

An Exploratory Study on the Conceptual Structure of Teacher Collegueship

Kim, Je Hyun (Korea National University of Education, Doctoral Student)
Kim, Do Ki¹⁾ (Korea National University of Education, Professor)
Kwon, Soon Hyoung (Korea Educational Development Institute, Research Fellow)

< ABSTRACT >

This study begins with the problem of the fact that three concepts are used interchangeably: collegueship, collaboration, and collegiality. The purpose of this study is to compare and analyze these three concepts through literature analysis and demonstration, and to explore the concept of teacher collegiality based on the results. The results are as follows. First of all, we explored the conceptual structure of collegueship. It was found to be composed of professionalism, collegiality, and collaboration as the core elements of the conceptual structure of collegueship. In addition, since the concept of collegueship presupposes the process factor of collaboration, the conceptual aspect of collegueship [Type [1] ~ Type [12]] was additionally presented in consideration of the quality and motivation of collaboration. Next, we explored the concept structure of teacher collegueship based on the results of exploring the concept structure of collegueship. Based on logical reasoning, it was found to be composed of teacher professionalism, teacher collegiality as a conceptual factor, and teacher collaboration as a process factor on the concept of teacher collegueship structure. Lastly, we presented the implications for teacher collegueship in educational administration in terms of conceptual and practical aspects. Based on the results of this study, the suggestions are as follows. First, there is a need for clear recognition of the concept of teacher collegueship. Second, a more detailed exploration of the concept and composition of teacher collegueship is needed.

Key Words : Collegueship, collaboration, collegiality, teacher collegueship, concept structure

1) Corresponding Author: Kim, Do Ki, Professor, Korea National University of Education, 250 Taeseongtapyeon-Ro, Gangnae-Myeon, Heungdeok-Gu, Cheongju-City, Chungbuk, Korea, 28173 / E-mail: kogoldax@gmail.com

교사 컬리그십 개념 구조에 관한 탐색적 연구

김제현 (한국교원대학교, 박사과정생)

김도기¹⁾ (한국교원대학교, 교수)

권순형 (한국교육개발원, 연구위원)

< 요약 >

이 연구는 컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality) 등 세 가지 개념이 혼용되어 사용되고 있는 점에 대한 문제의식에서 시작되었다. 이에 세 가지 개념의 차이를 문헌 분석을 통하여 논증하고, 그 결과를 토대로 교사 컬리그십의 개념 구조를 탐색하는 데 연구 목적을 두었다. 연구결과는 다음과 같다. 우선, 컬리그십의 개념 구조를 탐색하였다. 컬리그십의 개념 구조는 개념적 요소 차원으로서 전문성(professionalism)과 동료성(collegiality), 과정적 동인 차원으로서 협력(collaboration)으로 이루어져 있다. 더불어 컬리그십 개념은 협력이라는 과정적 요소를 전제하기에, 협력의 질적 및 동기 측면을 고려하여 컬리그십(colleagueship)의 개념적 양상(유형[1] ~ 유형[12])을 제시하였다. 다음으로 컬리그십의 개념 구조 탐색 결과를 바탕으로, 교사 컬리그십(teacher colleagueship)의 개념 구조를 탐색하였다. 논리적 추론에 근거하여, 교사 컬리그십의 개념 구조는 개념적 요소로서 교사 전문성과 교사 동료성, 과정적 동인 차원으로서 교사 협력으로 이루어짐을 논증하였다. 마지막으로 교육행정에서 교사 컬리그십이 갖는 함의를 개념적, 실천적 측면으로 구분하여 제시하였다. 연구 결과를 토대로 한 제언은 다음과 같다. 첫째, 교사 컬리그십 개념에 대한 명확한 인식이 필요하다. 둘째, 교사 컬리그십의 개념 및 구성요인에 대한 보다 다차원적이고 다방법적인 면밀한 탐색이 필요하다.

주요어: 컬리그십, 협력, 동료의식, 교사 컬리그십, 개념 구조

1) 교신저자: 김도기, 교수, (28173) 충북 청주시 흥덕구 강내면 태성탑연로 250, 한국교원대학교 / E-mail: kogoldax@gmail.com

논문투고일자: 2020. 8. 15 / 심사일자: 2020. 8. 19 / 게재확정일자: 2020. 9. 9

I. 서론

최근 학교의 교육력 제고를 위한 수단으로 전문적학습공동체에 대한 관심이 날이 갈수록 높아지고 있다. 전문적학습공동체는 교사의 학습과 전문성 개발을 목적으로 하는 교사들의 자생적 공동체라고 할 수 있다. 전문적학습공동체는 교사 전문성 신장 및 학생 학습 증진을 위해 협력적 배움, 탐구 및 실천을 지향하는 집단으로서, 가치·규범의 공유, 교사 및 학생의 학습에 중점, 특히 구성원들 간의 협력이 발현되는 특징을 보이기도 한다(Seo, 2009).

이와 같은 전문적학습공동체에 대한 학교 현장의 관심은 학교를 모종의 자생적 학습공동체로 변모시킬 수 있다는 점에서 중요한 의미를 지닌다. 일찍이 Little(1982)은 성공적 학교 및 그렇지 못한 학교에 대한 비교연구를 통해 성공적인 학교의 교사들이 더 긴밀히 협력하고 새로운 생각 혹은 방법 등을 적극적으로 실천하고 있다고 하였다. 또한, Rosenholtz & Workplace(1989)는 70여개 학교를 대상으로 한 연구에서 성공적인 학교와 그렇지 못한 학교를 비교하여 교사 협력(Collaboration)이 주요 요인임을 밝혔고, McLaughlin(1992)의 연구에서도 교사 협력이 성공의 중요 요인으로 드러났다(Seo, 2019). 이와 같은 이유로 교사 협력의 질을 높이기 위한 노력으로서 단위학교 내 교사학습공동체의 중요성에 관한 인식은 높아지고 있다.

최근 우리나라에서도 교사 협력과 관련된 관심과 제고 노력이 지속되고 있으며, 그러한 과정에서 교사 컬리그십(collegueship, 이하 컬리그십과 혼용) 개념이 등장하였다(Kwon, 2017). 컬리그십은 일반적으로 “조직구성원들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식”을 지칭하는 개념이다(Lee, 2013). 앞서 언급한 전문적학습공동체에서 추구하는 공동체성을 강조하는 맥락과 함께 교사 컬리그십은 학술적 연구에서도 자주 언급되고 있다. 현재 교사 컬리그십에 대한 연구물이 충분히 있다고 볼 수는 없으나, 국내·외 학자들(Abdullah, 2009; Deshaw, 2009; Dufour, 2004; Jarzabkowski, 2002, 2003; Kwon, 2017; Lee, 2013; Lee, 2014; Shah, 2011; Tschannen-Moran, 2001)의 노력으로 점차 늘어나고 있는 추세이다.

전술한 바대로 교사 컬리그십이 교사 협력의 질적 차원을 한 단계 높이고자 하는 시도에서 나온 개념이므로 그 개념적 중요성은 적지 않다고 할 수 있다. 하지만 그 중요성에 비해 개념에 대한 명확한 정의는 미흡하고, 개념을 구성하는 하위 요인에 대한 연구도 드물다. 이에, 교사 컬리그십에 대한 명확한 개념적 정의를 통하여 해당 개념의 구성 요인을 탐색하고 교사 컬리그십에 대한 개념적 논의를 확장시키는 것은 교사교육 및 학교조직 연구에서 중요한 의미를 지닌다.

해당 국내·외 연구들을 구체적으로 살펴보면, 한 가지 분명한 문제점이 있다. 그것은 바

로 컬리그십(colleagueship)의 개념을 논함에 있어, 컬리그십(colleagueship)이 협력(collaboration) 혹은 동료의식(collegiality)과 혼용되어 사용되고 있다는 측면이다. Lee(2013)는 컬리그십(colleagueship)을 동료의식(collegiality)으로 동일시하여 기술하고 있으며, Kwon(2017)는 기존 국내·외 선행연구들에서 컬리그십(colleagueship)을 협력(collaboration)과 동일한 의미로 사용하고 있음을 지적하기도 하였다. 컬리그십(colleagueship)과 협력(collaboration), 동료의식(collegiality)은 상호 의미가 중첩되는 부분이 분명히 있을 수 있다. 하지만, 협업(cooperation), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality), 컬리그십(colleagueship) 등의 개념들은 구성원 간에 힘을 합하여 서로 돕는다는 의미가 공통적으로 내포된 개념으로 해석될 여지는 클 수 있으나, 협력의 정도에서 분명 차이가 날 수 있다는 개연성 혹은 가능성을 지니고 있다. 이처럼, 전술한 용어들은 분명히 다른 개념일 수 있으며, 이를 명확하게 구분하여 그 개념적 의미를 정확하고 명확하게 사용할 필요가 있다.

컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality)의 세 가지 개념을 명확히 구분하여 사용해야 할 필요성은 다음과 같다. 첫째, 실천 지향적 측면에서 개념에 대한 명확한 인식을 근거로 실천을 지향할 수 있다. 개념이 실천을 만들 수 있듯이, 개념에 대한 명확한 인식이 전제될 때, 실천 가능성이 더욱 더 증진된다. 최근 협력이 매우 강조되고 있는 추세이며, 교직사회에서 협력적 문화를 만들기 위한 노력이 지속적으로 이루어지고 있지만, 그만큼 실천이 잘 되지 않는 것은 협력 개념에 대한 명확한 정의 및 인식이 뒷받침되지 못한 이유도 있다. 둘째, 타인과의 상호 소통적 측면에서, 컬리그십, 협력, 동료의식 등과 같은 추상적 용어들의 경우, 개념 구분이 명확하지 않기 때문에 해당 개념과 관련된 상호 소통에 어려움을 줄 가능성이 높으며, 극단적으로는 해당 개념에 대한 상호 소통을 전혀 이루어질 수 없게 하는 주요 요인이 될 수 있다. 무릇, 타자가 이해하기 어려운 주제와 개념에 관해서는 대화가 잘 일어나지 않듯이, 컬리그십, 협력, 동료의식 등과 관련된 자연스러운 소통이나 대화가 이루어지기 위해서는 해당 개념의 명확한 의미를 바탕으로, 개념 간 구분이 명료해질 필요가 있다. 셋째, 학술적 선행연구들에서도 컬리그십(colleagueship)과 협력(collaboration), 동료의식(collegiality) 등 용어 혼용의 문제점을 지적하고, 개념 정의 및 구성 요인 탐색 측면에서 용어 명확화가 필요함을 제시하고 있다(Kwon, 2017; Lee, 2014).

정리하자면, 많은 선행연구들에서 컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality)을 혼용해서 사용하고 있으며, 이러한 점을 볼 때 전술한 세 가지 용어의 정확한 의미를 살펴보고, 그 의미에 맞게 교사 컬리그십 개념이 규정될 필요성이 존재한다. 이에 본 연구에서는 컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality) 등 전술한 용어들의 개념에 대한 비교 분석을 통해 컬리그십을 개념 구조를 살펴보고, 컬리그십의 개념 구조에 근거한 교사 컬리그십 개념 구조를 문헌분석 및 논증을 통해서 탐색해 보고자 한다.

II. 컬리그십에 대한 개념적 탐색

1. 컬리그십의 개념

컬리그십(colleagueship)은 ‘특히 전문적인 직업에서 함께 일하는 사람들 사이의 동료 관계’로 해석되는 편이다(콜린스 코빌드 온라인사전). 이 동료 관계는 공동의 문제나 과제를 해결하기 위한 협력적 관계를 포함한다. 구성원들은 서로 격려해주고 지지하며 함께 아이디어를 창출하도록 신뢰적 관계 구축을 통해 바람직한 협력적 관계를 형성한다. 이러한 협력적 신뢰관계는 동료 간의 정서적 지지와 상호지원 그리고 피드백으로 이어져 조직에 대해 더욱 헌신하게 되며 결국 성공적인 경영이라는 결과를 보여준다(Dufour, 2004; Shah, 2011).

컬리그십을 정의한 국내학자로는 Lee(2013)가 대표적이다. Lee(2013)는 컬리그십을 ‘조직구성원들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식’이라고 정의하였다. 본 정의에 따른 컬리그십의 의미는 ‘동료의식’이라는 개념이 핵심적인 것으로 해석되나, 구체적으로 명시되어 있지는 않다. 하지만, 동 개념의 정의는 인간적인 관계를 포함하고 있는 매우 포괄적인 용어라고 볼 수 있다. ‘서로를 아끼고 돌본다.’라는 것은 인간적인 관계를 기본적으로 내포하고 있다고 볼 수 있으며, 이는 인간적인 상호 유대감, 친밀감, 배려, 공동체의식 등의 기본적인 요소를 포함했다고도 볼 수 있다. 즉, Lee(2013)가 정의한 컬리그십의 정의에는 동료의식이라는 인간적인 정서를 포함한 인간관계의 질적 측면과 업무 상의 전문적 지원 측면이 함께 어우러져 있다고 볼 수 있는 것이다.

컬리그십의 구성 요인에 대해서는 그다지 많은 연구들이 있지는 않은 실정이다. 대표적인 연구를 1가지만 제시한다면, Finkelstein(1981)은 컬리그십(colleagueship)의 구성요소를 다음과 같이 9가지로 제시한 바 있다. 교외의 일반적(전반적) 격려, 지원과 협력, 대학의 일반적(전반적) 격려와 지원, 학과목에 대한 동료교수, 연구, 연계 도움(협조), 동료의 일반적 지원과 기관 연계, 정보제공자/고문(조언자) 역할을 중심으로 학부 상호 작용, 교수활동과 관련된 직접적 상호 작용, 교수 임용, 협회와 기관 활동(행사)과 담당자의 지원과 관련된 상호작용, 연구에 관련된 직접적 상호 작용, 사회/개인적 우정이 그것이다.

2. 컬리그십의 유사 개념

컬리그십(colleagueship)은 ‘collegiality’와 ‘collaboration’이라는 용어와 혼용하여 사용되는 편이다. 이 두 용어는 현재 국내 연구에서 ‘동료성’, ‘협력’, ‘협력 관계’ 등

의 용어로 해석되고 있기때문에 이 두 용어를 함께 살펴볼 필요가 있다. 또한, 우리나라와 달리 영·미계에서는 협력을 ‘collegiality’와 ‘collaboration’이라는 개념을 혼용하고 사용하고 있는 편이다(Kwon & Kim, 2013). 이와 더불어 협력을 ‘collaboration’으로 보는 경우도 있고, ‘cooperation’으로 보는 경우도 존재한다. 이에 본 절에서는 콜리그십(colleagueship) 관련 선행연구에서 유사용어로서 자주 다루고 있는 ‘collaboration’, ‘cooperation’, ‘collegiality’를 중점적으로 살펴보고자 하며, 연구자의 시각에서 유사용어라고 볼 수 있는 팀워크, 응집성, friendship, 유대, 헌신, 배려 등의 개념을 추가해서 살펴보고자 한다.

가. 핵심적 유사개념

(1) 협력(Collaboration)과 협업(Cooperation)

사전적으로 협력을 ‘collaboration’ 혹은 ‘cooperation’으로 번역하는 경우가 있으며, 반대로 협업을 ‘collaboration’ 혹은 ‘cooperation’으로 번역하는 경우도 존재하고 있다. 본 연구에서는 기본적으로 협력을 ‘collaboration’으로, 협업을 ‘cooperation’으로 규정하여 해당 용어들이 자주 활용되는 분야와 용어의 의미를 알아보려고 한다.

교육학 등 사회과학 분야에서는 협력을 collaboration으로 명명하여 표기하는 경우가 다수인 것으로 보이며, 주로 경제학이나 경영학에서는 cooperation을 자주 활용하고 있는 것으로 보인다¹⁾. 협력은 사회적 현상으로 학교조직 연구 분야 이외에도 각 학문별로 다양하게 나타나고 있으며, 경제·경영 분야에서는 결탁(collusion), 사회학 분야에서는 네트워킹(Networking), 심리학의 분과 학문인 집단 역학에서는 응집력(cohesiveness) 등으로 이해되고 있다(Choi, 2018). 각 분야마다 협력을 모양 짓는 방식은 다양하지만 협력을 하나의 과정적 변인으로 보고 있는 것에는 의견이 일치하고 있다(Jung, 2003).

협력(collaboration)은 기본적인 사전적 의미로 “힘을 합하여 서로 도움”(국립국어원 표준국어대사전)이라는 의미를 지니고 있으며, ‘함께’라는 의미와 ‘일한다’는 의미가 내포되어 있다. 즉, 개념적 측면에서 ‘여러 사람이 모여 함께 일한다.’는 의미를 내포하고 있으나 당해 현상이 구현되는 맥락이나 내용에 따라 협력의 의미가 달라질 수 있다. 한편 협

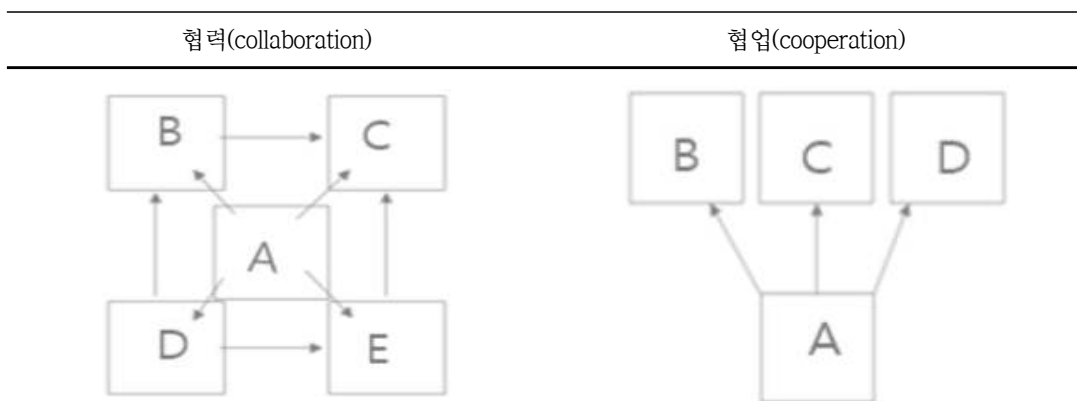
1) 교육학 내에 협력에 관한 대표적인 학자로서 Hargreaves를 들 수 있다. Hargreaves(1994)는 협력을 논함에 있어 협력은 collaboration으로 표기한 바 있다. 아울러 다수의 교육학 관련 선행연구(Dufour, 2004; Kwon, 2017; Lee, 2014)들에서 협력을 collaboration으로 번역하고 있다. 반면, 영어사전적으로 경제 협력은 economic cooperation으로 표기되고 있다. 이는 경제학 측면에서는 협력이 cooperation으로 번역되는 것이 보편적인 것을 나타내 준다고 볼 수 있다. 더불어 경제/경영학 관련한 선행연구들에서는 통상적으로 협력을 collaboration으로 번역하고 있다(Choi, 2018; Jang & Jo, 2005).

업(cooperation)은 전술한 협력과 같이 “힘을 합하여 서로 도움”이라는 기본적인 의미를 지니고 있으며, 국어사전적으로 볼 때 ‘어떠한 일을 여러 부문으로 나누고, 여러 사람이 각 부문별로 일을 맡아서 처리하는 형태’라는 점이 강조된다. 즉, 협력(collaboration)과 협업(cooperation)은 “힘을 합하여 서로 도움”이라는 기본적인 의미는 동시에 지닌다고 볼 수 있으나, 서로 도와 일을 해 나가는 방식상에서 다소 간 차이를 보인다.

협업(cooperation)의 경우, 하나의 일을 할 때 구성원들이 별도로 맡은 업무에 대해 자신의 일로 타 구성원에게 도움을 주는 과정상의 행위로 본다면, 협력(collaboration)의 경우, 타 구성원과 팀을 이뤄 계획부터 실행에 이르기까지 함께 일을 수행해 나감을 뜻한다. 가령, 협업(cooperation)은 생산부, 판매부 등 이렇게 독립된 부서끼리 본인의 전문 돕고 돕는 방식이라면, 협력(collaboration)은 생산부에서 나온 직원과 판매부에서 나온 직원이 별도로 만들어진 부서(혹은 팀)에 소속된 업무를 함께 진행하는 방식이라고 볼 수 있다.

정리하자면, 협력(collaboration)이 하나의 공동의 작업을 구성원들 간의 결정을 통해서 만들어 가는 것이라면, 협업(cooperation)은 하나의 과제를 관리자가 쪼개어 구성원들에게 나누어 주고 분절된 과제를 수행하면 그것을 관리자가 전체를 통합하는 방법(혹은 방식) 면에서의 차이가 있다(Choi, 2018). 이를 볼 때, 협력(collaboration)은 구성원들 간의 의사결정과정에서 다수 포함되어 있기에, 초기에는 시간 측면에서 효율성이 떨어질 수 있지만, 여러 사람의 의견이 모여 더 큰 시너지 효과를 낼 수 있는 가능성이 높기에 결국에는 더 나은 결과를 가져올 가능성도 높다고 볼 수 있다. 즉, 어떠한 공동의 목적을 달성함에 있어서 협력(collaboration)은 적극적 차원의 여러 사람의 힘을 합하는 방식일 수 있고, 협업(cooperation)은 협력(collaboration)에 비해 다소 소극적 차원의 방식일 수 있다.

<표 1> 협력(collaboration)과 협업(cooperation)의 차이



출처: Choi(2018), p. 16의 내용을 재구성함

(2) 동료성(collegiality)

컬리그십(colleagueship)은 종종 협력(collaboration)뿐만 아니라, 동료성(collegiality)이라는 용어와 혼용하여 사용될 때도 있다. 하지만 전문한 용어들은 분명히 서로 다른 용어이며, 해당 용어가 내포하고 있는 의미를 정확히 파악할 필요성이 있다. 일반적으로 collaboration은 공동의 지적인 작업과정에 있어 함께 일하는 것을 의미하고, collegiality는 동료들 사이에 지니고 있는 권력과 권위를 공유하는 것을 의미한다(Kwon, 2013; Kwon, 2017). 이에 컬리그십(colleagueship)과 협력(collaboration)이라는 용어에 대비된 동료성(collegiality) 용어의 의미를 살펴보고자 한다.

기본적으로 동료성(collegiality)은 ‘동료들 사이의 권력과 권위를 공유하고 있는 상태’의 의미를 지니고 있다(콜린스 코빌드 온라인사전). 이러한 사전적 의미 이외에도 동료성(collegiality)을 전문적 관계로 보는 시각과 관계의 질로 보는 시각이 병존하고 있다(Jarzabkowski, 2002). 첫 번째로, 동료성(collegiality)은 협력적 일과 개인적 일에 균형을 맞추는 것뿐만 아니라, 전문적 판단을 할 수 있도록 동기를 부여하는 교사들 사이에서 지원적 대인 간의 전문적 관계임을 의미한다(Kwon, 2017). 서로를 존중하며, 전문적 성장을 위해 서로의 수업을 관찰하고 건설적인 분석을 제공하며, 수업 시연과 절차에 대해 비평하고 상호 지원하는 것을 포함한다(Deshaw, 2009).

이와 달리 동료성(collegiality)은 조직 내 구성원들의 ‘관계의 질’을 의미하는 것으로 보기도 한다. Sergiovanni(1996)는 collegiality의 구성 요소로 하나의 공동체 속에서 구성원의 공동의식, 공동의 목적에 대한 헌신, 전문직업적 가치의 공유, 전문직업적 유산의 공유 등을 보았다. 이를 보면, collegiality는 동료 간의 전문적 지원이 기본적인 토대가 됨을 알 수 있으며, 이러한 전문성이 공동의식, 공동의 목적에 대한 헌신으로 이어질 때 동료 간의 관계의 질 또한 향상될 수밖에 없음을 내포하기도 한다. 우리가 흔히 “실력이 있어야 도와줄 수 있다.”는 말도 일상적으로 하는 것처럼, 전문성이 담보가 된 지원이 관계의 질 또한 보장할 수 있음을 의미하는 것으로 유추해 볼 수 있을 것이다.

한편, Jarzabkowski(2002)는 교사들 사이의 collegiality를 두 가지 측면에서 학교조직에 긍정적인 영향을 미친다고 보았다. 첫 번째는 업무적인 관계에 있어서 협력과 같은 사회적 상호작용을 통해 관계를 구축하고 교수학습의 질을 개선시킬 것이라는 것이며, 두 번째는 구성원들의 정서적인 지원에 있어서 긍정적인 상호작용이 구성원들의 정서적 건강을 향상시키며, 정신적 스트레스와 소진을 줄일 수 있다는 것이다(Kwon, 2017). 이를 볼 때, collegiality는 조직구성원들의 전문적이고 사회적인 상호작용 모두를 포괄할 수도 있다²⁾.

2) 동료성(collegiality)은 Jarzabkowski(2002)가 언급한 바대로, 전문적 관계로 보는 접근과 관계의 질로 보는 접근, 두 가지 접근과 관련하여 한 가지 접근만을 의미할 때도 있고, 두 가지 접근을 모두 포괄하여 의미할 때도 있다. 상황에 따라 의미가 달리 활용되고 있음을 인식할 필요성이 있다.

나. 부수적 유사개념

본 절에서는 컬리그십 개념에 대비한 부수적 유사개념으로서, 팀워크, 응집성, friendship 개념을 비교 제시해 봄으로써, 컬리그십 개념을 보다 더 명확하게 이해해 보고자 한다.

첫 번째, 팀워크(teamwork)이다. 팀워크란 팀 활동에 역동성을 유발시키는 팀원들의 팀워크 스킬, 지식, 태도의 집합체라고 팀원 역량에 중심을 두고 정의할 수 있다(Park, 2006: p. 15). 하지만 기존의 연구들에서는 팀워크에 논의들이 집단응집성(cohesiveness) 개념을 중심으로 이루어진 측면이 크다. 실제 일반적인 사람들이 실무적 관점에서 팀워크의 증진을 위해 단순히 집단구성원들 간의 회식이나 친목도모와 같은 집단응집성 증진 프로그램을 거치면 팀워크가 자동적으로 증진될 것이라는 기대를 했던 것이 바로 그것이다. 최근에는 팀워크(teamwork)를 종전 연구들에서와 같이 집단응집성 개념으로만, 혹은 팀 프로세스(또는 팀워크 프로세스)로 한정하여 정의하지 않고 팀지식 또는 팀태도와 같은 인지적 변수를 팀워크(teamwork) 개념에 통합하면서 팀효과성 증대를 위한 팀워크의 속성을 더욱 규범적으로 정립하는 방향으로 이루어지고 있다(Park, 2006). 즉, 진정한 의미의 팀워크가 발휘되기 위해서는 인간적 유대감과 같은 집단응집성 요건뿐만 아니라 또 다른 요소가 필요하며, 그것이 팀성과에 긍정적인 시너지(synergy)를 창출할 수 있도록 하는 업무적 팀활성화(team activation) 측면이 그것이다(Park, 2006, p. 27).

<표 2> 팀워크(teamwork)의 진정한 의미

구분	관련 내용	필요 역할
taskwork	업무 관련 역량 측면 (팀구성원이 실제로 수행하는 업무 자체)	기능 역할(functional role)
teamwork	업무적 활성화 측면(팀 활성화)	팀역할(team role)
	인간적 유대감 측면(집단응집성)	-

출처: Park(2006), p. 28의 내용을 재구성함

Lee(2013)는 리더십(leadership)을 배우기 위해서는 먼저 팔로워십(followership)과 컬리그십(colleagueship)을 배워야 한다고 역설하였다. 구체적으로 살펴보면, 성공적인 조직생활과 사회생활을 위해서는 3가지 중요한 특성이 있는데, 그것은 바로 1) 조직구성원들을 다스리거나 이끌어가는 지도자로서의 능력을 의미하는 리더십(leadership), 2) 조직구성원들이 지도자를 인정하고 지지하는 태도를 의미하는 팔로워십(followership), 그리고 마지막으로 3) 조

직구성원들이 서로를 아끼고 돌보는 (따뜻한) 동료의식을 의미하는 컬리그십(colleagueship)이다. Lee(2013)는 전술한 세 가지 특성이 조화를 이룬 조직을 ‘팀의 구성원이 공동의 목표를 달성하기 위하여 각 역할에 따라 책임을 다하고 협력적으로 행동하는 것’을 의미하는 팀워크(teamwork)가 좋은 조직이라 명명하였다. 또한, 진정한 리더십(leadership)을 갖춘 리더는 1) 본인이 먼저 팔로워십(followership)과 컬리그십(colleagueship)을 조화롭게 갖추고 있어야 하며, 2) 조직구성원들의 팔로워십(followership)과 컬리그십(colleagueship)을 이끌어낼 줄 알아야 하며, 최종적으로 3) 조직의 팀워크(teamwork)를 극대화하여 조직의 목표 달성에 성공할 뿐 아니라, 조직구성원들의 사기와 만족감을 높일 수 있다고 하였다. 즉, 팀워크가 좋은 조직은 리더십(leadership), 팔로워십(followership), 컬리그십(colleagueship)이 조화된 조직을 말한다.

두 번째, 응집성이다. 응집성은 집단 구성원들이 공통의 목표를 달성하기 위해 집단 안에서 함께하고자 하는 성향이 반영된 특성으로서, 구성원들과의 공유된 지각을 바탕으로 형성되는 정서적 특성으로서 사회적 응집성과 집단 과업에 공유된 몰입을 통해 집단에 느끼는 매력으로서 과업 응집성 두 가지로 구분된다(Choi, 2018). 이처럼 응집성은 동료의식과 매우 밀접한 관계를 지닌 개념이나, 응집성은 집단의 특성에 초점을 맞추고 있으며, 동료의식은 집단 구성원들 간 관계적 측면에 초점을 맞추고 있는 개념이다.

셋째, friendship이다. friendship은 간단히 ‘친구애’ 정도로 번역될 수 있다. 실제 친구(friend)라는 개념에서 인식되는 어감을 고려할 때, 다정한 유대감과 이해심을 가지고 있는 사람, 당신을 잘 알고 항상 당신 곁에 있는 사람, 당신의 가족만큼 당신의 삶에서 중요한 부분을 차지하는 사람 등으로 이해되는 경향이 높다. 최근 영·미 국가에서 컬리그십보다 friendship 관련 실증적 논문들이 다수 제시되고 있는데, 이와 같은 이유는 조직 내에서도 친구(friend) 같은 관계가 중시되고 있기 때문인 것으로 보인다. 이는 진정한 관계적 차원에서 협력이 발생하기 위해서는 조직 내 구성원 간의 협력 차원이 아닌 인간 대 인간이라는 인간 존재론적 차원의 관계적 협력이 중시되는 흐름이 강해지고 있는 것으로 해석된다. 이러한 경향을 가장 충실하게 반영하고 있는 개념이 critical friendship이다. 반면, (criticak) friendship이라는 개념과 달리, 컬리그십 혹은 동료성(collegiality) 개념은 사회 혹은 조직 내 구성원 간의 관계적 차원에 국한된 개념으로 볼 수 있다.

다. 기타 유사개념

본 절에서는 컬리그십 개념과 (기타) 유사개념으로서, 유대, 헌신, 배려 등의 개념을 비교 제시해 봄으로써, 컬리그십 개념을 보다 더 명확하게 이해해 보고자 한다.

첫째, 유대이다. 유대는 사전적으로 둘 이상의 사람을 서로 연결 또는 결합시키는 것을 말

하며, 유대보다는 유대감이라는 표현으로 자주 사용된다. 유대는 컬리그십, 협력, 동료의식 등의 개념에서 공통적으로 내포되어 있는 정서적 특질로서 이해될 수 있다. 둘째, 헌신이다. 헌신은 상대방을 위해서 나의 몸과 마음을 바쳐 있는 힘을 다한다는 의미를 가진 개념으로서, 컬리그십, 협력, 동료의식 등의 개념은 집단적 속성을 기본적으로 전제하는 개념인 반면에, 헌신은 개별적 차원의 속성을 지닌 개념으로 볼 수 있다. 셋째, 배려는 사전적으로 도와 주거나 보살피 주려고 마음을 쓴다는 개념으로, 인간관계의 덕목 차원의 개념이다. 배려 또한 헌신과 마찬가지로, 개별적 차원의 속성을 지닌 개념이긴 하지만, 상호성 혹은 상대방의 관점이 중시되기에 나 아닌 상대방을 전제하고 사용되는 개념이다.

<표 3> 컬리그십의 유사개념 간 의미 비교

구분	의미	
핵심적 유사 개념 (혼용 개념)	협력	컬리그십 유사용어로서, 힘을 합하여 서로 돕는 과정에서, 하나의 공동의 작업을 구성원들 간의 결정을 통해서 만들어 가는 것임.
	협업	힘을 합하여 서로 돕는 과정에서, 하나의 과제를 관리자가 쪼개어 구성원들에게 나누어 주고 분절된 과제를 수행하면 그것을 관리자가 전체를 통합하는 방식을 추구함.
	동료성	컬리그십 유사용어로서, 조직구성원들의 전문적이고 사회적인 상호작용 모두를 포괄한 용어임.
팀워크	팀워크는 업무적 활성화 및 인간적 유대감 측면을 포괄하며, 팀워크가 좋은 조직은 리더십(leadership), 팔로워십(followership), 컬리그십(colleagueship)이 조화된 조직임.	
부수적 유사 개념 (집단 차원 개념)	응집성	집단 구성원들이 공통의 목표를 달성하기 위해 집단 안에서 함께하고자 하는 성향이 반영된 특성으로서, 사회적 및 과업 응집성으로 구분됨. 동료의식과 매우 밀접한 관계를 지닌 개념이나, 응집성은 집단의 특성에 초점을 맞추고 있으며, 동료의식은 집단 구성원들 간 관계적 측면에 초점을 맞추고 있는 개념임.
	friendship	진정한 관계적 차원에서 협력이 발생하기 위해서는 조직 내 구성원 간의 협력 차원이 아닌 인간 대 인간이라는 인간 존재론적 차원의 관계적 협력이 중시되어야 한다는 흐름 상에서, 사회 혹은 조직 내 구성원 간의 관계적 차원에 국한된 개념으로서의 컬리그십을 대체하고자 하는 용어임.
기타 유사 개념 (개별 차원 개념)	유대	둘 이상의 사람을 서로 연결 또는 결합시키는 것을 말하며, 컬리그십, 협력, 동료의식 등의 개념에서 공통적으로 내포되어 있는 정서적 특질로서 이해됨.
	헌신	대방을 위해서 나의 몸과 마음을 바쳐 있는 힘을 다한다는 의미로서, 컬리그십, 협력, 동료의식 등의 개념은 집단적 속성을 기본적으로 전제하는 개념인 반면에, 헌신은 개별적 차원의 속성을 지닌 개념임.
	배려	헌신과 마찬가지로 개별적 차원의 속성을 지닌 개념이긴 하지만, 상호성 혹은 상대방의 관점이 중시되는 개념임.

Ⅲ. 컬리그십의 개념 구조 탐색

본 장에서는 앞선 개념적 탐색 결과를 토대로 컬리그십(colleagueship) 개념 구조 탐색을 실시하고자 한다. 컬리그십(colleagueship)은 동료의식(collegiality)이라는 개념에서부터 출발한 개념이기에, 구성원 간 관계적 측면인 동료의식(collegiality)을 내포한 용어이며, 접미사로 ship(성질 혹은 상태를 구체화한 것)이 붙은 개념이다. 동료의식이라는 것이 구체화된다면 것은 동료 간 서로 돕는 행위가 발현된다는 의미와 맞닿아 있으며, 이러한 맥락으로 인해 컬리그십(colleagueship)은 협력(collaboration)이라는 개념과 혼용되어 사용되어진 측면이 크다. 협력(collaboration)이라는 개념은 앞서 보았듯이, 힘을 합하는 방식과 관련된 개념으로서, 서로 돕고자 하는 구성원 간의 관계적 측면을 설명하는 동료의식(collegiality)이라는 개념과는 다른 측면의 개념으로 볼 수 있다. 즉, 동료의식을 상호 증진시켜 나가는 절차 상에 협력(collaboration)이라는 과정적 요소가 필수적으로 수반되기에 컬리그십(colleagueship)의 개념 구조 탐색을 위해 개념적 요소, 과정적 동인 측면으로 구분하여 살펴보고자 한다.

컬리그십(colleagueship)은 collegiality라는 개념에서부터 출발한 개념이므로(Lee, 2013), 개념적 요소로서 동료의식(collegiality)을 규정짓는 전문성(professionalism)과 동료성(collegiality)이 제시될 수 있다. 전술했듯이, 전문성(professionalism)은 전문적 업무 지원 측면에 해당하는 개념적 요소이고, 동료성(collegiality)³⁾은 인간관계의 질 측면에 해당하는 용어로 볼 수 있다. 더불어, 컬리그십(colleagueship)은 컬리그십이 구현되는 과정 상에 협력(collaboration)이라는 과정적 요소가 필수적으로 수반되므로, 과정적 동인 측면으로서 협력(collaboration) 개념이 제시될 수 있다. 기 내용을 컬리그십(colleagueship)의 개념 구조로서 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 4> 컬리그십(colleagueship)의 개념 구조

구분	내용
개념적 요소	전문성(professionalism): 전문적 업무 지원 측면
	동료성(collegiality): 인간관계의 질 측면
과정적 동인	협력(collaboration)

3) 동료성(collegiality)은 대체적으로 전문적 관계로 보는 시각과 관계의 질로 보는 시각이 병존하고 있다(jarzabkowski, 2002). 동료성 개념 자체에 전문성 개념이 필수적으로 연계되는 것은 아닐 수 있기에, 별개의 개념으로 보는 시각도 충분히 고려해야 할 필요성이 있다. 본 연구에서는 이를 고려하여 컬리그십이 동료성과 어원을 같이 하는 개념이긴 하지만, 동료성이 필수적으로 내포하지는 않을 수 있는 전문성 개념을 필수적으로 내포한 개념으로 보고자 하며, 컬리그십과 동료성을 기 측면에서 구분되는 용어로서 규정하고자 한다.

위에서 나타낸 컬리그십(colleagueship) 개념 구조는 컬리그십(colleagueship)의 개념 구조를 형식적(혹은 단편적)으로 나타낸 것으로 볼 수 있다. 왜냐하면 컬리그십(colleagueship)은 협력(collaboration)이라는 과정적 요소를 전제한 개념이기에, 협력(collaboration)이 구현되는 양상에 따라 다양한 모습으로 나타날 수 있는 개념이기 때문이다. 이에 컬리그십(colleagueship)이 구현되는 실제적 양상을 고려하여, 컬리그십(colleagueship)이라는 개념이 내포하고 있는 다양한 시각 혹은 관점을 추가적으로 검토 및 분석할 필요가 있다.

협력(collaboration)은 특정 관점에 따라 다양한 양상으로 분류 혹은 유형화될 수 있다. 오래전부터 협력과 관련되어서 주된 관심사는 협력의 대상을 자신의 내부에 두느냐, 밖에서 찾느냐 하는 것에 초점을 맞추고 있었다. 이처럼 전략적으로 협력의 범위를 선택하는 것은 중요한 분류 기준일 수 있다. Jang & Jo(2005)는 기업조직을 대상으로 협력의 개념적 틀을 분석함에 있어, 협력의 범위(scope of collaboration)와 협력의 동기(motivation of collaboration) 등 2가지 기준을 가지고 분석한 바 있다. 구체적으로 살펴보자면, 협력의 범위는 조직 외부까지 고려한 개방형(openness) 협력, 조직 내부를 고려한 폐쇄형(closeness) 협력으로, 아울러 협력의 동기는 자발성(voluntariness) 측면으로서 자발적(voluntary)과 비자발적(in-voluntary)으로 구분하였다.

본 연구에서는 학교교직의 교사 협력을 주로 논할 것이기에, 협력의 범위는 폐쇄형(closeness) 협력으로 전제하고자 하며, 대신 내부적 협력 상에 협력의 질적 측면을 고려하고자 한다. 여기서 협력의 질적 측면이라 함은, 협력의 구현되는 질적인 수준을 이야기하는 것을 말하며, 달리 말해 컬리그십(colleagueship)이 내포하고 있는 개념적 요소인 전문성(professionalism)과 동료성(collegiality)이 구현되는 정도를 말하는 것으로 볼 수 있다. 실제적 양상과는 다소 차이를 보일 수 있으나, 개념적 차원으로만 국한하여 살펴본다면, 전문성(professionalism)의 유무와 동료성(collegiality)의 정도(긍정적일 경우와 부정적일 경우)에 따라 다양한 양상이 구현될 수 있을 것으로 보인다.

이와 더불어 자발성 측면에서는 전술한 바대로, 자발적(voluntary)과 비자발적(in-voluntary)으로 일단 구분될 수 있을 것이다. 여기에 학교조직 내에서 발현되고 있는 양상으로서, Hargreaves(1994)가 주장한 고안된(contrived) 협력을 추가적으로 고려할 필요성이 있을 것으로 보인다. 이에 이 부분을 고려하여 자발성 측면은 자발적(voluntary), 고안된(contrived), 비자발적(in-voluntary) 동기 등으로 구분하여 협력의 동기 측면을 컬리그십(colleagueship) 개념 구조에 반영하여 살펴보고자 한다. 이에 협력의 질 및 동기 측면을 고려한 협력의 유형(typology of collaboration)은 다양하게 나타날 수 있으며, 이를 포함시켜 표로 나타내면 다음과 같다.

<표 5> 협력의 유형(typology of collaboration)

구분	내용
협력의 질	전문성(professionalism) 여부: 전문적 / 비전문적
	동료성(collegiality) 여부: 긍정적 / 부정적
협력의 동기	자발적(voluntary) / 고안된(contrived) / 비자발적 동기(in-voluntary)

※ 협력의 범위를 논함에 있어, 학교조직 내 협력을 전제로 논하기에 내부적 협력에 국한하여 접근함

컬리그십(colleagueship)의 개념 구조를 논함에 있어서 개념적 차원에 국한되긴 하겠으나, 협력이 구현되는 다양한 양상을 포함시켜 논하는 것은 필수적일 것이다. 컬리그십(colleagueship)의 개념적 요소인 전문성(professionalism)과 동료성(collegiality), 과정적 동인으로서 질적 측면과 동기 측면을 고려한 협력의 유형을 모두 포함시켜 고려했을 때, 컬리그십(colleagueship)의 개념적 양상을 나타내면 다음 [그림 1]과 같다.

자발적 (Voluntary)	[유형9] V-N-NP형	[유형10] V-N-P형	[유형11] V-P-NP형	[유형12] V-P-P형
고안된 (Contrived)	[유형5] C-N-NP형	[유형6] C-N-P형	[유형7] C-P-NP형	[유형8] C-P-P형
비자발적 (InVoluntary)	[유형1] IV-N-NP형	[유형2] IV-N-P형	[유형3] IV-P-NP형	[유형4] IV-P-P형
협력의 동기	부정적(Negative) 비전문적(Non-Professionalism)	부정적(Negative) 전문적(Professionalism)	긍정적(Positive) 비전문적(Non-Professionalism)	긍정적(Positive) 전문적(Professionalism)
협력의 질				

[그림 1] 컬리그십(colleagueship)의 개념적 양상

위의 표에서 살펴볼 수 있듯이, 컬리그십(colleagueship)의 개념적 양상은 [유형1]부터 [유형12]까지 다양하게 나타날 수 있다. 컬리그십(colleagueship)이 구현되는 양상의 하나로서 규범적 모델은 당연히 [유형12]가 될 수 있을 것이며, [유형1]이 가장 지양해야 하는 모델임에 분명하다.

하지만 컬리그십(colleagueship)의 개념적 양상을 논함에 있어, [유형1]과 [유형12]까지 중

어느 유형까지를 실제 진정성 있는 컬리그십(colleagueship)의 양상으로 파악할 수 있는가는 현재의 논리적 추론상으로는 어려운 일이다. 다만, 전술했듯이 규범적 상(像) 혹은 모델로서 [유형12]가 가장 바람직한 컬리그십(colleagueship)의 개념적 모델이자 양상임에 틀림없으며, 학교조직 내 컬리그십(colleagueship)의 구현 양상도 [유형12]와 같아져야 함을 인식할 필요가 있다.

IV. 교사 컬리그십의 개념 구조 탐색

1. 교사 컬리그십의 기존 개념 정의

컬리그십은 전술했듯이 ‘특히 전문적인 직업에서 함께 일하는 사람들 사이의 동료 관계’로 해석되고 있다(콜린스 코벌드 온라인사전). 이와 같은 컬리그십의 기본적인 의미를 바탕으로 몇몇 학자들이 교사 컬리그십에 대한 개념 정의를 내렸다.

교사 컬리그십을 정의함에 있어 Lee(2013)가 대표적인 국내 학자라 볼 수 있다. Lee(2013)가 컬리그십을 ‘조직구성원들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식’이라고 명명한 것을 본다면, 교사 컬리그십은 ‘교사들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식’이라고 정의할 수 있을 것이다. 기존에 Lee(2013)는 교사 컬리그십을 정의함에 있어 조직구성원으로 표현을 하였고 볼 수 있으나, 교사 컬리그십이라는 개념 상 주체가 교사라는 점을 정확히 전제한다면, 조직구성원들이라는 용어 대신 교사라는 용어를 쓰는 것이 보다 더 바람직하다고 볼 수 있을 것이다.

Lee(2013)의 정의를 바탕으로 Lee(2014)는 교사 컬리그십을 ‘동료 교사들과의 수업이나 학급업무, 학교업무에 대한 아이디어와 전문지식을 공유할 뿐만 아니라 목적의식을 공유함으로써 조직에 대한 헌신을 높이고 동료 교사 간 상호 존중 및 신뢰를 통해 인간적인 관계를 유지하는 것’이라고 명명하였다. Lee(2014)의 정의는 Lee(2013)의 정의와 대비하여, 수업, 학급업무, 학교업무 등 컬리그십이 발휘되고 작용하는 학교조직 내의 영역을 명시하였다는 측면이 차별점이라고 볼 수 있다. 아울러 전문지식의 공유라는 전문적 지원 관계를 전제한 측면뿐만이 아니라 그것을 통해 공동의 목적의식을 통한 조직에 대한 헌신이라는 학교조직의 목적 부분까지 함께 포괄하여 정의한 것이 특징이라고 볼 수 있다. 또한, 인간적인 관계에 있어 ‘서로를 아끼고 돌본다.’고 서술한 Lee(2013)와 달리, 동료 교사 간 상호 존중 및 신뢰라는 특정한 용어로 교사 컬리그십을 정의하였다.

Kwon(2017)은 교사 컬리그십을 ‘교사의 직무수행 과정에서 상호 신뢰를 바탕으로 서로

지원하며 상호 작용하면서 교육비전을 비롯한 직무수행에 필요한 전문 지식과 경험을 상호 공유하는 것을 말하며, 또한 공동체의식을 가지고 공동체의 일에 참여하는 것을 모두 포함하는' 용어로 정의하였다. 다른 한편으로 교사 컬리그십을 '공동의 목적을 달성하기 위해 아이디어와 전문지식을 공유하고 지원하는 관계, 상호 신뢰를 바탕으로 자신이 맡은 일에 책임을 지는 관계이며 자율적으로 함께 협력하는 전문적 관계일뿐만이 아니라 교사들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식 및 인간적인 관계를 모두 포함하는 것' 으로 이해하였다.

<표 6> 교사 컬리그십에 대한 국내학자별 정의 비교

구분	개념 정의	개념 영역 설정	개념적 요소					
			전문적 지원	인간적 관계	상호 협력	공동 목적	조직 비전	공동체 의식
Lee (2013)	조직구성원들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식		○	○				
Lee (2014)	동료 교사들과의 수업이나 학급업무, 학교업무에 대한 아이디어와 전문지식을 공유할 뿐만 아니라 목적의식을 공유함으로써 조직에 대한 헌신을 높이고 동료 교사 간 상호 존중 및 신뢰를 통해 인간적인 관계를 유지하는 것	○	○	○		○	○	
Kwon (2017)	교사의 직무수행 과정에서 상호 신뢰를 바탕으로 서로 지원하며 상호 작용하면서 교육비전을 비롯한 직무수행에 필요한 전문 지식과 경험을 상호 공유하는 것을 말하며, 또한 공동체의식을 가지고 공동체의 일에 참여하는 것을 모두 포함함	○	○	○		○	○	○
Kwon (2017) (추가 정의)	공동의 목적을 달성하기 위해 아이디어와 전문지식을 공유하고 지원하는 관계, 상호 신뢰를 바탕으로 자신이 맡은 일에 책임을 지는 관계이며 자율적으로 함께 협력하는 전문적 관계일 뿐만이 아니라 교사들이 서로를 아끼고 돌보는 동료의식 및 인간적인 관계를 모두 포함하는 것		○	○	○	○		

출처: Kwon(2017), Lee(2013), Lee(2014)를 참고하여 연구자가 재구성

위의 표에서 살펴볼 수 있듯이, 교사 컬리그십에 대한 국내학자별 정의는 상이한 것을 알

수 있다. 개념이 적용되는 영역이 설정된 경우와 없는 경우가 있으며, 개념적 요소로서 전문적 지원, 인간적 관계, 상호 협력, 공동 목적, 조직 비전, 공동체 의식 등이 국내학자별로 컬리그십의 정의 상에 다양하게 포함되어 있는 것을 확인할 수 있다.

이처럼 많은 선행연구들에서 컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality)을 혼용해서 사용하고 있다는 것을 확인할 수 있었고, 현재 컬리그십(colleagueship)에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있는 시점은 아니나 몇몇 국내학자들의 컬리그십(colleagueship)에 대한 정의가 매우 상이한 양상을 띠고 있는 점은 확실히 짚고 넘어갈 필요성이 있다고 볼 수 있다.

2. 교사 컬리그십의 개념 구조

컬리그십 개념은 앞서 살펴본 바대로, 개념적 요소 차원으로서 전문성과 동료성, 과정적 동인 차원으로서 협력으로 구조화되어 있는 것을 확인하였다. 이를 통해 논리적으로 추론해 본다면, 교사 컬리그십의 개념은 개념적 요소 차원으로서 교사 전문성과 교사 동료성, 과정적 동인 차원으로서 교사 협력으로 구조화될 수 있을 것이다.

연구자가 새롭게 제시한 교사 컬리그십의 개념 구조를 살펴보면 알겠지만, 교사 컬리그십의 개념 구조 상에는 상당히 포괄적인 용어들이 포함되어 있는 것을 알 수가 있다. 교사 전문성 개념이라든지, 교사 협력 등의 개념들은 그 자체로도 현재 명확하게 정의되지 않고 있는 다의적이고 포괄적인 용어들이다. 이러한 개념적 포괄성 때문에 현재 교사 컬리그십을 연구하는 국내 몇몇 학자들 사이에서도 상호 합의되고 통용되는 정의가 없는 것으로 판단해 볼 수 있다. 그렇지만, 컬리그십의 개념 구조를 통해 논리적으로 추론한 교사 컬리그십의 개념 구조는 형식적인 측면에서 합의 가능한 수준일 것으로 보이며, 교사 컬리그십 논의에 있어 의미 있는 시사점을 줄 수 있으리라 본다.

한편, 컬리그십의 개념 구조를 논할 때와 달리, 교사 컬리그십의 개념적 요소와 과정적 동인 측면을 논할 때는 훨씬 더 세심한 접근을 필요로 한다. 가령, 개념적 차원의 논의라 할지라도 교사 전문성은 전문성의 유무로만 살펴볼 성질의 것이 아니다. 분명 컬리그십의 개념 구조를 논할 때도 마찬가지로 전문성을 전문성의 유무로만 파악하는 것은 단편적인 접근일지 모른다. 하지만 컬리그십의 개념 구조에 한정하여 논의할 시에는 어떠한 실체적 대상이 전제되지 않기에 해당 컬리그십의 개념을 이해하는 수준에서 개념적 차원으로만 논의하는 것이 자연스러운 접근일 수 있다. 이와 달리 교사 전문성을 논할 시에는, 교사라는 실체적 대상이 전제되기에 교사가 처한 상황이나 맥락을 충실히 고려한 개념적 논의가 이루어져야 하기에 개념 규정에 대한 세심한 접근이 필수적으로 고려될 필요가 있다.

V. 교사 쉼의 교육행정에의 함의

최근 교사 협력에 대한 이론적·실천적 논의가 활발해지고 있는 것을 본다면, 교사 협력의 질적 차원을 드높이기 위한 시도 및 노력으로서의 교사 쉼에 대한 논의는 상당히 중요한 교육행정적 시사점을 제공해준다고 말할 수 있다.

본 연구에서는 쉼의 개념 및 유사용어와의 비교 분석, 쉼 및 교사 쉼의 개념 구조 탐색 및 분석해 보았다. 기 탐색 결과를 토대로 교사 쉼이 개념적 측면에서의 교육행정 연구와 실천적 측면(교육정책적/단위학교 경영적 차원)에서의 실제에 주는 함의를 논의하면 다음과 같다.

우선, 개념적 측면에서의 교육행정 연구에의 함의이다. 기존의 선행연구들(Abdullah, 2009; Deshaw, 2009; Dufour, 2004; Jarzabkowski, 2002/2003; Kwon, 2017; Lee, 2013; Lee, 2014; Shah, 2011; Tschannen-Moran, 2001)에서는 교사 쉼 개념을 주로 교사 협력, (교사 간) 동료의식과 동일한 의미로 활용하거나 단편적 차원으로 협소하게 규정하여 바라보는 시각이 강하였다. 다른 한편으로 해외 학자들과 달리 국내 학자들의 경우 교사 쉼 개념에 있어 교사 협력 변수를 배제하고 규정되는 측면도 간혹 있었다.

특히, 교사 쉼을 논한 기존의 선행연구들에서는 교사 협력과 동일한 의미로 활용하는 경향이 강한 측면으로 인해 교사 전문성에 대한 논의는 충실히 다루어지지 못하고 다소 협소하게 규정되는 한계점이 존재하였다⁴⁾. 특정 개념은 기 개념을 설명하는 핵심적인 개념적 요소가 있다. 본 연구결과에 터하면, 교사 쉼을 개념적으로 규정함에 있어, 전문성 요소는 필수적으로 함께 결부되어야 한다.

이를 볼 때, 기존의 교사 쉼을 바라보는 접근 방향에 있어, 개념적 접근 방향의 수정이 이루어져야 함을 시사하는 것이다. 즉, 교사 전문성(전문적 관계 혹은 전문적 업무 지원 측면) 요소를 고려하여 교사 쉼을 바라보는 개념적 접근이 전제된 교육행정 연구가 이루어질 필요성이 있다.

다음으로, 실천적 측면에서의 교육행정 실제에의 함의이다. 첫 번째로, 교육정책적 차원의

4) Kwon(2017)은 교사 쉼 측정의 한계점을 극복하면서 교사 쉼 측정 도구 개발 및 적용 연구를 통해서 교사 쉼의 구성 요인을 6개 구성 요인 및 31개의 하위 요소로 제시하였다. 구체적인 내용을 살펴보면, 1) 상호신뢰(관계유지, 나에 대한 동료 신뢰, 업무신뢰, 배려, 영향력), 2) 상호공유(수업관련 공유, 업무관련 공유, 생활지도 공유, 학급경영 공유, 비전 공유), 3) 상호작용(수평적 관계, 민주적 사고, 경청, 공감능력, 의사소통), 4) 상호지원(자발성, 융통성, 지원행동, 봉사, 격려), 5) 공동체 의식(공동체인식, 이해 존중, 주인의식, 솔선수범, 동료애, 헌신), 6) 공동체참여(협력, 집단 지성, 문제해결, 책임감, 시간/약속 준수)이다. 이를 살펴보면, 교사 쉼 개념 및 구성요인을 바라봄에 있어, 전문성에 대한 논의는 충실히 다루어지지 못하고 있는 점을 알 수가 있다.

접근이다. 최근 단위학교 현장에서는 교사(전문적)학습공동체를 중심으로 하여 교사 협력 증진을 위한 정책적 움직임이 강하다. 우리 단위학교 현장에서 학교교육력의 제고를 위한 수단으로서 전문적학습공동체에 대한 관심이 그 어느 때보다 뜨거우며, 교사 전문성 개발을 위한 새로운 접근으로서 교사학습공동체가 주목받고 있다(Seo, 2009).

교사(전문적)학습공동체를 중심으로 교사 협력을 바라보는 시각(Little, 1982; McLaughlin, 1992; Seo, 2008/2009/2013/2019)에서는 교사 협력을 통한 교사 전문성 증진 혹은 개발을 기하는 경향이 강한 것을 볼 수가 있다. 본 연구결과를 토대로 본다면, 동료의식을 토대로 한 전문적 관계 형성뿐만 아니라, 그러한 관계가 형성된 교사들 간의 협력이 과정적(혹은 통합적)으로 발생할 때 교사 컬리그십이 증진될 수 있다. 이를 볼 때, 교사 협력 증진을 통한 교사 전문성 개발의 정책적 방향뿐만 아니라, 투트랙 차원에서 교사 전문성(혹은 전문적 관계) 증진을 통한 교사 협력 증대의 방향 또한 함께 강조할 필요성이 있다는 것이다. 현재 교사(전문적)학습공동체가 단위학교에서 운영되는 실태를 살펴본 연구결과를 보면, 우리의 기대와는 달리 자신의 교육실천이 간섭받지 않는 선에서 이루어지는 안일한 협력(comfortable collaboration)(Hargreaves, 1994; Seo, 2019)이 대다수 이루어지고 있음을 제기되고 있는 점에서, 교사(전문적)학습공동체 운영의 정책적 방향을 교사 컬리그십 증진 방향으로의 전환 필요성이 제기될 수 있다.

두 번째로, 단위학교 경영적 차원의 접근이다. 교사 컬리그십이 증진되는 방향으로 단위학교를 경영하기 위해서는 교사의 전문적 관계 증진을 위한 교사 전문성 향상이 필수적이다. 교사 전문성은 대체적으로 지식, 신념, 기술 등의 복합적 함수로 설명되고 있으며(Ro, 2004; Kim, 2006), 시대적 흐름에 따라 개인, 조직, 사회차원 등 다양한 영역이 포괄되어 있는 매우 다의적인 개념으로 해석되고 있다. 특히, 최근에는 교사 전문성을 바라봄에 있어, 장기적인 관점에서 교사의 전문적 역량 증진을 위한 핵심적인 요소로서 반성적 실천의 중요성이 각광받고 있다(Seo, 2019). 반성적 실천을 수행한다는 것은 구성원 각자가 본인의 실천 행위를 반성하고, 실천 기저에 있는 앎과 지식을 재구성한 후 이를 실천에 옮겨 검증하는 과정을 통해 자신의 실천을 개선하고 새로운 지식을 형성하며 전문성을 신장해 나아감을 의미한다(Oh, 2016).

최근 단위학교 내 교사(전문적)학습공동체 운영을 위한 고정시간이 확보되고 있는 추세이다. 이와 연계하여 교사 개별적으로 반성적 실천이 원활히 일어날 수 있도록 충분한 고정시간 및 비교수시간이 확보되는 측면도 학교경영자는 고려할 필요성이 있다. 더불어 학교경영자는 교사 컬리그십 향상을 위해서 교사 동료성 증진을 위한 적절한 지원도 함께 활성화할 필요가 있다.

VI. 결론 및 제언

1. 결론

최근 교사 협력의 질을 높이려는 접근 중의 하나로서 교사 컬리그십 개념이 등장하였다. 본 연구는 많은 선행연구들에서 컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality) 등 3가지 용어를 혼용해서 사용하고 있으며, 이러한 점을 볼 때 전술한 세 가지 용어의 정확한 의미를 살펴보고, 그 의미에 맞게 교사 컬리그십 개념이 규정될 필요성이 존재한다는 문제의식 아래 논의되기 시작하였다. 이에 컬리그십(colleagueship), 협력(collaboration), 동료의식(collegiality) 등 전술한 용어들의 개념적 의미에 대한 비교 분석을 통해 컬리그십을 개념 구조를 살펴보고, 컬리그십의 개념 구조에 근거한 교사 컬리그십의 개념 구조를 문헌분석 및 논리적 추론을 통해서 탐색해 보고자 하였다. 연구결과는 다음과 같다.

우선, 컬리그십(colleagueship)이 협력(collaboration) 혹은 동료의식(collegiality)과 혼용되어 사용되고 있다는 측면에 대한 문제의식을 바탕으로, 3가지 용어에 대한 개념적 탐색을 실시하였다. 협력(collaboration)은 협업(cooperation)과 대비하여 개념적 의미를 살펴보았으며, 동료의식(collegiality)은 개념적 요소 중심으로 의미를 살펴보았다. 아울러 유사 용어로서 팀워크(teamwork), 응집성, friendship, 유대, 헌신, 배려 개념을 비교하여 살펴보았다.

개념적 탐색 결과, 컬리그십(colleagueship)의 개념 구조는 개념적 요소 차원으로서 전문성(professionalism)과 동료성(collegiality), 과정적 동인 차원으로서 협력(collaboration)으로 이루어져 있음을 밝혔다. 이와 더불어 컬리그십(colleagueship) 개념은 협력(collaboration)이라는 과정적 요소를 전제하기에, 협력(collaboration)이 구현되는 실제적 양상을 고려하여, 협력(collaboration)이라는 개념이 내포하고 있는 다양한 시각 혹은 관점을 추가적으로 검토 및 분석하였다. 이를 통해 컬리그십(colleagueship)이 구현되는 과정적 양상으로서, 협력의 질적 측면(전문성 여부 + 동료성 여부) 및 동기 측면(자발적 / 고안된 / 비자발적)을 고려하여 [유형1]부터 [유형12]까지 해당하는 컬리그십(colleagueship)의 개념적 양상을 추가적으로 밝혔다.

컬리그십(colleagueship)의 개념 구조 탐색 결과를 바탕으로, 교사 컬리그십(teacher colleagueship)의 개념 구조를 탐색하였다. 논리적 추론에 의하여, 교사 컬리그십 개념 구조는 개념적 요소로서 교사 전문성과 교사 동료성, 과정적 동인 차원으로서 교사 협력으로 이루어짐을 밝혔다. 이와 더불어 연구자가 새롭게 제시한 컬리그십의 개념 구조를 통해 논리

적으로 추론한 교사 컬리그십의 개념 구조는 형식적인 측면에서 교사 컬리그십 개념적 정의 측면에서 다양한 사람들을 대상으로 합의 가능한 수준일 것으로 보이며, 교사 컬리그십 논의에 있어 의미 있는 시사점을 줄 수 있을 것으로 판단하였다.

마지막으로 최근 교사 협력에 대한 이론적이고 실천적인 논의가 활발해지고 있기에 교사 협력의 질적 차원을 높이고자 하는 접근으로서의 교사 컬리그십이라는 개념적 중요성을 토대로, 교사 컬리그십의 교육행정에의 함의를 교사 전문성 요소(전문적 관계 혹은 전문적 업무 지원)에 중점을 두어 개념적 측면과 실천적 측면(교육정책적/단위학교 경영적 차원)으로 구분하여 제시하였다.

첫 번째, 개념적 측면에서의 함의이다. 교사 컬리그십을 논의한 기존 선행연구들을 대상으로 분석한 결과, 교사 협력과 교사 컬리그십을 유사 혹은 동일 용어로 인식하는 경향이 강함으로 인해 교사 전문성에 대한 논의는 충실히 다루어지지 못하는 한계점이 있었다. 이에 교사 전문성(전문적 관계 혹은 전문적 업무 지원 측면) 요소를 중점적으로 고려하여 교사 컬리그십을 바라보는 개념적 접근이 전제되어야 하며, 전술한 내용에 기반한 교육행정 연구가 충실히 이루어질 필요가 있어 보인다.

두 번째, 실천적 측면에서의 함의이다. 현재 단위학교 내 교사(혹은 전문적)학습공동체가 운영되는 실태를 제시한 연구결과(Seo, 2019)를 살펴보면, 자신의 교육실천이 간섭받지 않는 선에서 이루어지는 안일한 협력(comfortable collaboration, Hargreaves, 1994)이 이루어지는 경향이 높다고 한다. 이는 본 연구결과에 더하면, 전문적인 협력이 담보되지 않은 채로 교사(혹은 전문적)학습공동체가 운영되고 있기에, 그러한 한계점이 발생할 가능성이 높다고 해석할 여지가 크다. 이에 본 연구에서는 교육정책적 차원과 단위학교 경영적 차원의 접근에서 다음과 같이 제시하고자 한다.

우선, 교육정책적 차원의 접근이다. 현재의 교사 전문성 개발을 위한 정책적 방향은 교사(전문적)학습공동체 형성을 통해 교사 협력을 증진을 기하며, 그에 따라 교사의 전문성을 개발하고자 흐름이 강한 것으로 이해된다. 하지만, 우리의 기대와 달리 안일한 협력이 주를 이루고 있는 단위학교 현장의 교사 협력 실태를 고려해 본다면, 교사 협력 증진을 위한 정책적 방향에 대한 재고가 일정 부분 필요해 보인다. 이에 교육정책적인 방향 수립에 있어, 교사 전문성이 선 담보된 교사(전문적)학습공동체 운영을 추구함으로써, 교사 협력을 증진시키고, 그에 따라 교사 컬리그십 증진을 도모하는 방향이 고려될 필요가 있음을 제시하고자 한다.

다음으로, 단위학교 경영적 차원의 접근이다. 본 연구결과에서는 교사 컬리그십, 교사 협력 증진을 위해서는 교사 전문성 개발의 중요성이 강조될 필요가 있음을 제시하였다. 교사 전문성 개발의 주된 초점은 교사의 전문적 역량 증진을 위한 핵심적 요소로서 반성적 실천의 중요성(Seo, 2019)이 매우 중요시되고 있는 추세이다. 이에 교사의 교수시간 확보 또한

중요하지만, 그와 함께 수업을 충실히 준비하는 시간으로서 비교수시간의 확보 또한 중요할 수 있다. 이를 볼 때, 최근 단위학교 내 교사(혹은 전문적)학습공동체 운영을 위한 고정시간(수요일, 교사학습공동체 운영의 날)이 확보되거나 증대되고 있는 면은 긍정적인 면이라 사료된다. 더불어, 최근 학교업무정상화 혹은 학교업무합리화 논의과정에서 교육활동, 즉 수업에 전념할 수 있는 교육환경을 조성하고자 하는 정책적 흐름에 따라 단위학교 내에서도 학교경영자를 중심으로 하여 교사가 수업에 전념할 수 있는 환경을 조성하는 데 많은 노력을 기울여야 할 것으로 판단된다.

2. 제언 및 한계점

본 연구의 결과를 토대로 한 제언은 다음과 같다. 첫째, 교사 컬리그십 개념에 대한 명확한 인식이 필요하다. 교사 컬리그십(teacher colleagueship)이라는 개념은 단위학교 현장의 교사들을 향한 실천적 개념으로서 상당한 의미를 내포했다고 볼 수 있다. 구체적으로, 형식적 수준에서 머무르고 있다고 볼 수 있는 단위학교 내 교사 협력의 질적 수준을 한 단계 높일 수 있는 가능성을 내포한 중요 개념이다. 이렇듯 중요 개념일수록 개념이 실천화될 수 있도록 많은 연구가 이루어질 필요성이 있다. 아울러 개념과 실천은 서로 불가분의 관계에 있기에, 올바른 개념이 전제될 수 있도록 개념적 탐색 및 분석에 대한 논의는 상당히 세심하고 면밀한 계획 아래 철저히 수행되어야 할 필요성이 다분하다 하겠다.

둘째, 교사 컬리그십의 개념 및 구성요인에 대한 세밀한 탐색이 필요하다. 결론의 마지막 부분에서도 제시한 바대로, 본 연구의 후속 연구로 컬리그십 개념 구조에 근거한 교사 컬리그십(teacher colleagueship) 개념 및 구성요인을 탐색해 보는 연구가 필요할 것으로 보인다. 단, 교사 컬리그십의 과정적 동인으로서 제시 가능한 교사 협력의 경우, 학자별로 상당히 다양하게 정의되고 있으므로 이를 고려하여 세밀하고 면밀한 교육행정적 접근이 필요할 것이다. 또한 교사 협력 개념과 관련지어, 국내의 환경에서 다수 거론이 되는 자율성, 책임감 등의 구성요인은 면밀히 살펴볼 필요가 있을 것으로 판단된다. 더불어 교사 컬리그십의 개념 및 구성요인에 관한 실제적 탐색을 위하여, 교사 컬리그십이 실제로 구현되는 양상을 파악하기 위한 현장 기반 실증적 연구 또한 함께 이루어질 필요가 있다.

본 연구의 한계점은 다음과 같다. 본 연구는 기존 협력에 관한 개념적, 실천적 논의를 충실히 다루지 않은 점이 있으므로, 본 연구의 결과를 토대로 교사 컬리그십 개념을 명확히 규명하였다고 보기에는 힘든 측면이 존재한다. 다만, 기존 연구들에서 충실히 다루지 않았던 교사 전문성 요소를 고려한 교사 컬리그십 개념 구조를 탐색함으로써, 교사 컬리그십에 대한 개념적 규정에 있어 일정 부분 개념적 접근의 확장을 담보해 줄 것으로 기대한다.

References

- Abdullah, J. (2009). Lowering teacher attrition rates through collegiality. *Academic Leadership Journal*. Advance online publication. <https://scholars.fhsu.edu/alj/vol7/iss1/24/>
- Deshaw, M. (2009). *Trust, collegiality, and community* [Doctoral dissertation, Lewis & Clark College]. ProQuest Dissertations Publishing. <https://search.proquest.com/docview/305081296/fulltextPDF/EC03A8C25150456DPQ/1?accountid=13954>
- Choi, Y. H. (2018). *A study on the typology of teacher collaboration culture in elementary schools* [Unpublished doctoral dissertation]. Korea National University of Education. 국문: 최연희(2018). **초등학교 교사 협력문화 유형화 연구**. 박사학위논문, 한국교원대학교.
- DuFour, R. (2004). Schools as learning communities. *Educational Leadership*, 61(8), 6-11.
- Finkelstein, M. (1981). *The dimensions of collegueship among college and university faculty*. American Educational Research Association, Eric ED 201275, 1-35.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*. Teachers College Press.
- Jang, J. J., & Jo, H. J. (2005). Conceptual framework of the collaboration paradigm. *Journal of Information and Operations Management*, 25(2), 113-125. 국문: 장정주, 조헌진 (2005). 협력 패러다임의 개념적 틀. **경영정보논총**, 25(2), 113-125.
- Jarzabkowski, L. M. (2002). The social dimensions of teacher collegiality. *Journal of Educational Inquiry*, 1(2), 1-20.
- Jarzabkowski, L. M. (2003). Teacher collegiality in a remote Australian school. *Journal of Research in Rural Education*, 18(3), 139-144.
- Jung, I. H. (2003). A study on the formation of a cooperative school organization culture. *Korean Policy Sciences Review*, 7(1), 301-320. 국문: 정일환(2003). 협동적 학교조직 문화형성에 관한 연구. **한국정책과학회보**, 7(1), 301-320.
- Kim, O. Y. (2006). The study on the reconceptualization of teacher's profession. *Korean Journal of Educational Administration*, 24(4), 139-160. 국문: 김옥예(2006). 교사 전문성의 재개념화에 관한 연구. **교육행정학연구**, 24(4), 139-160.
- Kwon, S. H., & Kim, D. K. (2013). A study on development and validity of the teacher collaboration scale. *Korean Journal of Educational Administration*, 31(1), 109-132. 국문: 권순형, 김도기(2013). 교사 협력 진단 도구 개발 및 타당화. **교육행정학연구**, 31(1), 109-132.

- Kwon, S. H. (2013). *A structural analysis on difference among schools of teacher-collaboration* [Unpublished doctoral dissertation]. Korea National University of Education. ㉮ 국문: 권순형(2014). **교사 협력의 학교 간 차이에 관한 구조적 분석**. 박사학위논문, 한국교원대학교.
- Kwon, H. M. (2017). *Development and application of school teachers' collegueship scale* [Unpublished doctoral dissertation]. Incheon National University. ㉮ 국문: 권혁미(2017). **교사 쉐리그십 측정도구 개발 및 적용**. 박사학위논문, 인천대학교.
- Lee, J. R. (2014). *The mediating effects of teacher's followership and teacher's collegueship in the relationship between principal's transformational leadership and school organizational effectiveness* [Unpublished doctoral dissertation]. Incheon National University. ㉮ 국문: 이정란(2014). **교장의 변혁적 리더십과 학교조직 효과성 간의 관계에서 교사 팔로워십과 교사 쉐리그십의 매개효과**. 박사학위논문, 인천대학교.
- Little, J. W. (1982). Norm of collegiality and experimentation: Workplace conditions of school success. *American Educational Research Journal*, 19(3), 325-340. <https://doi.org/10.3102/00028312019003325>
- Lee, Y. S. (2013). To learn leadership, you must first learn followership and collegueship. *Incheon University Graduate School of Education Wonwoo Bulletin*, 34, 2. ㉮ 국문: 이윤식(2013). **Leadership을 배우기 위해서는 먼저 Followership과 Collegueship을 배우야 한다**. 인천대학교 교육대학원 원우회보, 34호, 2면.
- McLaughlin, M. W. (1992). What matters most in teachers' workplace context? In J. W. Little, & M. McLaughlin (Eds.). *Teachers' work* (pp. 79-103). Teachers College Press.
- Oh, C. S. (2016). A study on the sharing and settlement process depending on the features of teachers' learning community. *The Journal of Korean Teacher Education*, 33(1), 297-328. <https://doi.org/10.24211/tjkte.2016.33.1.297> ㉮ 국문: 오찬숙(2016). **교사학습공동체 특성에 따른 공유와 정착과정 연구**. *한국교원교육연구*, 33(1), 297-328.
- Park, W. W. (2006). *Teamwork: Meaning, measurement, and methods*. Seoul National University Press. ㉮ 국문: 박원우(2006). **팀워크의 개념, 측정 및 증진방법**. 서울대학교 출판문화원.
- Ro, J. H. (2004). Conceptualizing and measuring commitment to teaching of teachers. *Korean Journal of Educational Administration*, 22(4), 215-232. ㉮ 국문: 노종희(2004). **초·중등 교사의 교직 헌신의 개념화 및 측정도구 개발**. *교육행정학연구*, 22(4), 215-232.
- Rosenholtz, S., & Workplace, T. S. (1989). *Teacher's workplace: The social organization of schools*. Longman.
- Seo, K. H. (2008). A case study on out-of-school teacher learning community. *The Journal of*

- Korean Teacher Education*, 25(2), 53-80. ☞ 국문: 서경혜(2008). 학교 밖 교사학습공동체에 대한 사례연구. *한국교원교육연구*, 25(2), 53-80.
- Seo, K. H. (2009). Teacher learning communities and professional development. *The Journal of Korean Teacher Education*, 26(2), 243-276. ☞ 국문: 서경혜(2009). 교사 전문성 개발을 위한 대안적 접근으로서 교사학습공동체의 가능성과 한계. *한국교원교육연구*, 26(2), 243-276.
- Seo, K. H. (2013). A community approach to teacher learning. *The Journal of Educational Studies*, 44(3), 161-191. ☞ 국문: 서경혜(2013). 교사 학습에 대한 공동체적 접근. *교육과학연구*, 44(3), 161-191.
- Seo, K. H. (2019). The school-based teacher learning community movement in Korea. *The Journal of Educational Studies*, 50(2), 1-28. <https://doi.org/10.15854/jes.2019.6.50.2.1> ☞ 국문: 서경혜(2019). 학교단위 교사학습공동체 운동의 의의와 과제. *교육과학연구*, 50(2), 1-28.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Moral leadership: Getting to the heart of school improvement*. Jesse-Bass.
- Shah, M. (2011). The dimensionality of teacher collegiality and the development of teacher collegiality scale. *International Journal of Education*, 3(2), 1-20. <https://doi.org/10.5296/ije.v3i2.958>
- Tschannen-Moran, M. (2001). Collaboration and the need for trust. *Journal of Educational Administration*, 39(4), 308-331. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005493>