

실천학습 적용에 따른 간호관리자의 공통 기본역량 변화와 반응 분석

장금성¹⁾ · 백 명²⁾ · 최영자³⁾ · 안순희⁴⁾ · 이숙자⁵⁾ · 심재연³⁾
임정옥³⁾ · 정경희⁶⁾ · 양진주⁷⁾ · 오숙희⁸⁾ · 김윤민⁹⁾ · 김은아³⁾ · 봉현철¹⁰⁾

서 론

연구의 필요성

급변하는 경영환경에 대응하기 위한 조직의 경쟁력 확보는 인적자원 개발과 직결되며, 조직 구성원의 지속적인 학습을 통해 가능하다. 학습은 저절로 발생하는 것이 아니라 분명한 목적 하에 발생하며 학습의 결과로 직무행동이 변화되고 조직의 이슈를 해결하여 생산성 향상과 조직성과 창출에 기여하게 된다(유영만, 2000). 이를 구현할 수 있는 학습방법으로 떠오르고 있는 것이 적시형 학습(Just in time learning) 및 맞춤형 학습(on demand learning)이 가능한 실천학습(action learning)이다(봉현철과 유평준, 2001).

실천학습은 교육에 참여한 구성원들이 소그룹으로 팀을 구성하여 실질적인 문제를 촉진자(facilitator)와 함께 해결하고 이를 실천하는 과정에서 질문과 성찰(reflection)을 통해 학습이 이루어지는 교육방식이다(Yorks, 2000). 즉, 실천학습이란 개인, 그룹, 조직의 현장에서 발생한 실질적인 문제를 해결하기 위해 구성원의 합의에 의해 실행계획을 세우고 이를 현장에 적용하고 그 실천과정에 대한 성찰을 통해 팀학습이 이루어지는 것으로 현실적이고 조직적인 문제해결과정을 의미한다(Dean, 1998).

실천학습에 대한 국내외 문헌을 살펴보면, 조직에서 실천학

습을 적용한 사례를 분석하고 교육의 효과를 평가하는 연구들이 보고되고 있다(김미정, 2002; 김영균, 2003; 김영원, 2003; 봉현철, 김종인과 김종근, 2001; 봉현철, 박현준과 박기찬, 2002; Dotlich & Noel, 1998; Marquardt, 1999; McGill & Beaty, 1999). 이들 연구에서는 실천학습이 조직 구성원들의 역량강화와 조직의 성과향상에 기여함을 보여주고 있다. 따라서 실천학습은 문제해결, 학습조직 구축, 팀 빌딩, 리더십개발, 그리고 개인적 성장과 경력개발 등의 측면에서 매우 효과적인 교육방법으로 인정받고 있으며, 향후 리더 육성을 위한 새로운 교육훈련 패러다임으로 부각되고 있다(Marquardt, 1999).

국외 간호조직에서도 관리자의 리더십 기술을 향상시키고 체계적인 문제분석과 해결을 가능하게 하는 실천학습을 조직의 생산성 향상을 위한 전략으로 사용하고 있다. 즉, 실천학습의 팀 학습을 통하여 특정 문제에 관한 토론을 하게 하여 문제를 해결할 수 있는 능력을 향상시켜 구성원들에게 긍정적인 영향력 행사하는데 효과적임을 보고하고 있다(Bering, 2006; Diana, Hazel, & Helen, 2002; Raelin, 2006).

따라서 간호조직에서도 실천학습이 도입하게 된다면 문제해결 및 의사소통 능력을 향상시킬 수 있으므로 관리자의 역량이 강화되어 간호조직의 생산성도 높아질 수 있을 것이다.

하지만, 국내에서는 간호조직에서 실천학습을 적용한 연구가 아직까지 보고되지 않아 본 연구팀은 간호조직 내 실천학습의

주요어 : 간호관리자, 실천학습, 역량

- 1) 전남대학교 간호대학 교수, 전남대학교 간호과학 연구소
 - 2) 송원대학 간호과 교수, 전남대학교 간호대학 박사과정(교신저자 E-mail: bomulmb@hanmail.net)
 - 3) 전남대학교병원, 4) 화순전남대학교병원, 5) 전남대학교병원, 전남대학교 간호대학 박사과정
 - 6) 남부대학교 간호학과 교수, 전남대학교 간호대학 박사과정, 7) 광주보건대학 간호과 교수
 - 8) 전남대학교 간호대학 박사과정, 9) 전남과학대학 간호과 교수, 전남대학교 간호대학 박사과정, 10) 전북대학교 경영학부 교수
- 투고일: 2006년 5월 25일 심사완료일: 2006년 8월 29일

도입과 활성화를 촉진시키고자 실천학습 적용 후 간호관리자의 공통 기본역량 변화와 반응정도를 파악하고자 하였다.

연구목적

본 연구의 목적은 실천학습 적용에 따른 간호관리자의 공통 기본역량 변화와 반응 정도를 파악함으로써 간호조직 내 실천학습의 도입과 활성화를 촉진하기 위한 근거자료를 마련하고자 하며 구체적인 목적은 다음과 같다.

- 실천학습 적용 전·후의 공통기본역량 차이를 분석한다.
- 실천학습 적용 후 반응 정도를 분석한다.

용어정의

• 실천학습

실천학습은 학습자들이 팀을 구성하여 각자 자신의 과제, 또는 팀 전체가 공동의 과제를 촉진자와 함께 정해진 시점까지 해결하는 동시에 지식습득, 질문, 피드백 및 성찰을 통하여 과제의 내용측면과 과제해결과정을 학습하는 프로세스이다(봉현철, 2000). 본 연구에서 실천학습은 연구대상 병원의 간호관리자 40명을 대상으로 각 팀에서 선정된 문제를 5주간 성찰과 피드백을 통해 팀학습으로 해결해 나가는 학습방법을 의미한다.

• 공통 기본역량

공통 기본역량은 직무역량 중 공통영역에 해당되는 가장 기본적인 역량을 의미하며, 문제해결(problem solving skill), 의사결정(decision-making skill), 의사소통(communication skill), 프리젠테이션(presentation skill) 등을 포함한다(김영원, 2003). 본 연구에서는 김영원(2003)이 개발한 공통 기본역량 측정도구에 의해 얻어진 점수를 말한다.

• 실천학습에 대한 반응정도

실천학습에 대한 반응정도란 실천학습 적용 후 대상자의 변화와 팀 구성원들의 인식정도 그리고 실천학습에 대한 평가 및 핵심성공요인에 대한 내용을 말하며(김영균, 2003; Rothwell, 1999) 본 연구에서는 개인의 변화정도, 실천학습에 대한 평가 및 핵심성공요인은 김영균(2003)이 사용한 도구에 의해 측정된 점수를 말하며, 팀 구성원들의 인식정도는 Rothwell(1999)의 반응평가 도구에 의해 얻어진 점수를 말한다.

문헌고찰

실천학습은 실제 문제(학습과제), 학습 팀, 실행의지, 학습의

지, 촉진자 그리고 질문과 성찰의 6가지 구성요소로 이루어진다(Marquardt, 1999). 실천학습에서 가장 중요한 요소가 과제 선정이라 할 수 있는데, 팀원 각자가 자신의 과제를 다루는 경우를 오픈그룹, 팀원 모두가 공동의 과제를 다루는 경우를 싱글 프로젝트 프로그램이라고 한다. 또한 과제는 실질적이고 반드시 해결해야만 하는 조직의 당면문제를 선정하여야 한다.

학습 팀은 4-7명이 적정하며 문제해결에 대한 창의적 접근이 가능하도록 다양한 시각과 경험을 지닌 참가자들로 구성되어야 한다. 세 번째 실천학습에서 실행의지는 문제해결책을 정해진 시점까지 최고경영층이나 부서장에게 보고해야 하기 때문에 중요하다. 이런 실행의지와 학습의지를 강화시켜 주는 중요한 역할을 촉진자가 하게 된다. 촉진자는 과제 해결과정에서 팀원의 의견을 충분히 반영하고 비판적 사고를 할 수 있도록 체계적인 질문과 피드백을 주며, 성찰을 하게 하여 과제의 내용 측면과 과제 해결 프로세스 측면을 학습하도록 도와주는 사람으로서 실천학습의 중요한 자원이라 할 수 있다(Diana et al., 2002).

실천학습은 국내외 많은 기업에서 효과적인 행동지향적 문제해결 도구 중의 하나로 인정받고 있으며, 이미 많은 기업에서 임원, 팀장, 지점장, 매니저 등 리더십 개발과 현장에서의 경영혁신 프로그램, 해외연수 프로그램, 업무프로세스 개선 프로그램 등에 적용되어 매우 큰 성과를 보이고 있다(노혜란, 2003; 김미정, 2002; 김미정과 유영만, 2003).

또한 중앙공무원교육원은 중앙부처 과장급공무원을 대상으로 고위공무원단 후보자과정을 시행하고 있는데, 현장 중심으로 문제를 해결하는 능력을 향상시키고 직무역량을 강화하기 위한 방법으로 직무병행식 실천학습 기법을 채택하여 시행중이다(중앙인사위원회 뉴스레터, 2006).

실천학습에 대한 국내 연구는 실천학습의 교육 효과성 측면과 성공적 실행을 위한 요인규명 및 구체적인 운영방법에 관한 연구가 주로 이루어지고 있다. 먼저 교육효과성에 관해서 살펴보면, 실천학습을 적용한 리더십개발 사례를 통해 구성원간의 경험과 비전을 공유하면서 행동의 변화를 가져오며, 조직 내 토론문화를 촉진하여 팀 활성화 및 구성원의 역량이 개발되었다고 보고하고 있다(김미정, 2002). 또한 실천학습 프로그램의 교육효과를 평가하는 연구에서는 실천학습의 이론적 모형을 구축하고 실천학습이 업무프로세스 개선에 의한 경영성과 향상정도를 입증할 수 있는 구체적인 접근방법을 제시하고 있다(김영원과 봉현철, 2002; 봉현철 등, 2001). 김영균(2003)의 연구에서는 실천학습 운영에 대한 한국형 모델을 개발하고 운영자의 역량과 경영층의 지원이 핵심성공요인이라 규명하면서 실천학습은 개인 및 팀의 개발과 조직문제 해결에 효과적이며, 조직에 대한 개인의 태도변화에 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 김영원(2003)은 실제 현업의 문제

를 교육과정 속에서 풀어나가는 실천학습 방식의 교육프로그램이 대상자의 공통기본역량 향상에 영향을 미치는지에 대한 실증적 연구를 통해 다른 교육프로그램을 이수한 대상자에 비해 공통기본역량의 향상 정도가 높았다고 보고하고 있다.

최근에는 실천학습의 성공적 실행을 위해 전문가집단의 델파이방법을 활용하여 단계별 핵심성공요인을 도출해 내거나 조직에서의 운영사례를 비교·분석함으로써 구체적인 운영방법을 제시하는 연구(박승희, 2004; 장환순, 2004)가 이루어지고 있다.

임상에서 간호사를 대상으로 실천학습을 적용한 국외 연구를 살펴보면, Diana et al.(2002)의 연구에서는 간호사들을 대상으로 실천학습을 활용한 임상 리더십 개발 프로그램을 6달에 걸쳐 시행하였는데, 과정 이수후 대상자들이 명확한 비전을 갖고 긍정적인 변화를 갖게 되었으며, 향후 리더들에게도 조직의 목표달성을 위한 동기부여 차원에서 지속되어야 한다고 하였다. Brooks & Moriarty(2006)는 임상환경에서 간호학생과 멘토를 위한 실무학습팀을 개발하기 위해 실천학습을 적용한 결과 팀원들과의 상호교류와 경험을 공유하는데 큰 효과가 있었음을 확인하였다.

따라서 간호조직에도 실천학습을 활용한 교육프로그램을 적용한다면 구성원 개인의 태도에 긍정적인 변화를 가져오게 하여 역량향상에 도움이 될 것이다. 역량(competency)은 특정한 상황이나 직무에서 준거에 따른 효과적이고 우수한 수행의 원인이 되는 개인의 내적인 특성으로서, 다양한 상황에서 일반적으로 나타나는 비교적 장시간 지속되는 개인의 행동 및 사고방식을 의미한다(장금성, 2000). 따라서 조직구성원의 역량은 다양한 직무를 성공적으로 수행하기 위해 필요한 개개인의 능력으로서 지식, 기술, 태도 등이 통합된 것이라 할 수 있다. 이러한 역량 중 조직구성원에게 기본적으로 필요한 역량을 공통 기본역량이라고 하며(김영원, 2003), 본 연구에서는 실천학습과 가장 관련이 많다고 판단되는 4가지 역량, 즉 문제해결, 의사결정, 의사소통, 프리젠테이션을 공통 기본역량으로 보았다.

실천학습을 효과적으로 운영하기 위해서는 다음과 같은 사항이 중요하다. 첫째, 적절한 문제를 선택해야 한다. 조직이 직면한 실질적 도전 과제를 문제로 선정하는 것이 중요한 판단이다. 둘째, 조직차원의 지원이 뒷받침되어야 한다. 특히 최고 경영층의 지원의지는 실천학습의 성패를 좌우할 정도로 중요하다. 셋째, 실천학습의 질을 높이기 위해서는 적절한 시간 배분의 적합성을 고려해야 한다. 특히, 구성원들 간의 정보공유와 문제해결을 위해 필요한 충분한 성찰의 시간이 확보되어야 한다. 넷째, 조화로운 팀의 구성이 이루어져야 하며 팀 구성원의 참여 및 학습의지, 촉진자와 우수성 그리고 구체적인 행동계획의 수립이 효과적으로 이루어 질 수 있어야 한

다. 마지막으로 정기적이고 체계적인 평가 시스템이 갖추어져 있어야 한다(김현기, 2001).

연구 방법

연구설계

본 연구는 실천학습을 적용한 후 간호관리자의 공통 기본역량 변화와 반응정도를 파악하기 위한 단일군 전후설계(one group pretest-posttest design)이다.

연구 대상 및 자료수집

본 연구의 대상자는 G시의 2개 대학교병원에 소속된 수간호사, 팀장, 과장 및 부장으로서 실천학습에 참여한 간호관리자 40명으로 구성되었으며, 자료수집은 2004년 11월 14일부터 12월 8일까지 총 5주간 프로그램 시작 전과 후에 자가보고식 설문지 조사법으로 각각 이루어졌다.

연구도구

연구 설문지는 일반적 특성 8문항, 공통 기본역량 45문항 및 실천학습에 대한 반응 41문항으로서, 총 94문항으로 구성되었다.

● 공통기본역량

공통 기본역량 측정도구는 김영원(2003)이 개발한 것으로 4개 영역 즉, 문제해결 12문항, 의사결정 11문항, 의사소통 11문항 및 프리젠테이션 11문항의 총 45문항으로 구성되었다. 각 문항은 「전혀 그렇지 않다」 1점에서 「매우 그렇다」 5점까지의 5점 Likert 척도로 측정되며, 총점의 범위는 최저 45점에서 최고 225점까지이고, 점수가 높을수록 공통 기본역량이 높음을 의미한다. 본 도구의 신뢰도는 Cronbach's $\alpha = .91$ 이었다.

● 실천학습에 대한 반응

실천학습 적용 후 반응정도를 측정한 설문은 총 41문항으로서, 첫째 이 중 31문항은 김영원(2003)의 것을 사용하였으며, 개인의 변화정도 3문항, 실천학습에 대한 평가 10문항 및 핵심성공요인 18문항으로 이루어졌다. 이 가운데 29문항은 「전혀 그렇지 않다」 1점에서 「매우 그렇다」 5점까지의 5점 Likert 척도이며, 나머지 2문항은 빈도로 측정된 것인데, 실천학습에 대한 평가 10문항 중 2문항에 해당된다. 도구의 신뢰도는 개인의 변화정도가 Cronbach's $\alpha = .84$, 핵심성공요인이 .88 이었다. 둘째 실천학습 팀 구성원들의 인식정도는 김미정,

유평준과 봉현철(2002)이 번안한 Rothwell(1999)의 반응평가 도구 10문항을 사용하였으며, 도구의 신뢰도는 Cronbach's $\alpha = .85$ 였다. 도구는 「전혀 그렇지 않다」 1점에서 「매우 그렇다」 5점까지의 5점 Likert 척도로 측정되었고, 점수가 높을 수록 긍정적으로 지각하고 있음을 의미한다.

실천학습의 진행과정 및 방법

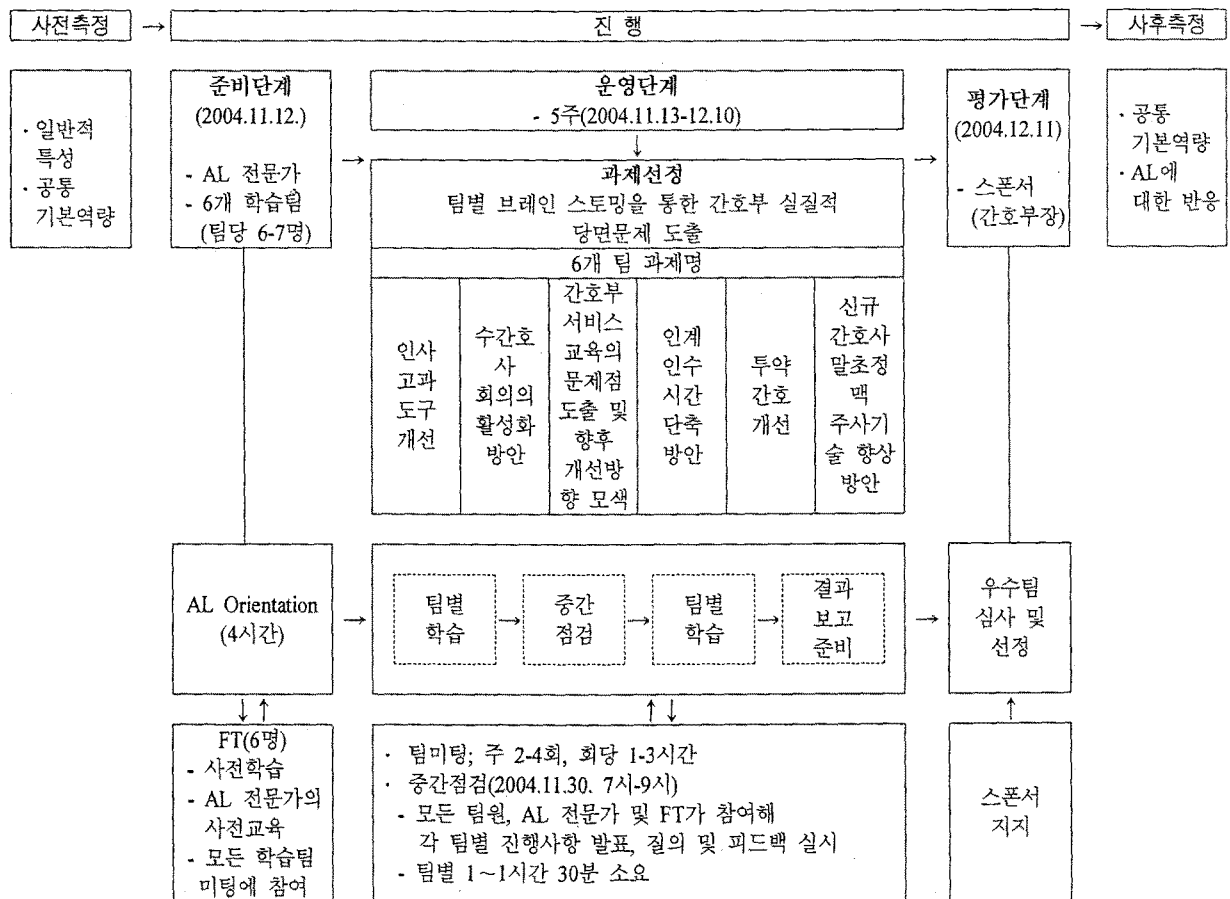
실천학습은 총 5주간에 걸쳐 1팀에 6-7명으로 구성된 6개 학습팀으로 진행하였고, 실천학습을 전공한 경영학과 교수의 자문을 받아 연구자를 포함한 6명의 촉진자가 참여 하였다. 촉진자는 대학원에서 간호관리학을 전공하면서 실천학습 방법론을 이수한 박사과정생으로 구성되었으며, 구체적인 진행 과정은 <그림 1>과 같다.

첫째, 준비단계에서는 실천학습을 전공한 경영학 교수로부터 실천학습 프로그램 운영에 관한 오리엔테이션을 받았다.

둘째, 운영단계로 브레인 스토밍을 통해 연구 대상 병원에서 해결의 필요성을 절실히 느끼는 사안을 각 팀별 과제로

선정하게 하였다. 브레인 스토밍은 포스트 잇을 사용하여 팀원들이 자신의 의견을 제시하고 모든 팀원이 공유하게 한 후 전체 의견을 수렴하는 방법으로, 이러한 과정을 통해 팀별 과제가 최종 선정되었다. 그 후 5주 동안 각 팀별로 실행계획 및 대안을 수립하고 실제로 적용하기 위한 방법을 마련하기 위해, 팀미팅을 1주에 2-4회씩 필요할 때 마다 가졌고, 1회당 1-3시간이 소요되었다. 팀 미팅은 매 미팅 때 마다 사회자와 서기를 달리 하여 모든 팀원이 순차적으로 회의 진행과 회의록 작성을 할 수 있도록 하였고, 사회자에 대한 피드백과 학습팀에 대한 성찰을 하게 하였다.

첫 학습팀 회의때 아이스 브레이킹과 그라운드 룰을 정하여 팀원들이 회의에 적극적 참여하도록 하였다. 학습팀 회의 동안 다른 팀원들의 의견을 경청 및 상호존중 하는 태도를 가지고 효과적인 질문을 하도록 유도하였다. 또한 의견발표 시간에는 포스트 잇을 사용하여 피드백을 주고 효율적인 시간 활용을 위해 모래시계를 활용하여 시간을 제한하였다. 팀 학습 시간의 10%는 모든 팀원들이 성찰일지를 작성하고 내용을 공유하였다. 성찰일지는 팀 학습을 통해 배운점과 느낀점



※ AL(Action learning), FT(Facilitator)

<그림 1> Action Learning 진행과정

그리고 향후 실행다짐을 적도록 하여 팀 구성원 또는 자기 자신에게 못다 한 의견을 전달한다는 개념으로 기록하게 하였다.

운영단계 중간에는 모든 팀원, 실천학습 전공 경영학 교수 및 촉진자가 참여하는 중간점검을 실시하여, 각 팀별로 그동안 진행사항을 종합 점검하고 질의 및 피드백을 실시하는 시간을 가졌다. 실천학습의 모든 과정 중 촉진자는 팀 구성원들에게 경청방법, 피드백을 주고받는 방법, 구체적 행동을 계획하고 대안을 찾아가는 과정과 방법, 다른 구성원들을 격려하는 방법 등에 대하여 조언을 해주는 역할을 하였다.

셋째, 평가단계로 팀별 결과 발표를 하고 우수팀에 대한 포상이 이루어졌다.

분석 방법

자료분석은 SPSS WIN 12.0을 이용하였으며, 구체적인 분석 방법은 다음과 같다. 대상자의 일반적 특성, 실천학습에 대한 반응 및 공통기본역량은 빈도, 백분율, 평균, 표준편차를 산출하였다. 대상자의 실천학습 참여 전·후 공통기본역량의 차이는 paired t-test를 적용하였다.

연구 결과

대상자의 일반적 특성

대상자의 일반적 특성은 다음과 같다<표 1>.

대상자의 직위는 수간호사(57.5%), 팀장 이상(42.5%)이었으며, 간호사 면허증을 제외한 직무관련 자격증 및 면허증(85.0%), 직무 외(7.5%), 없다(7.5%)의 순으로 나타났다. 직무만족도는 만족(85.0%), 매우 만족(10.0%), 불만족(5.0%)이었으며, 관리업무에 대한 자신감은 평균평점을 기준으로 두 집단으로 나누었을 때 높다 65.0%, 낮다 35.0%로 나타났다. 과거 직무개발 프로그램 참여경험은 3회 이상(42.5%), 1-2회 참여(32.5%), 참여한 적 없음(25.0%)순으로 나타났고, 관리자 직무과정의 필요성은 필요하다 72.5%, 매우 필요하다 27.5%로 나타났다. 프로그램 참여 동기는 자발적 참여(42.5%), 권유참여(37.5%), 매우 자발적 참여(20.0%)의 순으로 나타났다.

공통 기본역량

실천학습 참여 전과 참여 후 대상자의 공통 기본역량의 차이를 paired t-test로 분석한 결과는 <표 2>과 같다. 실천학습 참여 전 공통 기본역량 점수는 155.95±13.56점, 참여 후 166.41±16.98점으로 참여 전보다 참여 후 공통기본역량 점수가 통계적으로 유의하게 높았다($t=-4.44, p=.000$). 공통기본역량의 구성요소인 문제해결($t=-3.61, p=.001$), 의사결정($t=-4.12, p=.000$), 의사소통($t=-2.77, p=.009$), 프리젠테이션($t=-3.43, p=.001$) 측면에서도 모두 참여 전보다 참여 후에 점수가 유의하게 더 높은 것으로 나타났다.

<표 1> 일반적 특성

특 성	구 분	실수(명)	백분율	Mean±SD
직위	수간호사	23	57.5	
	팀장 이상	17	42.5	
자격증/면허증	직무관련	34	85.0	
	직무 외	3	7.5	
	없다	3	7.5	
직무만족도	불만족	2	5.0	3.05±.39
	만족	34	85.0	
	매우만족	4	10.0	
관리업무에 대한 자신감	높다	26	65.0	2.88±.41
	낮다	14	35.0	
직무개발 프로그램 참여경험	참여한 적 없음	10	25.0	
	1-2회 참여	13	32.5	
	3회 이상	17	42.5	
관리자 직무과정의 개발 필요성	매우 필요하다	11	27.5	
	필요하다	28	70.0	
	필요하지 않다	1	2.5	
참여동기	전혀 필요하지 않다	0	0.0	
	매우 자발적 참여	8	21.1	
	자발적 참여	14	36.8	
	권유 참여	16	42.1	
	강제 참여	0	0.0	

<표 2> 공통 기본역량의 사전-사후 차이분석 (n=40)

구 분	중재 전	중재 후	t	p
	Mean±SD	Mean±SD		
문제해결	43.75± 3.82	46.20± 4.53	-3.61	.001
의사결정	39.23± 3.64	42.23± 4.17	-4.12	.000
의사소통	37.90± 3.49	40.00± 5.11	-2.77	.009
프리젠테이션	34.87± 5.96	38.21± 6.33	-3.43	.001
전 체	155.95±13.56	166.41±16.98	-4.44	.000

실천학습 적용 후 반응 분석

● 실천학습 참여 후 개인의 변화

실천학습에 참여한 후 개인에게 어떠한 변화가 있었는지를 알아보기 위한 것으로 분석결과는 다음과 같다<표 3>.

실천학습 경험 후 개인의 변화 정도는 5점 만점에 전체평균 3.93±.69점이었으며, 가장 크게 변화를 주었다고 응답한 문항은 '업무 정리 및 요약능력 향상'이었고, 그 다음으로는 '목표설정 및 실행능력 향상', '상위 관리층의 인정 및 자신감 향상' 순이었다.

<표 3> Action Learning 참여 후 개인의 변화정도 (n=40)

문 항	Mean±SD
효과적인 업무정리 및 요약 능력향상	4.05±.71
목표 설정 및 실행 능력 향상	4.03±.70
상위 관리층의 인정 및 자신감 향상	3.70±.94
전 체	3.93±.69

● 실천학습 경험의 가치에 대한 팀 구성원들의 인식정도

대상자들이 실천학습활동을 얼마나 좋아했는지를 평가하는 것으로 실천학습 팀 활동에 대한 개인 및 팀의 태도를 평가하는 것이다. 실천학습 경험에 따른 대상자들의 반응은 5점

만점에 전체평균 4.21±.52점으로 높은 점수를 나타내 실천학습의 팀활동에 대해 매우 긍정적인 반응을 보여 주었다. 각 항목별로는 팀 프로세스, 목적·목표 및 구조, 그룹개발, 지원적 환경, 팀 조직화, 조직차원의 의사소통, 자기개발, 팀의 역량, 경영진의 지원 순이었다<표 4>.

● 실천학습에 대한 평가

실천학습에 대한 평가는 대상자들이 실천학습에 대해 얼마나 알고 있는지, 어떻게 생각하고 받아들이는지를 알아보기 위한 것으로 분석결과는 다음과 같다<표 5>.

실천학습에 대한 평가는 10문항으로 그 중 8문항은 5점 만점에 전체 평균 4.35±.55점이었으며, 가장 높게 평가한 항목은 '개인적으로 효과가 있었다' 였고, 그 다음으로 팀원들의 과정 중 해야 할 일에 대한 인식 여부, 팀의 핵심역량 개발에 대한 효과성, 인지도 여부에 따른 효과성 차이, 과제의 사전 준비 여부에 따른 차이, 향후 실천 학습방법을 이용한 교육 실시 시 참석 여부, 조직에의 효과성, 현업에의 도움여부의 순으로 나타났다.

실천학습에 대한 평가 중 2문항은 빈도로 측정되었는데, 첫째, 실천학습이 기존의 학습 방법과 차이가 나는 점으로는 활동별로 필히 자기성찰을 통해 재학습 기회를 가지기 때문이라고 응답한 사람이 가장 많았으며(42.1%), 그 다음으로는 학습경험이 업무현장에서 또는 가까이에서 이루어지기 때문에(26.3%), 최근의 관리 이슈를 주제로 다루기 때문에(15.8%), 일방적 학습이 아닌, 참가자가 직접 참여하여 토론을 통한 문제해결안을 도출하기 때문에(7.9%) 참가자들이 직접 문제 해결(프로젝트 팀) 활동에 참여하기 때문(7.9%) 이라고 응답하였다.

둘째, 실천학습에 참여한 이후 가장 도움이 되었다고 생각하는 부분은 조직의 문제해결이라고 응답한 사람이 가장 많

<표 4> Action Learning 경험의 가치에 대한 팀 구성원들의 인식정도 (n=40)

영역	문항	Mean±SD
팀 프로세스	팀 구성원들이 팀의 목표달성을 위해 함께 단결하여 효과적으로 일을 수행하였다.	4.45± .71
목적·목표 및 구조	Action Learning 팀이 조직에서 중요한 의미를 갖는 문제나 이슈에 집중하는 것 같았다.	4.45± .68
그룹개발	팀 구성원들이 팀을 위한 분명한 목표를 설정할 수 있었다.	4.43± .68
지원적 환경	나는 팀이 중요한 역량을 개발하였으며 참가자 개인도 이 경험을 통해 개발되었다고 느낀다.	4.35± .66
팀 조직화	팀 퍼실리테이터는 Action Learning 팀 활동기간 동안 심리적으로 지원하는 분위기를 유지할 수 있도록 도움을 주었다.	4.30± .69
조직차원의 의사소통	팀은 실행을 위해 팀을 조직화하는데 효과적이었다.	4.28± .82
자기개발	팀의 노력과 그리고 그 노력의 이유를 조직 전체에 효과적인 커뮤니케이션을 하였다.	4.20± .79
팀의 역량	나는 Action Learning 팀의 활동기간동안 조직에서 앞으로 성공하기 위해 필요한 중요한 역량을 구축했다고 느낀다.	4.18± .75
경영진의 지원	나는 팀이 집단적 차원에서 도전과제가 되고 있는 문제를 해결하기 위해 필요한 전문성을 갖추고 있다고 느낀다.	4.08± .66
전 체	팀은 경영진으로부터 충분한 지원을 받았다.	3.38±1.19
		4.21± .52

<표 5> Action Learning에 대한 평가

(n=40)

항 목	Mean±SD
Action Learning에 참여한 것이 개인적으로 효과가 있다.	4.47± .72
Action Learning을 하는 동안 팀원들이 무엇을 해야 하는지에 대해 알고 있었다.	4.47± .60
Action Learning을 통해 팀이 필요로 하는 핵심역량을 개발할 수 있었다.	4.38± .59
Action Learning에 대해 알고 참가한 사람과 모르고 참가한 사람과의 차이가 있다.	4.33±1.02
Action Learning에 참여하면서 과제를 부여받고 사전준비한 사람과 준비하지 않은 사람과 차이가 있다.	4.33± .86
향후 Action Learning에 다시 참가하고 싶은 생각이 있다.	4.33± .80
Action Learning이 조직의 문제를 다루는데 효과적이었다.	4.30± .79
Action Learning에 참가한 후 현업에서 일하는데 도움이 되었다.	4.22± .95
전 체	4.35± .55

있으며(52.6%), 그 다음으로는 팀 활동의 개선(28.9%), 개인적 인 역량개발(18.4%)이라고 응답하였다.

● 실천학습의 핵심성공요인

실천학습 정착에 필요한 핵심적인 성공 요인을 6가지 측면에서 측정하였는데, 실천학습에 참여한 대상자들이 가장 중요하게 생각하는 요인은 팀원들 간의 협동심, 단결력, 팀리더와 팀원들의 업무추진 능력인 프로젝트팀/팀원(4.64±.53)이었으며, 그 다음으로 병원 내 환경(4.54±.52), 참가자(4.53±.54), 경영층 지원(4.48±.48), 목표설정(4.44±.53), 운영자(4.16±.61) 순으로 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다<표 6>.

<표 6> Action Learning의 핵심성공요인 (n=40)

성공요인 측면	Mean±SD
프로젝트팀/팀원	4.64±.53
병원 내 환경	4.54±.52
참가자	4.53±.54
경영층 지원	4.48±.48
목표설정	4.44±.53
운영자	4.16±.61

논 의

본 연구의 목적은 실천학습 적용에 따른 간호관리자의 공통 기본역량 변화와 반응 정도를 파악함으로써 간호조직 내 실천학습의 도입과 활성화를 촉진하기 위한 근거자료를 마련 하는데 있다.

실천학습은 실제적인 직무관련 문제를 해결하기 위해 팀 학습을 통해 과제를 기술하고, 실행계획을 세운 현장에 적용하고 그 실천과정에 대한 성찰과 피드백을 통해 학습이 이루어져 개인의 역량이 개발되고 조직의 성과 향상에 기여한다는 장점이 있다. 본 연구에서 연구 대상자의 공통 기본역량 점수는 실천학습 참여 전보다 참여 후에 점수가 더 높았다. 공통 기본역량의 구성요소인 문제해결, 의사결정, 의사소통, 프리젠테이션 측면 모두에서 참여 전보다 참여 후에 유의하

게 점수가 더 높아 실천학습이 조직구성원의 성공적인 직무 수행에 토대가 되는 공통 기본역량을 향상시키는데 효과적이라는 점이 확인되었다. 이는 김영원(2003)의 기업체 직원 303명을 대상으로 하여 타교육 방식과 실천학습 참여자의 공통 기본역량을 비교한 연구에서 실천학습 참여자의 공통기본역량 점수가 4개영역 모두에서 더 높아진 결과와 유사하였다.

이러한 연구결과는 실천학습의 학습과 토론, 발표, 성찰과 같은 과정이 문제의 본질에 대한 이해를 높이고, 실천을 위한 논리적인 근거를 수용하고 문제해결을 위한 다양한 접근방법을 검토하고 발표하는 기회를 제공해 주었기 때문에 문제해결, 프리젠테이션 능력과 같은 역량이 향상된 것으로 생각된다. 또한 연구자를 포함한 촉진자를 배정함으로써 팀원들의 학습을 촉진하고 경청방법, 피드백을 주고받는 방법, 구체적인 행동을 계획하고 대안을 찾아가는 과정과 방법, 다른 구성원들을 격려하는 방법 등에 대하여 조언해주는 역할을 전담하여 구성원들이 문제해결에만 급급하지 않고 보다 장기적인 시각에서 학습이 이루어질 수 있도록 하여, 의사결정, 의사소통 능력과 같은 역량을 향상시킬 수 있었다.

실천학습에 따른 개인의 변화 정도는 5점 만점에 전체평균 3.93±.69점이었으며, 가장 크게 변화를 주었다고 응답한 문항은 '업무 정리 및 요약능력 향상'이었고, 그 다음으로는 '목표 설정 및 실행능력 향상', '상위 관리층의 인정 및 자신감 향상' 순이었다. 이러한 긍정적인 개인의 변화 결과는 대상자들이 과제를 해결하기 위하여 정보를 수집하고 대안을 개발하며, 그 대안들에 대하여 토론하는 과정에서 포스트잇을 이용한 모든 참가자의 의견발표와 팀 미팅 마지막에 팀 학습 내용을 정리하고 성찰일지를 공유하는 학습이 활발하게 이루어졌기 때문인 것으로 생각된다. 또한 각 팀은 문제해결방안을 정해진 시점까지 스폰서인 간호부장 앞에서 발표해야 하고, 무엇보다도 실행과제 자체가 팀원들 자신이 당면한 실제의 문제이기 때문에 해결대안에 대한 실행의지가 강해 팀활동에 적극적으로 참여한 결과라고 판단된다.

한편, 김영균(2003)의 연구에서 개인의 변화정도는 '상위 관리층의 인정 및 자신감 향상'이 가장 높았으며, '목표설정 및

실행능력 향상', '업무 정리 및 요약능력 향상'의 순이었다. 이는 본 연구의 대상자가 소속된 조직특성과 일반 기업 조직의 특성이 상이한 것에도 연관이 있으며, 나아가 기업체에 비해 관리업무에 대한 체계적인 교육 기회가 더 적은 병원조직의 구성원에게 실천학습의 경험이 업무관리 능력을 높인 것으로 사료된다. 따라서 간호사와 병원 내 다른 직종 간, 간호사와 일반 기업체 직원간의 실천학습에 따른 변화 정도를 비교분석하는 추후 연구가 필요하다고 본다.

실천학습 경험의 가치에 대한 팀 구성원들의 인식정도는 대상자들이 실천학습 팀 활동에 대한 개인 및 팀의 태도를 평가하는 것으로, 실천학습 경험에 따른 대상자들의 반응은 5점 만점에 전체평균 4.21±.52점으로 높은 점수를 나타내 실천학습의 팀 활동에 대해 매우 긍정적인 반응을 보여 주었다. 각 항목 별로는 팀 프로세스, 목적·목표 및 구조, 그룹개발, 지원적 환경, 팀 조직화, 조직차원의 의사소통, 자기개발, 팀의 역량, 경영진의 지원 순이었다.

대상자들이 실천학습의 팀 활동에 대해 매우 긍정적인 반응을 보인 본 연구결과는 대부분의 참가자들이 관리자 직무개발 프로그램이 필요하다고 느끼고 있었으며, 팀 과제가 자신들이 당면한 실제의 문제들로서 해결대안에 대한 실행의지가 강하며, 상호간의 토론과 이해를 통해 문제해결안을 도출하는 과정에서 팀의 결속력을 향상시키는데 영향을 미쳤기 때문이다.

본 연구의 대상자들은 실천학습 방법에 대해 사전에 알고 있는 사람과, 팀에서 부여받은 과제를 사전에 준비해 참여하는 사람에게서 학습효과가 더 높다고 생각하고 있었으며, 실천학습이 자신에게 매우 효과적이라고 생각하는 것으로 나타났다. 또한 현업에서 일을 하는데 도움을 주고, 조직의 문제를 다루거나, 팀의 핵심역량을 개발하는데 효과적인 것으로 여기고 있었다.

이는 실천학습이 팀 학습을 통해 구성원의 의식을 긍정적으로 변화시키고, 스스로 학습이 가능하게 하고 동시에 조직의 실질적인 문제도 해결하는 교육방법이라는 것을 대상자들이 인식하고 있고 효과가 있다고 평가했다는 것을 의미한다. 본 연구의 결과는 김영균(2003), 이재창(2004)의 연구에서 대상자 대부분이 실천학습이 개인 및 팀, 조직에 긍정적인 변화를 가져왔다고 응답한 결과와도 일치하고 있다. 따라서 실천학습 프로그램은 개인 및 팀의 개발과 조직의 문제해결에 효과적이며 현업의 문제를 해결하는데 효과적이므로 향후 실천학습을 도입하려는 간호조직은 구성원들에게 먼저 실천학습을 충분히 이해시키고 시작한다면 효과도 더 높을 것으로 판단된다.

실천학습 정착에 필요한 핵심적인 성공 요인을 경영층 지원, 프로젝트팀/팀원, 운영자, 참가자, 목표설정, 병원 내 환경

의 6개 차원으로 측정하였는데, 실천학습에 참여한 대상자들이 가장 중요하게 생각하는 요인은 팀원들간의 협동심, 단결력, 팀리더와 팀원들의 업무추진 능력인 프로젝트팀/팀원(4.64±.53)이었으며, 그 다음으로 병원 내 환경(4.54±.52), 참가자(4.53±.54), 경영층 지원(4.48±.48), 목표설정(4.44±.53), 운영자(4.16±.61) 순으로 중요하게 생각하고 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 김영균(2003), 이재창(2004)의 연구에서 핵심성공요인이 운영자, 경영층 지원, 기업내 환경, 프로젝트팀/팀원, 참가자, 목표설정의 순으로 나타난 결과와 달랐는데, 이는 소속 조직의 특성, 참가자의 개인적 성향, 직무경험, 학습성향과 같은 특성에 따라 차이가 있을 것이다.

결론적으로 실천학습은 간호관리자의 공통 기본역량을 향상시키는데 효과적이었고, 반응정도도 높았다. 따라서 간호조직 내에서 실시되고 있는 다양한 직무교육 프로그램에 실천학습을 도입·활용한다면 학습효과와 개인의 역량 강화 및 성과향상에 매우 효과적일 것으로 판단된다. 또한 본 연구에서는 실천학습 프로그램이 공통기본역량 향상에 미치는 영향을 분석하였으나 추후 연구에서는 공통기본역량 뿐만 아니라 리더십 개발, 학습조직 구축, 비판적 사고성향 등의 다양한 변수에 대한 효과성 검증을 위한 연구가 이루어졌으면 한다.

결론 및 제언

본 연구는 실천학습 적용을 통한 간호관리자의 공통기본역량 변화와 반응정도를 파악하기 위한 단일군 전후설계 연구로서, 2개 대학교병원에 소속된 수간호사 이상 간호관리자 40명이 참여하였다. 자료수집은 2004년 11월 14일부터 12월 8일까지 총 5주간 진행된 실천학습 프로그램 시작 전과 후에 이루어졌다.

본 연구의 주요 결론은 실천학습이 간호관리자의 공통 기본역량을 향상시키는데 효과적이었고, 개인에게 매우 긍정적인 반응을 주었다는 점이다. 실천학습이 개인을 변화시키고, 실천학습 경험을 가치있게 여기고, 실천학습에 대해 전체적으로 높게 평가하였다 것은 실천학습이 조직구성원들로 하여금 스스로 학습할 수 있게 하고 동시에 조직의 실질적인 문제를 해결하는데 효과적인 교육 방법임을 확인하였고 본다. 또한 본 연구의 의의는 간호조직에 실천학습을 도입하고 활성화를 촉진시킬 수 있는 근거 자료를 제시했다는 데 있다.

이상의 결과를 토대로 다음과 같이 제언하고자 한다.

- 첫째, 간호조직 내에 실천학습 프로그램 도입과 활성화를 위한 구체적인 교육방법과 실행전략 개발이 필요하다.
- 둘째, 실천학습 프로그램이 간호조직의 성과에 미치는 영향을 규명하는 연구가 필요하다.

셋째, 실천학습 방식과 타 교육방식 간의 효과성 차이를 검증하는 연구가 필요하다.

참고문헌

- 김미정 (2002). 실천학습을 적용한 리더십 개발 : CJ사례. 2002년 한국인사관리학회 동계학술대회 발표논문집, 203-232.
- 김미정, 유평준, 봉현철(번역). (2002). 액션러닝 가이드북. 서울: 다산서고.
- 김미정, 유영만(번역). (2003). 실천학습과 조직변화 : 변화를 유도하는 학습, 실천을 추구하는 학습. 서울: 교육과학사.
- 김영균 (2003). 기업에서의 실천학습 방법의 효과성과 핵심성공요인에 관한 연구. 연세대학교 교육 대학원 석사학위논문.
- 김영원, 봉현철 (2002). Action Learning 프로그램의 효과평가에 관한 연구: (주)효성 과장승격후보자과정의 사례를 중심으로. 한국인적자원개발연구, 4(2), 29-60.
- 김영원 (2003). 실천학습 프로그램이 공통 기본역량 향상에 미치는 효과H사를 중심으로 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김현기 (2001). 인재육성의 침병, 실천학습. LG주간경제, 6월호 37-43.
- 노혜란 (2003). 실천학습에서의 전이 촉진 요인 규명에 관한 현장연구. 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 박승희 (2004). Action Learning 방식을 활용한 리더십개발프로그램의 설계 및 운영단계별 핵심성공요인 도출에 관한 연구: 델파이 방법을 중심으로 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- 봉현철 (2000). 기업경영에서의 액션 러닝: 개념, 사례, 그리고 한국기업의 과제. 2000년도 한국인적 자원개발학회 추계 학술발표회 발표논문집, 3-53.
- 봉현철, 김종인, 김종근 (2001). 실천학습 방식에 의한 교육프로그램의 교육효과 평가에 관한 연구. 2001년도 한국인사조직학회 춘계학술대회 발표논문집, 201-232.
- 봉현철, 박헌준, 박기찬 (2002). 전략적 적합성의 개념을 활용한 실천학습 방식 기업교육프로그램의 핵심성공요인 탐색, 2002년도 한국인사관리학회 동계학술대회 발표논문집, 265-300.
- 봉현철, 유평준 (2001). 실천학습의 기본 구조와 핵심구성요소. 한국산업교육학회, 8, 57-82.
- 유영만(번역). (2001). 살아있는 학습조직. 서울: 세종서적.
- 이재창 (2004). 기업조직에서 실천학습 프로그램의 절차와 그 효과성에 관한 연구. 사회과학논문집, 22(2), 45-68.
- 장금성 (2000). 간호사의 임상경력개발 모형구축에 관한 연구. 연세대학교 대학원 박사학위논문.
- 장환순 (2004). AL 프로그램 운영사례 비교분석. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 중앙인사위원회 뉴스레터 (2006). 리더능력인정받아야 고위공무원된다. 2006년 5월호, 1.
- Bering, M. (2006). A personal journey into leadership. *Nurs Manage*, 13(4), 20-25.
- Brooks, N., & Moriarty, A. (2006). Development of a practice learning team in the clinical setting. *Nurs Stand*, 20(33), 41-44.
- Dean, P. (1998). Editorial-action learning and performance improvement. *Performance Improvement Quarterly*, 11(1), 3-4.
- Diana, R., Hazel, C., & Helen, A. (2002). Developing leadership through action learning. *Nurs Stand*, 16(29), 37-39.
- Dotlich, D. L., & Noel, J. L. (1998). *action learning: How the World's Top Companies are Re-creating their Leaders and Themselves*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass.
- Marquardt, M. J. (1999). *Action learning in action: transforming problems and people for world-class organizational learning*. Palo Alto, C.A.: Davis-Black Publishing.
- McGill, I., & Beaty, L. (1999). *Action learning. A guide for professional, management and educational development*. London: Kogan Page Ltd.
- Raelin, J. (2006). Does action learning promote collaborative leadership?. *Acad Manage Learn Educ*, 5(2), 152-168.
- Rothwell, W. J. (1999). *The action learning guidebook: real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*. San Francisco, C.A.: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Yorks, L. (2000). The emergence of action learning. *Train Dev J*, 54(Jan), 56.

An Analysis of Nurse Managers's Common Fundamental Competencies Changes and Responses to the Application of the Action Learning

Jang, Keum Seong¹⁾ · Baek, Myeong²⁾ · Choi, Young Ja³⁾ · Ahn, Soon Hee⁴⁾ · Lee, Sook Ja⁵⁾
Sim, Jae Yeon³⁾ · Lim, Jung Ok³⁾ · Chung, Kyung Hee⁶⁾ · Yang, Jin Ju⁷⁾ · Oh, Suk Hee⁸⁾
Kim, Yun Min⁹⁾ · Kim, Eun A³⁾ · Bong, Hyeon Chol¹⁰⁾

1) Professor, College of Nursing, Chonnam National University and Chonnam Reserch institute of Nursing Science

2) Professor, Department of Nursing, Songwon College and Doctoral Student, Department of Chonnam National University

3) Chonnam National University Hospital, Gwangju, 4) Chonnam National University Hospital, Hwasun

5) Chonnam National University Hospital, Gwangju and Doctoral Student, Department of Chonnam National University

6) Professor, Department of Nursing Science, Nambu University and Doctoral Student, Department of Chonnam National University

7) Professor, Department of Nursing, Kwangju Health College and Doctoral Student, Department of Chonnam National University

8) Doctoral Student, Department of Chonnam National University

9) Professor, Department of Nursing, Chunnam Techno College and Doctoral Student, Department of Chonnam National University

10) Professor, School of Business Administration, Chonbuk National University

Purpose: This study is analyzing nurse managers's common fundamental competencies changes and responses to the application of the action learning, and promoting introduction and revitalization of action learning. **Method:** The research design is one group pretest-posttest design. The subjects are 40 nurse managers. The program was performed for 5 weeks. Data were collected before the program and after 5 weeks program and were analyzed with paired t-test. **Result:** Action learning was an effective way to develop an individual and team and to solve the problem of organization. There were more significant increases after the program than before the program on common fundamental competencies($p < .05$). **Conclusion:** This study has us confirm that action learning is an effective education method for organization members on the spot to recognize their problem and study by themselves and solve the practical problems with various solution process.

Key words : Nursing, Supervisory, Learning, Professional competence

• Address reprint requests to : Baek, Myeong

Department of Nursing, Songwon College

365 Songha-dong, Nam-gu, Gwangju 503-820, Korea

Tel: 82-62-360-5932 Fax: 82-62-360-5932 E-mail: bomulmb@hanmail.net