



# 초등 교사가 인식하는 학교의 조직문화와 공동체성이 관계만족도에 미치는 영향

김효정 · 김도희\* · 박수홍†

부산대학교 (따뜻한교육공동체연구센터 전임연구원) · \*부산대학교(학생) · †부산대학교(교수)

## The Effect of Organizational Culture and Community Perceived by Elementary School Teachers on Relationship Satisfaction

Hyojeong KIM · Dohui KIM\* · Suhong PARK†

Pusan National University(Researcher) · \*Pusan National University(student) · †Pusan National University(professor)

### Abstract

The purpose of this study is to investigate the influence of organization culture and educational community on teachers' perceived satisfaction with members like directors, young children, parents, and peer teachers. The subjects consisted of 148 elementary school teachers working in the P city and data were collected and analyzed by means of descriptive statistics, correlation, and multiple regression. As a result, teachers tend to perceive subcultures of school culture and educational culture as above average. And there were significant correlations between variables of organizational culture and relational satisfactions with members( $r = .16 \sim .88$ ), between educational communality of the school and relational satisfactions with members( $r = .58 \sim .84$ ). As a result of Regression analysis total explanation of the independent variables, excepting Rational culture on relational satisfactions with members was 92% and there were differences in the explanations in case of each members. Based on this, we discussed the leadership of the principal and the improvement of the sharing of core values between the organizational culture and the members of the school.

**Key words :** Elementary school teachers, Relationship satisfaction, Organizational culture, Educational community

### I. 서론

성과나 원칙을 강조하는 일반 조직에서도 구성원들의 인간관계는 조직의 목표달성에 영향을 미치는 중요한 요소다(Katzenbach and Khan, 2010). 그런데 학교는 인간의 만남과 상호작용을 통해 이루어지는 교육을 목표로 하고 있다. 따라서 학교에서 구성원 간의 관계는 단순한 조직의 목표달성을 위한 수단 이상의 의미가 있다.

학교 구성원 간의 관계는 교사를 중심으로 이루어진다고 해도 과언이 아니다. 교사는 학교의 중추적 역할(Nahm, 2001)을 수행하는 교육활동의 중요한 당사자이며, 교사를 중심으로 학생과 학부모, 동료 교사, 교장의 관계 속에서 교육활동이 이루어진다. 선행 연구에 따르면 교사와 학교구성원 간의 관계는 학교 효율성과 조직문화(Jo, 2008; Lee and Kang, 2016; Kang and Kang, 2010), 학생의 학업 성취도와 학교 만족도(Gregory and

† Corresponding author : 051-510-2631, suhongpark@pusan.ac.kr

\* 본 논문은 2017년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2017S1A3A2067778)

Weinstein, 2004; Kim and Kim, 2014; Song, 2015; Lee, 2015), 그리고 교사 스스로가 느끼는 학교만족감과 직무만족(Kim and Kim et al., 2015; Kim and Choi et al., 2015; Kim et al, 2009)에 영향을 미치는 중요한 요인이다. 이렇게 교사가 학교 구성원들과 원만한 관계를 형성하는 것은 단순한 교사의 만족감 이상의 학교의 교육적 성과에 영향을 미치는 중요한 요인이다.

따라서 교사와 학교구성원 간의 관계성을 증진하는 방안에 대한 다방면의 노력이 진행되었고 선행 연구에서는 관계성 증진 방안에 관한 탐색적 연구(Kim, 2018)나 교장의 관계 중심의 리더십에 대한 연구(Lim, 2017; Jeong, 2017), 학부모와 교사의 관계증진을 위한 연수의 방향에 대한 연구(Seo et al., 2015), 그리고 예비교사의 관계성 증진 프로그램 개발(Lee and Lee, 2015) 등을 통해 교사와 학교구성원 간의 관계성을 증진하려는 방안이 제시되었다.

본 연구에서는 학교의 조직문화와 공동체성이 교사의 학교구성원 간의 관계에 미치는 영향력을 밝혀 학교구성원 간의 관계성 증진을 위한 학교 조직 차원의 방안을 제시하고자 한다.

학교의 조직문화는 교사의 직무만족도, 교사효능감뿐만 아니라 학교조직의 효과성에 영향을 미치는 요인(Shim et al., 2007; Choi and Kim, 2016; Park and Jun, 2018)이며, 초등학교 교사를 대상으로 한 연구(Jeon, 2011)에서는 교사의 만족도와 효능감은 초등학교 학교장의 리더십 유형보다도 학교의 조직문화요인이 더 많은 설명력을 가진 것으로 나타났다.

학교공동체 연구에서는 학교공동체가 갖추어야 하는 요건 및 특성으로 구성원 간의 관계성을 다루고 있다. 학교공동체에 관한 연구에서 구성원 간의 관계성은 정서적 유대감(Park and Kim, 2005; Hughes and Terrell, 2007), 친밀감(Jehn and Shah, 1997) 등의 요인으로 제시되었다. 지금까지 학교공동체에 대한 논의가 학교혁신과 학교공동체 형성을 위한 방안에 집중되었다면, 최근에는

많지는 않지만, 공동체성이 학교의 변화에 미치는 영향에 대한 연구가 유아교육 영역에서 찾아볼 수 있다. 유아 교사가 인식하는 공동체성이 구성원과의 관계만족도(Chung, 2018)와 교사의 협력(Chung and Noh, 2016) 그리고 부모의 삶의 만족도(Chung et al., 2016)에 미치는 영향에 관한 연구가 진행되었다. 그러나 학교공동체에 대한 논의와 실천이 가장 활발하게 진행되고 있는 초등학교의 경우 이러한 공동체성의 영향에 대한 실증적 논의는 진행되지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 이에 본 연구에서는 초등 교사를 대상으로 공동체성과 관계성의 상관과 설명력을 살펴봄으로써 학교공동체가 학교와 구성원들의 변화에 어떠한 영향을 주는지를 밝히고자 한다.

이에 본 연구에서는 다음과 같이 연구문제를 선정하였다..

연구문제 1. 초등학교 교사가 인식하는 학교구성원과의 관계만족도에 대한 학교의 조직문화, 공동체성이 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 2. 초등학교 교사가 인식하는 학교장과의 관계만족도에 대한 학교의 조직문화, 공동체성이 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 3. 초등학교 교사가 인식하는 학생과의 관계만족도에 대한 학교의 조직문화, 공동체성이 구성원과의 관계 만족도에 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 4. 초등학교 교사가 인식하는 학부모와의 관계만족도에 대한 학교의 조직문화, 공동체성이 구성원과의 관계 만족도에 미치는 영향력은 어떠한가?

연구문제 5. 초등학교 교사가 인식하는 동료교사와의 관계만족도에 대한 학교의 조직문화, 공동체성이 구성원과의 관계 만족도에 미치는 영향력은 어떠한가?

## II. 이론적 배경

## 1. 관계만족도

우선 교사와 학교장의 관계 만족도는 학교장이 학교 전체의 문화와 의사소통 구조 등에 미치는 영향력을 고려할 때, 인간관계의 측면뿐 아니라 교장의 리더십과 학교 조직문화에 대한 교사의 인식과 만족 여부를 알 수 있는 요소로 볼 수 있다. 이에 초등학교 교장의 리더십과 조직문화, 조직 효과성에 대한 연구(Jo, 2008; Lee and Kang, 2016; Kang and Kang, 2010)에 따르면 학교장의 리더십 유형과 교사들이 느끼는 학교의 조직문화와 조직만족도, 학교 효율성이 교사의 교장에 대한 신뢰에 복합적으로 영향을 미치고 있었다. 본 연구에서 활용하고 있는 관계만족도 문항은 교사의 직무만족도에서 교장과 각 구성원과의 관계와 관련된 하위요소를 추출한 Chung et al.(2017)이 재구성한 도구로 교장과 교장의 만족도에 대한 문항에는 교장의 리더십과 소통과 관련한 문항들이 포함되어 있다.

다음으로 부모와 교사의 관계 만족도에 대한 부분은 부모 교사의 관계를 중심으로 하는 파트너십과 협력적 문제 해결 과정이 강조되면서 관련 연구가 제시되고 있다. 우선 부모가 느끼는 교사와의 관계만족도는 학교에 대한 만족으로 연결되며, 부모의 만족도는 학생들의 학교 적응과 같은 학습자의 심리적 안정감에도 영향을 미치는 요인이다(Song, 2015; Lee, 2015). 또한, 교사가 느끼는 부모-교사 관계에 관한 연구에서는 부모와 협력관계가 좋고 의사소통을 자주하는 교사들이 유아들에게 더 민감하며 지원적이라(Kim and Park, 2014)고 하면서 소통을 통해 유아의 문제에 대해 부모와 협력적으로 해결하고자 하는 태도를 강조하고 있다. 이에 부모 교사 파트너십에 대한 연구(Choi, 2016)에서도 부모 교사의 관계를 중심으로 하는 파트너십이 교사효능감을 높인다고 하여, 교육현장에서 부모와 교사와의 협력적 관계 증진을 위한 노력이 필요함을 강조하고 있다.

다음으로 교사와 학생의 관계에 관한 연구에서

는 교사의 학습지도가 대부분 학생과의 대면적 관계에서 이루어지며, 교사와 학생 간에 어떠한 인간관계를 맺느냐에 따라 학습자의 학습효과에 영향을 받는다. 학생이 지각하는 교사와의 관계는 학습에 대한 태도, 흥미, 동기와 수업 참여, 그리고 수업에 대한 이해에 영향을 미친다. (Gregory and Weinstein, 2004; Kim and Kim, 2014). 이러한 학습에 대한 변인 외에도 교사의 긍정적 지지와 신뢰는 학습자의 심리적 안정과 학교 만족도를 향상해준다(Song, 2015; Lee, 2015)고 하여 학생들과의 관계를 강조하고 있다. 또한, 교사가 지각한 교사-학생 관계는 학생과의 관계를 위한 교사의 지각과 노력이 학생의 성취요인에 간접적으로 중요한 역할을 할 수 있으며, 교사의 학생에 대한 관계만족도를 높이는 요인으로 교사의 직무만족을 중요한 요소로 제시(Kim and Kim, 2014)하였다.

마지막으로 동료 교사는 같은 업무를 수행하는 교육의 동반자이며 서로의 업무와 발전을 돕는 사회적 지지의 원천으로 실제적, 정서적으로 도움을 주고받는 서로 친밀한 동반자적 관계에 있다(Wilmar and Esther, 2001). 따라서 동료 교사와의 관계에 관한 선행연구에서는 동료 교사 간의 긍정적이며 협력적인 관계에 기반을 둔 학교의 문화가 형성되었을 때, 학교만족도와 직무만족(Kim and Kim and Kim et al., 2015; Kim and Choi et al., 2015; Kim et al., 2009)이 증가하였다.

이처럼 교사가 경험하는 학교구성원들과의 관계만족도는 교사 개인은 물론 학교의 교육적 성과에도 영향을 미친다.

## 2. 조직문화

조직문화에 대한 선도 연구자인 Schein(1997)에 따르면 조직문화는 구성원들의 상호작용과 학습의 과정을 통해 모든 구성원에게 공유되는 것으로 다양한 문화적 요소들을 함께 묶을 수 있도록 패턴화된 양식이다. 그리고 학교 조직문화는 학

교 구성원들이 당연한 것으로 받아들이고 그렇게 행동하기를 원하는 가치, 태도, 철학, 이념의 결합체(Hoy and Miskel, 2013)다.

따라서 조직문화가 가진 일정한 패턴과 결합 양식은 ‘경쟁’과 ‘가치’를 기준으로 유형화하여 나타낼 수 있는데 Weick and Quinn(1999)의 경쟁가치모형이 그것이다. 경쟁가치모형에 따르면 조직문화는 관계문화, 혁신문화, 위계문화, 시장문화의 4개의 유형으로 나누어 설명하였다. 그리고 이를 기반으로 재구성한 학교조직문화 측정도구(Suh, 1986; Lee, 1997; Seo, 2006)에서는 혁신문화, 위계문화, 집단문화, 합리문화의 네 가지 조직문화 유형으로 학교조직문화를 분류하였다.

우선, 혁신문화는 조직의 변화에 대해 유연한 태도를 보이며 도전, 창의, 진취, 혁신지향적인 학교문화를 말한다. 다음으로 집단문화는 구성원 간의 우호적 관계를 중요시하며, 상호신뢰, 인간관계 유지, 우호적 관계, 팀워크를 강조한다. 그리고 위계문화는 명확한 공식 절차와 규정, 질서, 관습화된 업무처리 방법을 중요시하며 안정 지향적인 관리자의 역할을 강조한다. 마지막으로 합리문화는 조직 내 명확한 목표설정과 목표달성을 위한 경쟁이 강조되는 성과중심의 조직문화를 의미한다.

선행연구에 따르면 학교의 조직문화는 교사의 직무만족도, 교사효능감뿐만 아니라 학교조직의 효과성에 영향을 미치는 요인(Shin et al., 2007; Choi and Kim, 2016; Park and Jun, 2018)이며, 초등학교 교사를 대상으로 한 연구(Jeon, 2011)에서는 학교조직문화가 혁신문화이고 변혁적 리더십의 학교장과 근무하는 교사들의 직무만족도와 교사효능감이 가장 높게 나타났다.

이렇게 학교조직문화가 교사와 학교 효과성에 미치는 영향을 고려할 때, 조직문화가 교사들이 느끼는 교육 공동체성과 관계만족도와 유의한 관계를 맺을 것으로 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 학교조직 문화를 교육 공동체성과 함께 구성원들의 관계 만족도에 영향을 주는 학교기관

의 전체적인 요인으로 보았다.

### 3. 교육공동체성

공동체성(The Sense of Community)이란 구성원들이 자신이 공동체에 소속되었다고 인식하며, 자신의 공동체가 어떤 공동체인지 정확하게 하는 것으로, 공동체성에 관한 대표적인 학자인 McMillan and Chavis(1986)에 따르면 공동체성은 다음의 네 가지 구성요인을 제시하였다. 첫째는 ‘소속감’으로 공동체 구성원들은 자신이 공동체에 소속되어있다고 느껴야 하며, 둘째는 ‘상호영향 관계’로 이것은 자신이 그 공동체에서 중요한 존재라고 인식하는 것이다. 세 번째는 ‘친밀감’으로 구성원들이 서로 같은 시간과 공간에 있고 경험을 공유하여 서로 친밀하게 느끼는 것이며, 마지막 ‘헌신의 믿음’은 문제를 해결하는 활동에서 헌신적인 노력을 통하여 욕구가 구성원들의 욕구가 충족될 것이라는 믿음을 가지는 것이다. 즉, 공동체성은 구성원들이 얼마나 공동체의 비전과 목표를 공유하고 구성원들 간의 정서적 연대감이 얼마나 형성되어 있는지가 중요한 것이다.

특히 최근 학교 교육이 가지고 있는 다양한 문제점을 극복하기 위한 전략의 하나로 공동체를 강조하고 있다. 학교에서의 공동체는 개인 내적 특성뿐 아니라 학교의 환경적 요인에 의하여 영향을 받으며 교사의 경우 서로 의견을 공유하고 협력할 수 있는 신뢰 관계 구축과 상호 배려하고 관심을 두는 공식적·비공식적 학교 분위기 조성이 중요하다고 인식하고 있다(Kim et al., 2009).

## Ⅲ. 연구 방법

### 1. 연구대상

연구 대상은 B시와 K도에 소재한 초등학교에 근무하는 교사 148명이다. 연구대상의 일반적 배경은 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Demographic Information of Participants (n=148)

Item	Isub-tem	n	%
gender	man	45	30.4
	Woman	103	69.6
Education al background	Less than 5 years	21	14.2
	5 to 10 years	33	22.3
	10 to 15 years	37	25.0
	15 to 20 years	14	9.5
	More than 20 years	43	29.1
Position at school	General teacher	102	68.9
	Manager teacher	41	27.7
	Fixed-term teacher	5	3.4
Currently working school	Less than 1 year	46	31.1
	1 to 2 years	22	14.9
	2 to 3 years	31	20.9
	3 to 4 years	22	14.9
	More than 4 years	27	18.2

## 2. 연구도구

### 가. 조직문화

학교의 조직문화 유형을 측정하기 위하여 Quinn and McGrath(1985), Suh(1986), Lee(1997)의 학교조직문화 유형 질문지를 참고로 Seo(2006)이 정리한 학교조직문화 측정도구를 사용하였다. 본 척도는 혁신문화, 집단문화, 위계문화, 합리문화의 4가지 하위요소로 구성되며 각 5문항씩 20문항으로 구성되었다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 척도로 응답하게 되어 있으며, 본 연구에서 하위요인별 신뢰도는 혁신문화 .92, 집단문화 .90, 위계문화 .74, 합리문화 .85이었다.

### 나. 공동체성

교사가 인식하는 공동체성 정도를 측정하기 위하여 Chung et al.(2015)이 개발하여 타당화한 ‘공동체 인식 척도’를 사용하였다. 본래 유아 교사를 대상으로 개발한 도구이므로 연구원 4인의 구성원검토 과정에서 초등학교 상황에 적합하지 않은 내용을 수정하였는데, ‘우리 원’은 ‘우리 학교’로

‘아동’을 ‘우리 반 학생’으로 바꾸어 표현하였다. 이 척도는 ‘동반자 의식’과 ‘핵심가치 공유’의 2개 하위요인이 있으며, 각 하위 요인별로 8문항과 9문항 총 17문항으로 구성되었다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 척도로 응답하게 되어 있으며, 본 연구에서 하위요인별 신뢰도는 동반자 의식 .98, 핵심가치 공유 .97, 전체 .98 이다.

### 다. 관계 만족도

관계만족도는 교사의 직무만족도 척도를 활용하여 Chung et al.(2017)가 재구성한 도구를 활용하였다. 본래 유아 교사를 대상으로 개발한 도구이므로 연구원 4인의 구성원검토 과정에서 초등학교 상황에 적합하지 않은 내용을 수정하였는데, ‘원감’을 ‘교장’으로, ‘우리 원’은 ‘우리 학교’로 ‘아동’을 ‘우리 반 학생’으로 바꾸어 표현하였다. 이 척도의 하위요인은 교장과 교장의 관계, 부모와의 관계, 학생과의 관계, 그리고 동료 교사와의 관계로 되어 있으며, 각 교장과 교장의 관계만 8문항 나머지 하위요인은 3문항으로 구성되어 총 17문항이다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 척도로 되어 있으며, 점수가 높을수록 기관 구성원과의 관계 만족도가 높은 것을 의미한다. 본 연구에서 관계 만족도 하위요인의 내적 신뢰도 Cronbach’s a는 각각 학교장과의 관계 .96, 학생과의 관계 .89, 학부모와의 관계 .82, 동료 교사와의 관계 .95며 전체는 .95 이었다.

## 3. 연구절차

본 연구는 B시와 K도에 소재한 초등 교사를 대상으로 하는 연구로 눈덩이 표집법으로 온라인 및 오프라인 설문을 통해 148명을 수집하였다(2018. 7. 20 ~ 9. 7). 눈덩이 표집법은 처음 작은 표본을 선택한 후 계속해서 소개를 받아 원하는 표본의 수를 얻을 때까지 확대해 가는 방법이다(Seong and Si, 2007). 오프라인으로 배포된 72부

의 설문지는 100% 회수되었으며, 온라인으로 배포된 설문지는 미완료 4건은 제외하여 76부가 회수되어 95%의 회수율을 보였다. 그리하여 온라인과 오프라인으로 회수된 총 148부를 최종 분석 대상으로 하였다.

#### 4. 자료분석

수집된 자료는 SPSS 23.0 프로그램을 이용하여 각 변인의 평균과 표준편차를 구하였고, 연구도구의 신뢰도를 검증하기 위해 Cronbach's  $\alpha$  계수를 산출하였다. 그리고 본 연구에 참여한 초등학교 교사가 느끼는 현재 근무하는 학교의 조직문화, 공동체성, 구성원과의 관계만족도 간의 상관을 파악하기 위해 Pearson의 적률상관계수를 구하고 중다회귀분석을 통해 변인 간의 상대적 영향력을 확인하였다.

### IV. 연구 결과

#### 1. 변인의 일반적인 경향

본 연구에 참여한 초등학교 교사가 인식하는 학교의 조직문화, 공동체성, 구성원과의 관계만족도에 대한 전체와 하위요인에 대한 기술통계치는 <Table 2>와 같다.

초등교사가 인식하는 학교의 조직문화는 집단문화와 혁신 문화적 특성이 각각 평균 3.89, 3.72로 상대적으로 높게 나타나고 있으며, 그다음으로 위계문화(M=3.32)와 합리문화(M=3.06) 순서로 나타나고 있다.

또한, 초등 교사들이 인식하는 교육공동체적 특성은 핵심가치 공유(M=4.17)가 동반자 의식(M=3.97) 보다 약간 높게 나왔다.

관계만족도 역시 평균이 3.72~4.20 사이로 높은 편이며, 관계만족도가 높은 순서대로 살펴보자면, 학생과의 관계(M=4.20), 동료 교사와 관계(M=4.14), 학부모와의 관계(M=3.85), 학교장과의 관계(M=3.72) 순서로 나타나고 있다.

<Table 2> Technical statistics on the organizational culture of the school, the educational community, and the relationship satisfaction (n=148)

factor	Sub-factor	M	SD
organizational culture	Innovation culture	3.72	1.14
	Collective culture	3.89	1.00
	Hierarchical culture	3.32	0.89
	Rational culture	3.06	1.10
community recognition	Companion consciousness	3.97	1.03
	Share core value	4.17	0.92
	Total	4.06	0.95
Relationship satisfaction	Teacher- principal Relationship	3.72	1.11
	Teacher-student relationship	4.20	0.83
	Teacher and Parent relationship	3.85	0.92
	Teacher-peer relationship	4.14	0.86
	Total	3.93	0.84

#### 2. 학교의 조직문화, 공동체성, 만족도와 구성원과의 관계 만족도 간의 상관

교사가 지각하는 학교의 조직문화, 공동체성, 구성원과의 관계 만족도 간의 상관관계를 알아보기 위하여 Pearson의 적률상관분석을 실시하였다. 그 결과를 살펴보면 다음 <Table 3>과 같다.

<Table 3>에 의하면 학교의 조직문화는 혁신문화와 집단문화의 경우 구성원과의 관계만족도에 유의한 정적 상관을 보이는 것으로 나타났다. 즉, 혁신문화의 경우 관계만족도 총점( $r=.82$   $p<.001$ ), 학교장과의 관계( $r=.88$   $p<.001$ ), 학생과의 관계( $r=.49$   $p<.001$ ), 학부모와의 관계( $r=.59$   $p<.001$ ), 동료 교사와의 관계( $r=.57$   $p<.001$ ) 모두에서 유의한 정적 상관을 나타내었다. 또한, 집단문화는 관계만족도 총점( $r=.80$   $p<.001$ ), 학교장과의 관계( $r=.77$   $p<.001$ ), 학생과의 관계( $r=.61$   $p<.001$ ), 학부모와의 관계( $r=.63$   $p<.001$ ), 동료 교사와의 관계( $r=.72$

<Table 3> Correlation between organizational culture, educational community, and satisfaction with members (n=148)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.80***	1										
3	.11	.05	1									
4	.09	-.05	.74***	1								
5	.73***	.80**	.08	-.07	1							
6	.66***	.80**	.05	-.05	.89***	1						
7	.72***	.82**	.07	-.06	.98***	.96***	1					
8	.88***	.77***	.09	.03	.76***	.68***	.75***	1				
9	.49***	.61***	.28**	.17*	.62***	.68***	.67***	.50***	1			
10	.59***	.63***	.19*	.15	.59***	.53***	.58***	.58***	.67***	1		
11	.57***	.72**	.13	.00	.75***	.85***	.82***	.59***	.70***	.54***	1	
12	.82***	.80***	.16*	.08	.84***	.80***	.84***	.93***	.74***	.77***	.78***	1

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

1=Innovation culture, 2=Collective culture, 3=Hierarchical culture, 4=Rational culture, 5=Companion consciousness, 6=Share core value, 7=community recognition 8=Teacher- principal Relationship, 9=Teacher-student relationship 10=Teacher and Parent relationship, 11=Teacher-peer relationship, 12=Relationship satisfaction

p<.001) 모두에서 유의한 정적 상관을 나타내었다. 그리고 위계문화의 경우도 전체 관계만족도와 상관(r=.16 p<.05)이 유의한 상관을 보였으며, 구성원의 관계 중 학생과의 관계(r=.28 p<.01), 학부모와의 관계(r=.19 p<.05), 동료 교사와의 관계(r=.16 p<.05)에서 낮지만 유의한 정적 상관을 나타냈다. 그러나 합리문화는 관계만족도와 상관이 낮은 편으로 통계적으로 유의한 상관을 보이지 않았다.

다음으로 공동체성 전체 요인과 관계만족도 간의 상관은 .58~.84(p<.001)범위로 나타나 유의한 상관을 보였다. 즉, 관계만족도 총점(r=.84, p<.001), 학교장과의 관계(r=.75 p<.001), 학생과의 관계(r=.67 p<.001), 학부모와의 관계(r=.58

p<.001), 동료 교사와의 관계(r=.82 p<.001) 모두에서 유의한 정적 상관을 나타내었다. 그리고 공동체성의 하위 요인인 동반자 의식은 관계만족도 총점(r=.84, p<.001), 학교장과의 관계(r=.76 p<.001), 학생과의 관계(r=.62 p<.001), 학부모와의 관계(r=.59 p<.001), 동료 교사와의 관계(r=.75 p<.001) 모두에서 유의한 정적 상관을 나타내었다. 그리고 핵심가치 공유 역시 관계만족도 총점(r=.80, p<.001), 학교장과의 관계(r=.68 p<.001), 학생과의 관계(r=.68 p<.001), 학부모와의 관계(r=.53 p<.001), 동료 교사와의 관계(r=.85 p<.001) 모두에서 유의한 정적 상관을 나타내었다.

상관분석의 결과를 종합하자면 합리문화를 제외한 학교의 조직문화와 공동체성과 구성원과의 관계만족도 간에는 전체적으로 정적 상관이 있음을 알 수 있었다.

### 3. 학교의 조직문화와 공동체성이 구성원과의 관계만족도에 미치는 영향

교사가 지각하는 유아 교육기관의 공동체성, 조직문화, 기관에 대한 전반적인 만족도가 기관 구성원과의 관계 만족도에 미치는 영향은 어떠한지를 알아보기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 독립변인 간의 다중공선성을 확인한 결과 공차범위는 .16~.41 사이 VIF는 10 이하 (2.38~6.39)로 나타나 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 나타났다.

학교의 조직문화와 공동체성이 구성원과의 관계만족도 총점에 미치는 영향력을 살펴본 결과는 <Table 4>와 같다.

관계만족도 총점에 대한 조직문화와 공동체성의 영향력을 살펴보면, 전체 변인의 설명력은 92%이며 합리문화를 제외한 모든 조직문화 요인과 공동체성 요인 중 핵심가치공유는 유의한 설명력(F=281.60\*\*\*)을 가졌다. 그 중 영향력이 큰 순서대로 살펴보면 혁신문화(t=13.72\*\*\*), 집단문화(t=3.48\*\*), 핵심가치공유(t=3.33\*\*), 위계문화

<Table 4> Regression analysis on total relationship satisfaction with members (n=148)

Independent variables	non-descriptive coefficients		$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	<i>F</i>
	<i>B</i>	standard errors				
(constant)	.65	.14		4.69***		
Innovation culture	.42	.03	.58	13.72***		
Collective culture	.17	.05	.20	3.48**		
Hierarchical culture	.10	.03	.11	2.93**	.92	281.60***
Rational culture	-.02	.03	-.03	-.88		
Companion consciousness	.05	.05	.07	1.12		
Share core value	.17	.05	.19	3.33**		

( $t=2.93^{**}$ ) 순으로 나타났다. 따라서 기관의 조직문화가 혁신문화( $\beta=.58, p<.001$ ), 집단문화( $\beta=.20, p<.01$ ),와 위계문화( $\beta=.11, p<.01$ )의 특성을 가질수록 초등학교 교사의 구성원과의 관계만족도는 높아진다는 것을 알 수 있다. 또한, 공동체성 중 유의한 설명력을 가진 요소는 핵심가치 공유( $\beta=.19, p<.01$ )로 학교의 핵심가치 공유가 잘 될수록 구성원 간의 관계만족이 높아졌다.

다음으로 학교장과의 관계만족도에 대한 독립변인들의 영향을 살펴보면 <Table 5>와 같다.

전체 변인의 설명력은 97%이며 조직문화의 하위 요인인 혁신문화, 위계문화, 합리문화는 모두 유의한 설명력( $F=998.82^{***}$ )을 가졌다. 그중 혁신문화( $t=40.43^{***}$ ), 위계문화( $t=3.11^{**}$ )는 정적 영향력이 큰 것으로 나타났으며, 합리문화( $t=-4.94^{***}$ )의 경우 부적 영향력이 큰 것으로 나타났다. 즉, 학교가 혁신문화( $\beta=.93, p<.001$ ), 위계문화( $\beta=.06, p<.01$ )의 특성을 가질수록, 그리고 합리문화( $\beta=-.10, p<.001$ )의 특성은 낮을수록 학교장과의 관계만족도가 높아짐을 알 수 있다.

<Table 5> Regression analysis of relationship satisfaction with the principal (n=148)

Independent variables	non-descriptive coefficients		$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	<i>F</i>
	<i>B</i>	standard errors				
(constant)	.13	.10		1.34		
Innovation culture	.90	.02	.93	40.43***		
Collective culture	.05	.03	.05	1.50		
Hierarchical culture	.08	.02	.06	3.11**	.97	998.82***
Rational culture	-.10	.02	-.10	-4.94***		
Companion consciousness	.05	.03	.05	1.45		
Share core value	-.02	.04	-.02	-.63		

다음으로 학생과의 관계만족도에 대한 독립변인들의 영향을 살펴보면 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Regression analysis of relationship satisfaction with students (n=148)

Independent variables	non-descriptive coefficients		$\beta$	<i>t</i>	$R^2$	<i>F</i>
	<i>B</i>	standard errors				
(constant)	1.09	.34		3.27**		
Innovation culture	-.04	.07	-.05	-.50		
Collective culture	.13	.12	.16	1.16		
Hierarchical culture	.20	.08	.22	2.43**	.53	26.80***
Rational culture	.04	.07	.05	.57		
Companion consciousness	.01	.12	.01	.09		
Share core value	.50	.12	.56	4.04***		

전체 변인의 설명력은 53%이며 독립변수 중 공동체성의 하위요인인 핵심가치 공유( $t=4.14***$ )와 조직문화에서는 집단문화( $t=2.43**$ ) 요인이 유의한 설명력( $F=26.80***$ )을 가졌다. 따라서 공동체성의 하위요소인 핵심가치공유( $\beta=.56, p<.001$ )가 높을수록 그리고 조직문화가 집단문화( $\beta=.16, p<.05$ )의 특성을 가질 때 학생과의 관계만족도는 높아진다는 것을 알 수 있다.

다음으로 학부모와의 관계만족도에 대한 독립변인들의 영향을 살펴보면 <Table 7>과 같다.

<Table 7> Regression analysis of relationship satisfaction with parents (n=148)

Independent variables	non-descriptive coefficients		$\beta$	$t$	$R^2$	$F$
	B	standard errors				
(constant)	1.37	.40		3.42**		
Innovation culture	.08	.09	.10	.93		
Collective culture	.43	.14	.47	3.13**		
Hierarchical culture	.02	.10	.02	.24	.46	20.13***
Rational culture	.13	.08	.16	1.64		
Companion consciousness	.27	.14	.31	1.96		
Share core value	-.21	.15	-.21	-1.40		

전체 변인의 설명력은 46%이며 독립변수 중 집단문화( $t=3.13**$ )요인이 유의한 설명력( $F=20.13***$ )을 가졌다. 이것은 학교의 조직문화가 집단문화( $\beta=.47, p<.01$ )의 특성을 가질수록 학부모와 관계만족도는 높아진다는 것을 설명한 것이다.

마지막으로 동료 교사와의 관계만족도에 대한 독립변인들의 영향을 살펴보면 <Table 8>과 같다.

<Table 8> Regression analysis of relationship satisfaction with fellow teachers (n=148)

Independent variables	non-descriptive coefficients		$\beta$	$t$	$R^2$	$F$
	B	standard errors				
(constant)	.85	.26		3.29**		
Innovation culture	-.06	.06	-.07	-.97		
Collective culture	.24	.09	.27	2.65**		
Hierarchical culture	.14	.06	.14	2.15*	.75	69.90***
Rational culture	-.04	.05	-.06	-.83		
Companion consciousness	-.11	.09	-.14	-1.27		
Share core value	.73	.09	.78	7.71***		

전체 변인의 설명력은 75%이며 독립변수 중 핵심가치 공유( $t=7.71***$ )와 조직문화에서는 집단문화( $t=2.65**$ )와 위계문화( $t=2.15**$ ) 요인이 유의한 설명력( $F=69.90***$ )을 가졌다. 이것은 공동체성의 하위 요인인 핵심가치공유( $\beta=.78, p<.001$ )가 높을수록, 학교의 조직문화가 집단문화( $\beta=.27, p<.01$ )와 위계문화( $\beta=.14, p<.05$ )의 특성을 가질수록 동료 교사와의 관계만족도는 높아진다는 것을 알 수 있다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 초등학교 교사의 구성원과의 관계만족도에 학교의 조직문화와 공동체성이 미치는 영향력을 알아보는 것으로 연구결과를 중심으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 초등학교 교사들이 인식하는 학교 조직문화는 집단문화와 혁신문화의 특성이 상대적으로 높게 나타나고 있으며 그다음으로 위계문화와

합리문화 순서로 나타나고 있다. 이는 교사들이 인식하고 있는 학교 문화가 교사 간의 상호 협조, 협동과 팀워크, 응집성이 강조되는 집단문화와 변화에 적극적으로 반응하고 유연한 의사소통과 관계를 중요시하는 혁신문화의 특성이 비교적 강하게 드러나는 것으로 볼 수 있다. 이에 비해 규칙과 규율을 강조하는 관료 지향적 문화나 결과와 실적을 중시하는 합리문화의 특성은 비교적 낮게 인식하고 있었다. 이는 초등 교직 문화에 대한 선행 연구(Seo, 2006)에서와 같은 결과로 이러한 경향은 창의성과 혁신성을 강조하는 학교의 분위기와 교육이라고 하는 활동이 가지고 있는 인간관계 중심의 지향성이 반영된 결과로 볼 수 있다. 다만 교사의 배경요인으로써 교직경력이나 초등학교 요인으로써 학교의 규모나 혁신학교 여부에 따른 조직문화 유형에 관한 후속 연구와 함께 학교조직문화에 대한 질적 연구를 통해 초등학교의 조직문화를 이해하고, 이를 고유한 특성으로 존중하고 이를 활용한 리더십과 정책을 제안하여 교육현장의 새로운 시도가 학교조직문화와 잘 융합될 수 있도록 하는 노력이 필요할 것이다.

또한, 초등 교사들이 인식하는 교육공동체적 특성인 핵심가치 공유와 동반자 의식이 각각 평균값이 4.17과 3.97로 ‘보통’ 이상의 약간 높은 수준으로 나타났다. 하위 요소 중에서는 학교의 비전 및 목표에 관한 핵심가치 공유가 더 높게 지각되었으며, 이는 유아 교사를 대상으로 한 연구(Chung, 2018)와 유아 부모를 대상으로 한 연구(Chung et al, 2017)에서 동반자의식이 더 높게 나온 것과는 다른 결과다. 이것이 초등학교의 교육공동체적 특성이라면 유아 교사와 초등 교사 그리고 중등교사를 대상으로 한 교육공동체 인식에 대한 양적 질적 비교 연구를 통해 학교급별 교육공동체 인식의 차이를 밝히는 것이 필요할 것이다.

마지막으로 관계만족도는 전체 총점과 학교장, 학생, 학부모, 동료 교사 간의 관계만족도의 평균

값이 3.72에서 4.20 사이로 ‘보통’ 이상의 약간 높은 수준으로 나타났다. 하위요소 중에서 가장 만족도가 높은 것은 학생과의 관계, 그다음은 동료 교사와의 관계로 나타났으며, 학부모와의 관계와 학교장과의 관계만족도가 그 뒤를 따랐다. 즉 교사는 동료 교사와 학생들과의 관계에 더 만족감을 느끼며, 학부모와 학교장과의 관계 만족도는 비교적 낮다는 것이다. 그러나 학생들의 학교에 원만히 적응하기 위해서는 부모-교사가 서로 협력하는 관계를 형성해야 하고(Song, 2015), 교사와 학교장의 관계를 기반으로 학교장이 리더십을 발휘하고, 교장의 신뢰를 기반으로 한 교사의 권한위임이 학교 효과성에 긍정적 영향을 미친다는 선행연구의 결과(Jo, 2008; Kang and Kang, 2010)를 고려할 때 임파워먼트와 리더십 등 관계만족도에 영향을 미치는 다른 요인에 관한 연구 및 교사와 학부모, 교사와 교장이 서로 긍정적인 관계를 형성하고 유지할 수 있는 관계 증진 방안에 관한 후속 연구가 필요한 것으로 판단된다.

둘째, 합리문화를 제외한 학교의 조직문화와 공동체성과 구성원과의 관계만족도 간에는 전체적으로 정적 상관이 있음을 알 수 있었다. 조직문화의 중 혁신문화, 집단문화 및 위계문화는 모든 관계만족도와 유의한 정적 상관이 있었으나, 합리문화는 거의 상관이 없었다. 본 연구에서 합리문화는 성과 중심으로 과정보다 결과와 실적을 중시하는 보수적 문화를 의미(Park, 2012; Seo, 2006)하는데, 이렇게 결과와 실적을 중요시하는 합리문화가 관계만족도와의 상관이 적은 것은 어느 정도 예측할 수 있는 부분이다. 즉, 합리문화에서는 성과 중심의 경쟁적인 분위기가 조성되어 구성원 간의 관계가 경시되는 경향이 많아서 합리문화와 관계만족도의 상관이 낮을 것으로 해석할 수 있다.

다음으로 공동체성 요인인 동반자 의식과 핵심가치 공유는 모든 구성원과의 관계만족도와 모두 정적 상관이 있음을 알 수 있었다. 공동체는 관

계에 기반을 두고 있으므로 구성원과 좋은 관계를 형성하는 것은(Kang, 2009; Redding et al., 2011) 공동체성을 높여주는 것이다. 공동체성과 상관성이 가장 높은 관계만족도의 하위요인은 동료 교사와의 관계이며, 그다음으로 교장과의 관계, 그다음이 학생, 마지막으로 학부모와의 관계 만족도다. 이는 학교가 공동체성이 높아질수록 학생과 학부모의 관계보다 동료 교사와 교장과의 관계 만족도가 높아진다는 것을 의미한다. 이러한 결과는 교사가 학교공동체의 구성원으로 동료 교사와 학교장을 학생과 학부모에 해 더 강하게 인식하였기 때문으로 볼 수 있다.

셋째, 조직문화와 공동체성은 관계만족도에 영향을 미치며, 조직문화 하위요소 중 합리문화를 제외한 모든 조직문화요인과 공동체성 중 핵심가치 공유가 유의한 설명력을 가졌다. 즉, 학교의 조직문화가 혁신문화, 집단문화와 위계문화의 특성을 가질수록 구성원의 핵심가치 공유가 잘 될수록 교사의 관계만족도가 높아지는 것이다.

구체적으로 조직문화가 관계만족도에 미치는 영향을 살펴보면 구성원에 따라 영향을 미치는 조직문화의 특성은 다르게 나타났다. 학교장과의 관계에서는 혁신문화, 위계문화의 특성을 가질수록, 그리고 합리문화의 특성은 낮을수록 학교장과의 관계만족도가 높아짐을 알 수 있다. 이는 학교의 조직문화에 학교장의 리더십이나 의사결정 방식 등이 영향을 주고받게 되면서(Kwang, 2004; Kim, 2009; Lee, 2017) 혁신문화와 위계문화, 그리고 합리문화의 특성이 학교장과의 관계만족도에 영향을 미치게 된 것으로 해석할 수 있다. 그러나 학교장의 제외한 학교 구성원인 학부모, 동료 교사와의 관계에서는 집단문화 특성 높을수록 관계만족도가 높았다. 집단문화의 경우 집단사기와 응집성이 강조되는 관계 지향적인 조직문화를 의미하고 있으므로 집단문화가 높을수록 관계만족도가 높아지는 것은 자연스러운 결과로 해석할 수 있으며, 다만 주목해야 할 점은 학교장의 경우 집단문화의 특성이 관계만족도에 통

계적으로 유의한 설명력을 가지지 못한 것이다. 이에 대해서는 교사들이 협력하고, 응집성을 발휘하는 집단문화의 적용 범위로 함께 일하는 동료교사와 학생들의 문제로 상호 협력하는 관계를 유지해야 하는 학부모를 포함시키고 있으나, 학교장의 경우 상호 협력적 관계라기보다는 수직적인 관계라는 인식이 강하기 때문으로 해석할 수 있다.

다음으로 공동체성 중 관계만족도에 유의한 설명력을 가지는 요인은 ‘핵심가치 공유’다. 이는 학교의 교육목표가 공유되고 교사가 그것을 내면화하여 교수학습의 실제에 반영할수록 조직몰입이 높아지며, 직무만족도 높아진다는 선행연구(Wi, 2013)의 결과와도 일맥상통한다. 이렇게 학교의 가치나 목표의 공유와 연대의식은 ‘좋은 학교’에 대한 연구(Kim et al., 2010; Chung, 2004)나 학교진단도구의 개발에(Sung et al., 2011; Hong et al., 2012)에서도 강조하고 있는 부분이기도 하다. 그러나 이러한 연구 결과를 학교현장에 적용하기 위해서는 학교의 핵심가치로써 교육목표나 비전을 형성하는 과정과 그것이 학교 구성원에게 어떤 방식으로 공유되는지에 대한 후속연구가 계속되어야 할 것이다.

본 연구에서 초등학교 교사들은 ‘핵심가치 공유’가 높을수록 학생과 동료 교사와의 관계에서 관계만족도가 높게 나왔으나, 교장과 부모와의 관계에서 핵심가치 공유는 유의한 설명력을 가지지 않았다. 이는 교사들은 동료 교사와 학생들의 경우 함께 학교의 교육목표와 비전을 공유하는 것이 관계에 중요한 의미가 있지만, 학교장과 부모와의 관계에서는 그렇지 않게 인식하였다는 것이다. 그러나 핵심가치 공유는 전체 구성원과의 관계만족도를 유의하게 설명하므로, 학교에서 부모뿐 아니라 모든 구성원과 학교의 비전을 공유하려는 노력이 필요하다. 특히 교사와 교장은 서로의 역할은 다를 수 있지만, 학교 비전의 창조와 공유 과정에서 동반자적 관계로 학교의 비전을 함께 형성하고 공유하는 것(Bennis and

Nanus, 1985; Kim, 2015; Joo and Kim, 2015)으로 이를 위해서는 교장과 교사의 리더십과 학교공동체의 형성과 운영에 있어 주체적 교사의 활동에 대한 논의와 이를 위한 학교문화와 기반 확립을 위한 기반 마련을 위한 노력과 후속 연구가 필요한 것이다.

## References

- Bennis, W. and Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper. Row.
- Choi KM and Kim KT(2016). The Multi-path Mediated Effect of Positive Psychological Capital, Organizational Commitment on the Relationship between School Organizational Culture and Organizational Effective Perceived by Elementary School Teachers. *The Korea Education Administration Society*, 34(4), 215~234.
- Choi MS(2016). The study on the effect of parent-teacher partnership of young children on teaching efficacy. *The Society for Open Parent Education*, 8(2), 111~124.  
<https://doi.org/10.14702/JPEE.2016.111>
- Chung KS and Noh JH(2016). The effects of authentic parental competence and awareness of educational community on parent-teacher partnership among mothers with young children. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 16(5), 713~736.
- Chung KS(2004). Eine Studie uber die konstitutiven Elemente "guter Schule". *Zeitschrift fur Padagogische Forschung*, 9(2), 113~132.
- Chung KS(2018). The impacts of organizational culture, educational communality and satisfactions of the institutions perceived by early childhood teachers on their relational satisfaction with members. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 23(3), 199~223.  
<http://dx.doi.org/10/20437/KOAECE23-3-09>
- Chung KS, Cha JR and Mun JA(2016). The Effects of Authentic Parental Competence and Awareness of the Early Childhood Educational Community on the Life Satisfaction of Mothers With Preschoolers: A Comparison of Employment Status. *Korean J Child Stud*, 37(6), 95~106.  
<https://doi.org/10.6723/kjcs.2016.37.6.95>
- Chung KS, Kang IS and Park JY(2017). The Influence of the Type of Early Childhood Education Institute on Parental Awareness of Early Childhood Educational Community : The Mediating Effect of Perception of Teacher Qualifications. *The Journal of Korean Society for Early Childhood Teacher Education*, 21(2), 485~508.
- Chung KS, Kyun JY and Park KH(2015). The development of scale for awareness of early childhood educational community : Focused on parents and teacher. *Korea Journal of Early Childhood Education*, 25(6), 95~116.  
<https://doi.org/10.18023/kjece.2015.35.6.005>
- Chung KS, Yoon GJ and Mun JA(2017). Mediating effects of psychological empowerment on the relationship between organizational culture and relationship satisfaction with members of kindergarten teachers. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 17(3), 237~264.  
<http://dx.doi.org/10.22251/jlcci.2017.17.3.237>
- Gregory, A., and Weinstein, R. S.(2004). Connection and regulation at home and in school: Predicting growth in achievement for adolescents. *Journal of Adolescent Research*, 19(4), 405~427.  
<https://doi.org/10.1177/0743558403258859>
- Hong CN, Joo CA, Sung BC, Lee SC, Seo YH, Kim HJ and Lee JC(2012). Verification of Content Validity for Developing the Diagnosis Framework for School Organizations. *The Journal of Korean Teacher Education*, 29(2), 525~554.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2012.29.2.525>
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G.(2013). *Educational administration: Theory research and practice* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hughes, M. and Terrell, J. B.(2007). *The emotionally intelligent team: Understanding and developing the behaviors of success*. CA: Jossey-Bass.
- Jehn, K. A. and Shah, P. P.(1997). Interpersonal relationships and task performance: An examination of mediating process in friendship and acquaintance groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(4), 775~790.  
<https://doi.org/10.1037//0022-3514.72.4.775>

- Jeon YJ(2011). Relationship among Leadership of Principals in Organizational Culture, Teacher's job satisfaction, Teacher Efficacy. *Journal of elementary education studies*, 18(2), 267~288.
- Jo GT(2008). Leadership and Organizational Effectiveness through Trust in Principals and Teacher Empowerment. Honam University, 6, 105~130.
- Joo HJ and Kim KS(2015). An Analysis of the Research Trend of Teacher Leadership Based on the Features. *The Journal of Korean Teacher Education*, 32(4), 199~217.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2015.32.4.199>
- Jeong PY(2017). The Effects of Secondary School Vice-Principals' Emotional Leadership and Teachers' Positive Psychological Capital on Teachers' Commitment to Teaching. Inha University, Major in Education.
- Kang KS and Kang HK(2010). The Effects of Principals' Autonomy, Accountability, and Teachers' Empowerment on School Organizational Effectiveness. *The Journal of Korea Teacher Education*, 27(3), 531~558.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2010.27.3.531>
- Kang YT(2009). Experiences of a sense of community and conflicts within two high schools in Korea. *Korean journal of educational research*, 47(2), 79~104.
- Katzenbach, J. R and Khan, Z.(2010). Leading outside the lines: How to mobilize the informal organization, energize your team, and get better results. John Wiley & Sons.
- Kim BC(2015). A Research on the Model of Concept on Teacher Leadership. *The Journal of Korean Teacher Education*, 32(1), 339~370.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2015.32.1.339>
- Kim CG, Lim SI and Choi WJ(2009). A study on the relevant factors of teachers' school satisfaction - the teachers' social capital, self-efficacy and teaching skill, and the roles of principals. *Korean Journal of Sociology of Education*, 19(3) 79~99.  
<https://doi.org/10.32465/ksocio.2009.19.3.004>
- Kim HJ, Kim HY and Hong CN(2015). A Study on the Effect of Teacher Collaboration on Teacher Satisfaction in Innovative Schools. *The Journal of Korea Teacher Education*, 32(2), 123~148.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2015.32.2.123>
- Kim HW, Choi YH and Kwon DT(2015). The Structural Relationships among Principals; Transformational Leadership, Teachers' Cooperation and Teachers' Satisfaction in the Innovational and General School. *Korean Journal of Teacher Education*, 31(2), 87~105.  
<http://dx.doi.org/10.14333/KJTE,2015.31.2.87>
- Kim JB and Kim JY(2014). Effects of Perceptual Differences in Student-Teacher Relationships Between Student and Teacher on the Level of Understanding Instructions: Relating with Teachers' Job Satisfaction and Students' Peer and Parental Trust. *The Journal of Korean Teacher Education*, 31(3), 245~267.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2014.31.3.245>
- Kim TH(2018). A Study on the Improvement of Quality of Teachers - Students Relationships for promoting Students' School Happiness. *Journal of Moral & Ethics education*, 50, 201~222.  
<http://dx.doi.org/10.18850/JEES.2018.50.08>
- Kim TY, Choi SB and Joo HJ(2010). Structural Relationship between School Effectiveness and Related Variables. *The Journal of Korean Teacher Education*, 26(6), 117~142.  
<https://doi.org/10.24211/tjkte.2011.28.4.305>
- Kim YH and Park JH(2014). The relationship between teacher-child interaction and peer play behaviors among young children: the moderating role of parent-teacher partnerships. *The Korean Society For Early Childhood Education*, 34(3), 135~152. <https://doi.org/10.18023/kjece.2014.34.3.007>
- Kim YK(2009). The Effects of Organizational Culture and Leadership Type on the Organizational Effectiveness in the School Organizations. Chosun University.
- Kwag SG(2004). The Effects of Teachers' Perceived School Principals' Instructional Leadership on School Organizational Culture and School Organizational Effectiveness. *The Journal of Korean Teacher Education*, 21(1), 133~151.
- Lee BJ and Kang KS(2016). The Structural Relationship among Elementary School Principal's Authentic Leadership, Principal - Teacher Exchange, Teacher's Followership, and Teaching Commitment. *Journal of Education & Culture*, 22(4), 349~378.

- <https://doi.org/10.24159/joec.2016.22.4.349>  
 Lee GY(2017). Mediating Effect of School Organizational Culture between Elementary School Principal's Authentic Leadership and School Organizational Effectiveness. *The Journal of Korean Teacher Education*, 34(4), 1~22.  
<http://dx.doi.org/10.24211/tjkte.2017.34.4.1>
- Lee MS and Lee YS(2015). The Development and Effect of the Relationship Promotion Program(RPP) for University Students. *Korean Journal of Elementary Education*, 26(1), 397, 412.  
<https://doi.org/10.20972/kjee.26.1.201503.397>
- Lee SJ(2015). The Change of School satisfaction for Primary, Middle and High Schoolers. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 15(2), 569~588.
- Lee SY(1997). Instructional Leadership Behavior of Principals and Teachers' Professional Zone of Acceptance. *CNU Journal of Educational Studies*, 18(1), 209~236.
- Lim JT(2017). The Effects of Elementary school Principal Emotional Leadership on the Chief Teacher's Job Satisfaction. Master's thesis at Seoul National University of Education.
- McMillan, D. W. and Chavis, D. M.(1986). Sense of community: A definition and Theory. *Journal of Community Psychology*, 14, 6~23.  
[https://doi.org/10.1002/1520-6629\(198601\)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I](https://doi.org/10.1002/1520-6629(198601)14:1<6::AID-JCOP2290140103>3.0.CO;2-I)
- Nahm IW(2001). A Study on the Strategic Model of Human Resource Management in School Organizations. Chonbuk National University, Major in Educational Administration.
- Park MW(2012). The Relationship Between Teachers' Perceived Organizational Culture of the Early-Childhood Educational Institution and their Empowerment. Master's thesis at Hansung University.
- Park YJ and Jun JS(2018). Structural Relationships between Primary School Teachers' Job Performance Readiness, Learning Agility, Job Autonomy, School Organizational Culture, and School Organizational Commitment. *Korean Journal of Teacher Education*, 34(3), 143~166.  
<https://doi.org/10.14333/KJTE.2018.34.3.143>
- Park, Y. S., and Kim U. C.(2005). Perception and trust of Korean society and people among adolescents and their parents: Indigenous psychological analysis. *Korean Psychological Journal of Culture and Social Issues*, 11(3), 91~119.
- Quinn, R. E., and McGrath, M. R.(1985). The transformation of organizational cultures: A competing values perspective. In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (pp. 315~334). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.
- Redding, S., Murphy, M., and P. and Shelly, P. (2011). *Handbook on Family and Community Engagement*. Retrieved from Academic Development Institute website: [www.families-schools.org/downloads/FACEHandbook.pdf](http://www.families-schools.org/downloads/FACEHandbook.pdf)
- Schein, E. H.(2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Seo HS, Kim WS and Chin MJ(2015). A Research about the awareness of the 'parent-teacher partnership' and how to direct a training program for teachers. *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 15(10), 238~307.
- Seo YR(2006). The Effects of Elementary Principal's Leadership Life Skill on School Organizational Culture and Organizational Effectiveness. Kyungnam University, department of Education.
- Seong TJ and Si GJ(2007). research methodology. Hagiisa.
- Shin JH, Yang Y and Choi HS(2007). Predictive relations of teacher efficacy to school cultures: Teachers' participation in school decision-making processes, student-teacher relationship, and teacher-teacher relationship. *The Journal of Child Education*, 16(3), 47~56.
- Song YJ(2015). The Relation between Social Relationships and Academic Performance in Elementary School Students. *The Journal of Child Education*, 24(2), 53~71.  
<http://dx.doi.org/10.17643/KJCE.2015.24.2.04>
- Suh ID(1986). A Study on the Organizational Culture in Korean Firms. *The Journal of Organization and Management*, 10, 103~133.
- Sung BC, Seo YH and Park SW(2011). A Study on Developing School Organization Diagnosis Models and Evaluation Indicators. *The Journal of Korean*

- Education, 38(4), 5~38.
- Weick, K. E. and Quinn, R. E.(1999). Organizational change and development. Annual review of psychology, 50(1), 361~386.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wi EJ(2013). The Effect of School Community Culture on Job Satisfaction and Organizational Commitment. The Journal of Educational Administration, 31(2), 1~27.
- Wilmar B. S., and Esther R. G.(2001). Introduction to special issue on burnout and health, Psychology & Health, 16(5), 501~510.  
<https://doi.org/10.1080/08870440108405523>
- 
- Received : 05 December, 2018
  - Revised : 18 January, 2019
  - Accepted : 12 February, 2019