

Institutional Change and Professional Learning Communities (PLC): A Case Study on District Policy of PLC with Institutional Change Perspectives¹⁾

Chung, Baul²⁾ (Seoul National University of Education, Professor)

< ABSTRACT >

This qualitative case study examines the emergence of district PLC policy in S. Korea using a theoretical framework of the institutional entrepreneurship model. Based on the analysis of texts produced by district office and in-depth interviews with district officials, I found that the district PLC policy change involved three sets of critical activities. First, the occupation of status or subject position that have wide legitimacy and deploy diverse resources and means for change. Second, the theorization of new policy through discursive means. Third, institutionalization of new organizational forms, coming up with and applying incentivized credit policy to PLC, which is the instantiation of discursive PLC strategies. This study contributes to the recent research on initiating and implementing PLC policy from the district office and to the scholarship of institutional entrepreneurship by demonstrating the its novel conceptual and strategic utility in the education sector.

Key Words : PLC, contrived collegiality, institutional change, institutional entrepreneur

1) This paper was conducted with the support of Seoul National University of Education research grant.
2) Corresponding Author: Chung, Baulg, Professor, Seoul National University of Education, 1650 Seocho-Dong, Seocho-Ku, Seoul, Korea, 06639 / E-mail: paulcpu@snue.ac.kr

제도변화와 전문적학습공동체: 제도변화 관점을 활용한 교육청의 전문적학습공동체 정책 사례 분석¹⁾

정바울²⁾ (서울교육대학교, 교수)

< 요약 >

본 연구는 전문적학습공동체 정책의 형성과정을 제도변화의 관점에 착안하여 실증적으로 살펴보았다. 본 연구에서는 최근 제도 변화 연구에서 강조되는 제도적 혁신가 분석틀을 활용하여 A교육청에서 전문적학습공동체를 정책화 과정을 둘러싼 문헌 분석 기법과 면접 기법을 적용하여 미시적으로 규명하였다. 분석 결과, 전문적학습공동체의 정책 형성 과정은 세 가지 중요한 차원에서 조명될 수 있었다. 첫째, 전문적학습공동체 접근의 제도화의 낮은 수준, 이질성이 높은 정책 환경은 제도적 혁신가에게 정책 형성(제도 변화)을 위한 우호적인 기회 및 정당성을 제공하였다. 둘째, 제도적 혁신가(H과장)의 엘리트 지위를 점유하지만 중심 논리에 완전히 포섭되기 보다는 배태된 자율성을 행사할 수 있는 우호적인 힘으로 작동했다고 할 수 있었다. 셋째, 전문적학습공동체 정책을 담론적으로 재개념화하고, 이를 기존 제도 속의 '연수'로 연결지어 학점을 부여한 것은 전문적학습공동체 중심으로 연수를 통합하면서 제도화에 기여하였다. 논의 및 결론에서는 본 연구가 전문적학습공동체 접근에 주는 이론적 시사점과 제도주의 이론에 주는 시사점을 제시하였고, 전문적학습공동체 정책 실행을 둘러싼 실천적 시사점, 후속연구를 위한 제언을 제시하였다.

주요어 : 전문적학습공동체, 인위적 협력, 제도변화, 제도적 혁신가

1) 본 연구는 서울교육대학교 교내연구비의 지원을 받아 연구되었음.

2) 교신저자: 정바울, 교수, (06639) 서울시 서초구 서초중앙로 1650, 서울교육대학교 / E-mail: paulcpu@snu.ac.kr

논문투고일자: 2020. 1. 5 / 심사일자: 2020. 1. 7 / 게재확정일자: 2020. 1. 28

I. 서론

최근 교사 협력 접근이 교육개혁의 실행과 정책의 집행, 학교 개선의 지속, 그리고 학생과 교사의 학습 신장에 중요한 역할을 한다는 연구가 축적되고 있다(Coburn & Russell, 2008). 우리나라에서도 교육변화와 교육개혁의 접근으로 전문적학습공동체 접근이 각광을 받고 있다(Chung, 2016; Yun, Kang, & Cho, 2016). 특히 전문적학습공동체 접근이 시·도교육청 차원에서 정책이나 제도 차원에서 실행되는 것이 최근의 동향이라고 하겠다. 그런데 이러한 양상은 기존의 전문적학습공동체 연구로 잘 이해하기 어려운 측면이 있다. 기존의 연구들은 대체로 전문적학습공동체와 관련하여 교직 문화, 학교 조직, 교사 전문성 측면 등의 미시적 또는 차원에 착안하여 연구했기 때문이다(Little, 1990). 기존의 연구 속에서 전문적학습공동체는 자발적이고, 느슨한 활동으로 가정되면서 제도나 정책 측면에서 조명되지 않았다. 이 때문에 조직이론, 제도주의와 같은 본격적인 이론적 논의들로부터 멀어지게 되었고, ‘이론화 정도가 낮은 (under-theorized)’ 성격의 연구 영역이라는 비판을 받기도 하였다(Spillane, Shirrell, & Hopkins, 2016). 또한, 이러한 가정이 정부나 교육청으로부터 주도되고 강제된 협력은 효과적이지 않고, ‘인위적 협력’으로 굴절될 수 있다는 Hargreaves(1994)의 연구에 의해 실증적으로 뒷받침되면서 전문적학습공동체 접근과 정책은 서로 양립하기 힘든 개념으로 인식된 경향이 있었다.

한편 최근의 연구들은 전문적학습공동체와 정책은 상호 모순적인 동인이 아니라 상호보완적일 수 있다고 주장한다(Hargreaves, 2019; Spillane et al., 2016). 즉 협력을 위한 합리적 절차, 구조, 프로토콜은 오히려 협력에 도움이 될 수도 있다는 것이다. 그런데 이러한 협력을 위한 절차, 구조, 프로토콜 등이 어떻게 정책적으로 형성될 수 있는지에 대한 연구가 부재하다고 하겠다. 본 연구는 지금까지 간과되어 온 전문적학습공동체 정책 형성과정에 주목하였다. 이를 위해 전문적학습공동체 접근을 국내 처음으로 교육청 차원에서 정책으로 구체화하고 실행을 시도한 A교육청의 전문적학습공동체 정책 형성과정에 주목하였다. 전문적학습공동체 접근이 시도교육청 차원에서 정책적으로 모색된 적이 없었던 현실에 비추어 볼 때, A교육청 사례는 본 연구 주제에 부합하는 연구 사례라고 할 수 있다. 본 연구를 관통하는 연구 문제는 ‘전문적학습공동체 정책이라는 제도 변화를 가능하게 한 제도적 혁신가의 특성과 전략은 무엇인가?’이다. 보다 구체적으로는 전문적학습공동체 정책 형성을 위한 담론적 전략은 무엇인가? 전문적학습공동체 정책 담론은 어떠한 구체적 실천으로 형상화되었는가? 라는 하위 문제를 중심으로 살펴보았다.

본 연구 문제를 탐색하기 위해 본 연구에서는 제도주의 이론 가운데 ‘제도적 혁신가’ 분

석들을 활용하였다. ‘제도적 혁신가’ 개념은 제도 변화의 미시적 과정을 효과적으로 설명해 줄 수 있는 이론이다. A교육청 전문적학습공동체 정책 형성과정에서는 혁신가의 주도적인 역할이 두드러지기도 하므로 제도적 혁신가 모델을 부합하다고 할 수 있다. 연구방법으로는 제도 분석에 널리 활용되는 방법인 문헌분석 방법을 중심으로 면담 기법을 병행하였다.

II. 이론적 배경

1. 전문적학습공동체 접근의 변천

전문적학습공동체는 교사들이 개인주의 문화를 탈피하고 협력적인 문화를 구축하여 함께 일하게 된다면 학생들의 학업 성취도가 개선되고, 교사들의 전문성이 신장되며, 학교 효과성이 높아질 수 있다는 접근이다. Hargreaves & O’Connor(2018)는 교사 협력 접근에 대한 아이디어는 Lortie(1975)의 교직문화 연구로부터 착상되었고, 90년대에 교사 협력 접근을 보다 전략적이고 또 체계적으로 실행하기 위해 도입된 프로그램이 바로 ‘전문적 학습공동체’ 접근이라고 주장하였다. Hargreaves & Fullan(2012)은 전문적 학습 공동체 접근을 보다 체계화되고 공식화된 교사 협력의 형태 또는 디자인으로 정의하였다.

초기에 전문적 학습공동체 접근은 주로 단위학교 차원의 교사 협력 차원에서 실천되는 경향이 있었으나, 2000년 초반부터 이 접근은 점차 교육청에서의 접근으로 확대되고 제도화되어가는 양상을 보였다. 우리나라의 전문적 학습 공동체(Professional Learning Community)는 수업 연구회, 교사 연구회 등의 형태로 공식적·비공식적으로 존속해오다가 최근 시·도 교육청 단위의 정책으로 확대되기 시작하였다(Chung, 2016). 전문적학습공동체의 정책적 추진은 혼재된 결과를 초래했다(Hargreaves, 1994; Hargreaves & O’Connor, 2018). 어떤 교육청에서는 긍정적인 성과를 내기도 했지만 다른 교육청에서 전문적 학습공동체는 원하지 않는 하향식(top-down) 정책으로, 인위적, 피상적 실천으로 왜곡되는 경향이 있었다(Hargreaves, 1994). 전문적학습공동체를 제도적, 정책적 차원에서 살펴본 선행연구들은 대체로 부족했는데¹⁾, 그나마 수행된 연구들은 전문적학습공동체가 정책적으로 추진될 때의 한계와 부작용에 주목한 연구들이 많았다(Coburn & Russell, 2008). 최근의 연구들은 기존의 전문적학습공동체와 정책적 접근 사이의 이분법적 접근에서 탈피하여 효과적인 결합의 방식에 주목한다.

1) 부정형의, 추상적이고, 다양한 스펙트럼을 띠는, 협력을 명시적이고 구체적인 규정과 절차의 정책화하는 데에도 많은 난관이 있었다고 할 수 있다(Hargreaves, 2019).

Datnow(2011)는 전문적학습공동체가 정책적으로 추진될 때 일정 정도 인위적인 양상을 띠게 되는 것은 불가피하지만, 그것은 고정불변의 상태라기보다는 점차 인위적인 형태에서 의미 있는 협력으로 변화할 수 있는 것으로 보았다. 특히, 정책적인 유인에 의한 협력 촉진 정책에 대한 연구들은 이 접근은 장기적으로 효과적인 접근은 아니지만 협력을 증진하는데 시동을 거는 좋은 접근일 수 있다고 보았다.

Spillane et al.(2016)은 전문적학습공동체를 ‘조직 루틴(organizational routine)’이라는 관점으로 접근하여, 전문적학습공동체의 효과적인 실천을 위해서는 참여자의 자발성, 래포(rapport)를 넘어 공식적이고 제도화된 루틴의 정립이 필요하다고 보았다. 루틴으로 형상화되는 제도적 또는 관료적인 접근이 협력적 문화를 저해하기보다는 촉진할 수 있다고 주장하면서 전문적 협력과 관료제(또는 정책)의 이분법적 인식론에서 탈피할 필요가 있음을 주장하였다. 90년대 초에 ‘인위적 협력(contrived collegiality)’이라는 개념을 고안한 Hargreaves(2019)는 최근 ‘협력적 전문성주의(collaborative professionalism)’라는 저작을 통해 전문적 협력의 자연발생적인 측면과 공식적인 절차, 규정, 루틴 등의 제도화는 서로 양립 불가능하기보다는 결합하는 방식에 따라 보다 효과적이고 깊은 협력을 견인할 수 있는 요인이기도 하다고 주장하면서 기존의 입장과 달리 보다 균형적인 접근을 표방하기도 하였다.

2. 제도변화와 제도적 혁신가(institutional entrepreneur)

본 연구에서 주목한 전문적학습공동체 정책의 형성 과정을 살펴보는 데 유용한 관점 가운데 하나는 제도 변화 분석틀이라고 할 수 있다. 기존의 제도주의에서 제도는 ‘철장(iron cage)’이라는 메타포어로 형상화되듯 제도 변화보다는 제도의 존속 또는 확산 측면에 주목한 경향이 있다. 그러나 최근의 연구들은 이러한 관점에서 탈피하여 제도 변화에 주목하고 있고, 제도의 형성과 변화를 둘러싼 행위자들과 논리와 의미에 주목하려는 미시적 수준의 연구들이 많이 수행되고 있다(Diehl, 2019; Lee, 2018). 특히 최근의 연구들은 제도는 기존의 연구들이 상정하듯 안정적인 상태라기보다는 조직의 장(field)에서 다양한 제도 논리가 상호 경쟁하고 충돌하는 양상이 있다고 여긴다. 이러한 관점은 전통적인 베버류의 접근, 즉 제도나 사회는 각각 독특하고 개별화된 제도 논리와 일대일 상응하고 있다는 관점에서 탈피하여, 한 제도나 사회 속에 다양한 논리들이 역동적으로 상호작용하고 경쟁하고 결합하고 해체되는 과정으로 이해한다(Diehl, 2019). 특히 교육 영역이나 제도와 같이 다층적인 이해관계가 대립되고 불확실성이 강한 영역에서는 더욱 더 복잡한 양상의 제도 논리의 각축 구도가 형성된다고 할 수 있다(Diehl, 2019). 이 연구들에서 제도 논리는 “개인들이 물질적인 삶을 생산 혹은 재생산하고, 시간과 공간을 조직화하고 그들의 사회적 실재에 의미를 부여하기

위해 사용하는 사회적으로 구성되고, 역사성을 갖는 관행, 가정, 가치, 신념, 규칙의 패턴”으로 정의된다(Lee, 2019, p. 7). 개인, 집단, 조직은 자신들의 이익을 위해 제도 논리를 바탕으로 관행과 상징들을 구체화하고, 조작하기도 하며, 이를 전략적으로 활용한다. 이러한 관점에서 제도 논리 관점은 개인을 제도의 수동적인 산물로 바라보는 관점을 부정하고, 완전하지는 않더라도 부분적인 자율성을 행사하는 존재로 간주한다.

최근 제도이론에서는 개인이나 조직이 제도에 영향을 받기도 하지만 제도화 과정에 능동적으로 참여하여 자신의 이익을 관철시키거나 새로운 구조나 정책(제도)을 출현시키기 위해 적극적인 역할을 수행한다고 주장한다. 기존 접근의 의미, 논리에 기반한 정당성을 약화시키고 새로운 접근을 제도화시키는 주체가 바로 제도적 혁신가(institutional entrepreneur)이다. 제도화(또는 정책화) 접근이 성공하기 위해서는 그것에 의해 이익을 보는 사람들의 지지를 획득해야 하고, 이를 바탕으로 제도 변화에 필요한 물질적인 자원과 상징적, 문화적 자원을 확보해야 한다(Lee, 2019). 제도적 혁신가는 “문화적 상징과 관행을 조작하기 위해 스토리텔링, 수사학적 전략, 공구 키트(tool kit) 접근법” 등을 구사할 수 있다(Lee, 2019, p. 10). 제도적 혁신가에 대한 연구들은 제도적 혁신가가 새로운 언어, 논리, 개념 등을 구안하고 유통시킴으로써 새로운 정책이나 제도를 구축하는 담론 전략에 주목하였다(Maguire & Hardy, 2004). 특히, 최근의 연구들은 이러한 제도적 혁신가의 담론 전략을 분석함에 있어 제도에 깊이 관여하면서 동시에 제도를 변화시켜야 하는 역설적인 행위자로서의 배태성에 주목하면서 제도적 혁신가를 영웅시하기보다는 맥락화시키려는 시도들이 증가하고 있다(Kim, 2018; Maguire & Hardy, 2004; Yang, 2019). 한편, 기존의 제도주의 연구에서는 담론적, 상징적 행위와 구체적인 기술적 차원의 실재를 지나치게 명료하게 구별한 경향이 있었다. 그런데 최근의 연구들은 담론적 전략과 기술적 실천 전략(예: 조직 루틴 등)이 분리되기보다는 긴밀하게 연결되었다고 보고 종합적 분석을 모색한다(Spillane et al., 2016). 이제까지 전문적 학습공동체 접근을 제도주의 분석틀로 규명한 연구들은 많지 않다. 예외적으로, 제도 논리를 적용하여 전문적 학습공동체 접근을 분석한 Diehl(2019)은 학교 혁신(혁신의 논리)을 위해 전문적 학습공동체 접근을 자발적으로 추진한 학교 교사들이 혁신을 실행하는 과정에서 출현하는 도전과 한계들에 직면하여 지배적인 관료제적, 전문적 논리에 투항하게 되는 과정과 그로 인해 전문적 학습공동체 접근이 표류하게 되는 과정을 잘 묘사하였다. 그러나 전문적 학습공동체 정책 형성과 추진 과정을 제도 변화 관점에서 실증적으로 살펴본 국내 연구는 아직까지 부족하다고 할 수 있다. 본 연구에서는 제도 변화의 관점에 착안하여 제도적 혁신가 분석틀을 중심으로 A교육청에서 전문적 학습공동체 정책이 어떤 과정과 전략을 통해 형성되고 추진되었는지에 대해 살펴볼 것이다.

Ⅲ. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 대상이 되는 정책 사례는 A교육청의 전문적학습공동체 정책이다. A교육청에서는 2015년부터 ‘학교 안 전문적학습공동체 학점화’ 정책을 시행하였다. ‘학교 안 전문적학습공동체’란 단위 학교 교원들이 함께 교육활동에 대하여 대화하고 협의하는 과정에서 함께 성장하는 학습공동체를 의미하며, ‘학교 안 전문적 학습공동체 학점화’ 정책은 학교 안 전문적 학습공동체 활동을 직무연수로 인정하고, 연수 학점을 부여하는 것이다.

이 정책을 통해 A교육청은 단위학교에서 많은 교사들이 학습공동체에 참여함으로써 학교의 자율성을 바탕으로 현장중심 교사연수가 이루어질 수 있다고 보았다. 또한, 전문적학습공동체 학점화 정책은 혁신학교의 확산 전략의 일환인 혁신공감학교 운영과 연계하여 학교 문화 혁신을 위한 기회를 제공할 수 있을 것으로 보았다. 이 정책에 의하면, 교사들은 학습공동체에 참여한 시간을 직무연수학점으로 인정받을 수 있고, 학습공동체 직무연수를 이수한 교사의 수는 학교평가에도 반영된다(Gyeonggi Provincial Office of Education, 2017). A교육청에서는 ‘2015 학교 안 전문적 학습공동체 연수’를 신청한 교원 약 53,600명(전 교원의 약 63%)에 대해 연수를 승인했다고 밝혔다. A교육청의 전문적학습공동체 학점화 정책은 전문적학습공동체를 최초로 정책화하여 추진하였다는 것, 이를 위해 다양한 제도논리와 정당화 전략을 모색하였다는 점, 그리고 이 과정에서 제도적 혁신가인 H과장(장학관)의 역할이 중요하였다는 측면에서 전문적학습공동체 정책 형성 과정 탐색 및 제도적 혁신가 분석틀을 적용하기에도 적합한 드문 사례라고 할 수 있다.

2. 자료 수집과 분석

본 연구의 연구방법은 문헌분석과 질적 인터뷰 기법을 병행하여 2014년에서 최근까지 A교육청에서 전문적학습공동체 접근이 정책으로 형성되는 과정에 대한 자료를 수집했다. 2014년에 주목한 까닭은 2014년에 전문적학습공동체 접근이 정책으로 도입한 첫해이기 때문이다. 이를 위해 이 시점을 중심으로 A교육청에서 발간한 문서, 공문을 살펴보고, 책자와 신문 보도기사, 이와 관련된 세미나 및 심포지엄 자료 등을 다각적으로 분석하였다. 부족한 자료들을 보충하고 문서만으로는 파악할 수 없는 예민한 정치적 맥락과 상황적 이해를 심화하기 위해 정책을 직접 기획하고 추진한 H장학관과 담당 부서의 실무 추진 및 담당 장

학사들을 면대면 면담, 전화, 이메일, SNS 메신저 등을 활용하여 관련 정보를 획득하였다. 자료 분석은 제도 변화에 대한 미시적 접근법에 착안, 제도적 혁신가 분석틀을 활용하여, 새로운 제도가 개인 차원에서 어떠한 과정을 통해 정당성을 확보해 가는지, 새로운 제도의 정당화 과정에서 어떤 전략과 구사하는지에 주목하여 분석하였다(Kim, 2018; Lee, 2018; Yang, 2019)²⁾. 보다 구체적으로 제도적 혁신가의 대표적인 분석틀 중 하나인 Battilana et al.(2009)의 분석 모델을 활용하여 우선, 수집된 자료를 상황적 조건과 변화의 실행의 두 요인으로 범주화하였다. 다음으로는 범주화된 자료 가운데 상황적 조건의 하위 요인에 해당되는 자료는 필드의 특성과 행위자의 사회적 지위로 재분류하여 보다 구체적으로 분석하였고, 변화의 실행 범주에 해당되는 자료는 변화 비전으로서의 담론적 전략과 실천 전략으로서의 새로운 조직 형태로 재분류하여 분석하였다.

IV. 연구결과: 전문적학습공동체 정책 형성 과정

본 장에서는 전문적학습공동체 정책의 형성 과정을 우선 필드의 변화와 제도적 혁신가의 등장을 중심으로 살펴보고, 다음으로 전문적학습공동체 정책화를 위한 담론 전략을 살펴본 후, 이를 위한 구체적인 실천 전략의 구축의 순으로 살펴보겠다.

1. 제도적 혁신가와 전문적학습공동체 정책

가. 필드 특성의 변화와 제도적 지위 점유

2014년 6월 L교육감이 A교육청의 민선 3기 교육감으로 당선되면서 L교육감은 이전 K교육감이 성공적으로 추진한 혁신학교 정책을 승계받아 혁신학교 일반화 작업에 본격적으로 착수하였다. 이를 위해 새로 등장한 캐치 프레이즈는 혁신공감학교였다. 혁신공감학교는 혁신학교로 선정되기 전 단계로, 기존 혁신학교 준비학교 제도의 대체 방안으로 마련되었다. 혁신학교 일반화 전략으로 혁신공감학교가 채택되게 된 배경으로는 기존의 혁신학교 일반화 전략들(예: 혁신학교 클러스터, 학교단위공모사업, 연수원 NTTP 배움과 실천공동체)이 분절적이고 지속적이지 못하다는 문제점이 제기되었고, 그 대안으로 무엇보다 학교 구성원의 자

2) 본 연구는 제도적 혁신가에 주목하여 마치 한 사람의 생애사를 그린 것 같지만, 제도적 혁신가가 배태되어 있는 제도적 맥락에 주목하여 행위자의 내적 기제를 심층적으로 살펴보았다는 차원에서 제도주의적 분석의 특성을 갖는다고 하겠다.

발성을 바탕으로 한 학교 동력 형성이 필요하다는 진단에 기초한 것이었다.

“혁신2기 체제에서는 띄엄띄엄 소수의 학교가 혁신을 이끄는 체제보다는 한꺼번에 거스를 수 없는 물결이 필요했고 그것을 위해서 혁신공감학교가 도입되었어요. 혁신공감학교로 90%이상의 학교가 참여하면서 이들 학교를 움직일 수 있는 힘이 필요했어요.” (A교육청 장학사)

L교육감은 당선됨과 동시에 H과장을 학교혁신 정책을 총괄, 추진하는 학교정책과장으로 임명하는 인사를 단행했다. 학교정책과장은 교육청에서 혁신학교 및 학교정책을 총괄할 수 있는 영향력 있는 자리였다. H과장은 혁신학교의 원조라고 할 수 있는 S초등학교를 창치기부터 일군 장본인이기도 하다. 진보적인 교원노조의 정책실장을 담당하기도 했고, 혁신학교의 확산을 위한 학교 네트워크인 ○○학교연대의 대표, 전국적인 교사 네트워크인 ‘○○디자인’의 대표를 역임하기도 하였다. 또한, 도시형 성공적 혁신학교의 대표적인 학교인 P초의 교장으로 4년간 학교를 성공적으로 탈바꿈시키기도 했다. 이러한 학교 혁신과 관련한 그의 경력과 궤적은 그가 이 자리의 책임자임을 대변해주는 것이기도 했다. H과장의 발탁은 진보적인 인사들에게는 혁신학교의 상징적인 아이콘과도 같은 그에게 걸맞은 자리라고 평가되는 한편, 보수적인 교육계에서는 논쟁적인 사안이 되기도 했다. 교육청의 고위직에 교원노조 출신의, 코드인사 절정 ‘무자격공모교장’ 출신이라는 비난이 쏟아지기도 했다 (Korean Education week, 2014. August 28.). 이러한 H과장의 사회적 지위를 둘러싼 논쟁은 H과장이 중심부 엘리트 지위를 점유하지만 중심부의 논리에 완전히 포섭되기보다는 자율성을 행사할 수 있는 독특한 정체성의 담지자라는 것을 잘 드러내는 것이라고 할 수 있다. 제도적 차원에서 아웃사이드의 정체성을 갖는 H과장이 제도 내 핵심적 사회적 지위를 점유하게 된 것은 제도적 혁신가로서의 그가 제도 변화를 촉발하는 역할을 수행하는데 우호적인 힘으로 작동했다고 할 수 있었다(Yang, 2019).

A교육청의 혁신을 둘러싼 필드 속성과 상황은 제도적 혁신가 H과장이 새로 획득한 지위는 그로 하여금 대안적인 논리로서의 학교 구성원의 자발성을 강조하는 전문적학습공동체 정책을 도입하는 데 우호적인 여건으로 작용하였다. 우선, 학교 개혁 추진 및 실행 측면에서 볼 때 전문적학습공동체는 학교혁신의 확산을 위한 정책적 수단이기도 했다(Coburn & Farrell, 2008). 또한, 전문적학습공동체는 이러한 혁신학교를 보다 더 광범위하게 확산하는 동원 수단이 될 수도 있었다는 것이다. 전문적학습공동체는 교사의 협력은 학교혁신의 수단이기도 하지만 동시에 결과이기도 하다. 이런 관점에서 혁신학교의 일반화, 혁신학교의 확산은 전문적학습공동체 정책을 위한 토대가 되었다고도 할 수 있다. 혁신학교들에서는 교사들의 자발적 노력을 강조하면서 전문적학습공동체의 에토스를 강조했지만, 전문적학습공동

체의 형태는 이질적이었고, 제도화의 수준은 아직 낮은 상태였다. 이러한 이질성, 낮은 제도화는 다음 장에서 살펴볼 것과 같이 제도적 혁신가로 하여금 제도 변화의 기회를 포착하는데 유용한 여건이 되었다. 보다 거시적인 맥락에서 볼 때 혁신학교 정책의 등장, 교육 자치와 학교 자치로 대표되는 새로운 학교 거버넌스 논리의 강조는 전문적학습공동체 접근의 급격한 확산에 기여했다고 할 수 있다(Kirsten, 2019). 한편, 현실적인 측면에서도 전문적학습공동체 접근 당시 심각한 재정난을 겪던 A교육청에서 볼 때 비용-효과 대비 효과적인 방안이기도 하였다. 2015년 전문적학습공동체 연수확점화 정책의 시행으로 16억이라는 예산을 절감하는 효과가 있기도 했다(Gyeonggi Provincial Office of Education, 2019).

다. 제도적 혁신가의 내적 기제

이와 같은 제도적 혁신가가 획득한 중심적 지위나 교육청을 둘러싼 필드 특성만으로는 제도적 혁신가가 전문적학습공동체 정책을 형성하게 된 과정을 충분히 설명할 수 없다. 이 과정을 보다 잘 이해하기 위해서는 전문적학습공동체 정책화 과정에서 주도적인 역할을 담당한 제도적 혁신가의 특성과 전략 등의 내적 기제를 이해해야 한다.

H과장에게 전문적학습공동체 접근은 그가 전문적학습공동체라는 용어를 알기 훨씬 이전부터 내면화하여 실천해 온 체화된 아비투스과 같은 것이었다. 그가 교원노조에서 저돌적인 운동가로 활동할 때 그를 지탱해 준 신념은 공동체와 연대의 정신이었다. H과장은 오래전부터 전문적학습공동체가 새로운 모델이라고 주장하였다. 이러한 그의 주장은 그가 2010년에 그가 한 인터뷰 기사에 잘 나타나 있다.

‘혁신학교’는 새로운 시대의 패러다임에 걸맞게 교사의 능동적 자발성에 기초해 ‘개방과 협력’을 추구하는 학교다. 이를 위해 교사들이 스스로 교실 수업을 개방하고, 동료교사와의 협력을 통해 성장을 경험할 수 있는 ‘전문적 학습공동체’를 구축할 수 있어야 한다. 혁신학교는 ‘새로운 학교공동체문화 형성’을 ‘혁신’의 출발점을 삼은 게 가장 다르다고 할 수 있다. (Hankyoreh, 2010, May 20)

또한, 2014년 그가 교장시절에 했던 인터뷰에서는,

“우리가 꿈꾸는 새로운 학교, 행복한 학교는 공동체적인 삶을 추구하는 학교의 가치를 세우는 것이다.” (Kyungnam Daily, 2014, July 17)

이러한 그의 전문적학습공동체에 대한 체화된 경험을 토대로 제도 변화의 기회를 포착하

게 되자 그는 전문적학습공동체 정책을 본격적으로 추진했다고 할 수 있었다. 그런데 여전히 남은 한 가지 질문은 과연 H과장이 아닌 다른 이가 과장이 되었더라도 전문적학습공동체의 정책화가 가능했을 것인가 하는 문제이다. 이에 대해 교육청 정책을 담당했던 담당자들은 다음과 같이 인식했다.

“제 생각은 H과장이 아니었으면 불가능했다는 생각이예요. 이런 방향성과 특성을 혁신가였던 H과장은 정확히 꿰뚫었고 당시 그와 함께 일했던 장학관과 장학사들이 함께 하면서 그 뜻을 펼칠 수 있었던 것 같아요. 아주 집요했고, 당시 그런 것들을 네, 아주 집요했고 당시 그런 것들을 정책화하고 추진하기 위해 매주 독서토론에다가 야근을 밥 먹듯 했어요. 내부에서 싫어하는 사람도 많았고 다른 부서에서도 되게 싫어했어요. 혁신가이면서도 민주적이지 않다고요. 그렇지만 그분이 말하고 지향하는 바가 맞았고 교육에 대한 통찰력이 대단하다고 생각했어요. 또 교육감님이 확실하게 믿어 주시고 밀어주셨기에 가능했어요.” (A교육청 교감, 전 교육청 장학사)

“보통 과장 자리에 오면 다른 사람들 같으면 1년 조용히 있다 승진하거나, 교육장 나가려고 하겠지만, H과장은 달랐어요. H과장이 아니라면 전문적학습공동체의 정책화는 불가능했다고 봐요.” (A교육청 교장)

2. 전문적학습공동체 정책 형성을 위한 담론과 실천 전략

가. 담론 전략 : 전문적학습공동체의 재개념화

전문적학습공동체 정책을 정당화하기 위해서는 이를 정당화하기 위한 담론 전략이 필요했다. 즉 기존의 제도적 논리를 비판함으로써 기존 제도 논리에 균열을 내고 대신 새로운 대안적 형태의 제도를 주장해야 할 필요가 있었다. H과장은 신자유주의의 영향 아래 추진되어 온 각종의 공모사업이 학교 혁신의 가장 큰 걸림돌이라고 주장하였다.

“혁신학교는 교육의 본질을 찾는 것이고 상식으로 돌아가자는 것이다. 기존의 학교는 돈 주는 사업, ‘링거’ 사업으로 주삿바늘을 빼면 죽는 것과 같다. 혁신학교는 아래서부터 한번 해보자는 교사들의 자발성에서 시작한다.” (Kyungnam Daily, 2014, July 17)

H과장은 ‘링거 사업’이라는 비유를 통해 공모 사업은 교사들로 하여금 주체적이고 자발적인 존재가 되지 못하고 의존적인 존재로 전락시킨다고 보았고, 1, 2년 주기의 단기적인 공모 사업은 10년 정도의 흐름을 통해 학교 혁신이 이루어지는 주기와 생태계를 파괴하는

요인으로 보았다. 그는 이러한 공모사업을 전면적으로 없애고 교사들의 자발성으로 이루어지는 전문적학습공동체를 적극 지원해야 한다고 주장하였다.

H과장은 기존의 전문적학습공동체 접근이 인위적 협력으로 굴절된 까닭에 대해서 그것이 정책적으로 추진해서가 아니라, 정책의 방향에 문제가 있다고 규정하였다. 교직문화와 학교문화를 고려하지 않은 채 교육청이 추진하는 교육과정을 추진하기 위한 도구적인 접근이 전문적학습공동체를 포섭했다고 비판하였다. 그는 이와 같은 교육과정 중심의 전문적학습공동체 접근이 교사들을 혁신의 주체가 아니라 교육과정 전달의 대상으로 객체화했다고 지적하였다.

“원래의 혁신학교의 전문적학습공동체 접근이 교육청의 창의지성 교육과정과 배움 중심 교육과정이 역량 중심교육을 위한 교육과정 재구성과 수업 운영에 집중됨으로써 컨설팅, 벤치마킹, 전달 연수 등 기존의 장학 관행이 존속되게 되었고, 이러한 정책 논리가 우선순위를 점유하면서 전문적학습공동체도 ‘위로부터의 고안된 협력’을 강제하는 형태로 변형되는 결과를 초래했습니다.” (H과장)

대안적으로 전문적학습공동체의 전제가 달라져야 한다고 주장하였다. 그는 교육과정 중심의 전문적학습공동체 접근을 탈피하여, 학교 문화, 교직문화를 혁신하는 방식으로 개선해야 한다고 주장하였다. 그리고 이 주장을 자신의 혁신학교 경영 경험을 토대로 정당화하는 담론 전략을 구사하였다.

“교실이 행복해지고 수업이 행복해지려면 학교문화가 바뀌어야 한다. 수업이 바뀐다고 학교가 바뀌는 게 아니라, 학교문화가 바뀌어야 학교가 바뀐다. 2009년 ○○초등학교 공모교장에 뽑혀 시내 큰 학교에서 혁신학교를 해 본 5년의 경험이다.” (Kyungnam Daily, 2014, July 17)

H과장은 이러한 담론을 구체화하려는 실천 전략을 제시하였는데, 전문적학습공동체의 활동 주제와 관련하여, 특정 이론이나 모형 또는 특정 사례의 적용을 위한 연수에서 벗어나 공동의 문제 해결을 위한 ‘연구’ 또는 공동 실천을 강조하였다. 그리고 공동 연구는 단지, 교사뿐만 아니라, 장학사, 교감, 교장들에게도 권장되었다. 공동의 작업은 오히려 더 높은 수준의 친밀함과 신뢰가 요청되기도 한다. 이렇게 ‘연구’를 강조한 것은 전문적학습공동체가 행정가들의 정책 실행의 도구가 되지 않도록 하는 장치이기도 했다(Hargreaves & Fullan, 2014). 이러한 변화의 의미에 대해 한 장학사는 다음과 같이 해석하였다.

“교사가 연수 대상자로 늘 인식되고 있었고 연구라는 것에는 거리가 먼 사람들이라 스스로 인식하고 있었고 외부에서도 그렇고요. 그런데 학교에서 스스로 연구하고 실천하는 연구자로서 변화된 부

분, 그리고 공동으로 모여 연구하고 실천하는 부분도 신선했어요. 의사들이 하는 방식 같잖아요?” (A교육청 장학사)

또한, 기존의 수업 공개와 협의에 편중된 전문적학습공동체 접근에서 탈피하여, 주제탐구, 공동연구 및 실천, 연구결과의 공유 등 실행학습을 강조하였다. 또한, 외부강사에 의존하는 것에서 벗어나 교사들의 실행 연구를 강조하기 위해 외부 강사 강의의 비중도 가급적 일정 수준(30%) 이내로 제한하기도 하였다. 이러한 실행 학습, 공동의 연구를 강조한 것은 최근 Hargreaves & O’Conors(2018)가 주장한 보다 심화된 전문적학습공동체 접근의 중요한 원칙 중의 하나인 ‘공동의 탐구(collective inquiry)’와 수렴되는 것이기도 했고, 협력적 전문성주의(collaborative professionalism)와도 공명하는 접근이었다. 이와 같은 담론적 정당화 전략으로서 전문적학습공동체의 재개념화는 합리적 계산에 의한 기능적 목적도 포함되어 있었지만, 그보다는 규범적 정당성, 사회적 적절성을 추구하는 과정에서 형성된 것이었다. 또한, 이는 제도적 혁신자인 H과장의 정체성이 투영되어 나온 논리이기도 했다(Yang, 2019).

나. 실천 전략 : 전문적학습공동체와 연수학점화 정책의 결합

제도적 혁신가가 제도 변화를 가져오기 위해서는 새로운 제도의 의미를 부여해야 하지만 동시에 구체적인 실천 전략을 창안해야 한다(Yang, 2019, p. 67). 앞에서 살펴본 담론 작업은 제도 변화 과정의 일부일 뿐이다. 담론 전략을 통해서 기존 전문적학습공동체 실천 상의 원인, 책임 소재를 식별했다고 해소 조직 형태 또는 구체적인 실천 전략이 정당화되거나 구안되는 것은 아니다. 새로운 조직 형태를 정당화하기 위해, 기존과는 전문적학습공동체의 실천 전략(action plan)이 요청되었다. 새롭게 규정된 전문적학습공동체 정책을 구체화하기 위한 실천 전략은 전문적학습공동체의 연수학점화 정책이었다.³⁾ 느슨하고 비공식적인 전문적학습공동체를 구체적인 실천으로 바꾸기 위해서는 우선 전문적학습공동체의 형태를 단순화시킬 필요가 있었다. 또 기존 제도의 일환으로 재해석함으로써 보다 원활한 제도화를 촉진하기 위한 전략이 필요했다(Maguire & Hardy, 2004). 연수학점화 전략은 전문적학습공동체를 개념적으로 단순화하고, 또 기존 제도 속의 연수로 변환시키려는 전략이라고 할 수 있다. 그런데 이와 같은 접근에 대해 비판이 없었던 것은 아니었다. 전문적학습공동체를 기존 연수로 환원하는 것, 또 교사들의 자발적인 활동을 학점화하는 것은 전문적학습공동체의 원래 취지를 훼손하고, 교사들의 자율성을 학점이라는 유인가로 도구화한다는 지적들이 제기되었다.

3) 교원 1인 1개의 전문적학습공동체 활동을 1일 4시간 이내(주말, 방학 포함), 1년 단위 15시간 이상(60시간)을 연수 학점으로 인정한 정책이다(Gyenggi Provincial Office of Education, 2019).

H과장은 “우리나라는 연수가 너무 많고, 또 이러한 형태의 연수는 교사를 전문가로 인정하려는 접근이라기보다는 연수를 통해 교사를 통제하려는 시도”라고 주장하였다⁴⁾. 이러한 연수들을 교사들의 자발적 학습공동체 접근을 통해 대체하고 극복해야 한다고 보았다. 전문적학습공동체 연수학점화는 교사들이 전문성 신장을 위해 외부 전문가로부터 연수를 받고, 정책 하달식 연수를 받거나, 원격연수를 받는 데 의존하지 않고, 교사들을 전문가로 인정하고, 그들의 전문적학습공동체 활동 그 자체를 공식적인 연수로 인정해 주었다는 상징성 측면에서 보다 의미 있는 접근이라고 할 수 있었다.

제도적 혁신가란 개념상 조직 장애 배태되어 기존 제도를 준수하도록 압력을 받으면서 동시에 바로 그 제도를 변화시키려고 하는 행위자이다. 만일 기존의 제도를 혁신하지 않으면 제도혁신이 아니고, 제도를 재생산하지 않는다면 기존 조직 장으로부터 배척, 제도 변화의 기회를 포착할 수 없게 될 것이다. 이런 차원에서 H과장은 전문적학습공동체 연수학점화 정책이라는 전략을 구사하여 우선, 전문적학습공동체를 정책적으로 도입함으로써 전문적학습공동체 접근을 단순히 학교 단위 전문성 신장 접근으로부터 탈피하여 ‘제도’, ‘정책’으로 규정하였다. 그리고 이를 제도적으로 허용되는 ‘연수’로 개념화하고, ‘학점’을 부여하는 인센티브 정책을 통해 주어진 제도적 조건 속에서도 ‘혁신적인 변화(divergent)’를 구안해 냄으로써 배태된 자율성의 역설이 잘 형상화되는 정책을 구안했다고 할 수 있다(Kim, 2018). 이러한 절충적 접근은 보수적인 행정가들로부터는 급진적 혁신 모색이라는 공격을 사전에 차단할 수 있었고, 일반 교사들로부터는 교사들의 전문성과 자율성을 인정하고 존중한다는 정당성을 표방함으로써 교사들로부터의 저항을 우회하면서 정책의 지지 기반을 확대할 수 있다는 효과가 있었다.

기존 체제 내에 정박된 제한된 자율성이라는 존재론적 역설을 가진 제도적 혁신가로서 H과장은 이 같은 방식으로 제도의 변화와 유지가 역설적으로 공존하는 모순적 전략을 모색했다(Yang, 2019, p. 58). 한편, 이러한 전문적학습공동체 정책은 혁신을 모색하지만 의도하지 않은 방식으로 기존의 질서(예: 연수학점화)를 재생산하는데 기여할 수도 있다는 인상을 줄 수도 있었다(Yang, 2019; Diehl, 2019). 학교나 교육정책과 같이 제도적으로 복잡한 논리들이 상충하는 공간에서는 이와 같은 예기치 않은 결과나 모순적인 결과들이 종종 빚어질 수 있다. A교육청의 전문적학습공동체 학점화 정책이 ‘혁신적인 변화’를 견인할 것인지 기존 제도적 관성을 재생산하게 될지는 시간을 두고 지켜볼 문제이다⁵⁾.

4) H과장은 이러한 주장을 여러 차례 공개된 최근 강연에서도 반복해서 말하곤 하였다(Eduinnnews, 2019, November 22).

5) 한 장학사는 이와 관련하여 다음과 같이 지적하기도 하였다. “(처음과 달리) 지금은 (전문적학습공동체) 그냥 업무로 형식적인 추진으로 의미는 사라지고 형식만 남았다는 생각이 들어요.”

V. 논의 및 결론

본 연구는 전문적학습공동체 정책의 형성과정을 제도변화의 관점에 착안하여 실증적으로 살펴보았다. 본 연구에서는 최근 제도변화 연구에서 강조되는 제도논리와 제도적 혁신가 분석틀을 활용하여 A교육청에서 전문적학습공동체를 정책화 과정을 둘러싼 문헌 분석 기법과 면접 기법을 적용하여 미시적으로 규명하였다. 분석 결과, 전문적학습공동체의 정책은 전문적학습공동체 접근의 제도화의 낮은 수준, 이질성이 높은 필드의 속성이 제도적 혁신가에게 정책 형성(제도 변화)을 위한 우호적인 기회 및 정당성을 제공하였다. 제도적 혁신가(H과장)의 급진적 교육운동가, 혁신학교의 창립 교사, 도시형 혁신학교 교장, 그리고 A교육청의 고위 행정가라는 주변부로부터 중심부로 이행한 사회적 지위의 궤적과 혼종 결합(hybrid)의 정체성은 그로 하여금 엘리트 지위를 점유하지만 중심 논리에 완전히 포섭되기보다는 배태된 자율성을 행사할 수 있는 우호적인 동인으로 작동했다고 할 수 있었다. 이러한 그의 배태된 자율성은 변화 실행 과정에서 전문적학습공동체 정책을 제도적 차원의 ‘연수’로 치환함으로써 기존의 연수 접근을 전치시키고 학점을 부여하는 인센티브 정책으로 접근하여 주어진 제도적 틀에서 ‘혁신적인 변화(divergent change)’로 형상화되었다.

본 연구가 전문적학습공동체 접근에 주는 이론적 시사점과 실천적 시사점은 다음과 같다. 우선, 이론적 시사점으로, 기존의 전문적학습공동체 연구들이 주로 교사문화, 교사 전문성, 협력, 또는 공동체 등과 같은 교직 특유의 개념에 전착함으로써 조직이론이나 제도이론과 같은 본격적인 이론적 논의들로부터 멀어진 경향이 있다. 이런 측면에서 전문적학습공동체 연구들은 ‘이론화 정도가 낮은(under-theorized)’ 연구 분야라는 비판에 취약성을 보이기도 했다(Spillane et al., 2016). 본 연구와 같이 전문적학습공동체 연구를 제도변화, 정책, 조직이론 차원에서 규명하려는 시도는 전문적학습공동체를 제도변화이론과 조직이론과의 대화의 장 속에 위치시킴으로써 전문적학습공동체 연구의 이론적 지평을 확장하는데 기여할 수 있을 것이다.

다음으로, 실천적 시사점으로, 기존의 전문적학습공동체 연구들 가운데 다수가 전문적 협력을 정책적으로 추진할 때 직면하게 되는 난관인 ‘인위적 협력’의 문제로 인해 연구 범위가 학교 조직의 문턱을 넘지 못했다. 최근의 연구들은 이 ‘인위적 협력’의 딜레마를 회피하거나 우회하려고 하기보다는 오히려 정책적 접근과 개입을 통해 정면으로 대처하려는 적극적인 접근을 모색하는 경향이 있다. 예를 들어, 기존의 친밀하고 비공식적인 관계 지향의 협력의 관성을 깨기 위해서는 오히려 협력의 공식화, 제도화가 더 효과적일 수 있다는 것이다(Hargreaves & O’Connor, 2018). Hargreaves(2019)는 지난 30여 년간의 전문적학습공동

체 접근의 진화, 발전 과정 분석을 토대로 이와 같이 ‘인위적 협력’ 접근을 건설적으로 승화하려는 최근의 접근을 전문적학습공동체의 3세대 접근으로 규정하고, 이를 전문적 협력과는 차별화하는 의미에서 ‘협력적 전문성주의’ 라고 새롭게 정의하기도 하였다.

본 연구는 A교육청의 전문적학습공동체 연수학점화 정책의 출현과 형성과정에 주목했다. 학점화 정책으로 향상화되는 교육청 주도의 협력이 기존의 고안된 협력, 가장된 협력, 인위적 협력의 틀을 깨고 새로운 차원의 전문적학습공동체 실천 지형을 형성할 수 있을지의 여부를 가리기 위해서는 후속의 종단적 연구가 요청된다고 하겠다. 한편 A교육청의 전문적학습공동체 접근은 전문적학습공동체라고 하는 서구의 대표적인 교사 협력 접근이 한국적 맥락 속에서 독특한 방식으로 수용된 ‘정책 차용(policy borrowing)’ 사례라고 할 수 있다 (Hargreaves & O’ Connor, 2018). A교육청의 전문적학습공동체 정책을 비교교육학적 관점에 착안하여 분석한다면 한국적 교사 협력 모델을 추출하고 구안하는 데에도 유용한 시사점을 제공할 수 있을 것으로 여겨진다.

진정하고 깊은 협력과 인위적인 협력 사이에는 가는 경계선이 있을 뿐이다(Hargreaves, 2019). 아무리 좋은 협력도 변덕스러운 정책 변화로 인해 무너지기 쉽다. 초기 단계인 A교육청의 전문적학습공동체 학점화 정책이 향후 인위적인 협력의 한계를 승화할 수 있는 진정한 협력 접근으로 발전할 수 있을지, 그리고 이 과정에 어떠한 요인들이 주된 영향을 미칠지를 분석하는 것은 흥미 있는 연구 주제가 될 수 있을 것이다.

References

- Battilana, J., Leca, B., & Boxenbaum, E. (2009). How actors change institutions: Towards a theory of institutional entrepreneurship. *Academy of Management Annals*, 3(1), 65-107. doi:10.5465/19416520903053598
- Chung, B. (2016). Sustaining a professional learning community in an innovative elementary school in S. Korea over a decade: A qualitative case study. *The Korean Journal of Educational Politics*, 23(2), 127-151.
- Coburn, C. E., & Russell, J. L. (2008). District policy and teachers' social networks. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 3(3), 203-235. doi:10.3102/0162373708321829
- Datnow, A. (2011). Collaboration and contrived collegiality: Revisiting Hargreaves in the age of accountability. *Journal of Educational Change*, 12(2), 147-158.
- Diehl, D. K. (2019). Teacher professional learning communities and institutional complexity: Negotiating tensions between institutional logics. *Sociological Spectrum*, 39(1), 1-19. doi:10.1080/02732173.2018.1564099
- Eduinnews (2019, November 22). The prerequisite for successful school innovation: Abolishing the Government Competitive Grant Policy and Working together with Teachers. Retrieved from <https://www.eduinnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=23737>
- Gyeonggi Provincial Office of Education (2017). *Policy manual for professional learning community: Questions and answers (Q&A)*. Suwon, Gyeonggi Provincial Office of Education.
- Hankyoreh (2010, May 20). The starting point for school innovation: Enhancing Trust and Securing Safety. Retrieved from <http://www.hani.co.kr/arti/society/schooling/423176.html>
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects. *Teachers and Teaching*, 25(5), 603-621. doi:10.1080/13540602.2019.1639499
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Professional capital: Transforming Teaching in every school*. New York, NY: Teachers College Press.
- Hargreaves, A., & O'Connor, M. T. (2018). *Collaborative professionalism: When teaching together means learning for all*. Thousand Oaks, USA: Corwin Press.
- Kim, J. Y. (2018). Institutional change and action: "Real-name financial transaction system"

- case study with institutional entrepreneurship model. *Korean Public Administration Review*, 52(2), 199-235.
- Kirsten, N. (2019). Persuasion and resistance: Large-scale collaborative professional development as a policy instrument. *Journal of Curriculum Studies*, 1-18. doi:10.1080/00220272.2019.1702721
- Korean Education week (2014, August 28). Rampant favoritism in personnel affairs. Retrieved from <http://www.hangyo.com/news/article.html?no=44020>
- Kyungnam Daily (2014, July 17). A maverick of the innovative school movement came to Kyungman province. Retrieved from <http://www.knnews.co.kr/news/articleView.php?idxno=1117233>
- Lee, K. M. (2019). A critical review of the literature on institutional theory in Korea. *The Korean Management review*, 48(1), 1-32.
- Little, J. W. (1990). The persistence of privacy: Autonomy and initiative in teachers' professional relations. *Teachers College Record*, 91(4), 509-536.
- Lortie, D. C. (1975). *Schoolteacher: A sociological study*. Chicago, USA: University of Chicago Press.
- Maguire, S., Hardy, C., & Lawrence, T. B. (2004). Institutional entrepreneurship in emerging fields: HIV/AIDS treatment advocacy in Canada. *Academy of Management Journal*, 47(5), 657-679. doi:10.5465/20159610
- Spillane, J. P., Shirrell, M., & Hopkins, M. (2016). Designing and deploying a professional learning community (PLC) organizational routine: Bureaucratic and collegial arrangements in tandem. *Les Dossiers Des Sciences De l'éducation*, 35, 97-122. doi:10.4000/dse.1283
- Yang, K. U. (2019). Ambivalent discursive strategies of institutional entrepreneur: A case study of the youth community union. *The Korean Journal of Management*, 27(4), 49-81.
- Yun, J., Kang, E., & Cho, Y. H. (2017). Case study on the professional learning community: Characteristics & implications of elementary school teachers' experiences. *Korean Journal of Educational Administration*, 34(4), 155-185.