

## 교사발달단계에 따른 멘토링 연결망에 관한 연구

이 규 만

상지대학교 경영학과 조교수

E-mail: kyumani@sangji.ac.kr

이 상 진

지제초등학교 교사

E-mail: nan58@hanamil.net

인재개발 프로그램으로 주목받아오고 있는 멘토링은 최근 조직 환경의 급속한 변화와 지식경영이 강조되면서 재개념화되고 있다. 즉, 개인과 조직의 발달이 다양한 자아들과의 관계에 의하여 이루어진다고 생각하는 사회연결망 이론과 멘토링에 관련된 연구자들에 의해 '멘토링 연결망'이라는 새로운 개념이 형성된 것이다. 이들의 이론 연구에 의하면 개인의 발달단계는 '멘토링 네트워크'의 중요한 선행요인으로 작용하고 있다.

본 연구는 성인발달 관점의 한 영역인 교사발달 단계를 '멘토링 네트워크'의 선행요인으로 실제 분석해보기 위한 관련 문헌 및 선행연구 이론을 바탕으로 한 사전 연구로서 차후의 교사들을 대상으로 한 실증 연구의 개념적 틀이나 연구모형을 제공할 수 있을 것이다.

<색인어> 멘토링의 새로운 관점, 멘토링 네트워크, 교사발달단계

### 1. 서론

최근 어느 조직에서나 급변하는 조직 환경 변화에 대처하기 위해 사회적 자원 이론<sup>1)</sup>(social resources theory)에 대한 논의가 확대되고 있다. 또한 지식·정보화시대의 지식경영이 강조되면서 개인속성 중심의 인적자본(human capital)외에도 개인들이 맺는 사회적 관계에 의하여 형성되는 자원 즉 사회적 자본(social capital)개념이 인재 개발 성공 요인으로 관심을 끌고 있다(Adler & Kwon, 2002). 사회적 자본이라는 개념을 가장 자주 사용되는 사회

1) Nan Lin(2001), 이 이론은 한 개인에게 제공되는 유용한 자원에 초점을 맞추며 그 자원이 누구와의 연결에 의해 얻을 수 있는가에 관심을 가진다. 즉, 이 견해가 보는 사회적 자본은 유용한 자원을 실질적으로 제공하는 사람과의 연계에서 나오는 것으로 본다.

학적 개념의 하나로 발전시킨 Coleman은 사회적 자본은 특정 개인이 보유하고 있는 기술이나 역량이 아니라 다른 사람들과의 다양한 네트워크 관계를 통해 형성되는 자원으로서 신뢰, 협력에 대한 의무감, 풍부한 정보 채널, 상대방이 바람직한 행동을 할 것이라는 기대감, 규범 등으로 구성된다고 하였다. 조직 내에 가능한 여러 사회적 관계들 중 멘토링 관계(mentoring relationships)가 바로 이러한 인적자원들 간의 관계를 활용한 사회 연결망의 대표적인 형태라고 할 수 있다(김민정, 2005).

국내외에서 지난 20여 년 간 이루어진 멘토링 연구에서 멘토링이란 '조직내에서 경력지원 기능과 심리적 지원 기능을 제공해주는 보다 숙련된 연장자와의 심도 높은 일대일 교환관계'로 정의 된다(Hunt & Michael, 1983; Kram, 1985; Russell & Adams, 1997). 이와 같은 전통적 멘토링 개념은 근래에 사회연결망이론<sup>2)</sup>을 바탕으로 조직 행동을 연구하는 연구자들에 의해 재개념화(reconceptualizing)되고 있다(Higgins & Kram, 2001). 즉, 과거의 일대일 관계의 멘토링(dyadic mentoring)을 넘어서 선임자, 동료, 가족, 지역사회 구성원, 후임자까지를 포함하는 다중적 관계로 멘토링을 발전시키려는 움직임을 보이고 있는 것이다(정명호 & 오홍석, 2005).

멘토링이 개인속성에서 다양한 자아(multiple selves)들과의 관계로 관심을 옮기며 멘토링 연결망(mentoring network)을 형성하게 된 것은 개인이 속한 조직 환경과 사회 환경이 다양화되고 지식경영이 강조되고 있기 때문이지만 사회에 속한 학교가 이러한 변화의 추세를 이끌어야 한다는 요구는 국내외적으로 항상 충족되어 오지 못한 것이 사실이다. 학교의 과업 수행에 대한 사회적 불만(societal dissatisfaction)과 공식적 관심(public concerns)은 교사들이 새로운 환경에 적응하는 것뿐만 아니라 학교조직문화가 혁신되기를 기대하고 있다(Keating, 1995). 이와 같은 사회 인식의 변화 속에서 교직도 성공조직의 요건을 갖추어야 하고 그와 관련된 다양한 인재육성 프로그램들이 필요하다. 그 중의 하나로 최근에 개인 및 조직발달 연구 분야에서 주목받고 있는 멘토링과 사회연결망을 이론적·실증적으로 접목하는 '멘토링 연결망'에 대한 연구가 인재양성의 최 일선을 담당하고 있는 교사를 대상으로 이루어져야 한다고 생각된다.

외국의 경우 멘토링에 관한 연구는 많은 편이나 '멘토링 네트워크'에 관한 연구는 Chandler & Kram(2005)의 이론 연구가 있을 뿐이다. 국내에서는 교사들을 대상으로 한 멘토링 연구가 매우 부족하며, '멘토링 네트워크'에 관한 연구는 군교육기관의 연수자를 대상으로 한 김민정(2005)의 연구정도로 그 수가 매우 적은 실정이다.

사실, 교육의 중요한 구성 요소 중 학습자인 학생과 교재에 관한 연구는 그동안 많이 이루어져 왔지만 교사에 관한 연구는 미흡한 실정이다. 교사가 교직에 입문하면서부터 퇴직할

2) 김용학(2004), 개인의 개별적 속성(attribute)에서 개인의 관계적 속성(relational property)으로 설명의 중심을 옮긴이론.

때까지의 발달과정을 연구하는 것이 교사의 지속적인 성장과 효과적이고 충실한 교육을 위해 필수적인 요소라고 할 때(김영만, 2004), 교사발달단계를 요즘 주목 받고 있는 멘토링 연결망 특성의 선행·조절·결과 요인 등으로 조명해보는 일은 교사조직의 인재개발지수를 높이는 실증적 연구의 이론적 토대를 마련하는 의미 있는 작업이 될 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 멘토링에 관한 새로운 관점

개인 학습과 경력 발달의 중요한 도구로서 멘토링은 지속적으로 인정을 받고 있고 조사되어 왔다. 최근에 조직이나 경력 환경이 변화되면서 멘토링에 대한 새로운 관점이 나타나기 시작하였다. 즉, 한명과 장기적이며 수직적 관계로 맺어졌던 멘토링 관계가 다양한 사람과 발달연결망을 포함하는 짧은 기간 동안의 관계로 재개념화되고 있는 것이다.

과거의 개인 경력상황(career context)은 회사 조직 내에서의 단선적이고 승진만을 추구하는 것으로 특징 지워졌지만 오늘날 탈회사경력(today's 'post-corporate' career)은 무경계조직(boundaryless organization)의 수를 점점 증가시키고 있다. 이와 같은 개인 경력상황의 변화는 배우고, 개발하고, 성장하기 위한 관계를 형성해야 하는 개인과 관계적 배움과 협동을 가능하게 하려고 노력하는 조직 모두에게 깊은 함의를 제공한다.

#### (1) 전통적 경력상황과 새로운 경력상황의 비교

Chandler & Kram(2005)은 새로운 경력상황을 전통적 경력상황과 관련하여 다음과 같이 비교하고 있다.

〈표1〉 멘토링 개념의 비교

	전통적 경력상황 (Traditional Career Context)	새로운 경력상황 (New Career Context)
개인수준요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 멘토가 되려는 의향</li> <li>- 경력 단계</li> <li>- 인구통계학적 변수들: 성과 인종의 복잡성</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 발달적 지능</li> <li>- 감성적 지능</li> <li>- 발달 단계/양상</li> <li>- 발달 문화</li> <li>- 비교문화 관계의 복잡성</li> </ul>

관계 과정과 특성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 양자관계</li> <li>- 관계 기능</li> <li>- 장기간, 안정적인 관계</li> <li>- 관계 양상</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 발달 연결망</li> <li>- 관계적 학습</li> <li>- 다양하고, 역동적인 관계</li> <li>- 관계 형성</li> <li>- 관계 관리</li> </ul>
결과	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이직</li> <li>- 전문가 발전</li> <li>- 경력발달</li> <li>- 직무만족</li> <li>- 조직몰입</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인의 학습</li> <li>- 경력변경</li> <li>- 지각된 공정성</li> <li>- 다양한 관계의 독특한 혜택</li> </ul>

자료출처 : Dawn E. Chandler & Kathy E. Kram(2005), Mentoring and Developmental Networks in the New Career Context, p.42.

## (2) 전통적 멘토링과 멘토링 네트워크의 비교

Higgins & Kram(2001)은 새로운 멘토링 네트워크의 특징을 전통적 멘토링과 비교하며 다음의 <표 2>와 같이 제시하고 있다. 모든 조직에서 멘토링을 개인 대 개인에 국한된 문제로 보지 말고, 당사자는 물론 멘토 자신에게도 발전의 계기가 될 수 있는 다중적인 멘토 네트워크로 보아야 한다는 것이다.

<표 2> 전통적 멘토링과 멘토링 네트워크의 비교

구분	전통적 멘토링	멘토링 네트워크
멘토링 관계	- 조직차원	- 조직 내외부 모두 포함(직업, 가정, 지역사회)
	- 위계적 관계(선임자-후임자)	- 다층적(수직적, 수평적)
	- 단일 양자관계	- 양자 관계를 포함한 다중적 네트워크
	- 피후원자의 학습에 초점	- 상호 경력발전에 초점
	- 경력단계에 따라 순차적으로 관계 형성 및 제공	- 경력 단계에 상관없이 다중적 관계를 동시에 제공
주기능	- 조직/직무 관련 기능	- 경력, 개인 관련 기능
분석수준	- 양자관계	- 양자관계 및 네트워크 수준

자료출처: Higgins & Kram(2001), Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective, Academy of Management Review, p.268.

최근에 개인의 '일과 생활의 균형(work-life balance)'이라는 새로운 이슈가 관심을 받으면서 조직 외부의 동종 직업집단이나 지역사회에서도 얼마든지 좋은 멘토링 관계를 맺을 수 있고 필요한 사회적 환경도 조성되고 있다. 이와 같은 사회환경의 변화는 양자관계의 전통적멘토링이 아닌 다중적 관계로서의 멘토링 네트워크를 요구한다.

### (3) 멘토링 네트워크의 개념

멘토링 연구를 Kram과 함께 체계화시킨 Higgins(2001)는 개인은 상급자, 동료, 가족, 공동체 구성원 등이 포함된 다양한 멘토들로부터 지원을 받는다고 주장하면서 이를 개인 발달 관계의 성좌(Constellation of developmental relationships)라고 표현하여 개인의 경력발달을 위한 멘토링이 단일하고, 장기적이고, 위계적인 관계에서 다양하고, 수평적이며 발달 연결망(developmental network)을 포함하는 단기적인 관계로 변화한다고 하였다.

이후 Higgins & Kram(2001)은 멘토링 관계를 사회 연결망 개념으로 파악하며 개발조력자들과의 연결망(network of developers)으로서 멘토링 연결망을 '조직 내외에서 멘티의 경력개발에 관심을 가지고, 경력관련 기능이나 심리사회 기능 등 개발에 관련된 지원을 제공해 준다고 멘티가 거명한 일단의 사람들'로서 정의하고 있다.

### (4) 멘토링 네트워크의 특성

사회적 자본의 효과를 살펴보기 위하여 사회 네트워크를 연구하는 학자들은 네트워크 구조를 어떻게 파악하고 측정할 것인가에 관심을 기울여 왔다. 기존의 사회적 자본 및 사회 네트워크에 대한 연구들에서 네트워크 구조를 파악하기 위해 사용된 변수들은 다음과 같다(전수진, 2005). 이들 변수들은 멘토링 관계라는 사회적 자본의 효과를 살펴보는 데에도 유용할 것이다.

- 크기 (Podonly & Baron, 1997; Burt, 1997; Anderson, 2002)
- 범위 (Morrison, 2002; Ibarra, 1995, 1997)
- 강도 (Granovetter,1973; Ibarra, 1997; Seibert et al., 2001; Morrison, 2002)
- 밀도 (Burt, 1997; Podonly & Baron, 1997; Sparrowe et al., 2001)
- 지위 (Ibarra, 1995; Morrison, 2002)
- 유유상종 (Ibarra, 1992, 1997)
- 중첩성 (Ibarra, 1995; 구자숙, 2004)
- 중심성 (Ibarra & Andrews, 1993; 박찬웅, 1999)

- 구속성 (박찬용, 1999)

멘토링 연결망은 프로테제가 보고하는 멘토들과의 연결 관계들에 초점을 두므로(Higgins & Kram, 2001), 멘토의 수(Baugh & Scandura, 1999), 관계 강도(Fagenson-Eland, Marks, & Amendola, 1997), 관계 다양성(Ensher & Murphy, 1997) 등 양자 관계에서 연구가 된 관계 특성들이 연결망 특성과도 유관할 것이다. 이러한 측면에서 멘토링 연결망 특성은 연결망 크기(size), 관계강도(strength), 연결망 범위(range)로 대표된다고 할 수 있다(김민정, 2005).

## 2. 교사발달의 개념과 관련연구

### (1) 교사발달의 개념

Feiman과 Floden(1980)은 교사발달을 다음과 같은 세 가지 의미로 접근할 수 있다고 하였다.

첫째는 교사에 관한 발달이론을 구성하려는 시도와 관련된 개념으로 해석하는 것이다. 이때는 “교직기간 중에 교사들이 어떻게 발달 또는 변화하는가?”라는 문제에 답을 구하게 된다. 흔히 몇 개의 발달단계를 거쳐 교사가 변화·발달한다고 보았다.

둘째는 발달심리학 영역에서의 이론들을 사용하여 교사의 발달을 설명하려는 시도이다. 교사발달을 성인발달의 한 형태로 보아서 자아(ego), 도덕성(moral), 그리고 인지(cognitive) 발달 등에 관한 이론에 기초해 교사발달을 설명하려는 것이다. 이때는 “발달 이론 내의 여러 요인들이 교사들 간의 개인적 차이를 설명할 수 있는가? 그리고 이들이 교사발달을 촉진할 수 있는 지침을 제공할 수 있는가?”라는 문제에 답을 구하게 된다.

셋째는 현직교육과 전문적 프로그램의 운영을 통하여 교사의 성장·발전을 촉진하고 지원하려는 의미에서의 접근이다. 이때는 “어떻게 교사의 성장·발전이 지원되고 강화될 것인가?”라는 문제에 초점을 맞추게 된다. 이러한 세 가지 개념들은 어느 정도 혼합적으로 사용 되는 것이 사실이다. 대체로 교사를 대상으로 그들의 교직에 있어서 어떻게 변화·발달 하는가를 밝히려는 시도와 관련된 개념이 주류를 이룬다고 하겠다(박은혜·이현옥·임승렬, 2004).

종합적으로 볼 때, 교사발달이라는 개념은 교사가 교직생활의 전체 기간을 통하여 교직과 관련된 제반 영역에서 가치관, 신념, 태도, 지식, 기능, 행동에 있어 보이는 양적·질적인 변화를 의미하는 것으로 볼 수 있다(이윤식, 2001).

(2) 교사발달단계

Fuller(1969)의 교사발달 연구 이래로 단순·순차적인 모형<sup>3)</sup>의 방법에 따라 연구가 이루어졌으나, Bruke, Christen & Fessler(1984)의 연구 이래로 복합·역동적인 모형<sup>4)</sup>의 방법에 따른 연구가 실시되고 있으며, 우리나라에서도 근래에 들어오면서 교사발달단계를 복합·역동적인 모형으로 연구하고 있는 추세이다(윤홍주, 1996; 이윤식, 2000; 이은숙, 2002; 백승관, 2003). 제학자들의 교사발달단계에 관한 세부적인 구분 내용은 다음과 같다.

〈표 3〉 제학자의 교사발달단계 모형

연구자	발달단계 구분	특징
Fuller(1969)	교적이전단계→초기교직단계→후기교직단계	직선적·순차적 발달모형
Unruh&Turner(1970)	교직전단계→초기교수단계→안전구축단계→성숙단계	
Katz(1972)	생존단계→보강단계→갱신단계→성숙단계	
Gregorc(1973)	형성단계→성장단계→성숙단계→원숙전문단계	
Fuller&Bown(1975)	교적이전관심단계→생존관심단계→교수상황관심단계→아동관심단계	
Newman(1978)	교직경력10년→경력20년→경력30년	
Peterson(1978)	연령20대→30대→40대→50대→60대	
Burden(1982)	생존단계→조정단계→성숙단계	
Sikes&Webb(1989)	초기성인기→과도기→정착기→전환기→은퇴준비기	
신인숙(1991)	교직적응경험단계→능력개발경험단계→갈등 및 좌절경험단계→승진지향경험단계→보람 및 긍지 경험단계	
이난숙(1992)	양성단계→형성단계→성장단계→성숙단계→원숙단계	
최상근(1992)	초등:생존단계→재평가단계→평정단계 중등:생존단계→재평가단계→평정단계→침체단계→보수주의 단계	
김정규· 권낙원(1994)	직전교사→초임교사→발전교사→실습교사→숙련교사	
이병진(1996)	초임기→향상기→정착 및 발전기→정체 및 심화기→정리기	
이윤식(1991)	직선·순차적 모형과 복합·역동적 발달 모형이 상호 보완적으로 사용될 수 있으며, 교직현장의 조직적 환경요소들, 교사의 개인적 환경요소들이 긍정 또는 부정적으로 영	

3) 교사의 발달단계가 경력이나 연령 등에 따라 순차적이고 직선적으로 성장·변화된다는 모형

4) 교사발달이 불규칙적이고 역동적으로 성장·작용하고 있다는 관점의 모형으로 교사발달을 교사 개인적 환경과 조직적 환경의 복합적인 영향관계로 보고 있다.

	향	
Burke, Christensen & Fessler(1984)	교직이전단계→교직입문단계→능력구축단계→열중성장단계→직업적좌절단계→안정침체단계→직업적퇴단계→퇴직단계	복합·역동적 모형
윤홍주(1996)	생존단계→성장단계→성숙단계→승진지향 단계 또는 직업적 좌절단계→안정·침체단계→퇴직단계	
이은숙(2002)	생존단계→성장단계→성숙단계→직업적 좌절단계→승진지향단계→안정·침체단계	
백승관(2003)	생존단계→안정·침체단계, 성장단계, 좌절단계의 혼재→성숙단계→승진지향단계	

자료출처 : 이윤식(1999), 장학론, 서울:교육과학사 및 윤홍주(1996), 교사발달단계 및 직능발달 요인에 관한 연구, 서울대학교.

### (3) 교사발달단계에 따른 교사특성

김영만(2004)은 제학자의 교사발달단계에 따른 단계별 교사의 특성요소를 중심으로 공통점을 살펴보고 교사발달단계의 구분은 연령과 교직경력에 상관없이 교사 개인의 특성에 따라 구분된다고 하면서 각 단계의 교사 특성을 다음과 같이 설정하였다.

〈표 4〉 교사발달단계 구분 및 교사특성

교사발달단계	주요특징
입문·수용단계	학생과 동료교사들에게 인정받기 위해 노력하고, 능력은 부족하지만 항상 배운다는 자세로 적극적으로 교직생활을 한다.
능력구축단계	자신의 학습지도 기술과 능력을 향상시키고자 노력하며, 새로운 교수자료, 방법, 수업 전략을 추구하고, 전문성 향상에 노력한다.
열중·성장단계	높은 수준의 단계에 도달하지만 여전히 발전을 위해 노력하며, 교직에 애정과 열정이 많고 협조적이다.
안일·안주단계	기대되는 직무는 수행하나 자발적이지 못하고 수동적이며, 직무에 회의감을 가지고 있다.

자료출처: 김영만(2004), 교사발달 단계와 교사의 직무능력 및 직무만족간의 관계연구, 인하대학교, p.21.



### III. 멘토링 연결망과 교사발달단계의 관계

Higgins와 Kram(2001)은 개인이 자신의 개발조력자 연결망 특성의 형성에 개입할 수 있으며, 동시에 그 연결망특성에 의해 영향을 받을 수 있다고 하였다. 이는 조직 환경요인과 개인의 성격이나 발달 단계와 같은 개인 수준의 요인들이 멘토링 연결망 특성의 형성에 영향을 미치고 있다는 것을 제안하는 것이다.

개인의 경력개발이나 성장에서 관계의 역할(role of relationship)을 강조하는 성인발달(adult development)에 관한 연구(Baker-Miller, 1978, 1991; Gilligan, 1982; Levinson, & McKee, 1978)로부터 멘토링과 다른 발달관계들의 특징을 탐색해온 연구자들은 멘토와 멘티 개개인과 조직차원의 선행요인과 결과요인으로 조사의 범위를 확대하고 있다(Chandler, 2005).

일반적으로 선행요인은 발달관계나 연결망의 특성에 영향을 미치는 개인이나 조직이 갖고 있는 요인들을 말한다. Chandler와 Kram(2005)은 개인발달 선행요인으로 개인특성요인(personality traits), 인구통계학적 요인(demographics), 개인발달단계의 특성(individual developmental stage characteristics), 개인적 욕구(individual needs) 등을 들고 있다. 이와 같은 선행요인들 중 개인특성요인, 개인적 욕구, 개인발달단계의 특성 등은 최근에 교사발달이 개인속성(individual attributes)에 따라 불규칙적이고 역동적으로 성장·작용하고 있다고 보는 관점과 일치한다. 결국, 개인특성요인 중의 하나인 교사발달 단계가 멘토링 연결망의 선행요인으로 작용할 수 있음을 알 수 있다.

Oja(1990)는 ‘발달이론과 교사의 전문성개발(Developmental Theories and the Professional Development of Teachers)’이라는 연구에서 교사들이 어떻게 새로운 정보를 받아들이고 새로운 교수전략을 실행하는지를 알아보았다. 그의 연구 결과에 의하면 교사들은 개인의 서로 다른 자아 발달(ego development), 도덕/윤리 발달(moral/ethical development), 인지/개념 발달(cognitive/conceptual development), 대인관계 발달(interpersonal development)에 따라 융통성, 다양한 관점을 이해하는 능력, 교사연수생과의 보다 효율적인 상호작용, 대인관계, 그리고 조직문제를 해결하기위한 협조적인 태도에 차이를 보이고 있는 것으로 나타났다. 또한, Oja는 교사의 전문성 개발을 위해 지역자원의 공유를 촉진하고, 네트워크 형성을 용이하게 하고, 멘토링과 같은 지원체제를 제도화해서 결과적으로 교사 배움의 스타일이 보다 광범위해져야 한다고 주장했다.

밖에도 멘토링 연결망과 교사발달단계의 관계를 알아볼 수 있는 선행연구에는 다음과 같은 것들이 있다. 우선 Lieberman & Miller(2000)는 교사들은 다른 동료교사에 의해 제공된 상호부조를 통해 자부심(self-esteem)과 자신감을 한층 더 많이 경험한다고 했고, Joyce &

Showers(1988), Oldroyd & Hall(1988), Wallace(1996), Swafford(1998), Rhodes & Houghton-Hill(2000) 등의 연구자들에 따르면 코칭(Coaching), 멘토링(Mentoring), 연결망형성(Networking)에 의한 지원약속은 교사들의 학습을 학생들의 학습으로 전이하는 것을 돕고, 결과적으로 학생들의 교실경험에 커다란 영향을 미치며, 학습성취 및 도달 기준을 증가시키는 것으로 나타났다. 또한, Law & Glover(1996)은 상호부조와 반성을 촉진하는 다양한 자아들과의 열린 연결망 형성은 학교에서 교사들의 전문성 발달을 효과적으로 관리하는 중요한 요인이 된다고 하였다.

이와 같은 연구결과들은 교사발달단계와 멘토링 연결망이 교사의 전문성 발달에 선행요인이나 결과요인, 또는 매개나 조절요인으로 작용해 교사들의 지속적인 전문성 발달에 관여하고 있음을 알 수 있다.

#### IV. 결 론

사람들이 멘토링, 사회네트워크 분석, 개인발달이론 등에 관심을 갖게 된 것은 ‘인간 관계’가 갖는 가치와 중요성을 알게 되면서 부터이다. 조직 내 공식·비공식 인간관계의 전형이라 할 수 있는 멘토링은 급속한 조직환경의 변화로 멘토링과 사회네트워크를 연구하는 학자들에 의하여 재개념화되었고 사회자본의 한 영역으로서 ‘멘토링 연결망’이라는 새로운 개념이 형성되었다.

성인발달에 관한 연구로부터 멘토링과 다른 발달관계들의 특징을 탐색해온 연구자들은 멘토와 멘티 개개인과 조직차원의 선행요인과 결과요인으로 조사의 범위를 확대해 개인발달 선행요인으로 개인특성요인, 인구통계학적 요인, 개인발달단계의 특성, 개인적 욕구 등으로 선정하고 개인발달단계의 특징을 멘토링 연결망의 선행변수로 설정할 수 있는 이론적 배경을 마련하였다.

교사를 대상으로 실증연구를 하기위한 선행 이론 연구로서 본 연구는 Chandler & Kram(2005)의 이론 연구를 바탕으로 교사발달 단계를 멘토링 연결망의 선행요인으로 조명해보았으며 Oja(1990)의 ‘발달이론과 교사의 전문성발달(Developmental Theories and the Professional Development of Teachers)’이라는 연구를 바탕으로 멘토링 연결망과 교사발달단계의 관계를 밝혀 보았다. 즉, Oja는 교사의 전문성 개발을 위해 지역자원의 공유를 촉진하고, 네트워크 형성을 용이하게 하고, 멘토링과 같은 지원체제를 제도화해서 결과적으로 교사 배움의 스타일이 교사발달단계에 따라 보다 광범위해져야 한다고 했다.

또한 Joyce & Showers(1988), Oldroyd & Hall(1988), Wallace(1996), Swafford(1998),

Rhodes & Houghton-Hill(2000) 등의 연구자들에 따르면 코칭(Coaching), 멘토링(Mentoring), 연결망형성(Networking)에 의한 지원약속은 교사들의 학습을 학생들의 학습으로 전이하는 것을 돕고, 결과적으로 학생들의 교실경험에 커다란 영향을 미치며, 학습성취 및 도달 기준을 증가시키는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 교사인재개발 프로그램으로서 멘토링 네트워크가 유용할 수 있음을 암시해준다.

성인 발달 관점에서 교사의 발달과정을 밝히는 연구는 교사가 교실 안에서 담당한 학생들을 지도하는 교사이기 이전에 사생활을 영위하는 성인이며 개인이라고 하는 점, 그리고 학교라고 하는 조직의 구성원이라는 점을 간과해서는 안 됨을 의미한다. 교사가 교육활동 전반에 있어서 전문성을 신장·발휘하도록 하기 위해서는 교사의 전문성 개발(professional development), 교사의 자기개발(personal development), 학교의 조직개발(organizational development)이 균형을 이루어야 함은 물론 이를 지원해 줄 수 있는 다양한 프로그램이 마련될 필요가 있다고 생각한다.

## 참고문헌

- 구자숙(2004), “직장 내 승진에 대한 연결망 효과의 현구”, 인사관리연구, 28,p1-20.
- 김민정(2005), “멘토링 연결망 특성의 선행요인과 효과에 관한 연구”, 이화여자대학교 박사학위 논문.
- 김영만(2004), “교사발달단계와 교사의 직무능력 및 직무만족간의 관계 연구”, 인하대학교 박사학위 논문.
- 김용학(2004), 「사회연결망 이론」, 서울: 박영사.
- 김홍국(2004). 「경력개발의 이론과 실제」, 서울: 다산출판사.
- 박은혜 · 이현옥 · 임승렬(2004), 「교사발달에 적합한 장학의 이론과 실제」, 서울:정민사
- 박찬웅(1999), 경쟁의 사회적 구조, 한국사회학, 33, 789-817.
- 손동원(2005), 「사회네트워크 분석」, 서울: 경문사.
- 윤홍주(1996), “교사발달단계 및 직능발달 요인에 관한 연구”, 서울대학교 대학원.
- 이윤식(2004), 「학교경영과 자율장학」, 서울: 교육과학사.
- 이윤식(2005), 「장학론」, 서울: 교육과학사.
- 이은숙(2002), “중학교 교사의 발달단계와 직무부담간의 관계”, 인천대학교 대학원
- 전수진(2005), “사회네트워크가 직무유효성 및 경력유용성에 미치는 영향에 관한연구”, 서강대학교 박사학위 논문.
- 정명호 · 오홍석(2006), 「휴먼네트워크와 기업경영」, 서울: 삼성경제연구소.
- 정옥분(2005), 「발달 심리학」, 서울: 학지사.
- 최병권(2004), 「인재 멘토링」, 서울: 도서출판 새로운 제안.
- 최창현(2005), 「복잡계로 바라본 조직관리」, 서울: 삼성경제연구소
- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002), "Social Capital; Prospects for an New Concept", Academy of Management Review, 27, 17-40.
- Bruke, P., Christen, J., & Fessler (1984), Teacher Career Stages: Implications for Staff Development. Bloomington, IND. No. 214.
- Burt, R. S. (1997), The Contingent Value of Social Capital, Administrative Science Quarterly, 42, 339-365.
- Coleman (1988), "Social Capital in the Creation of Human Capital", American Journal of Sociology, 94(Supplement):S95-S120.
- Fuller (1969), Concerns of Teachers: A developmental Conceptualization, American Educational Research Journal, 6. 207-226.

- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001), "Reconceptualizing mentoring at work: a developmental network perspective". *Academy of Management Review*, 26, 2:264-288.
- Higgins, M. C., & Thomas, D. A. (2001), "Constellations and careers: Toward understanding the effects of multiple developmental relationships", *Journal of Organizational Behavior*, 22, 223-247.
- Hunt, D. & Michael (1983), "Mentorship: A Career Training and Developmental Tool", *Academy of Management Review*, 8, 475-485.
- Kathy E. Kram (1988), "Mentoring at Work", New York: Lanham.
- Lieberman, A. & Miller, L. (2000), Teaching and Teacher Development: a new synthesis for a new century, in R. S. Brandt(Ed.) *Education in a New Era*. Virginia.
- Lin, Nan (2001), *Social Capital: "A Theory of Social Structure and Action"*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Margo Murray (2001), "Beyond the Myth and Magic of Mentoring", New York: John Wiley & Sons.
- Oja, Sharon Nodie (1990), "Developmental Theories and the Professional Development of Teachers", Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (Boston, MA, April 16-20, 1990).
- Podolny, J. M., & Baron, J. N. (1997), Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the workplace, *American Sociological Review*, 62, 673-693.
- Russell & Adams (1997), The Changing Nature of Mentoring in Organizations: An Introduction to the Special Issue on Mentoring in Organization, *Journal of Vocational Behavior*, 51, 1-14.
- Shoshana R. Dobrow, & Monica C. Higgins (2005), "Developmental networks and professional identity: a longitudinal study", *Career Developmental International* Volume 10 Number 6/7 pp. 567-583.

## A Study on Mentoring Network According to Development Stages of Teachers

Lee, Kyu-Man · Lee, Sang-Jin

### Abstract

Mentoring as a human resources development program is being reconceptualized because of the rapidly shifting work environment which has been recently focused on the necessity of knowledge management. That is, new mentoring network theory as a reconceptualization of mentoring is structured by researchers who have related social network theory and mentoring and they have discovered that the development of individual and organizational is built by the relationships of multiple selves.

In their paper, they have asserted that an individual's developmental stage is an important antecedent to the nature of mentoring and developmental networks that are possible. Further, they are suggesting that mentoring developmental network is a key tool for learning, development, and successful performance outcomes in challenging assignments.

This paper aims to describe the next empirical research plan that will investigate the developmental stage of teachers as an antecedent of mentoring network. An introduction and background to the research will be explained to provide a conceptual framework for the next study.

<Key Words> Reconceptualizing Mentoring at Work, Mentoring Network, Development Stages of Teachers