

교사가 지각한 학교조직문화와 전문학습공동체가 학교조직효과성에 미치는 영향 분석*

이 석 열(남서울대학교 교수)**

요 약

이 연구는 교사가 지각한 학교조직문화와 교사의 전문학습공동체가 학교조직효과성에 미치는 영향을 밝히는데 목적이 있다. 구체적인 내용은 교사의 개인적 배경에 따라 세 가지 연구변인에 차이가 있는지를 알아보고, 학교조직문화와 전문학습공동체의 하위변인들이 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석하였다. 이 연구는 대전, 충남, 경기도 소재하는 초·중·고등학교를 대상으로 지역별 각각 5개씩 총 15개 학교에 근무하는 교사 400명을 대상으로 하였고, 이 중에서 352명을 대상으로 자료를 분석하였다. 이 연구의 분석 결과를 토대로 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 학교는 하나의 조직 체계이지만 교사들은 개인적 특성에 따라 학교조직에 대해서 다양한 반응을 보이고 있다. 집단별 인식 차이를 살펴본 결과, 여성교사들이 학교문화와 전문학습공동체를 긍정적으로 인식하고, 부장교사들의 학교조직효과성이 더 높았다. 둘째, 학교조직문화가 학교조직효과성에 중요한 요인이 되고 있다. 셋째, 학교조직문화가 바람직한 문화로 점차 변하고 있으며, 혁신학교의 영향으로 점차 학교에 혁신문화와 집단문화가 형성되고 있다. 넷째, 전문학습공동체가 학교조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 특히 학생성과 학습증진을 실천하면서 개선하려는 마인드가 학교조직효과성을 높이고 있었다. 다섯째, 학교조직문화와 전문학습공동체는 상호작용의 차원에서 학교조직효과성을 높이고 학교개선 요소로 논의될 필요가 있다.

[주제어] : 학교조직문화, 전문학습공동체, 학교조직효과성, 학교개선

I. 서 론

학교조직 연구에서 학교조직효과성 연구는 조직의 산출물이나 성과로 표현되기 때문

* 이 논문은 2020년도 남서울대학교 학술연구비 지원에 의해 연구되었음.

** 교신저자(edupro@hanmail.net)

■ 접수일(2020.08.31), 심사일(2020.09.14), 게재확정일(2020.10.07)

에 지속적으로 이루어져 왔고, 학자마다 접근방법과 연구관점에서 다양하게 정의하고 있다. 그동안 연구들은 학교조직효과성의 개념이나 특성 요인을 탐색하는 연구들부터 학교조직효과성과 관련 변인들에 대한 연구들로 다양하게 이루어졌다. 예를 들어 학교장의 지도성, 의사소통, 의사결정, 조직 내 갈등 요인은 물론, 교사와 관련된 직무만족, 조직헌신 등 폭넓은 범위에서 학교조직효과성과의 관계를 밝히는 연구가 이루어졌다.

국내의 학교조직효과성에 대한 연구에서 학교조직문화와 관련된 연구들은 지난 1990년대부터 이루어졌고(김준기, 2000; 조남두, 1992), 2000년대 들어서는 학교조직문화가 학교조직의 효과성과 밀접한 관련이 있다고 보고 학교조직문화와 다양한 관련 변인들의 영향을 분석한 연구들도 이루어졌다. 학교조직효과성에 영향을 주는 요인들 중에서 학교조직문화는 학교의 문화적 특성이 변화함에 따라 사람들도 학교문화의 영향을 받아서 변화할 수 있다는 점에서 강조되고 있다. 이러한 연구들을 통해 밝혀진 것은, 교장이나 교사들이 어떠한 행위를 계속하고자 할 때 조직에서 통용되는 양식에 맞지 않는 경우 성공하기 어렵고, 새로운 실천을 지속하기 위해서도 학교에 내재되어 있는 문화가 중요하기 때문에 학교조직문화에 초점을 맞출 필요가 있다는 점이다. 특히 학교조직 문화 유형이 어떠한든 학교 교육과 운영의 주체는 교사이며, 이들 교사가 어떠한 조직상황과 구조 속에서 직무를 수행하는가가 조직효과성을 결정하는 변수로서 작용할 것이다(최경민, 김규태, 2018: 252).

국내에서 1990년대부터 최근까지 수행된 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계를 연구한 논문들 중에는 학교조직문화를 유형으로 분류해서 각 문화유형에 따라 학교조직효과성의 상관관계를 보고자 한 연구가 있다(곽상기, 2004; 서영란, 2006; 김영길, 2009; 류영수, 2012; 이주원, 2013; 정연수, 최은수, 2014). 이상철, 임우섭, 김용주(2016)는 국내에서 발표된 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계에 대한 선행연구를 중심으로 메타분석을 시도하였고, 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계에 대한 전체효과크기는 .539($r=.492$)로 나타났다. 연구의 시사점 중에 하나는 학교조직문화가 교사들에게 긍정적인 영향을 미치고, 교사들의 직무만족, 조직적응, 조직몰입, 직무성과 등이 학교조직효과성을 향상시킨다고 하였다.

이런 점을 감안해서 본 연구는 학교조직효과성을 높이기 위한 교사 변수로 교사의 전문성 개발 활동 참여를 고려해보고자 교사의 전문학습공동체에 관심을 갖게 되었다. 특히 교사의 전문학습공동체는 학교혁신을 추진하면서 혁신학교에서 획일적인 교육과정과 수업방법의 혁신을 위해서 강조되었다. 교사의 전문학습공동체는 동료 교사들과 전문성 개발 활동에 참여함으로써 상호작용 속에서 문제해결에 대한 시너지와 성공적 경험의 토대가 되는 지식과 기능을 습득하는 계기가 된다. 이러한 과정에서 교사들의 교육 실천이 학교조직효과성을 향상시킬 수 있을 것으로 예측된다. 따라서 본 연구는 학교조직

문화와 학교조직효과성의 관계에서 전문학습공동체에 대한 연구가 기존의 학교조직효과성 연구의 외연을 확대시킬 수 있을 것으로 보았다.

현재 학교현장에서 전문학습공동체를 강조하고 있지만 실제 정착하는 데는 어려움이 있다. Eaker 외의 연구(2002)에서 보면, 미국 교사들도 전문학습공동체의 개념을 강조하지만 실제 학교 환경에서 전문학습공동체 개념을 실행하고 적용하는 능력이 높지 않다고 지적했다. 그 이유는 학교를 개선하는 방법으로 학교의 행정구조를 바꾸는 것으로는 부족하고 구성원들의 의식을 바꾸어야 하는데, 그것이 쉽지 않다는 것이다(이석열, 2018). 즉 신념체계를 바꾸지 않고 단순히 조직구조를 바꾸어서는 조직의 변화를 근본적으로 바꿀 수 없다고 지적한 Sarason(1996)의 의견과 일맥상통하는 것이다. 결국 교사의 전문학습공동체는 학교조직문화 유형에 따라서 영향을 받게 되고, 이는 학교조직효과성과도 영향을 미치는 의미있는 변인이 될 수 있다고 본다.

본 연구는 개별 학교단위 수준이 아니라 학교라는 조직 차원에서 교사들이 지각한 학교조직문화와 학교조직효과성 관계에서 교사의 전문학습공동체의 의미를 분석해보고자 했다. 본 연구의 목적은 교사들이 지각한 학교조직문화와 전문학습공동체 정도에 따라 학교조직효과성이 어떻게 달라지는가를 알아봄으로써 학교조직효과성을 보다 확대할 수 있는 방안을 모색하는 데 있다.

II. 이론적 배경

1. 학교조직문화

조직은 각자 추구하는 목적이 다르기 때문에 그 활동도 다양하고 각각의 독특한 문화를 갖게 된다. 조직문화란 조직이 외부환경의 변화에 적응하고, 조직내부에서 이를 해결하는 과정에서 의미있는 일정 시간 동안에 형성된다. 이는 어떤 문화는 아주 쉽게 짧은 기간 내에 형성되기도 하고 어떤 문화는 새로운 문화가 형성되는 기간보다 문화를 변화시키는 데에 더 오랜 시간이 걸리기도 한다(주삼환, 이석열, 신봉섭, 김규태 역, 2019: 42). 그래서 조직구성원들이 공유하고 있는 가정, 신념, 가치, 규범과 관습, 의례와 의식 등이 문화를 표현하는 중심개념이 되고 있으며, 구성원들은 그러한 것을 공유하면서 구성원 간에 일체감을 형성한다. 조직문화에 관한 본격적인 연구는 1980년대 초부터의 일이고, 이때부터 조직문화에 대한 주요 저서들(Ouchi, 1981; Peter and Waterman, 1982; Deal and Kennedy, 1982; Sergiovanni and Corbally, 1984; Ouchi and Wilkins, 1988; Schein, 1985, 1997)이 발간되었다(이석열, 2005: 74). 학교조직문화는 오랜 시간을 거쳐

학교 구성원들에게 공유된 가치이기 때문에 당연히 여기며 비교적 안정적인 상태로 존재한다. Gruenert와 Whitaker(2017)는 문화를 변화시키고 개선하고자 한다면 동시에 사람의 변화와 개선이 동시에 이루어져야 하고, 이 둘은 아주 밀접하게 상호 연결되어 있다고 했다. 대부분의 학교 리더들이 학교문화를 극복해야 할 도전으로 보고 있지만 문화를 통해서 학교를 발전시킬 수 있는 동력으로 볼 수 있다. 학교조직의 구성원을 변화시키는 데 학교문화를 활용할 수 있다는 것을 안다면, 문화는 학교조직 구성원들에게 지침을 제공해 주는 긍정적이며 적절한 수단이 될 수 있다(주삼환외 역, 2019).

학교조직문화를 이해하기 위한 방법 중에 하나는 학교조직문화를 유형화하여 접근하는 방식이다. 하지만 학교조직문화를 유형화하는 방법은 연구자에 따라 다양하게 이루어지고 있다. 이상철, 임우섭, 김용주(2016: 174)의 연구에서는 학교조직문화 유형의 수평축은 조직구성원들이 직무 해결과정에서 보이는 반응이나 태도로 설정하여 조직내부지향(타율성)과 조직외부지향(자율성) 태도에 따라 분류하였고, 수직축은 조직구성원들이 직무 해결하는 과정에서 겪게 되는 인간관계에 대한 인식으로 설정하여 위계성과 친화성에 따라 분류하였다. 이에 따라 각각의 학교조직문화 유형을 친취지향문화, 관계지향문화, 합리지향문화, 위계지향문화로 분류하고, 선행연구 12편을 같은 방식으로 분류하여 제시했다. 본 연구에서는 Quinn & McGrath(1985)의 연구를 비롯한 여러 학자들의 조직문화유형 분류를 종합해서 정리한 이석열(1997: 28-30)의 연구를 활용했다. 학교조직문화 유형은 외부환경에 대한 적응과 조직 내부적인 문제를 해결하는 과정으로 두 가지 차원에서 조직문화유형을 구분하였다. 따라서 학교조직문화 유형은 외부환경에 대한 행동 차원인 적극적-소극적, 내부분제를 해결하는 과정인 유연성-경직성을 교차하여 혁신문화, 합리문화, 집단문화, 위계문화로 나누었다(이석열, 2005: 75). 이는 결국 이상철외(2016)의 분류했던 구분과 맥락적으로 같은 의미로 볼 수 있다.

우선, 혁신문화는 교사들이 외부 환경 변화를 적극적으로 받아들이고, 이에 대한 문제 해결과정에 유연성을 갖는다. 교사들은 문제해결을 위해서 아이디어나 상호 의견교환이 자유롭고 학생들의 학습효과를 높이기 위해서 새로운 교수방법을 적용한다. 합리문화에서 교사들은 외부환경에 적극적이지만 문제해결과정에서는 다소 경직성을 보인다. 교사들은 교육목표를 달성하고자 학교운영과 조직편성을 체계적으로 하면서 효율성을 강조한다. 교사 상호간의 인간관계보다는 과업달성을 위해 실리적인 관계를 유지한다. 집단문화는 교사들이 외부환경 변화를 소극적으로 받아들이지만 이에 대한 문제해결과정에서 교사 상호간의 결속력은 강한 편이다. 따라서 교사들은 업적위주의 경쟁보다는 서로의 개인적 관심이나 어려움을 함께 하려고 한다. 위계문화에서는 교사들이 외부환경 변화에 소극적이고 이에 대한 문제해결과정도 경직성을 보인다. 교사들은 서열의식을 강조하고, 학교 전체의 관리체제도 관련된 규정이나 지시에 따라 수행한다.

이와 같이 조직문화유형의 분류는 간결성을 제공하고 연구에서 기본적인 구조와 관계를 연결시켜 주며, 조직을 이해하는데 의미 있게 작용한다. 하지만 조직문화를 유형화하여 분석함에 있어서 조직문화의 복잡한 현상을 충분히 반영하지 못할 수 있다는 점도 간과할 수는 없다. 또한 조직현상을 다루는 데 있어 어떤 이론도 분석수준 문제에 있어 자유로울 수 없는데 학교조직문화 유형의 연구도 마찬가지이다. 조직문화연구에 있어서 분석수준과 관련된 조직문화의 측정방법이 중요한 이슈로 남아있다(장용선, 문형구, 2008). 조직문화연구에서 개인단위에서 측정된 자료를 총합하여 조직 혹은 부서의 분석단위로 사용하는 방법과 개인의 조직문화 지각을 측정하여 개인을 단위로 분석하는 방법이 있다. 조직 혹은 부서의 분석단위로 하는 경우는 대표성에 문제가 있을 수 있고, 개인 단위로 분석하는 경우에 잘못된 추론이 발생할 가능성이 있다(Roussenu, 1985). 다만 본 연구에서는 개별학교 단위 보다는 학교라는 조직을 염두에 두고 학교조직에 모든 조직문화 유형이 존재하지만 상대적으로 어느 유형이 더 강하며, 학교조직문화가 전문학습공동체와 학교조직효과성과 어느 정도 관계가 있는지를 분석하고자 한다.

2. 전문학습공동체

오늘날 학교개혁의 핵심은 학교단위의 자율과 창의를 보장하면서도 적절한 책무를 요구하는 것이다. 이제 학교조직이 새롭고 합리적인 방향으로 변화를 모색하는 과정에서 기존의 조직관리 방식에서 벗어나 교사들이 스스로 역동적으로 움직임의 주체가 되어 그 변화를 주도해 나가는 새로운 경영 패러다임이 적용되지 않으면 안 된다(이석열, 이미라, 2006). 바로 학교혁신을 위한 교사의 전문학습공동체(professional learning community: PLC)에 대한 논의는 교사의 학습능력과 학습 자발성을 바탕으로 주체적인 학습활동을 강조하는 패러다임의 전환으로 이루어졌다. 전문학습공동체는 교사가 동료와의 협력적 학습을 통해 전문성을 개발해 나가는 것이다. 학교현장에 전문학습공동체의 적용 가능성 탐색은 그 동안 미국을 비롯한 선진국가에서 진행되어 왔다. 특히, 미국의 경우 학교현장을 혁신하려는 노력의 일환으로 교사의 전문학습공동체 적용 가능성이 교육학자들과 행정가들 사이에서 빠르게 수행되었다(송경오, 최진영, 2010). 이러한 혁신학교의 방향은 교사들이 더 이상 혼자가 아닌 동료교사들과 함께 발전적인 성장을 이룰 수 있는 전문학습공동체 형성의 필요성을 인식하게 되었다. 전문학습공동체란 개인이 학습하여 획득한 새로운 지식을 조직차원에서 공유함으로써 조직의 문제 해결력을 끊임 없이 향상시켜 나가는 조직을 의미한다(DuFour, Eaker, & Many, 2010; Senge, Cambron-McCabe, Lucas, Smith, Dutton & Kleiner, 2000; Argyris & Schon, 1996; 권낙원, 2007; 이석열, 2007).

전문학습공동체의 측정도구에 대한 연구도 이루어지고 있다. Johnson은 DuFour et al. (2010)이 제시한 PLC 특성에 따라서 학습중점(6문항), 협력문화(6문항), 집단탐구(6문항), 행동지향(5문항), 지속적 개선(5문항), 결과지향(3문항) 등 총 6개 요인, 31개 문항으로 구성된 측정도구를 만들었다(Johnson, 2011). 국내에서는 송경오와 최진영(2010)이 학습공동체에 관한 문헌을 기반으로 학습공동체를 구성하는 공통적인 요소를 추출하고 이를 토대로 설문지 문항을 개발하였다. 설문지는 리더십 공유(3문항), 비전 공유(3문항), 교사들의 학생학습 강조(2문항), 교사협력(7문항), 탐구 문화(4문항), 구조적 조건(4문항)의 6개 요인으로 총 23개 문항으로 이루어졌다(송경오, 최진영, 2010). 김민조 외(2016)는 교사학습공동체를 형성 하거나 활성화하기 위해선 학교의 문화적 요소가 중요하다고 보고 교사학습공동체 형성 및 활성화를 위한 학교문화 측정요소를 탐색하였다. 측정도구는 학습경험의 질(5문항), 교사의 전문성 지향(6문항), 학생들의 요구충족(7문항), 리더십과 학교경영(7문항)의 4개 요인으로 총 25문항으로 구성되었다(김민조 외, 2016). 이석열(2018)은 전문학습공동체를 진단하기 위한 척도 개발을 개발했는데, 최종적으로 4개 요인(학생성과 학습증진 4개 문항, 협력문화 4개 문항, 집단탐구 6개 문항, 실천과 지속적 개선 10개 문항)인 총 24개 문항으로 구성된 진단척도를 확정하였다. 본 연구에서는 이석열(2018)의 전문학습공동체의 개념을 사용했는데, 전문학습공동체는 교사가 학생들의 성장과 학습증진에 목표를 두고 동료교사와 능동적 학습과 협력을 통해서 교수-학습 활동을 위한 제반 영역을 탐구하고 지속적으로 개선해 나가는 공동체를 의미한다(이석열, 2018).

3. 학교조직효과성

학교조직효과성은 학교조직이 교육목적을 달성하기 위해 필요한 조직의 구조, 활동, 결과와 같은 광범위한 요소를 종합적으로 보여준다. 학교조직효과성에 대한 정의와 효과성 측정에 사용되는 변인들은 학자들의 접근방법에 따라 다양하다. Hoy & Miskel(2013)은 학교조직효과성 측정변인으로 학교생활에서 직무만족, 적응성, 직무성과를 제시하고 각각의 하위변인을 분류하였다. 직무만족은 교사의 사회적 지위, 교수방법 선택의 자유, 학교의사결정의 참여, 주당수업시간 수, 급료 및 학생의 학습태도에 대한 구성원의 주관적인 평가에 해당한다. 적응성(Adaptation)은 학교 환경 및 새로운 교육정책의 변화에 신속성 있게 대응해 나감으로써 구성원과의 조화로운 관계를 유지하는 능력이며, 직무성과(Achievement)는 학생들의 전반적인 성취, 학교의 사회봉사기능, 조직자체의 유지기능을 뜻하고 있어 조직구성원의 심리적·사회적 차원과 학생들의 성취평가를 모두 포함시켰다(김옥자, 양성관, 2019). 국내의 연구에서도 김창걸(1984)은 학교조직효과성의 측정변인으로

직무만족, 적응성, 조직생산성을 제시하였다. 신재흡(2012), 서영란(2006), 김영아(2013), 박대휘(2014), 김옥자, 양성관(2019)은 직무만족, 조직적응, 직무성과를 공통적으로 제시하였다.

이에 본 연구에서는 학교조직효과성을 측정할 수 있는 하위변인으로 국내 연구자들의 활용도가 가장 높은 직무만족, 조직적응, 직무성과를 사용하였고, 이들 하위변인이 내포하고 있는 의미는 다음과 같다. 첫째, 직무만족(Job Satisfaction)은 조직구성원의 심리적 요인으로 과업을 수행해 가는 과정에서 학교내·외적인 욕구가 충족되고, 직무에 대한 애착을 갖는 정도를 의미한다. 둘째, 조직적응(Adaptability of Organization)은 교사가 학교에서 접하는 되는 환경이나 정책에 대해 유연하게 대응하며, 업무에 대한 성과를 지속적으로 이루어가는 정도를 의미한다. 셋째, 직무성과(Job Performance)는 교사가 주어진 업무를 이루어 낸 직무생산성으로 볼 수 있으며, 포괄적인 의미에서 학교교육목표 추구와 관련된 과업을 수행하는 정도라고 볼 수 있다(민석홍, 2010).

4. 연구변인들의 관계

학교조직문화에 대한 관심은 학교효과성을 개선하기 위한 방안으로 제기되었다. 학교조직문화에 대한 연구는 학교의 변화와 개선을 지향하고, 문화를 이해하는 것을 효과적인 학교를 만드는 필수조건으로 보았다(Deal et al. 1990를 인용한 이상철, 2016: 176). 이상철 외(2016)에서 학교조직문화와 학교조직효과성과 관계에 관한 메타분석 결과를 보면, 학교조직효과성의 하위 변인들 중에서 직무만족, 조직적응, 조직몰입성이나 조직헌신, 직무성과나 조직생산성과 학교조직문화의 관계에 대한 연구들을 분석한 경우가 많았다. 이들 연구들 중에는 학교조직문화 유형에 따라 학교조직효과성에 미치는 영향 정도가 어느 정도인지를 분석 연구도 다수 있었다(곽상기, 2004; 서영란, 2006; 김영길, 2009; 류영수, 2012; 이주원, 2013; 정연수, 최은수, 2014).

교사의 전문학습공동체는 우리나라 시·도교육청에서 학교혁신의 방향으로 시도하고 있는 다양한 형태와 이름의 혁신학교와 밀접한 관계가 있다. 혁신학교는 민주적 학교운영 체계를 기반으로 윤리적 생활공동체와 전문적 학습공동체를 형성하고 창의적 교육과정을 운영하여 학생들의 삶의 역량을 기르도록 하는데 그 목적을 가지고 있다(경기도 교육청, 2019). 혁신학교의 명칭은 각 시·도별로 상이한데, 경기도는 ‘혁신학교’, 서울시는 ‘서울형혁신학교’, 광주시는 ‘빛고을혁신학교’, 강원도는 ‘행복더하기 학교’, 전남은 ‘혁신무지개학교’ 등 다양한 명칭으로 운영되고 있다. 혁신학교는 구성원들의 공유된 기대나 가치를 포함한 하나의 문화를 형성해서 구성원들의 집단적 과정과 태도에 중요한 영향을 미친다. 따라서 교사의 전문학습공동체도 조직문화와 밀접한 관련이 있을 수 밖에 없다.

교사의 전문학습공동체에 대한 학계 및 현장의 탐색들이 이루어지면서 교사들은 학습공동체에서 더 많은 학습기회를 가지게 되고 교수·학습 향상을 위해 노력한다는 일련의 증거들이 제시되고 있다(김희규, 2004; 박선형, 2004; 이석열, 2007; 서경혜, 2009; 정바울, 2014. 김성천, 양정호, 2007; 서경혜, 2013). 학교의 행정구조를 바꾸는 것으로는 학교교육의 질을 개선하기에 부족하고 구성원들의 의식을 바꾸어야 하는 데, 그것이 쉽지 않다. 즉 신념체계를 바꾸지 않고 구조만 바꾸는 것은 근본적인 변화를 만들 수 없다. 이런 측면에서 학교조직효과성을 높이기 위해서는 교사의 전문학습공동체를 학교조직문화와 관계변인으로 설정한 연구가 필요하다.

지금까지 선행 연구에서 밝혀진 학교조직효과성에 관한 연구는 조직구조나 구성원의 행동과 관계가 있음을 보여주고 있다. 앞으로 학교조직효과성에 관한 연구는 관계변인에 지속적인 탐구를 통해서 그 결과를 선행연구와 비교함으로써 학교조직효과성의 범위를 확대시키기 위한 연구가 지속될 것이다. 그런 의미에서 본 연구는 학교조직문화와 연계하여 혁신학교에서 강조되고 있는 교사의 전문학습공동체를 관계변인으로 설정하여 학교조직효과성을 다루고자 한다. 학교조직문화가 학교조직효과성에 미치는 영향 뿐 아니라 교사의 전문학습공동체까지 포함해서 어느 것이 더 큰 영향을 미치는지를 실증적으로 검증하고자 한다. 이 연구가 학교조직효과성을 높이기 위한 조직구조와 구성원의 행동과 관련된 관계변인을 전문학습공동체까지 확대한다는 점에서 선행연구와의 차별성이 있고, 연구의 의미가 있다고 볼 수 있을 것이다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 조사대상

이 연구를 수행하기 위하여 대전, 충남, 경기도 소재한 학교에 각 5개교씩 총 15개교에 근무하는 교사 400명(학교 규모를 고려한 20~40부)을 연구대상으로 하였다. 표집방법은 학교가 소재한 지역을 고려한 임의표집 방법을 사용하였다. 질문지 회수 배부 및 회수는 우편을 통해서 이루어졌고, 회수는 370부였고, 이 중에서 무성의하게 응답한 질문지를 제외하고 352부(약 88.0%)를 결과 분석에 사용하였다. 우편을 통한 표집의 정확성을 기하고자 했지만 임의표집을 사용하였다는 점에서 연구결과를 일반화를 하는데 연구의 한계점이 있다.

2. 측정도구

가. 학교조직문화 측정도구

본 연구는 학교조직문화를 정량적으로 측정하여 경험적·실용적 차원에서 접근하였다. 학교조직문화 질문지는 Quinn & McGrath, Lundberg 등의 선행연구를 참고하여 우리 학교 상황에 맞게 제작한 이석열(1997: 99-101)의 도구를 사용하였다. 그의 연구는 학교조직문화를 혁신문화, 합리문화, 집단문화, 위계문화로 나누고, 각각 5문항씩 총 20개 문항으로 구성하였다. 질문지는 Likert식 5점 척도를 적용하였으며 본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 Cronbach α 를 보면 혁신문화 .82, 합리문화 .78, 집단문화 .83, 위계문화 .87로 나타났다.

나. 전문학습공동체 측정도구

전문학습공동체 질문지는 이석열(2018)의 연구에서 개발한 전문학습공동체 질문지(Professional Learning Community Questionnaire: PLCQ)를 사용하였다. 그의 연구에서 전문학습공동체 하위 요인은 학생성장과 학습증진(이하'학습증진') 4문항, 협력문화 4문항, 집단탐구 6문항, 실천과 지속적 개선(이하'실천지속') 10문항으로 총 24문항으로 구성되어 있다. 질문지는 Likert식 5점 척도를 적용하였고, 이 측정도구를 개발한 이석열의 연구(2018)에서도 Cronbach α 계수는 모두 .80 이상으로 나타나 신뢰로운 검사라고 할 수 있다. 본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 Cronbach α 를 보면 학습증진이 .85, 협력문화 .90, 집단탐구 .93, 실천지속 .96이고 전체는 .97로 나타났다.

다. 학교조직효과성

학교조직효과성을 측정하기 위한 도구는 기존의 선행연구들을 바탕으로 최동규가 개발한 학교조직효과성 질문지를 사용하였다. 학교조직효과성 질문지는 직무만족 6문항, 조직적응성 7문항, 직무성과 7문항으로 구성되어 총 20개 문항이고, Likert식 5점 척도를 적용하였으며, 점수가 높을수록 학교조직효과성 수준이 높은 것을 의미하며 측정 점수를 합산하여 평가하였다. 본 연구에서 사용한 측정도구에 대한 Cronbach α 는 직무만족 .91, 조직적응성 .87, 직무성과 .87이고 전체는 .94로 나타났다.

3. 분석 방법

질문지를 통해 수집된 자료에 대한 통계 방법은 다음과 같이 분석되었다.

첫째, 학교조직문화, 전문학습공동체, 학교조직효과성의 전반적인 경향을 알아보기 위하여 기술통계인 평균(M)과 표준편차(SD)를 구하였다.

둘째, 교사의 개인적 특성에 따라 연구변인들 간의 차이를 알아보기 위하여 t검증, F검증, Scheffe 검증 방법이 사용되었다.

셋째, 학교조직문화와 전문학습공동체 중 어느 변인이 학교조직효과성에 많은 영향을 미치는지를 분석하기 위하여 상관관계와 중다회귀분석 방법을 사용하였다.

IV. 연구 결과 및 해석

1. 학교조직문화, 전문학습공동체, 학교조직효과성에 대한 전반적인 경향

학교조직문화, 전문학습공동체, 학교조직효과성에 대해서 교사들이 어떻게 인식하고 있는지 전반적인 경향을 알아본 결과는 <표 1>과 같다.

<표 1> 학교조직문화, 전문학습공동체, 학교조직효과성의 전반적인 경향

	구분	N	M	SD
학교조직문화	혁신문화	352	3.68	.70
	합리문화	352	2.75	.74
	집단문화	352	3.81	.70
	위계문화	352	2.58	.86
전문학습공동체	학생성장과 학습증진	352	4.05	.60
	협력문화	352	4.09	.65
	집단탐구	352	3.77	.76
	실천과 지속적 개선	352	3.85	.71
학교조직효과성	계	352	3.90	.65
	직무만족	352	3.97	.65
	조직적응	352	3.97	.62
	직무성과	352	3.85	.58
	계	352	3.92	.54

교사들의 인식 정도를 알아보기 위해서 5점 척도로 환산해서 비교해본 결과, 학교조직문화의 경우는 집단문화가 3.81로 가장 높고, 혁신문화 3.68, 합리문화 2.75, 위계문화

2.58로 나타났다. 이런 결과는 과거 학교조직문화 유형에서 위계문화가 높다고 인식한 이석열(1997; 2004)의 결과와 반대로 나타났다. 과거와 다른 결과가 나타난 이유는 그 동안 각 시도별로 혁신학교를 강조하면서 학교문화가 점차 바뀌고 있음을 의미한다고 볼 수 있다. 전문학습공동체의 경우는 3.90으로 높았으며, 학교조직효과성도 3.92로 비교적 높게 나타났다. 대체로 학교현장이 혁신학교를 강조하면서 현장의 변화가 있음을 알 수 있다.

2. 교사특성에 따른 세 연구변인들 간의 차이 분석

가. 학교조직문화

교사의 개인적 배경에 따라 학교조직문화에 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 2>와 같다.

<표 2> 교사의 개인적 배경에 따른 학교조직문화의 차이 검증

구분	조직문화	N	혁신문화			합리문화			집단문화			위계문화		
			M	SD	F(t)	M	SD	F(t)	M	SD	F(t)	M	SD	F(t)
학교 급 별	초등학교	40	4.26	.58	23.21**	2.23	.82	20.61**	4.41	.53	26.29**	1.65	.54	40.31**
	중학교	71	3.85	.60		2.50	.77		4.00	.61		2.35	.86	
	고등학교	241	3.53	.69		2.90	.66		3.66	.68		2.80	.79	
	계	352	3.68	.70		2.74	.74		3.81	.70		2.58	.86	
Scheffe		초>중·고, 중>고			고>초, 고>중			초>중·고, 중>고			중>초 고>초·중			
성 별	남	159	3.58	.64	-2.36*	2.89	.73	3.34**	3.72	.65	-2.10	2.77	.79	3.94**
	여	193	3.76	.74		2.63	.74		3.88	.72		2.42	.89	
직 급	평교사	248	3.61	.71	-2.88**	2.76	.71	.55	3.77	.70	-1.79	2.65	.86	2.45*
	부장교사	104	3.85	.67		2.71	.83		3.91	.68		2.40	.86	
교 직 경 력	5년이하	89	3.51	.77	4.03**	2.88	.753	3.60*	3.77	.71	1.98	2.84	.82	6.69**
	6-15년	117	3.66	.71		2.73	.73		3.76	.71		2.55	.84	
	16-25년	72	3.89	.67		2.52	.82		3.99	.76		2.24	.87	
	26년이상	74	3.72	.60		2.83	.63		3.77	.56		2.62	.84	
계		352	3.68	.70	2.74	.74	3.81	.70	2.58	.86				
Scheffe		16-25년>5년 이하			5년이하>16-25년						5년이하>16-25년			

* p <.05 ** p<.01

교사들이 지각한 학교조직문화는 평균적으로 5점 척도 상에서 학교급별에 따라 혁신문화, 합리문화, 집단문화, 위계문화에 유의한 차이가 있었다. 학교급별에서 초등학교 교사들은 혁신문화와 집단문화에서 중학교와 고등학교 교사들보다 높게 지각한 반면 합리

문화는 고등학교와 위계문화는 중학교와 고등학교에 비해 낮게 지각했다. 반면에 고등학교 교사는 합리문화와 위계문화를 높게 지각한 것으로 나타났다. 성별에서 남성교사들은 여성교사들보다 합리문화와 위계문화를 높게 지각한 반면, 여성 교사들은 남성교사보다 혁신문화를 높게 지각하고 있었다. 직급에 따라서는 부장교사들이 평교사들보다 혁신문화를 높게 지각한 것으로 나타났다. 또한 교직경력에 따라서는 5년이하의 교사들은 합리문화와 위계문화를 높게 인식한 반면 16-25년 교사들이 혁신문화를 높게 인식하고 있었다.

나. 전문학습공동체 차이

교사의 개인적 배경에 따라 전문학습공동체에 차이가 있는가를 알아본 결과는 <표 3>과 같다.

<표 3> 교사의 개인적 배경에 따른 전문학습공동체의 차이 검증

구분	통계치				F	Scheffe
		N	M	SD		
학교급별	초등학교	40	4.59	.41	40.87**	초>중,고 중>고
	중학교	71	4.10	.47		
	고등학교	241	3.73	.64		
	계	352	3.90	.65		
성별	남	159	3.75	.57	-4.13**	
	여	193	4.03	.68		
직급	평교사	248	3.87	.65	-1.58	
	부장교사	104	3.99	.63		
교직경력	5년이하	89	3.78	.64	3.20**	16-25년>5년 이하
	6-15년	117	3.92	.67		
	16-25년	72	4.08	.71		
	26년이상	74	3.85	.52		
	계	352	3.90	.65		

* p <.05 ** p<.01

<표 3>에서 보면, 교사의 전문학습공동체는 평균적으로 5점 척도 상에서 학교급별에서 유의한 차이를 보이고 있는데, 초등학교 교사들이 중학교나 고등학교 교사들보다 전문학습공동체를 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 성별에서도 유의한 차이를 보이고 있는데, 여성교사들이 남성교사들보다 전문학습공동체를 더 높게 지각한 것으로 나타났다. 또한 교직경력에서도 16-25년인 교사들이 5년 이하의 교사들보다 전문학습공동체를 더 높게 지각한 것으로 나타났다.

다. 학교조직효과성

교사의 개인적 배경에 따라 학교조직효과성의 차이는 <표 4>와 같다.

<표 4> 교사의 개인적 배경에 따른 학교조직효과성의 차이 검증

구분	통계치			F	Scheffe	
	N	M	SD			
학교급별	초등학교	40	4.21	.51	7.48**	초>고
	중학교	71	3.98	.51		
	고등학교	241	3.86	.54		
	계	352	3.92	.54		
성별	남	159	3.85	.55	-2.29*	
	여	193	3.98	.52		
직급	평교사	248	3.88	.55	-2.20*	
	부장교사	104	4.02	.50		
교직경력	5년이하	89	3.86	.57	.61	
	6-15년	113	3.94	.56		
	16-25년	71	3.97	.55		
	26년이상	74	3.93	.47		
	계	347	3.92	.54		

* p <.05 ** p<.01

<표 4>에서 보면, 학교조직효과성은 평균적으로 5점 척도상에서 학교급별에서 유의한 차이가 나타났는데, 초등학교 교사가 고등학교 교사보다 학교조직효과성을 더 높게 지각한 것으로 나타났다. 성별에서도 여성교사가 남성교사보다 학교조직효과성을 높게 지각하는 것으로 나타났다. 또한 직급별에서 유의한 차이가 있었는데, 부장교사가 평교사보다 학교조직효과성을 더 높게 지각한 것으로 나타났다.

2. 세 연구변인들 간의 관계

가. 상관관계 분석

학교조직문화의 네가지 유형과 전문학습공동체의 네 개 하위요인 그리고 학교조직효과성의 세 개의 하위요인 간의 상관분석을 한 결과는 <표 5>와 같다. <표 5>를 보면, 학교조직문화와 전문학습공동체의 관계는 집단문화($r=.66$)와 혁신문화($r=.64$)에서 높은 상관정도를 보였고, 합리문화($r=-.13$)와 위계문화($r=-.38$)는 낮은 상관정도를 보였다. 집단문화와 혁신문화의 상관관계가 높은 점을 감안해서 다중공선성의 문제를 확인하기 위해 VIF값을

구한 결과 .5이하로 나타났다. 교사들 상호간의 팀워크와 협동이 강조되는 집단문화는 다른 어떤 문화보다도 전문학습공동체와의 상관성이 높은 것으로 나타났다. 이는 집단문화에서 교사들사이에 조직의 결속과 의식의 공유를 중시하는 경향이 있어서 상관성이 높게 나타났다고 볼 수 있다. 반면에 위계문화와 전문학습공동체의 관계는 약하지만 역상관을 보여주고 있다. 종합해보면, 전문학습공동체와 조직문화는 의미있게 작용하고 있으며, 향후 학교조직문화를 집단문화나 혁신문화로 변화시키는 노력이 있어야 한다.

이러한 결과는 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계에서도 비슷하게 나타났다. 혁신문화($r=.53$)과, 집단문화($r=.57$)가 학교조직효과성과 상관성이 가장 높은 것으로 나타났고, 합리문화($r=.05$)와 위계문화($r=-.28$)는 학교조직효과성과 낮은 상관관계를 보여주고 있다. 또한 전문학습공동체와 학교조직효과성의 관계에서는 다소 높은 상관을 보여주고 있고($r=.67$), 하위요인들과의 상관정도는 대체로 $r=.60$ 에서 $r=.64$ 로 상관정도가 높게 나타났다.

결국, 전문학습공동체는 학교조직문화중에서 혁신문화와 합리문화에서 활발할 수 있음을 알 수 있고, 전문학습공동체가 형성될수록 학교조직효과성도 어느 정도 높아질 수 있다는 것을 알 수 있다. 또한 전문학습공동체와 학교조직효과성은 집단문화와 위계문화와 관계가 약하고, 위계문화에서는 오히려 역기능을 보였다.

<표 5> 학교조직문화 · 전문학습공동체 · 학교조직효과성의 상관관계

	혁신 문화	합리 문화	집단 문화	위계 문화	학습 증진	협력 문화	집단 탐구	실천 지속	직무 만족	조직 적응	직무 성과	학습 공동체	조직 효과성
혁신문화	1												
합리문화	-.07	1											
집단문화	.62**	-.13*	1										
위계문화	-.48**	.46**	-.46**	1									
학습증진	.54**	-.06	.56**	-.29**	1								
협력문화	.54**	-.13*	.61**	-.34**	.78**	1							
집단탐구	.61**	-.13**	.63**	-.37**	.74**	.81**	1						
실천지속	.64**	-.13**	.63**	-.39**	.77**	.81**	.87**	1					
직무만족	.47**	-.06	.53**	-.24**	.52**	.51**	.52**	.53**	1				
조직적응	.49**	-.03	.60**	-.29**	.60**	.61**	.59**	.63**	.66**	1			
직무성과	.45**	-.03	.40**	-.23**	.54**	.49**	.50**	.55**	.67**	.67**	1		
학습공동체	.64**	-.13*	.66**	-.38**	.85**	.89**	.94**	.96**	.56**	.65**	.56**	1	
조직효과성	.53**	-.05	.57**	-.28**	.62**	.60**	.60**	.64**	.89**	.86**	.88**	.66**	1

* p<.05 ** p<.01

나. 회귀분석

1) 학교조직효과성에 대한 학교조직문화 영향

학교조직문화가 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 6>과 같다.

<표 6> 학교조직문화가 학교조직효과성에 미치는 영향

종속변인	독립변인	비표준화 계수	표준화 계수(β)	t	F	R ²
	(상수)	29.660		8.08**		
학교조직 효과성	혁신문화	.812	.310	5.45**	54.92**	.381
	합리문화	.000	.000	.01		
	집단문화	1.084	.409	7.38**		
	위계문화	.116	.054	.95		

* p<.05 ** p<.01

<표 6>에서 보면, 학교조직문화의 혁신문화와 집단문화가 학교조직효과성에 1% 수준에서 의미있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 학교조직문화가 학교조직효과성 변량의 약 38%를 설명하고 있는 것으로 밝혀졌고, 조직문화 유형 중에서 학교조직효과성에 대한 상대적인 비중은 β 계수(표준화 회귀계수)로 보아 집단문화, 혁신문화 순인 것으로 나타났다.

2) 전문학습공동체에 대한 학교조직문화 영향

학교조직문화가 전문학습공동체에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 7>과 같다.

<표 7> 학교조직문화가 전문학습공동체에 미치는 영향

종속변인	독립변인	비표준화 계수	표준화 계수(β)	t	F	R ²
	(상수)	27.642		5.12**		
전문학습공동체	혁신문화	1.714	.388	7.83**	100.15**	.521
	합리문화	-.257	-.061	-1.45		
	집단문화	1.926	.431	8.92**		
	위계문화	.104	.029	.58		

* p<.05 ** p<.01

학교조직문화의 혁신문화와 집단문화가 전문학습공동체에 1% 수준에서 의미있는 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 학교조직문화 유형은 학교조직효과성 변량의 약

52%를 설명하고 있는 것으로 밝혀졌고, 조직문화 유형 중에서 학교조직효과성에 대한 상대적인 비중은 β 계수(표준화 회귀계수)로 보아 집단문화, 혁신문화 순인 것으로 나타났다.

3) 학교조직효과성에 대한 전문학습공동체 영향

전문학습공동체가 학교조직효과성에 미치는 영향은 <표 8>과 같다.

<표 8> 전문학습공동체가 학교조직효과성에 미치는 영향

종속변인	독립변인	비표준화 계수	표준화 계수(β)	t	F	R ²
	(상수)	26.289		10.15**		
학교조직 효과성	학습증진	1.062	.277	4.00**		
	협력문화	.336	.094	1.19	74.16**	.455
	집단탐구	.130	.064	.72		
	실천지속	.385	.296	3.20**		

전문학습공동체의 여러 하위 요인 가운데 학교조직효과성에 의미 있는 영향을 미친 것은 학습증진과 실천 지속이 1% 수준에서 유의하게 학교조직효과성을 예측하는 것으로 나타났다. 전문학습공동체의 하위 요인이 학교조직효과성 변량의 약 45%를 설명하고 있으며, 전문학습공동체의 하위요인 중에서 학교조직효과성에 대한 상대적인 비중은 β 계수(표준화 회귀계수)로 보아 학습증진과 실천지속 순인 것으로 나타났다.

4) 학교조직효과성에 대한 학교조직문화와 전문학습공동체의 영향

학교조직문화와 전문학습공동체의 하위변인들이 전체적으로 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과는 <표 9>와 같다. <표 9>에서 보면, 학교조직문화의 하위문화 중에서 혁신문화와 집단문화가, 전문학습공동체의 하위 변인들 중에서는 학습증진과 실천지속이 학교조직효과성에 유의미한 영향을 미치고 있다. 한편, 학교조직문화와 전문학습공동체의 전체는 학교조직효과성에 대해 약 49%의 설명력을 갖고 있는 것으로 나타났다. 그리고 학교조직효과성에 미치는 변인들의 상대적 영향을 비교한 결과 학습증진, 실천지속, 집단문화, 혁신문화 순으로 영향을 많이 미치고 있었다.

<표 9> 학교조직문화와 전문학습공동체가 학교조직효과성에 미치는 영향

종속변인	독립변인	비표준화 계수	표준화 계수(β)	t	F	R ²	
학교조직효 과성	(상수)	19.168		5.26**	43.18**	.490	
	조직	혁신문화	.343	.131			2.31*
	문화	합리문화	.047	.019			.43
	화	집단문화	.553	.209			3.72**
		위계문화	.079	.037			.72
	공	학습증진	.926	.242			3.57**
	동	협력문화	.248	.069			.89
	체	집단탐구	-.016	-.008			-.09
		실천지속	.269	.207			2.25*

3. 학교조직효과성에 대한 학교조직문화와 전문학습공동체의 단계별 영향력

학교조직문화의 하위 유형들과 전문학습공동체의 하위 변인들이 학교조직효과성에 미치는 영향 정도를 단계별로 분석한 결과는 <표 10>과 같다.

<표 10> 학교조직문화와 전문학습공동체가 학교조직효과성에 대한 단계별 영향력

구 분	R ²	F	ΔR^2	F
1단계 학교조직문화변인군	.381	54.92**		
2단계 학교조직문화변인군 전문학습공동체변인군	.490	43.18**	.109	21.52**

학교조직문화와 전문학습공동체의 하위변인군들을 집단적으로 투입하여 학교조직효과성에 대한 변인군들의 영향력을 분석한 결과, 전체 49.0%의 설명력 중에서 학교조직문화 변인군이 38.1%, 전문학습공동체 변인군이 10.9%를 차지하고 있는 것으로 나타났다. 따라서 전문학습공동체는 학교조직문화가 학교조직효과성을 예측하는데 기여하고 있다고 볼 수 있다

V. 결론 및 논의

본 연구는 교사가 지각한 학교조직문화와 전문학습공동체가 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석하는 데 목적이 있다. 본 연구의 목적을 달성하기 위하여 개인적 특성이나 조직적 특성에 따라 연구변인들 간의 차이가 있는지를 알아보고, 학교조직문화의 유형과 전문학습공동체의 하위변인들이 학교조직효과성에 미치는 영향을 분석하였다.

연구 분석 결과의 주요 내용을 보면, 학교조직문화는 학교급별, 성별, 직급별, 교직경력별에서 하위 유형에 따라 유의한 차이가 있었고, 전문학습공동체도 학교급별, 성별, 교직경력에 따라, 그리고 학교조직효과성은 학교급별, 성별, 직급별에 따라 유의한 차이가 있었다. 학교조직효과성에 대해서 학교조직문화와 전문학습공동체의 영향 정도를 알아본 결과, 학교조직문화에서 혁신문화와 집단문화가 영향을 미치고 있었고, 전문학습공동체에서는 학습조직과 실천지속에서 영향을 미치고 있었다. 마지막으로 학교조직문화가 전문학습공동체보다 학교조직효과성에 더 큰 영향을 미치고 있는 것으로 밝혀졌다.

이상과 같은 결과를 바탕으로 본 연구의 결론을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 학교는 하나의 조직 체계이지만 교사들은 다양한 양상을 보이고 있다. 남성교사들은 여성교사들보다 학교조직을 보다 관료적으로 보고 있다. 학교조직효과성은 성별보다는 학교급별과 직급별에서 차이가 있었다. 초등학교 교사들의 학교조직효과성이 더 높았고, 부장교사들이 평교사들보다 학교조직효과성에서 더 높은 경향을 보이고 있다. 이와 같이 교사들의 학교급별, 성별, 직급별, 교직경력별 특성에 따라 학교조직에 대해서 다양한 반응을 보이고 있다.

둘째, 학교조직문화가 학교조직효과성에 중요한 영향요인이 되고 있다. 본 연구에서 학교조직문화가 학교조직효과성 변량의 약 38%를 설명하고 있는 것으로 밝혀졌다. 선행 연구에서 학교조직문화가 학교조직효과성의 상관정도를 보면, 곽상기의 연구(2004)에서는 학교조직문화와 학교조직효과성의 상관관계($r=.73$)가 매우 높았고, 문화유형별로 보면 친화문화($r=.64$), 합리문화($r=.60$), 보존문화($r=.33$), 진취문화($r=.70$)으로 모두 학교조직문화에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 신동한(2008)의 연구도 친화문화, 진취문화, 합리문화 순으로 조직효과성에 긍정적인 영향을 준다고 했다. 정연수, 최은수(2014)의 연구에서는 모든 조직문화유형이 학교조직효과성과 높은 상관($r=.67$ 이상)을 보여주고 있었다.

셋째, 학교 조직문화가 바람직한 문화로 점차 정착되고 있다. 본 연구에서 학교조직문화 유형중에서 혁신문화와 집단문화가 합리문화와 위계문화보다는 더 높았고, 혁신문화와 집단문화가 학교조직효과성에 의미있는 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이석열(2005: 87)의 연구에서 보면 합리문화와 위계문화가 학교조직문화의 유형으로 계속 두르

러질 것으로 예상했다. 하지만 이번 연구에서는 혁신문화와 집단문화로 문화가 높게 나타났다. 혁신문화는 외부환경에 적극적이고 문제해결에 새로운 아이디어를 발굴하고, 집단문화에서는 교사 상호간에 협조적이고 결속력을 강조하며 팀워크나 협동을 강조하기 때문에 학교조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다고 볼 수 있다. 이주원(2013)도 학교조직효과성을 높이기 위해서는 혁신지향 문화가 형성되어야 한다고 했다. 이상철 외(2016: 189-190)의 연구에서도 학교조직문화 유형에서 진취지향문화와 관계지향문화가 합리지향문화, 위계지향문화에 비해 학교조직효과성에 큰 효과크기를 보였다고 했다. 서영란(2006)의 연구에서 학교조직효과성과 합의문화의 관계가 큰 정적 상관관계($r=.69$)를 보이고 있었다. 김영길(2008)의 연구에서는 학교조직효과성과 합리지향문화의 관계가 부적 상관관계($r=-.06$)를 보였고, 류영수(2012)의 연구에서는 학교조직효과성과 권력지향문화가 부적 상관관계($r=-.41$)를 보였는데, 이상의 결과들은 본 연구의 결과와 일맥상통하였다. 이런 결과는 지난 약 10년 동안 혁신학교를 강조하면서 교원들의 문화가 변했기 때문으로 보여진다.

넷째, 교사들의 전문학습공동체가 학교조직효과성에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 전문학습공동체의 하위 영역중에서 학생성장과 학습증진을 도모하고, 실천을 하면서 지속적인 개선을 함으로써 학교조직효과성을 높이는데 중요한 요인이 되고 있다. 이는 교사들의 전문학습공동체를 통하여 전문성을 높이게 되면서 학생들의 성취를 높이기 위해 여러 가지 방안을 강구했던 실상을 그대로 보여주고 있는 것이라고 할 수 있다.

다섯째, 학교조직문화와 전문학습공동체는 상호작용의 차원에서 학교조직효과성을 높이고 학교 개선 요소로 논의될 필요가 있다. 학교조직문화는 구성원들이 보편적으로 공유하고 있는 신념과 가치, 규범과 관습, 의례와 의식속에 내재되어 구성원들의 행동지침이 된다. 그러므로 학교조직문화는 교사들이 교장의 지시에 기꺼이 따르는 행위를 강화시키는 데 중요한 역할을 한다. 특히 혁신적이고 집단적인 문화를 발휘할 때 전문학습공동체가 더 활발해지고, 이들 요소들이 결합될 때, 학교조직효과성이 높아진다. 이런 맥락에서도 바람직한 학교조직문화를 조성하고, 변화 요인으로 조직적 차원에서 전문학습공동체를 강조할 필요가 있다. 연구결과에 나타났듯이 학교조직문화 단독보다는 전문학습공동체가 함께 작용했을 때, 학교조직효과성이 더 확대되었던 점을 상기해 볼 필요가 있다.

이상의 결론을 통해서 연구의 시사점을 제시하면 다음과 같다. 우선, 전문학습공동체를 형성하는데 있어 어려움을 인식하고 이를 확대하기 위한 노력이 필요하다. 연구결과를 보면, 학교조직문화가 학교조직효과성에 영향을 미치는데 전문학습공동체가 중요한 것으로 나타났다. 교사의 전문학습공동체가 학교조직효과성 개선에 긍정적으로 나타났지만 실제 교육현장에 정착되고 있는지에 대해서는 지속적인 연구가 필요하다. 연구에

서도 나타났듯이 교사의 전문학습공동체는 학교조직문화에 영향을 받고 있으며, 특히 혁신문화와 집단문화가 전문학습공동체 형성에 중요하게 작용하고 있었다. 결국 교사의 전문학습공동체 참여를 높이기 위해서는 학교현장의 조직문화를 변화시키는 노력도 함께 이루어져야 한다.

또한, 학교조직문화 연구에 대한 논의와 형성에 대해서 보다 신중을 기할 필요가 있다. 학교조직문화 연구의 유용성이나 가치는 앞으로도 이어질 것으로 보여진다. 다만 학교조직문화 연구에서 의미있는 연구 주제를 발견하고 연구방법 측면에서 제약과 어려움을 극복하려는 노력이 있어야 한다. 조직문화 연구가 지니고 있는 가치를 보다 부각시키기 위해서는 양적인 연구도 있어야겠지만 질적인 연구에 많은 관심을 기울일 필요가 있다. 또한 분석수준과 관련해서는 명확한 분석 수준 제시와 함께 여러 수준에서 연구도 고려해볼 필요가 있다. 앞으로 학교조직문화에 대한 연구를 위해서는 학교조직문화 유형을 효과적으로 측정할 수 있는 설문지 개발과 함께 보다 정확하게 조직문화를 측정하기 위한 노력이 필요하다.

참고문헌

- 곽상기. (2004). 교사가 지각한 학교장의 수업지도성이 학교조직문화 및 학교조직효과성에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 21(1), 133-151.
- 권낙원. (2007). 전문학습공동체 구성 가능성 탐색. **학습자중심교과교육연구**, 7(2), 1-27.
- 김민조, 이현명, 김종원. (2016). 학교단위 교사학습공동체 형성 및 활성화를 위한 학교문화 측정요소 탐색. **교육문화연구**, 22(6), 87-113.
- 김성천, 양정호. (2007). 교사 자율연구모임을 통해 본 조직문화의 새로운 가능성: 구성배경과 참여동기를 중심으로. **한국교육**, 34(3), 51-74.
- 김영길. (2009). 학교조직의 조직문화와 리더십 유형이 조직효과성에 미치는 영향. 박사학위논문. 조선대학교.
- 김옥자, 양성관. (2019). 초등교사의 갈등관리유형과 갈등요인 및 학교조직효과성과의 관련성 탐색. **교육행정학연구**, 37(2), 271-301.
- 김준기. (2000). 학교조직문화의 분석. **교육연구**, 19, 1-36.
- 김희규. (2004). 학교의 학습조직화 진단도구 개발에 관한 연구. **교육행정학연구**, 22(4), 23-44.
- 류영수. (2012). 공업계 특성화 고등학교에서의 학교조직문화와 교사의 학교조직몰입간의 관계 연구. 석사학위논문. 인하대학교 교육대학원.
- 민석홍. (2010). 교장의 관리적 리더십, 교육적 리더십 및 변혁적 리더십과 학교조직효과성 간의 연구. 박사학위논문. 동아대학교.
- 박선형. (2004). 학습공동체 구축을 위한 이론적 모델 탐색. **교육행정학연구**, 22(1), 157-177.
- 서경혜. (2009). 교사 전문성 개발을 위한 대안저 접근으로서 교사학습공동체의 가능성과 한계. **한국교원교육연구**, 26(2), 243-276.
- _____. (2013). 교사 학습에 대한 공동체적 접근. **교육과학연구**, 44(3), 161-191.
- 서영란. (2006). 초등학교장의 리더십 생활기술이 학교조직문화와 조직효과성에 미치는 영향. 박사학위논문. 경남대학교.
- 송경오, 최진영. (2010). 초·중등학교 교사학습공동체의 측정모형 및 수준 분석. **한국교원교육연구**, 27(1), 179-201.
- 신재흡. (2012). 학교장의 서번트 리더십과 학교조직문화가 학교조직효과성에 미치는 영향 분석. **교육종합연구**, 10(1), 19-41.
- 이상철, 임우섭, 김용주. (2016). 학교조직문화와 학교조직효과성의 관계에 관한 메타분석. **교육행정학연구**, 34(2), 171-196.

- 이석열. (2018). 교사의 전문학습공동체 진단 척도 개발 및 적용. **교육행정학연구**, 36(2), 201-227.
- 이석열. (2007). 교사의 팀학습 활동 분석과 학습조직의 관계 연구. **교육행정학연구**, 25(4), 95-115.
- _____, 이미라. (2006). 학습조직이론 관점에서 현직교원교육의 내용과 절차에 대한 재 해석. **인문학연구**, 33(1). 충남대학교 인문과학연구소. 147-167.
- _____. (2005). 학교조직문화와 도덕적 지도성이 교사의 전문적 수용권에 미치는 영향 분석. **교육행정학연구**, 23(1), 71-92.
- _____. (1997). 학교조직문화·교장의 수업지도성·교사의 전문적 수용권의 관계. 박사학위논문. 충남대학교.
- 이주원. (2013). 학교조직문화 유형이 혁신행동과 학교조직효과성에 미치는 영향: LMX의 매개효과. 박사학위논문. 중부대학교.
- 장용선, 문형구. (2008). 조직문화 연구의 동향과 과제. **인사-조직연구**, 16(1), 65-114.
- 정바울. (2014). 전문적 학습 공동체 실천을 위한 세 가지 원리. **교육정책포럼**, 258호, 한국교육개발원, 9-12.
- 정연수, 최은수. (2014). 중등학교 교감의 퍼실리테이션 역량이 교사 리더십, 학교조직문화, 조직몰입 및 학교조직효과성에 미치는 영향. **한국교원교육 연구**, 31(3), 151-173.
- 주삼환, 이석열, 신봉섭, 김규태 역. (2019). **학교문화리더십**. 학지사.
- 주삼환 외. (2015), **교육행정 및 교육경영**, 학지사
- 조남두. (1992). 학교조직의 환경, 문화, 효과성 간의 관계 연구. 박사학위논문. 고려대학교.
- 최동규. (2018). 창의적 리더십, 교사핵심역량, 교사효능감, 학교조직효과성 간의 구조적 관계 분석. 박사학위논문. 부경대학교.
- Argyris, C. & Schon, D. (1996). *Organizational learning II: theory, method and practice*, Massachusetts: Addison Wesley.
- Daniel. J. (2011). A quantitative study of teacher perception of professional learning communities' context, process, and content. Unpublished doctoral dissertation. Seton Hall University.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rite and rituals of corporate life, readings*. MA: Addison-Wesley Publishing.
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many. T. (2010). *Learning by doing. A handbook for professional learning communities at work*. Bloomington, IN:

Solution Tree Press.

- Eaker, R., DuFfour, R., & DuFfour, R. (2002). Getting started-reculturing schools to become professional learning communities. National Educational Service.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). Educational administration: Theory, research & practice (9th ed.). New York: McGraw-Hill Co.
- Quinn, R. E., and McGrath M. R. (1985). "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Perspective." In Frost, P. et al.(eds.). *Organizational Culture* Beverly Hills, Cal. : Sage.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of levels in organizational research: Multi-level and cross-level. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). Research in organizational behavior, 7: 1-37. Greenwich, CT: JAI Press.
- Sarason, S. (1996). Revisiting the culture of the school and the problem of change. New York: Teachers College Press.
- Senge, P. M, Cambron-McCabe, N., Lucas, T. Smith B., Dutton, J., & Kleiner, A. (2000). Schools that learn. New York: Doubleday

ABSTRACT

Analysis of the Effect of School Organizational Culture and Professional Learning Communities on School Organization Effectiveness Perceived by School Teachers

Lee, Sukyeol(Professor, Namseoul University)

The purpose of this study is to investigate the effects of school organizational culture and the professional learning community on school organization effectiveness. Specifically, this study examines the overall trends of the three research variables, investigates whether the teacher's personal background causes any differences in the three research variables, and analyzes the effects of sub-variables of school organizational culture and professional learning communities on teacher efficacy.

Survey methods were used to collect the data from 400 in-service teachers at elementary, middle, and high schools in South Korea, with five schools selected from each region, respectively. This study utilizes the data from 359 teachers.

First, a school is a type of organization system that elicits responses elicits a variety of responses from the teachers depending on their personal background and characteristics. Second, school organization culture is an important variable for school organizational effectiveness. Third, school organization culture is transforming and evolving into a more ideal and model culture. As schools increasingly transform into innovative schools, innovative cultures and group cultures gradually form. Fourth, professional learning communities have a positive effect on school organization effectiveness.

Considering the findings of this study, the interaction of a school's organizational culture and its professional learning community can be considered in future discussion as an element of improving school organization effectiveness and school reform.

[Key words] School organizational culture, Professional learning community, School organization effectiveness, School improvement