.761
머무름(정주성)	3.33	0.95	2.93	0.99	0.400	3.451**
개인의 가치를 존중하는 공동체의 모습						
자율성과 공동체성의 균형	3.47	1.05	2.88	0.96	0.589	4.490***
공정성	3.66	1.13	2.71	0.90	0.944	7.075***
다양한 하위공동체	3.54	1.05	2.98	0.92	0.567	5.120***

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

다음으로 대학공동체 강화 요인에 대한 IPA 매트릭스 분석 결과를 살펴보면([그림 3] 참고), 중요도와 실행도 모두 높은 1사분면(계속유지)에는 ‘위기’와 ‘성공 경험’이 포함되

었다. 중요도는 낮지만 실행도가 높은 2사분면(과잉)에는 '상징의 확산'이 포함되었고, 중요도와 실행도가 모두 낮은 3사분면(저순위)에는 '본보기', '머무름', '자율성과 공동체성의 균형', '다양한 하위공동체', '공동체성을 유도하는 정부 정책'이 위치하였다. 마지막으로 중요도는 높지만 실행도가 낮은 4사분면(집중)에는 '일관된 리더십'과 '공정성'이 제시되었다. 즉, 현재 우리나라 대학 맥락에서 공동체성을 강화하려면 일관된 리더십과 공정성이 가장 필요함을 시사한다.



[그림 3] 대학공동체 강화 요인에 대한 중요도-실행도 매트릭스

나. 우선순위 분석 결과

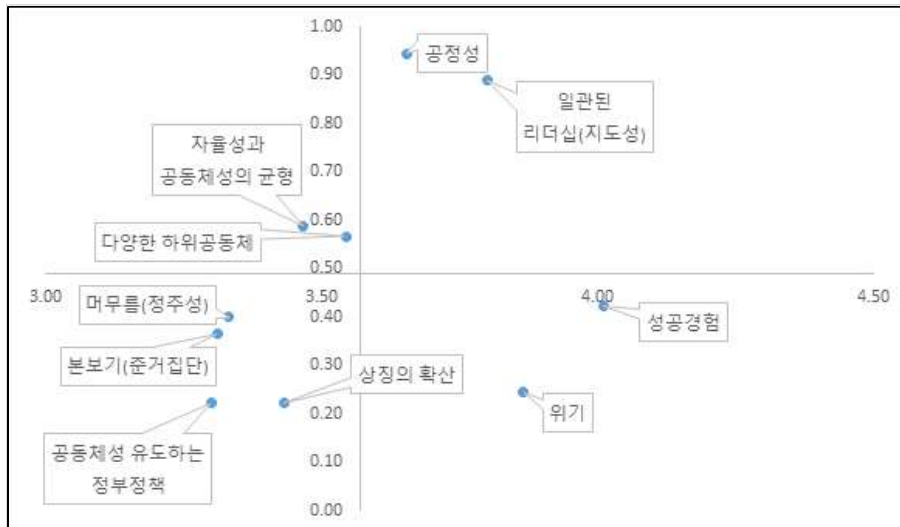
Borich 계수를 분석한 결과(<표 6> 참고), 응답자들은 '공정성(3.45)'과 '일관된 리더십(3.38)'을 가장 높게 꼽고 있었다. '공동체성을 유도하는 정부정책(0.73)'과 '상징의 확산(0.76)'은 낮은 순위를 보였다.

<표 6> 대학공동체 강화 요인에 대한 Borich 계수 분석 결과

	Borich계수	순위
위기	0.95	8
공동체성 유도하는 정부정책	0.73	10
성공경험	1.69	5
본보기(준거집단)	1.21	7
일관된 리더십(지도성)	3.38	2

	Borich계수	순위
상징의 확산	0.76	9
머무름(정주성)	1.33	6
자율성과 공동체성의 균형	2.04	3
공정성	3.45	1
다양한 하위공동체	2.01	4

The Locus for Focus 모델을 활용하여 분석한 결과는 [그림 4]와 같다. 가장 우선되어야 하는 분야를 확인할 수 있는 1사분면에는 '공정성'과 '일관된 리더십(지도성)'이 포함되었다. 이는 Borich 계수 분석 결과와 동일한 결과이다. 즉, 대학 현장에서 공동체를 지속하기 위해서는 '공정성'과 '일관된 리더십'이 무엇보다 요구됨을 뜻한다.



[그림 4] 대학공동체 강화 요인에 대한 The Locus for Focus 모델

V. 결론 및 논의

본 연구는 대학에서 공동체를 형성하고 지속하게 하는 요인에 대한 교수와 직원의 인식을 실증적으로 살펴보는 데 목적이 있다. 구체적으로 교수와 직원의 인식을 바탕으로 대학공동체를 형성하고 강화하는 것으로 제시된 요인별로 중요도와 실행도를 분석하였고, 우리나라 대학 맥락에서 어떠한 요인에 관심을 기울여야 하는지를 살펴보았다. 전국

72개 대학에 재직하는 교수와 직원 90명을 대상으로 중요도-실행도 분석과 우선순위 분석(Borich 계수, The Locus for Focus Model)을 실시하였다.

본 연구의 결과는 다음과 같다. 우선 대학공동체의 형성 요인에 대하여 응답자들은 기관 차원에서 '분명한 가치'를 제시하고, 구성원들에게 관련된 메시지를 일관되게 제시하는 것이 가장 중요하다고 생각하고 있었다. 반면, '유사한 배경'과 '소규모' 요인은 대학 현장에서 제대로 구현되고 있지 않다고 보았다. 대학공동체 형성 요인 중 '유사한 배경'을 제외한 모든 요인에서 중요도가 실행도보다 높았다. 이는 각 요인이 중요한 만큼 실천되지 않고 있음을 보여준다. 마찬가지로 우선순위 분석 결과도 대학공동체를 형성하기 위해서는 '분명한 가치'와 '일관된 메시지'가 중요한 것으로 나타났다. 다음으로 대학공동체 강화 요인에 대해서는 대학 차원에서 재정지원사업이나 평가에서 성공한 경험이 가장 중요한 것으로 분석되었다. 또한 '공정성'이 대학 현장에서 가장 제대로 실천되고 있지 않은 것으로 나타났다. 또한 '상징의 확산'을 제외한 모든 요인에서 중요도가 실행도보다 높게 나타났다. IPA 매트릭스와 우선순위 분석에서도 '일관된 리더십'과 '공정성'이 대학공동체를 지속하기 위해 우선적으로 요구되는 요인으로 드러났다.

본 연구의 결과를 토대로 한 학술적, 정책적 논의는 다음과 같다. 첫째, 대학공동체를 형성하고 강화하기 위해서는 무엇보다 '일관성'이 중요하다. 일관성이란 대학이 추구하는 핵심적인 가치와 정신을 구성원들에게 일관되게 제시하는 것뿐만 아니라 총장이 바뀌어도 리더십의 방향은 유지되어야 함을 의미한다. 국내 대학 총장의 특성을 탐색한 배상훈 외(2017)의 연구에 따르면, 우리나라 총장들은 일부 총장을 제외하고는 대부분 4년 단임에 그쳤다. 이는 미국 하버드 대학 총장의 평균 재직기간이 약 20년이라는 점과 비교하면, 매우 짧은 편이다(송영식, 2006). 임기가 짧다는 것은 그만큼 장기적인 관점에서 교육정책을 수행하기 어렵다는 것을 나타내며, 대학의 중장기적 발전 계획을 일관되게 추진하고 지속 가능한 정책과 제도를 시행하는데 불리한 여건이 된다(배상훈 외, 2017). 또한, 일관성은 지속적 리더십(sustainable leadership)과도 관련이 있다. 지속적 리더십의 핵심은 대학이 총장 개인의 리더십에만 의존하는 것이 아니라, 리더십이 조직 전반으로 분산되어야 한다는 점이다(Owens & Valesky, 2014). 따라서 대학공동체를 성공적으로 구현하기 위해서는 일관성 있는 리더십의 발휘가 필요하고, 총장이 바뀐 다음에도 대학이 추구하는 가치와 리더십이 지속될 필요가 있음을 시사한다.

둘째, 우리나라 대학에서 공동체성을 강화하기 위해서는 '공정성'이 매우 중요하다는 점이다. 특이한 점은 초·중등학교를 대상으로 하는 학교공동체 연구에서는 공정성에 대한 논의가 많지 않았다는 것이다. 이는 초·중등학교 대학의 조직 특성에서 비롯된 것으로 볼 수 있다. 초·중등학교는 대부분 의무교육으로 이루어지기 때문에 특수목적고를 제외하면 학교 간 차이가 크지 않다. 반면, 대학은 설립 유형(사립 대학과 국공립 대학)과

소재지(수도권과 지방)에 따라 대학의 문화가 다르고, 초·중등학교에 비해 규모도 크고 구성원들이 여러 면에서 다양한 배경을 가지고 있다. 대학의 구성원이 다양해질수록 구성원 간 이질성과 갈등이 강해질 수 있다. 이 과정에서 공정성이 중요한 화두로 떠오를 수 있다. 대표적으로 대학에서 정규직과 비정규직 간 차별은 사회적 문제가 되고 있다(김성환, 김병찬, 2009). 이러한 차별은 대학공동체의 결속력을 강화하는 데 장애요인으로 작용할 수 있다. 공정성 이론(Adams, 1965)에 따르면, 한 개인이 다른 구성원에 비해 얼마나 공정한 대우를 받는지가 중요하다. 이러한 공정성은 개인의 업무와 조직에 대한 태도에 영향을 미치고, 일에 대한 만족, 성과, 헌신 등에 큰 영향을 미칠 수 있다(Greenberg, 1990). 즉, 교육조직에서 구성원이 지각하는 공정성의 정도는 일에 투자하는 시간과 노력, 만족도, 헌신에 영향을 준다(이진원, 2008). 조직 내에서 공정함을 느끼는 개인은 그렇지 않은 개인에 비해 만족감과 내적 동기를 갖게 되지만, 반대의 경우에는 조직을 이탈하기도 한다. 따라서 공동체를 형성하고 이를 지속 가능하게 위해서는 공정성을 확보하는 것이 충분히 고려되어야 한다.

셋째, 본 연구 결과에 따르면 대학공동체를 지속시키고 강화하려면, 대학 차원에서 성공한 경험을 갖는 것이 중요하다. 예컨대, 정부 재정지원사업을 수주하는 것이 대표적이고 대학이 당면한 위기 상황을 극복한 것도 중요한 성공 경험이 될 수 있다. 구체적으로 대학 차원의 도전적인 시도가 긍정적인 성과로 이어질 때 구성원들은 성취감을 느끼고, 이러한 성공 경험은 대학에서 '낙관주의(optimism) 문화'가 발전할 수 있는 계기가 된다. Hoy와 동료들(2006)은 교사 입장에서 '학업적 낙관주의(academic optimism)'가 무엇인지를 제시하였다. 여기에는 교사가 가진 효능감, 교사의 학생에 대한 신뢰, 학업 강조 요인이 포함되었다. 이를 대학 맥락에 적용해보면, 교수와 직원이 맡은 과업을 스스로 해낼 수 있다는 믿음, 다른 구성원에 대한 신뢰, 대학 조직 차원에서 목표 성취를 강조하는 것 등이 한데 어우러지면 집단 차원에서 무엇이든 성취해낼 수 있다는, 하면 된다는 '낙관주의'를 형성한다고 할 수 있다. 즉, 대학 구성원들이 어떤 일이든 스스로 해낼 수 있고, 다른 구성원들도 각자의 역할을 성공적으로 수행할 것이라 믿고, 이를 통해 공동체의 목표가 성취될 것이라고 믿는 조직에서 공동체성이 강화된다. 나아가 작은 성공이라도 그 경험이 축적되면 전체 조직 차원의 효능감 향상으로 이어지며, 이것도 대학공동체를 강화하는 요인이 될 수 있을 것이다.

본 연구는 대학 구성원을 대상으로 공동체를 형성하고 강화하는 데 필요하고 중요한 요인이 무엇인지를 실증적으로 살펴보았다는 점에서 의의가 있다. 그러나 고등교육에서 공동체와 관련된 이론의 발전을 위해서는 표본을 확대하여 후속 연구가 진행될 필요가 있다. 또한, 보다 실천적인 정책 제언을 위해서는 사례 연구와 심층 면담 같은 질적 연구를 수행하고 본 연구의 결과와 비교하여 분석하는 것도 유용할 것이다.

참고문헌

- 김규원. (2013). 조직사회에서 교수의 역할과 인간관계: 교수업적 평가에 대한 시사점. **사회과학 담론과 정책**, 6(2), 45-60.
- 김성열. (2001). 학교분쟁의 해결 전략: 교육공동체적 관점. **교육행정학연구**, 19(3), 125-148.
- 김성천. (2009). 학교 혁신의 핵심 원리: 교장공모제를 실시한 D중학교를 중심으로. **교육사회학연구**, 19(2), 59-89.
- 김성환, 김병찬. (2009). 대학 비정규직 행정직원의 직장문화에 관한 문화기술적 연구. **교육행정학연구**, 27(3), 321-350.
- 김영화, 백정하, 이윤미, 서정화, 신현석. (2009). **고등교육의 이해: 이론과 실제**. 서울: 학지사.
- 김은영. (2009). 협동학습이 여자대학생의 학습전략, 학업적 자기효능감 및 학업성취에 미치는 효과. **교육학연구**, 47(2), 1-24.
- 김재식. (2014). 공동체 의식 함양을 위한 초등 도덕과 교육의 전략 탐색. **초등도덕교육**, 45, 29-52.
- 김정숙. (2013). 비정년트랙 전임교수의 삶에 관한 연구. **교육사회학연구**, 23(2), 81-119.
- 문성훈. (2017). 공동체 개념의 구조 변화. **문화와 정치**, 4(4), 43-68.
- 문정애. (2011). 배려공동체를 위한 다문화 인격교육 탐색. **인격교육**, 5(2), 37-66.
- 박구용. (2012). 대학의 이념과 교양교육의 미래. **범한철학**, 67, 337-360.
- 박선형. (2004). 학습공동체 구축을 위한 이론적 모델 탐색. **교육행정학연구**, 22(1), 157-177.
- 배상훈, 박정하, 한송이, 황수정, 이규린. (2017). 대학 교양기초교육 운영 모델 개발. **교양교육연구**, 11(1), 407-442.
- 배상훈, 홍지인, 황수정, 이규린. (2017). 한국 대학 총장의 인구학적 특성, 학문적 배경 및 직무 경험과 시사점. **교육학연구**, 55(2), 53-76.
- 배상훈, 박선화, 곽은주, 조은원, 한송이, 조성범. (2019). 캠퍼스 학습 환경 진단도구 (University Learning Environment Evaluation Scale) 개발 및 타당성 검증. **교육행정학연구**, 37(5), 209-238.
- 서근원. (2005). 교육공동체의 교육인류학적 재해석: 산들초등학교 사례를 중심으로. **교육인류학연구**, 8(2), 127-179.
- 서우철. (2014). 혁신학교와 전문적 학습 공동체. **교육비평**, 34, 223-242.
- 서정화, 구관서, 임창희. (2009). **대학인적자원관리 : 이론과 실제**. 서울: 학지사.
- 송영식. (2006). 한국 대학의 경쟁력 제고와 대학총장 선출제도. **대학교육**, 143, 41-49.
- 송윤희, 박미순, 엄미리. (2013). 대학교원 학습공동체(Faculty Learning Community) 활

- 동에 대한 사례 분석: 최종보고서 내용 분석을 중심으로. **교육방법연구**, 25(2), 429-452.
- 신현석. (2006). 공교육 내실화를 위한 교육공동체 운영모형 개발. **한국교육학연구**, 12(1), 37-61.
- 심정보. (2005). 학교문화의 혁신을 위한 신념의 개발과 학교조직의 발전. **삶과 교육**, 4, 43-56.
- 안경식. (2007). 우리나라 학교공동체의 역사적 고찰. **교사교육연구**, 46(1), 1-14.
- 유정아. (2015). 대학보직교원의 역량탐색: IPA (Importance-Performance Analysis) 를 활용하여. **열린교육연구**, 23, 359-377.
- 유지원. (2017). 대학 학습공동체에서 팀 성취목표지향성, 사회적 태만, 팀 상호작용이 학습공동체 활동성과에 미치는 영향. **열린교육연구**, 25(4), 191-216.
- 이가중. (1992). 대학행정의 성격. **대학교육**, 58, 10-18.
- 이석열. (2009). 대학 행정직원의 직업기초능력 요인에 관한 연구. **교육종합연구**, 7(3), 73-96.
- 이진원. (2008). 조직공정성의 학교조직에의 적용에 관한 탐색연구. **교육종합연구**, 6(1), 81-102.
- 이찬, 김미애. (2017). 대학 행정직원 직무공통 역량모델 개발 및 요구분석. **교육행정학 연구**, 35(2), 101-121.
- 장선영, 김누리. (2013). 공학전공 학생들의 학습공동체 활동에서 문제해결능력, 학습전략, 교수-학생 상호작용이 학업성취도에 미치는 영향. **교육방법연구**, 25(3), 581-602.
- 조대연. (2009). 설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위결정 방안 탐색. **교육문제연구**, 35, 165-187.
- 주철안. (2002). 단위학교 교육공동체 구축의 원리와 상황적 조건. **교육연구**, 12(1), 45-59.
- 한대동, 오경희. (2013). 초등학교에서의 공동체적 수업실천과 공동체의식이 학교폭력 자제행동에 미치는 영향. **교육사회학연구**, 23(4), 207-235.
- 한송이, 배상훈. (2019). 대학공동체(university community)의 모습과 형성 및 강화요인. **교육행정학연구**, 37(3), 83-111.
- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press.
- Chickering, A. W., & Reisser, L. (1993). *Education and identity* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Furman, G. C. (2002). *School as community: from promise to practice*. Albany: State

University of New York Press.

- Gong, Y., Kim, T., Lee, D., & Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange, and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827-851.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Hoy, W. K., Tarter, C. J., & Woolfolk Hoy, A. (2006). *Academic Optimism of Schools: A Second-Order Confirmatory Factor Analysis*. In Wayne K. Hoy & Cecil Miskel (Eds.), *Contemporary issues in Educational Policy and School Outcomes* (pp.135-57). Greenwich, CT: Information Age.
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The journal of marketing*, 77-79.
- Mink, O. G., Shultz, J. M., & Mink, B. P. (1991). *Developing and managing open organizations: A model and method for maximizing organizational potential*, Austin, TX: Somerset Consulting Group.
- Owens, R. G. & Valesky, T. C. (2014). *Organizational behavior in education*. Boston: Pearson.
- Purkey, S. C. & Smith, M. S. (1985). School Reform: The District Policy Implications of the Effective Schools Literature. *The Elementary School Journal*, 85, 353-389.
- Scribner, J. P., Hager, D. R., & Warne, T. R. (2002). The paradox of professional community: Tales from two high schools. *Educational Administration Quarterly*, 38(1), 45-76.
- Sergiovanni, T. J. (1994). *Building community in schools*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tönnies, F. (1887). Community and society. *The urban sociology reader*, 13.
- Willimon, W. H., & Naylor, T. H. (1995). *The abandoned generation: Rethinking higher education*. Wm. B. Eerdmans Publishing.

ABSTRACT

Perception of the Faculty and Staff on Importance and Performance(IPA) among Factors Contributing to Building and Strengthening the University Community

Song-ie Han(Assistant Professor, Semyung University)

Sang-hoon Bae(Professor, Sungkyunkwan University)

This study aimed to empirically analyze the importance-performance perception of the factors of building and strengthening university community by university professors and staff, and to explore which factors should be prioritized in the Korean context. For this purpose, an importance-performance analysis (IPA) and a priority analysis (Borich needs and The Locus for Focus Model analysis) were conducted. Response data from 90 professors and staff from 72 universities nationwide was used for analysis. As a result of the study, it was found that university members considered 'clear mission' and 'consistent message' as the most important factors and the most important factors to consider. In addition, 'climate of success' was the most important factor for strengthening the university community, but 'consistent leadership' and 'fairness' needed the most improvement and were found to be the highest priority factors. These findings suggest that 'consistency', 'fairness', and 'climate of success' are important to build and strengthen the university community in the context of Korean universities.

[Key words] University Community, Factors to Form the Community, Factors to Strengthening the Community, Faculty and Staff, IPA