석사학위논문

교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

The Relationship Between Transformational Leadership of the Director of Early Childhood Education Institute and Organizational Culture Perceived by Teachers

2013년 6월 일

한성대학교 교육대학원

유 아 교 육 전 공

송 미 남

석 사 학 위 논 문
지도교수 권 오

교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

The Relationship Between Transformational Leadership of the Director of Early Childhood Education Institute and Organizational Culture Perceived by Teachers

2013년 6 월 일

한성대학교 교육대학원
유 아 교 육 전 공
송 미 남

석 사 학 위 논 문
지도교수 권 오

교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

The Relationship Between Transformational Leadership of the Director of Early Childhood Education Institute and Organizational Culture Perceived by Teachers

위 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 교육대학원
유 아 교 육 전 공
송 미 남

송미남의 교육학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일

심사위원장 _____ 인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

한성대학교 교육대학원
유아교육전공
송 미 남

본 연구는 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 알아보기 위해 수행된 연구이다.

연구 대상은 서울지역 소재 유아교육기관인 유치원과 어린이집에 재직하고 있는 교사 307명이었다. 연구 도구는 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십을 측정하기 위해 신재흡(2002)의 학교장의 변혁적 리더십 측정도구를 활용한 윤승민(2012)의 질문지와 노종회(1996)의 학교장의 변혁 지향적 리더십 측정도구를 활용한 이도경(2012)의 질문지를 참고해 유아교육기관에 적합하게 수정·보완한 뒤 사용했다. 또한 조직문화를 측정하기 위해 Cameron과 Quinn(1999)이 경쟁가치에 의한 조직문화에 관한 척도를 유형화하여 학교조직에 적용한 박중재(2007)의 설문지를 재차 활용한 이선재(2011)의 질문지를 유아교육기관에 적합하게 수정·보완한 뒤 사용하였다.

본 연구에서 수집된 설문 자료의 통계처리는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 구체적인 자료 처리 방법은 독립표본 t-검정과 일원변량 분석(one-way ANOVA)을 실시하였으며, 사후검증은 Scheffé 방식을 사용하였다. 또한 교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계분석을 실시하였다. 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 어린이집 교사들과 유치원 교사들 간에는 변혁적 리더십, 변혁적 리더십의 하위변인 중 개별적 배려, 조직문화의 하위변인 중 집단문화와 혁신문

화에 대한 인식에 차이가 있었다. 이에 따라 유아교육기관의 조직 규모에 의한 차이가 조직 운영에 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 고려한 세밀한 조직 운영이 요구된다. 변혁적 리더십의 효용을 극대화하고 바람직한 조직문화를 형성시키기 위해서 유아교육기관의 원장은 조직 규모를 고려한 인사정책의 전략적 접근이 필요하다.

둘째, 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들과 그 이상의 학력을 가진 교사들 간에는 변혁적 리더십, 변혁적 리더십의 하위변인 중 카리스마, 비전 제시, 지적 자극, 조직문화의 하위변인 중 집단문화, 혁신문화, 조직문화에 대한 인식에 차이가 있었다. 이에 따라 유아교육기관의 원장은 교사의 학력 수준을 높일 수 있는 구체적 방안을 마련할 필요가 있다. 교사의 학력 수준 제고에 있어 기관의 운영비용과의 관계를 세밀히 살펴 교사의 학력 수준을 사전에 세밀히 설정할 필요도 있다.

셋째, 30세 미만의 교사들과 30세 이상의 교사들 간에는 조직문화의 하위변인 중 집단문화와 혁신문화에 대한 인식에 차이가 있었다. 이에 따라 유아교육기관의 원장은 기관의 비전에 적합한 조직문화를 형성하기 위해 교사의 연령을 고려한 임용 및 배치에 세심한 노력을 기울일 필요가 있다. 조직문화 형성에 있어 내부지향적 통합을 더욱 지향할 경우 인간관계를 중시하고, 조직 구성원 상호간 신뢰와 조직에 대한 애정과 충성심이 강한 연령층의 교사를 확보할 필요가 있다. 반대로 외부 지향적 차별을 더욱 지향할 경우 조직 환경에 대한 탄력적 유연성을 강조하면서 외부적 입지에 초점을 둘 수 있도록 적정한 역할을 수행할 수 있는 연령층의 교사를 확보할 필요가 있다.

넷째, 변혁적 리더십과 조직문화 간에는 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 이에 따라 유아교육기관의 원장은 변혁적 리더십의 활용과 조직문화의 형성을 하나의 경영활동으로 접목시켜 시너지 효과를 창출해 낼 수 있는 경영전략을 수립·시행할 필요가 있다. 이러한 경영활동이 조직의 융통성과 재량, 안정성과 통제, 내부지향적 통합, 외부 지향적 통합의 분류 기준에 따라 어떠한

조직문화를 형성하는 것이 기관의 비전상 바람직한 것인지 목적의식을 가지고 이루어질 필요가 있다. 이것은 곧 변혁적 리더십 활용과 조직문화 형성을 별개의 경영활동으로 볼 것이 아니라 하나로 접목 가능한 경영활동의 하위 요소 중 하나로 파악해야 함을 시사한다.

【주요어】 변혁적 리더십, 조직문화

목 차

제 1 장 서 론 ····· 1

제 1 절 연구의 필요성 ····· 1
제 2 절 연구의 목적 및 문제 ····· 4
제 3 절 연구의 내용 ····· 4
제 4 절 연구의 제한점 ····· 5

제 2 장 이론적 배경 ····· 6

제 1 절 변혁적 리더십 ····· 6
1. 변혁적 리더십의 개념 ····· 6
2. 변혁적 리더십의 구성요소 ····· 10
제 2 절 조직문화 ····· 14
1. 조직문화의 개념 ····· 14
2. 조직문화의 구성요소 ····· 16
제 3 절 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계 선행연구 ····· 19

제 3 장 연구방법 ····· 24

제 1 절 연구의 대상 ····· 24
제 2 절 연구의 도구 ····· 25
제 3 절 연구의 절차 ····· 26
제 4 절 자료의 처리 ····· 27

제 4 장 결과 분석 및 논의 ····· 28

제 1 절 교사 배경변인에 따른 원장의 변혁적 리더십의 지각 정도 ····· 28

제 2 절 교사 배경변인에 따른 조직문화의 지각 정도 ····· 34
제 3 절 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계 ····· 41
제 4 절 논의 ····· 42

제 5 장 요약 및 결론 ····· 49
제 1 절 요약 ····· 49
제 2 절 결론 ····· 51
제 3 절 제언 ····· 53

【참고문헌】 ····· 57

【부 록】 ····· 64

ABSTRACT ····· 70

【 표 목 차 】

〈표 2-1〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점 ····· 8
〈표 2-2〉 변혁적 리더십의 구성요소의 종류 및 내용 ····· 13
〈표 3-1〉 연구 대상 교사의 배경변인별 분포 ····· 24
〈표 3-2〉 변혁적 리더십의 측정 문항 구성 ····· 26
〈표 3-3〉 조직문화의 측정 문항 구성 ····· 26
〈표 4-1〉 카리스마의 차이 ····· 28
〈표 4-2〉 비전 제시의 차이 ····· 29
〈표 4-3〉 개별적 배려의 차이 ····· 31
〈표 4-4〉 지적 자극의 차이 ····· 32
〈표 4-5〉 변혁적 리더십의 차이 ····· 33
〈표 4-6〉 집단문화의 차이 ····· 35
〈표 4-7〉 혁신문화의 차이 ····· 36
〈표 4-8〉 합리문화의 차이 ····· 38
〈표 4-9〉 계층문화의 차이 ····· 39
〈표 4-10〉 조직문화의 차이 ····· 40
〈표 4-11〉 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계 ····· 41

【 그 림 목 차 】

[그림 2-1] 학교조직문화의 구성요소 분류 ····· 17

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

현대사회는 급속한 체계 변화와 더불어 가치관의 변화로 인해 교육 분야에 있어서도 그 기능과 환경이 복잡하고 다양하게 변모되고 있다. 유아교육의 경우에도 사회적 요구와 압력이 증대하고 있으며, 유아들에 대한 교육기관의 책임 또한 더욱 무거워지고 있다. 이러한 현대사회의 교육적 추세에 발맞추어 유아교육기관의 원장은 어떻게 하면 효율적으로 기관을 운영 및 관리할 수 있을 것인가에 대해 고심하게 되었다. 이제 주먹구구식의 운영방식이나 임기응변적인 운영방법으로는 유아교육에 대한 사회적 기대를 충족시킬 수 없게 되었다(최제숙, 1991). 시대 및 사회변화에 따른 기대와 요구에 신속히 대처하기 위해서는 유아교육기관의 모든 구성원들이 적극적 참여자세로 상호 협력할 수 있도록 이끌고, 기관이 보다 더 민주적·체계적·합리적으로 운영될 수 있도록 이끄는 원장의 역할이 필요하다. 이러한 유아교육기관 원장의 역할을 적절히 평가하기 위해 여러 측정도구가 사용되어왔고, 그 중 하나가 변혁적 리더십(transformational leadership)이라 할 수 있다.

리더십의 여러 형태 중 변혁적 리더십이 특히 요구되는 이유는 지식정보화 시대에 조직을 둘러싼 환경 변화가 과거와 다르다는 점에 기인한다. 유아교육기관과 같은 공익을 추구하는 조직에 있어 조직 환경 변화에 스스로 반응·진화·발전해 나갈 수 있는 기제를 갖춘다는 것은 절대적으로 필요하다. 조직 환경이 급변하는 지식정보화 시대에서는 더욱 더 변혁지향적(transformation oriented)이고 기민성(agility)을 겸비한 리더를 요구한다(이창원, 2005). 이에 부합한 리더십이 바로 변혁적 리더십이라 할 수 있다. 이와 함께 변혁적 리더십이 요구되는 부차적 이유 중 하나는 변혁적 리더십이 긍정성에 기반하고 있다는 점이다. 변혁적 리더십은 긍정적 리더십에 가장 가까운 리더십 스타일로 여겨지는데, 그 이유는 Bass(1985)가 정의한 바와 같이 변혁적 리더십은 구성원에 대한 리더의 동기화 및 고양 효과가 가장 뛰어나다는 측면에서 그

렇다(Liu, Siu, & Shi, 2010). 이와 같이 변혁적 리더십은 환경 변화에 대한 적응성과 구성원의 긍정성을 이끌어내는 탁월한 효과로 인해 최근 많은 주목을 받고 있다.

변혁적 리더십을 보다 명확히 이해하기 위해 그 개념을 구체적으로 살펴보면, 변혁적 리더십은 구성원의 가치, 신념, 욕구 등의 변화에 보다 관심을 갖고, 작은 일상적 행동이 아니라 근본적인 가치관의 변화, 한 차원 높은 욕구와 비전 등 근본적인 변화를 통해 기대 이상의 성과를 추구하는 것이다. 변혁적 리더십은 구성원들에게 강력한 역할모델이 되고 있는 카리스마(charisma), 높은 기대를 표시하고 의욕을 지속적으로 고무시키는 영감(inspiration), 창의성과 혁신성을 자극하고 신념과 가치를 바꿔나가려고 노력하는 지적 자극(intellectual stimulation), 코치와 조언자로서의 역할을 하는 개별적 배려(individualized consideration)의 4가지 요소로 구성되어 있는데(Bass, 1990), 이를 통해 변혁적 리더십은 공적 목적을 추구하는 조직에 있어 구성원들의 조직몰입과 조직시민행동에 유의한 영향을 미친다고 보고된 바 있다(전원보, 2007). 실제로 유아교육기관의 원장의 변혁적 리더십은 교사의 임파워먼트 및 조직시민행동에 유의한 영향을 미치고(강종수, 2010), 교사의 조직몰입에도 유의한 영향을 미친다는 연구 결과가 있다(오승란·박옥임·문희, 2011).

이러한 연구 결과는 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십이 효율적으로 적용되었을 때 교사의 긍정적 행동 결과를 예측할 수 있음을 뜻한다. 즉, 유아교육기관 교사의 조직에 대한 일체감과 귀속감을 향상시켜 조직의 고유한 목표 달성에 대한 긍정적 욕구와 동기를 이끌어내게 된다는 것이다. 이것은 다시 말해 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십을 통해 기관 내 의사결정에 참여하는 교사들을 효과적으로 동기화시키며, 구성원들의 임무와 비전을 명확히 하고, 보다 고차원적인 차원으로 확대시켜 주며, 업무에 대한 몰입을 가능하게 하여 유아교육기관의 목표 성취를 위한 지속적인 재구조화와 발전을 촉진할 수 있도록 이끈다. 따라서 변혁적 리더십은 조직목표와 관련된 성과의 중요성과 가치를 보다 잘 인식하도록 구성원들의 의식과 신념을 높임으로써 구성원들이 개인적 이익을 초월해 상위수준의 욕구를 충족하도록 동기화시킨다. 그 결과 유아교육기관의 고객인 유아들과 학부모들, 나아가 지역공동체에 적

절한 유아교육서비스를 제공함으로써 학령기 이전부터 전인교육의 기틀을 마련할 수 있게 된다. 이와 같이 공공조직의 성격을 갖고 있는 유아교육기관이 유아교육이라는 공익적 목적을 추구하는 데 있어 원장의 변혁적 리더십은 교사들에게 매우 중요한 영향력을 행사하는 수단이 됨을 알 수 있다.

그러나 최근까지 유아교육기관을 대상으로 한 연구에서 원장의 변혁적 리더십에 관한 연구가 다수 수행되어왔음에도 불구하고 조직문화(organizational culture)와의 관계를 검증한 연구는 미흡한 편이었다. 조직문화는 구성원들이 서로 공유하고 당연한 것으로 받아들이는 가치관과 신념, 관습 등을 의미한다(김진아·이종희, 2008). 이 조직문화는 일단 형성이 되고 나면 쉽게 변하지 않고 계속되면서 구성원들의 삶과 행동에 영향을 미치고, 나아가 조직의 성과에도 매우 긍정적인 영향을 미치게 된다(Schein, 2004). 이 때문에 유아교육기관을 대상으로 한 많은 연구에서 조직문화는 중요한 변인으로 고려되어 왔음에도 불구하고(김선희, 2012; 김태윤, 2012; 박민우, 2012; 박수연, 2012; 박은미, 2012; 서인숙, 2012; 송영효, 2012), 변혁적 리더십과의 관계를 검증한 연구는 미흡한 편이다. 최근까지 유아교육기관을 대상으로 보육의 질적 향상을 위해 수행된 연구에 있어 주를 이루고 있는 연구 분야는 교사의 직무만족과 관련된 다양한 환경 변인들을 탐색한 분야라 할 수 있다. 이러한 일련의 연구들은 유효한 환경 변인으로 유아교육기관 관리자의 리더십과 조직문화에도 관심을 집중시키고 있으나(김정림·조혜진, 2012), 그간의 관련 연구들은 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화의 관계에 대해 심층적인 연구를 수행하지 못하고 있는 실정이다.

변혁적 리더십과 조직문화의 관계를 연구하는 것은 그간 변혁적 리더십에 관한 연구가 구성원의 임파워먼트, 과업만족, 공정성 등과 같은 개별적이고 부분적인 변인과의 관계를 검증하는 데 치우쳐 있었다는 것에 반성에 기인한다(전원보, 2007). 이것은 그간의 변혁적 리더십에 관한 연구가 일반적으로 조직 구성원들의 개인적인 직무 동기화 및 성과에 대한 영향연구에 초점이 맞춰져 왔다는 Yang(2009)의 지적과 일맥상통한다. 이에 보다 거시적 차원에서 조직 자체와 관련된 변인과의 관계를 검증함으로써 변혁적 리더십과 관련성 있는 상황적 요인을 구체적으로 파악하는 데 본 연구는 중요한 시사점을

제공할 수 있을 것이다.

제 2 절 연구의 목적 및 문제

본 연구에서 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 파악하기 위하여 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 교사의 배경변인(유아교육기관의 설립 유형, 연령, 교육 경력, 학력, 기관 학급 규모)에 따라 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십에 차이가 있는가?

둘째, 교사의 배경변인(유아교육기관의 설립 유형, 연령, 교육 경력, 학력, 기관 학급 규모)에 따라 교사가 지각하는 조직문화에 차이가 있는가?

셋째, 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십과 조직문화는 어떤 상관관계가 있는가?

제 3 절 연구의 내용

본 연구의 목적을 달성하고 문제를 해결하기 위한 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계에 대한 문헌연구와 선행연구를 고찰한다.

둘째, 변혁적 리더십의 지각 정도는 교사의 배경변인에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아본다.

셋째, 조직문화의 지각 정도는 교사의 배경변인에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아본다.

넷째, 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화는 어떠한 상관관계가 있는지 알아본다.

제 4 절 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 서울지역 일부 유아교육기관의 교사만을 대상으로 조사 연구하였으므로, 교사가 지각한 유아교육기관의 원장의 변혁적 리더십과 조직문화의 상관관계를 전국적으로 일반화하는 데는 제한이 따른다.

둘째, 본 연구는 설문지를 이용한 양적 연구로서 개인의 심리적 변화과정인 변혁적 리더십과 조직문화를 측정하는 데 한계가 있어 조사자들의 인식의 주관성을 배제할 수 없다는 제한점이 있다. 따라서 면담과 관찰을 통한 질적 연구방법이 병행된다면 연구 자료로서 더 신뢰성을 갖출 수 있게 될 것이다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 변혁적 리더십

1. 변혁적 리더십의 개념

변혁적 리더십은 구성원들로 하여금 더 넓은 목표를 추구하게 하여 관심을 넓힘으로써 구성원의 개인적 이해관계를 집단의 이해관계로 발전시키는 계기가 되었다. 특히 1980년대 이후 기업 경영 연구가 활발히 진행되면서 관련 연구자들은 카리스마적 리더십과 조직문화 등에 큰 관심을 가지기 시작했는데, 이러한 논의가 대두되게 된 것은 급변하는 무한 경쟁 속에서 생존하기 위한 일환으로써 조직 변화의 필요성을 절감하였기 때문이다(김성동, 2003). 변혁적 리더십에 관한 최초 논의는 Burns(1978)에 의해 이루어졌으나, 그는 정치적 리더들을 대상으로 그 개념을 전파하여 조직체에 이론을 적용하는 데 한계를 갖고 있었다. 이에 조직체에 변혁적 리더십의 개념을 적용할 필요성이 있었고 이를 구체화시킨 학자가 바로 Bass(1985)였다. 그는 변혁적 리더십에 관한 최초 논의에서 기업이나 행정 조직에 적합한 변혁적 리더십 모델을 제시하였다.

Bass(1985)에 따르면 변혁적 리더십은 “리더가 조직 구성원에게 과업 성과의 중요성을 인식시키고, 조직과 팀의 이익을 개인의 이익보다 우선하게 하여 더욱 상위의 욕구를 활성화시켜 구성원들에게 동기를 부여하고 변화를 가져오는 리더십”을 의미한다. 이 변혁적 리더십은 거래적 리더가 보상과 처벌을 통해 구성원들을 동기 부여하는 것과 달리 구성원들에게 미래의 비전을 제시하고 영감적인 메시지를 통해 비전에 몰두하게 만든다는 점에 차이가 있다. 이를 통해 구성원들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하게 되고, 개인의 목표와 조직의 목표를 일치시키며, 자신의 업무에 만족하게 되고, 높은 수행 목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다(Bass & Steidlmeier, 1999). 따라서 변혁적 리더십 개념의 핵심은 리더의 카리스마를 바탕으로 한 미래 비전 제시

와 영감적 메시지의 소통에 있다. 이 같은 소통을 활성화시켜 구성원의 자발적 의지를 통해 성과를 향한 열정을 동기화시킬 수 있다는 것이 변혁적 리더십 개념이다.

Bass(1985)가 변혁적 리더십 이론을 전개할 때 그는 거래적 리더십 이론과의 상호 비교를 통해 변혁적 리더십이 무엇인지 명확히 개념화하는 시도를 하였다. 따라서 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 어떤 차이를 갖고 있는지에 주목할 필요가 있는데, 이 두 리더십의 차이점은 Frum(2011)이 제시한 다음과 같은 사례를 통해 명확히 구분될 수 있다. 거래적 리더십은 잔잔한 수면 위를 항해하는 배의 선장과 같다. 이 선장은 특정 목표에 도달하는 것을 목적으로 삼는데, 이러한 목표는 주된 변화나 의욕적인 비전을 포함하지는 않는다. 정치인들은 이러한 범주 하에 놓여 있다고 할 수 있다. 반면 변혁적 리더십은 매우 거칠게 출렁이는 바다를 항해하는 배의 선장과 같다. 이 선장은 현 상황에서 가장 완벽하면서도 차별화된 비전을 가져야 한다. 변혁적 리더의 우수성은 카리스마에 달려있다. 비전을 이끌 수 있는 목표를 실행해야 주된 변화를 가져올 수 있다. 이상과 같이 변혁적 리더십은 리더와 구성원 개인의 내부적인 조건과 상황을 다룬다는 측면에서는 거래적 리더십과 공통분모를 갖고 있으나, 구성원의 성과에 대한 동기화를 추구하는 방법에 있어서 변혁적 리더십은 자발적 변화를 이끌어낸다는 측면에서 거래적 리더십과 차이가 있다.

변혁적 리더십의 개념을 보다 명확히 이해하기 위해 거래적 리더십과의 차이점을 정리하여 제시하면 〈표 2-1〉과 같은데, 이와 같이 변혁적 리더와 거래적 리더는 공통적으로 리더의 지혜와 지식을 자기 자신이 직접 취득하여 구성원들에게 제공한다는 측면에서는 동일하나, 거래적 리더가 보상에 초점을 두고 있는 반면 변혁적 리더는 비전에 초점을 두고 있다는 점에 차이가 있다.

〈표 2-1〉 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이점

구분	변혁적 리더십	거래적 리더십
초점	비전	보상
권력의 유형	관계 / 영감	보상
리더의 지혜와 지식의 원천	리더	리더
전형적 리더의 행동	리더의 비전 소통, 리더의 가치 강조, 장려, 영감적 설득	목표 설정, 조건적 개인 보상, 조건적 물질 보상, 조건적 질책
구성원의 반응	리더의 비전에 대한 감정적 몰입	계산적 복종

* 자료 : 강금원(2012). 변혁적 리더십과 부하의 개인 주도성이 개별적 특이거래와 조직유효성에 미치는 영향. 성균관대학교 경영전문대학원 박사학위논문, p. 8.

이에 따라 거래적 리더의 권력은 구성원에 대한 보상에서 생성되나, 변혁적 리더는 구성원과의 관계 속에서 구성원의 개인적 영감을 고취시켜 권력을 획득하게 된다는 점에서도 차이가 있다. 전형적인 리더의 행동에 있어서도 거래적 리더는 목표 설정 후 보상 및 질책과 같은 당근과 채찍의 상반된 행위를 반복하면서 성과를 달성해 나가나, 변혁적 리더는 구성원에게 비전을 제시하고 가치를 강조함으로써 구성원 개인을 영감을 통해 설득해 성과를 달성할 수 있도록 이끈다. 이와 같은 리더의 행위의 차이점을 통해 거래적 리더십은 보상이라는 물질화된 매개를 통해 리더와 구성원 간 교환적 관계만이 지속된다는 점에서 구성원의 감성을 배제하게 만드는 반면, 변혁적 리더십은 소통과 설득을 통해 구성원의 가치관이 변화할 수 있도록 이끌어 구성원 자신의 의지에 따라 성과를 이루어나갈 수 있도록 한다는 측면에서 구성원의 감성이 적극적으로 고려되게 된다. 구성원의 감성이 배제되느냐, 고려되느냐의 차이가 결국 구성원의 반응을 계산적으로 복종하게 만드느냐, 리더의 비전에 감정적으로 몰입되어 계산적이지 않은 형태로 충성하게 만드느냐를 결정하게 되는 것이다. 이와 같이 변혁적 리더십은 거래적 리더십과는 달리 구성원의 자유 의지를 존중하고 고양하는 데 초점이 맞춰져 있는데, 이것은 유아교육기관

의 교사와 같이 인적서비스를 제공하는 직무에 종사하는 구성원들에게는 보다 효과적인 팔로워십을 견인할 수 있다는 측면에서 그 중요성이 인식되고 있다.

여기서 보다 효과적인 팔로워십의 견인은 구성원들의 내재적 동기요인을 활성화시킴을 의미한다. 즉, 변혁적 리더는 구성원들의 이상과 도덕에 호소하여 가장 높은 수준의 성취에 도달하도록 고무시키고, 구성원들로 하여금 조직의 목표에 대한 주인의식 내지는 책임감을 갖도록 고무시킨다. 그 결과 거래적 리더십의 보상이나 처벌보다는 성과 향상과 조직 성장이라는 목표 자체의 달성을 위해 근본적으로 동기 부여되는 것이 변혁적 리더십의 가장 큰 특성이라 할 수 있다(Pearce, 2001).

한편, 이러한 변혁적 리더십의 개념에 따라 그 특성을 제시하면 크게 5가지로 요약할 수 있다(권인탁, 1994). 첫째, 변혁적 리더십은 리더의 동기에 구성원들이 반응할 때 서로 같이 결속하는 공생적 관계가 발전하기 때문에 리더십은 집단적 특성을 갖는다. 둘째, 변혁적 리더십은 리더가 구성원들에게 갈등을 가지며, 이 갈등은 협조적 관계를 기반으로 한다. 셋째, 변혁적 리더십은 조직 내에서 변화를 일으키는 리더와 구성원들의 동기 및 목적에 있어서도 변화를 초래하며, 상징적이거나 의례적인 것이 아닌 인간관계를 특성으로 한다. 넷째, 변혁적 리더십은 도덕적 틀에 박힌 것이 아니라 도덕의식을 고양시킨다는 점에 특성이 있고, 핵심적 부분은 구성원들이 갖고 있는 기존의 의식과 인식을 고양 및 고무시키는 데 직접적으로 관여한다는 점이다. 다섯째, 변혁적 리더십은 도덕적인 목적성을 지닌다는 점인데, 이것은 목적을 성취하기 위한 수단으로 목적 지향적 특성을 가짐을 뜻한다.

지금까지 변혁적 리더십의 개념과 특성 등에 대해 살펴보았는데, 그간 경영학이나 경영학의 한 분파인 조직학에서 주도적으로 다뤄져왔던 리더십 이론은 고도로 산업화된 현대사회에서 그 중요성이 날로 더해가는 유아교육기관도 일종의 조직체라는 측면에서 리더십 이론의 적용이 매우 필요한 시점이다. 유아교육기관은 일반적인 조직체와는 차별화된 비전과 목표를 가지고 있다. 즉, 유아교육기관은 서비스의 직접적 수혜자인 영유아를 서비스 대상으로 삼고 있고, 이 영유아에게 적정한 교육 및 보육서비스를 제공하는 데 목적이 있

기 때문에 성인을 서비스 대상으로 하거나 영리의 목적을 추구하는 조직과는 다른 비전과 목표를 가져야 한다. 아울러 유아교육기관은 변화하는 시대적 요구에 부응하기 위해 과거의 비전과 목표를 그대로 유지할 수 없는 상황에 놓여 있다. 따라서 변화하는 교육 환경에 걸맞은 혁신적 리더십이 필요한 시점이다. 이에 본 연구는 변화 양상에 효율적으로 적응할 수 있고, 의욕적 비전을 제시하는 변혁적 리더십에 주목해 유아교육기관 원장의 리더십을 논의하였다.

2 변혁적 리더십의 구성요소

변혁적 리더십은 Bass(1985)의 최초 연구에서 카리스마(charisma), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individual consideration)의 3가지 구성요소로 이루어져 있다고 하였으나, 이후 지속적 연구를 통해 이 3가지 구성요소 외에 비전(vision)을 포함해 4가지 구성요소로 이루어져 있다는 주장이 일반화되었다(강금원, 2012). 변혁적 리더십의 역할이 명확한 비전을 제시하고, 지적 자극을 주며, 개인적 배려와 카리스마를 제공하여 동기화시킴으로써 구성원의 직무 만족을 향상시키는 데 기여할 수 있다는 점이 제안되어왔음을 감안해(Bass, 1985; Bass & Avolio, 1993), 본 연구에서는 변혁적 리더십의 구성요소를 카리스마, 비전 제시, 개별적 배려, 지적 자극의 4개 요소로 분류하여 살펴보기로 한다. 이 각각의 구성요소에 대해 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 카리스마이다. 이 카리스마는 구성원들에게 미래에 대한 비전과 사명감을 제시하고, 리더에 대한 구성원들의 신뢰감을 강화시켜 주며, 구성원들의 목표 달성에 희망을 주는 리더십으로 정의된다(백기복, 2000). Weber(1947)는 카리스마를 초자연적이고 초인간적인 자질과 힘을 타고 났다고 인식하는 리더에 대한 구성원들의 철저한 개인적 헌신을 기반으로 하는 것이라 하였다. 카리스마는 이러한 기반을 통해 구성원들에게 완전히 새로운 오리엔테이션을 일으킬 수 있는 리더의 가장 탁월하면서도 혁명적인 힘이라고 정의했다. 그에 따르면 카리스마적 리더십은 구성원의 리더에 대한 지각으로서 리더가 남들

이 갖고 있지 않은 천부적인 특성을 갖고 있다고 구성원들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있게 된다고 하였다. 즉, 리더가 어떤 특성을 실제보다 큰 것처럼 느끼게 됨으로써 구성원들은 리더를 믿고 따르게 된다는 것이다. House(1977)는 카리스마적 리더를 개인적 역량에 의해서 구성원들에게 막대한 역량을 미칠 수 있는 사람으로 정의하고, 카리스마적 리더가 그렇지 않은 리더보다 많은 지배욕구 및 영향욕구, 강한 자신감, 자기신념의 도덕적 정당성에 대한 강한 확신 등을 지녔다고 보았다. 이 카리스마의 구성요소에 대한 연구자들의 주장은 다소 상이하지만, 일반적으로 카리스마는 변혁적 리더십과 동일한 리더십이 아니라 변혁적 리더십을 구성하는 하나의 행동 요소로서 필요조건으로 보는 것이 보다 타당하다고 이해되고 있다(Bass, 1985).

둘째, 비전 제시는 리더가 조직을 위한 새로운 기회를 정의하고, 미래에 대한 비전을 개발 및 제시하여 고취시키는 부분과 관련된 행동을 말한다(Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990). 다시 말해 비전 제시는 리더가 구성원들에게 비전을 호소하고 고취시키는 정도를 말한다. 비전 제시를 효과적으로 행하는 리더는 구성원들에게 높은 수준을 요구하고, 미래의 목표 달성에 대하여 희망을 소통하며, 현재 업무에 대하여 의미를 부여한다(강금원, 2012). 이러한 비전 제시를 통해 변혁적 리더는 구성원들이 보통의 기대를 능가하는 직무를 수행할 수 있도록 영감을 불어넣는다. Nemanich와 Keller(2007)의 연구에서 실제 변혁적 리더의 비전 제시가 구성원의 창조적 사고를 촉진하고 목표의 명료화를 가능하게 하여 구성원들의 성과에 영향을 미치는 것으로 보고된 바 있다. 따라서 비전 제시는 성과 향상에 있어 변혁적 리더가 갖춰야할 가장 선제적 역할을 수행한다고 할 수 있다.

셋째, 개별적 배려는 구성원들에 대하여 리더가 개별적인 감정과 관심을 갖고 비공식적인 접촉을 통해 동기유발을 시켜주는 리더십이라 정의된다(백기복, 2000). 개별적 배려는 구성원들이 개인적 차이가 있다는 점을 인정해주고, 구성원들 각자와 인간적 관계를 형성하며, 구성원들이 그들 자신의 성장과 개발에 도전할 수 있도록 직무상 기회를 제공하는 것을 의미한다. 개별적 배려의 핵심은 구성원 각자의 개별적인 독특한 재능과 장기에 리더가 관심을

보이는 것이라 할 수 있다(Bass, 2000). 따라서 개별적 배려는 리더가 구성원들 각자의 성과 수행과 성장에 대한 욕구에 특별한 주의를 기울이며 코칭하고 멘토링할 때 발생한다(Chi, Lan, & Battogtokh, 2012). 이와 같이 개별적 배려를 받은 구성원들은 자기 자신을 특별하게 느끼게 되고, 결과적으로 암묵적인 격려와 동기 부여가 가능하게 되는 것이다. 따라서 개별적 배려와 격려 및 동기 부여의 관계는 권한 위임의 한 형태라 볼 수 있다. 구성원의 입장에서 격려와 동기 부여를 받게 되는 것은 리더가 구성원의 재능과 장기에 관심을 보이고, 그 재능과 장기를 구성원 자신이 자발적이면서도 효과적으로 활용하도록 인정해 주는 위임 관계가 형성됨을 전제로 한다는 점에서 이해될 수 있을 것이다.

넷째, 지적 자극은 리더가 구성원들에게 새로운 아이디어와 정보를 제공하고, 새로운 사고방식을 통해 문제해결을 할 수 있도록 도전의식을 발휘하도록 해주는 리더십으로 정의된다(백기복, 2000). 이 지적 자극은 구성원들에게 주어진 문제를 새롭게 인식하게 하고, 기존의 사고방식과 업무태도를 탈피해 주어진 과제를 새로운 시각으로 바라보게끔 하여 문제를 해결하는 능력을 개발해 주며, 구성원 스스로 판단할 수 있도록 도전의식을 고무시키는 것과 관련된다(Chi, Lan, & Battogtokh, 2012). 사실 리더의 행동은 구성원들이 해야 할 필요가 있는 것들에 대해 무엇을 해야 하고 무엇을 생각해야 하는지에 대해 더욱 더 노력하도록 도전의식을 이끌어낸다(Bass, 2000). 이러한 리더의 행동이 구성원들에게 효과적으로 영향을 미치게 될 때 지적 자극은 활발히 일어난다고 볼 수 있다. 지적 자극은 변혁적 리더들이 구성원들을 본질적으로 변화시키고자 하는 변화 유발자의 역할을 하도록 돕는다(Bass, Avolio, Jung, & Berson, 2003). 조직 운영 측면에서 능동적 사고를 하는 리더는 문제를 해결하는 방법에 있어 창의적 아이디어를 제시하는 경향이 많으므로, 구성원 입장에서 리더의 의도를 이해하지 못한다면 오히려 조직 성과에는 부정적 영향을 미칠 수 있다는 점을 간과해서는 안 된다. 따라서 리더는 항상 열린 마음으로 구성원들이 어떤 상황 하에서도 효과적으로 대처할 수 있도록 지속적 자극을 주어야 하는데(심선아, 2005) 이러한 역할 수행에 필요한 것이 바로 지적 자극인 것이다. 이상의 4가지 변혁적 리더십 구성요소가 갖는 주요 내용

을 Yang(2009)의 연구를 참고해 제시하면 〈표 2-2〉와 같다.

〈표 2-2〉 변혁적 리더십의 구성요소의 종류 및 내용

구분	구성요인	주요 내용
변혁적 리더십	카리스마	■ 더 나은 미래에 대한 확신 제공 ■ 구성원의 약속과 성과에 기초해 리더의 권위로 영향력 발휘 ■ 리더의 태도와 수완을 통해 구성원의 존경을 받아 보다 쉽게 업무 수행
	비전 제시	■ 조직의 미래 성장과 원대한 계획에 대한 구성원의 이해 촉구 ■ 구성원을 적정하게 조직화하고 조직 목표를 향해 지속적 업무 수행이 가능하도록 격려 ■ 조직의 미래 성장에 관한 명확한 청사진 제시
	개별적 배려	■ 구성원의 욕구를 충족시키고, 적절한 시기에 지원 ■ 구성원의 격무에 대해 감사하고, 정당한 고충에 대해 고심하는 자세 유지 ■ 업무 수행의 방해요소와 곤란함을 파악함으로써 구성원의 감정을 이해하고 격려하는 활동
	지적 자극	■ 최신 정보를 제공해 새로운 지식을 탐구할 수 있도록 유도 ■ 문제를 숙고하고 해결할 수 있는 새로운 접근법을 활용할 수 있도록 지도 ■ 직무 기술과 경험을 공유하고 교환할 수 있도록 장려

* 자료 : Yang, Y.(2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(9), 1259~1277, p. 1275, 재구성.

제 2 절 조직문화

1. 조직문화의 개념

웹스터 사전(Webster's New Collegiate Dictionary)에 따르면 조직문화(organizational culture)는 '사고, 언어, 행동, 유물을 포함하는 인간 행동의 통합된 양식으로써 학습 과정에 대한 인간의 수용력과 미래 세대에 대한 전파력에 의존하고 있는 것'이라고 정의되어 있다. 또한 미국 유산 사전(American Heritage Dictionary)에 따르면 조직문화는 '공동체 내에서 사회적으로 전수되어 온 신념(beliefs), 가치(values), 행동(behaviors), 관습(institutions), 기타 인간 사고(human thought)의 결과물의 총체'라고 정의되어 있다(Neagu & Nicula, 2012).

이 조직문화는 한 조직의 구성원들이 모두 공유하고 있는 가치관과 신념, 이념과 관습, 규범과 전통, 그리고 지식과 기술 등을 모두 포함한 종합적인 개념으로써 조직구성원과 조직 전체의 행동에 영향을 주는 기본요소라고 할 수 있다(유현정, 2009). 조직문화는 오랜 시간에 걸쳐 형성되고, 일단 형성된 조직문화는 쉽게 변화하지 않으며, 오랫동안 유지되어 나가는 경향이 있다. 이 때문에 조직문화는 조직 구성원의 행동에 영향을 주게 되고, 조직 구성원의 행동은 조직문화를 형성하는 중요한 요인으로 작용함으로써 상호 밀접한 관계를 유지하게 된다(김영희, 1999). 조직문화는 조직 구성원과 전체 조직체 행동에 영향을 미치는 기본 가치와 전제를 강조하며, 다른 조직과의 문화적 차이를 구별할 수 있게 해주는 속성을 가지고 있다(선창술, 2001). 따라서 조직문화는 특정 조직을 구성하는 구성원들의 심리를 파악하고 그 결과를 통해 조직을 효과적으로 운영해 나가는 데 있어 중요한 시사점을 제공할 수 있다.

1970년대 말경 조직문화의 개념이 경영학 분야에서 처음 소개된 이래 그 개념을 정의하고자 한 다양한 나라의 여러 학자들은 조금씩 상이한 의견을 제시한 바 있다. 영국 학자 Jagues는 조직문화를 '어떤 것을 행하는 관습이나 전통적 방식으로서 조직 구성원 전원이 상호 인정한 영역의 범위 내에 있는 것'이라고 정의하였다(Makin, Cooper, & Cox, 2000). 미국 학자 Schein은

가설 모델(hypothetical model)로 조직문화를 정의하였는데, 그에 따르면 조직문화는 '적용기간 동안 효과성을 고려해 외부 적응과 내부 확신상의 문제를 다루기 위한 집단의 창조(creation), 발견(discovery), 발전(development)'이라고 정의하였다(Makin, Cooper, & Cox, 2000). 대만 학자 Zhang(1984)은 조직문화를 일종의 행정문화(administrative culture)라고 하면서 '정부 관리나 공무원들이 연대하여 준수해야 하는 행동 양식(behavior patterns), 생활방식(life styles), 집단관계(crowd relations), 가치 개념(value notions)'이라고 정의하였다. 이러한 여러 학자의 견해를 정리해 Tan과 Sun(2012)은 조직문화를 '조직 구성원에 의해 받아들여지는 일종의 가치 성향(value orientation)으로써 조직문화는 조직적 행동을 지배하고 통제하기 위한 일종의 조직적 분위기를 형성하게 되는데, 조직 내 관리직원의 가치 성향이 이 조직문화의 형성과 가장 밀접한 관련을 갖게 된다'고 설명하고 있다.

한편, 본 연구는 유아교육기관의 조직문화를 연구 소재로 삼고 있으므로, 유아교육기관의 조직문화의 개념 또한 살펴볼 필요가 있다. 유아교육기관의 조직문화는 유아교육기관에 한정되어 나타나는 조직문화라 할 수 있는데(김동춘, 1998), 우리나라의 경우 유아교육기관이 유치원과 어린이집으로 구분되어 있으므로, 이 두 기관에 공통적으로 나타나는 조직문화를 유아교육기관의 조직문화라 할 수 있을 것이다.

이와 같은 유아교육기관의 조직문화는 다음과 같이 발현된다. 즉, 유아교육기관은 초·중등학교와 달리 그 규모가 작아서 체계적, 합리적, 과학적으로 운영되기 보다는 느슨하고 융통성 있게 운영되며 가족적인 특성을 가지고 있다. 또한 유아교육기관은 그 설립 유형에 따라 독특한 조직문화를 가지고 있기도 하고, 교육과정 또한 놀이 중심의 통합적인 교육과정으로 상당한 자율성과 융통성을 가지기도 한다. 유아교육기관의 리더는 거의 여성으로 구성되어 있고, 교사와의 의사소통 방법에 있어서도 매우 사적이며 인간관계를 중심으로 이루어지는 편이다. 이 같이 유아교육기관은 그 조직만이 가지고 있는 독특한 문화가 별도로 존재하고 있다.

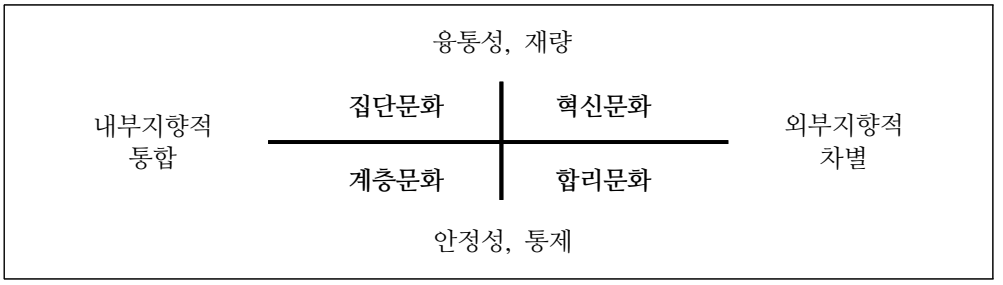
2. 조직문화의 구성요소

조직문화의 구성요소는 조직문화의 개념이 학자들에 따라 다양하게 제시되는 것처럼 학자들에 따라 다양하게 분류되고 있다. 예컨대, Quinn(1988)은 유연성 대 안정성, 내부지향 대 외부지향의 분류 기준에 따라 조직문화의 구성요소를 인적자원문화, 개방체계문화, 위계문화, 생산자중심문화로 구분하였고, Cameron과 Quinn(1999)은 관계문화, 혁신문화, 시장문화, 위계문화로 구분하였다. 또한 Hofstede와 Hofstede, Minkov(2010)는 권력거리, 개인주의-집단주의, 남성다움-여성다움, 불확실성 회피, 장기와 단기 성향, 자유-제한의 분류 기준에 따라 조직문화의 구성요소를 피라미드, 기계, 시장, 가족으로 구분하기도 하였다.

그런데 유아교육기관과 같은 학교 형태의 교육기관은 일반적인 조직과 구성요소에 차이가 있는지를 여러 학자들이 검토하기 시작하였는데, 그 중 신용존(1995)은 Quinn과 McGrath(1985)의 경쟁가치 접근법을 바탕으로 내부지향-외부지향 차원과 융통성-안정성 차원을 개념적 기준으로 해서 합리문화, 개발문화, 합의문화, 위계문화로 구분하였다. 김호정(2002)의 경우에는 대학조직에 적용하기 위한 조직문화의 구성요소를 경쟁가치 접근법에 기초해 관계지향적인 집단문화, 변화지향적인 혁신문화, 과업지향적인 합리문화, 위계지향적인 계층문화로 구분하였다. 이러한 학교조직문화의 구성요소 구분은 이석열(1997)의 연구에서도 동일하게 적용된 바 있다. 이에 본 연구도 경쟁가치 접근법에 기초해 유아교육기관의 조직문화를 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 계층문화의 4개 구성요소로 파악하고자 한다. 이와 같이 구분할 때 Cameron과 Quinn(1999)이 주장한 바와 같이 경험적 검증에 기반을 해 정확하게 현실을 기술하는 타당성을 높이면서 분류된 유형 내에 모든 조직이 대부분 통합될 수 있기 때문이다.

경쟁가치 접근법에 따라 조직문화의 구성요소를 파악할 때 그 분류 기준은 앞서 언급한 바와 같이 2가지 차원으로 구성된다. 이를 보다 구체적으로 살펴보면, 첫 번째 분류 기준은 내부지향적 통합 대 외부지향적 차별이다. 내부지향적 통합은 기존 조직의 유지를 위해서 조직 내부의 통합과 조정에 초점을

두는 반면, 외부지향은 외부환경과의 상호작용 및 환경적응에 초점을 두는 것을 말한다. 두 번째 분류 기준은 융통성, 재량 대 안정성, 통제이다. 융통성과 재량은 조직의 신축성을 강조하는 것인 반면, 안정성과 통제는 조직의 질서와 효율성을 강조하는 것이다(이선재, 2011). 이러한 2가지 차원의 분류 기준에 따라 학교조직문화의 구성요소를 Cameron과 Quinn(1999)의 분류와 이선재(2011)의 분류를 종합하여 정리하면 [그림 2-1]과 같다.



[그림 2-1] 학교조직문화의 구성요소 분류

* 자료 : 이선재(2011). 특수학교장의 변혁적 리더십, 학교조직문화와 학교경영효과성간의 인과관계. 조선대학교 대학원 박사학위논문.

[그림 2-1]과 같이 집단문화와 혁신문화는 융통성과 재량을 강조하는 문화 유형이라는 점에서는 공통적이나, 집단문화는 내부지향적 통합을, 혁신문화는 외부지향적 차별을 강조한다는 점에 차이가 있다. 계층문화와 합리문화는 안정성과 통제를 강조하는 문화 유형이라는 점에는 공통적이나, 계층문화는 내부지향적 통합을, 합리문화는 외부지향적 차별을 강조한다는 점에 차이가 있다. 그렇다면 이러한 유형 분류에 따라 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 계층문화 각각이 갖고 있는 일반적 의미와 학교조직문화에서 파악되는 의미를 구분하여 보다 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 집단문화이다. 이것은 인간관계를 중시하여 조직 구성원 상호간의 신뢰와 조직에 대한 애정과 충성심 등이 강조된다. 신축성, 사람에 대한 관심, 고객에 대한 민감성과 함께 내부적 유지에 초점을 둔다. 가족유형 조직과 유사하며 공유된 가치와 목표, 결속력, 참여, 우리의식의 감정이 충만한 확장된 가족의 형태와 같다(한인규, 2012). 이것은 교사들이 학교 외부환경의 변화에

는 소극적으로 대처하나, 학교 조직 내부의 문제해결에는 유연성을 보이는 형태로 나타난다. 이것은 집단 사기와 응집성이 학교 발전의 중요한 가치이고, 학교 업무 추진에 있어 교사 상호간의 팀워크와 협동이 강조된다. 직장 선배로서의 학교장, 교사들 간의 개인적인 문제에 관심을 갖는 풍토가 형성되어 합의적 문화라고도 한다(이선재, 2011).

둘째, 혁신문화이다. 이것은 조직 환경에 대한 탄력적 유연성을 강조하지만, 이와 함께 조직의 외부적 입지에 초점을 둔다. 조직 환경의 충격과 변화에 창의적이고 발전적으로 대응하고 성장을 위한 자원의 획득과 새로운 업무의 개발에 중점을 둔다. 이러한 문화는 매우 강한 변화에 반응을 잘하는 유형으로 조직은 새로운 미래를 준비하고, 창조성을 가지고 있으며, 위험에 적절히 잘 대응하고, 투철한 실험정신에 입각해 조직이 운영된다(한인규, 2012). 이것은 학교조직에서 교사들이 외부환경의 변화에 적극적으로 반응하고, 학교 내부에서 발생하는 문제에 유연성을 보인다. 학교조직은 창의, 개혁, 혁신 등의 변화 가치 요소들을 강조하며, 학교 발전을 위해 학부모 및 학교교육관련기관들과의 관계를 중요시한다. 또한 학교 내부에서 발생하는 문제들은 교사들 간의 자유로운 의사소통을 통해 유연하게 해결하고, 학교교육의 질적 발전을 위해 다양한 교수-학습 방법이 시도되고 있어 혁신적 또는 진취적 문화라 일컬어진다(이선재, 2011).

셋째, 합리문화이다. 이것은 안정성과 성과통제에 대한 필요성과 함께 외부환경에 지향점을 둔다. 조직의 생산성, 성과, 이익에 초점을 맞추고 목표 달성을 중시한다(한인규, 2012). 이것은 교사들이 학교 외부환경의 변화에는 적극적인 반응을 취하나, 문제해결과정에는 경직성을 보이는 형태로 나타난다. 이것은 최소의 비용으로 최대의 효과를 올리는 효율성의 원리를 강조하고, 교사의 중요한 평가 기준으로 직무수행능력과 실적을 삼고 있다. 성과 중심의 학교경영조직을 편성하고 업무 수행에 있어 인간적 측면보다는 합리적 측면을 강조하는 보수적 문화라고 볼 수 있다(이선재, 2011).

넷째, 계층문화이다. 이것은 무엇보다 안정성과 통제에 대한 필요성과 함께 내부적 유지를 강조하며, 규칙에 의한 규제와 질서의 강조가 조직의 핵심 가치가 된다. 효율성을 지속적으로 유지하기 위해 업무에 있어 자유재량은 거의

존재하지 않고 규정이 중시된다(한인규, 2012). 이것은 교사들이 학교 외부환경의 변화에도 소극적인 반응을 보이고, 학교 자체의 문제에도 경직된 해결과정을 보이는 형태로 나타난다. 이것은 학교조직에서 변화보다는 일관성과 안정성을 중요시하고, 업무 추진 시 정해진 규칙과 규율에 따라 실수 없이 수행하는 것을 강조한다. 또한 교사들 간의 서열의식, 문서화를 강조하는 전형적인 관료 지향적 또는 위계적 문화라고 볼 수 있다(이선재, 2011).

한편, 이상과 같이 살펴본 조직문화의 구성요소를 유형화하는 것의 실익은 어떤 조직이 갖고 있는 특정 조직문화 유형이 성과 향상에 보다 더 많이 기여할 수 있다는 관점에 기초한다. 다시 말해 바람직한 조직문화를 갖고 있는 조직은 그렇지 못한 조직에 비해 성과가 우수할 것이라는 관점에 따른 것이다. 조직문화 유형별로 조직 성과와의 관련성을 규명해 냄으로써 조직관리자는 어떤 문화유형을 전략적으로 조성해 나갈 것인가를 알 수 있다는 것이 조직문화를 연구하는 의의라 할 수 있다(한인규, 2012). 따라서 본 연구도 유아교육기관의 원장이 갖고 있는 변혁적 리더십의 수준이 조직문화의 하위 유형이 되는 각 구성요소와 어떤 관계를 갖고 있는지를 규명함으로써 유아교육기관의 조직성과를 바람직한 방향으로 이끌어내기 위해 원장이 어떠한 부분에 초점을 맞춰 운영할 필요가 있는지를 파악하는 것에 연구의 의의가 있다고 할 것이다.

제 3 절 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계 선행연구

유아교육기관을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십이나 조직문화는 중요한 변수로 고려되어왔다. 이도경(2012)은 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십에 관한 연구를 통해 변혁적 리더십에 관한 인식 수준이 어린이집 교사보다는 유치원 교사들이 높게 나타났다고 보고했다. 그러나 이와 상반된 주장도 있는데, 변혁적 리더십의 하위 변수 중 특히 개별적 배려에 있어 어린이집 교사의 인식 수준이 유치원 교사들에 비해 높게 나타난 연구 결과도 확인된다. 이는 개별적 배려가 비공식적 접촉을 통해 동기유발을 시켜주는 리더십(백기복, 2000)이라는 점에서 소규모 조직에서 비공식적 접촉이 보다 활발히 일어

나 보다 나은 일 처리를 위해 서로간의 관계를 긍정적으로 유지하고자 하는 경향(조혜선, 2008)이 우선하기 때문이라는 해석도 있다.

이도경(2012)을 비롯해 곽영지(2005), 정영란(2009)의 경우에도 유아교육기관 교사들을 대상으로 한 연구에서 교사들의 연령이 높을수록, 교육 경력이 길수록, 기관 학급 규모가 클수록 변혁적 리더십의 지각 정도가 높게 나타났다고 보고했다. 이영주(2008)와 황복임(2009)의 연구에서는 유아교육기관 교사의 학력에 따라 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십에 대한 인식 수준에 차이가 있었는데, 이들의 연구에서는 학력이 높을수록 변혁적 리더십에 대한 인식 수준이 높게 나타났다.

이 같이 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십에 대한 교사의 인식 수준의 차이를 구체적으로 밝힌 선행연구들이 다수 있으나, 이 외에도 원장의 배경변인에 따라 변혁적 리더십의 평균 차이를 검증한 김지은(2007)의 연구도 있다.

한편 유아교육기관을 대상으로 한 조직문화에 관한 연구로서 김정림(2011)은 교사가 지각하는 조직문화의 평균 차이를 교사의 연령, 기관 유형, 교육경력, 학력에 따라 검증하였는데, 기관 유형과 경력에 있어서는 유의한 차이가 나타났으나, 다른 변수들 간에는 유의한 차이를 보이지 않았다고 보고했다.

이상의 선행연구들은 유아교육기관을 대상으로 원장의 변혁적 리더십이나 조직문화를 부분적으로 살펴본 연구들이라 할 수 있는데, 조직 내 관리직원의 가치 성향이 조직문화 형성과 밀접한 관련이 있다는 Tan과 Sun(2012)의 견해에 따르면, 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십은 하나의 가치 성향으로서 유아교육기관의 조직문화와 밀접한 상관성이 있을 수 있음을 암시한다. 따라서 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화 간의 관계를 고찰한 선행연구에 대해 살펴보면 다음과 같다.

Schein(2004)은 조직문화와 리더십의 개념 간에 상호의존적 관계가 있다고 보고한 바 있다. 그는 이 두 개념에 대한 설명을 '동전의 양면'이라 표현하면서 리더십 유형에 따라 조직을 이끌어가는 방식에 조직문화의 개념이 내포되어 있음을 언급하였다. 그에 따르면 리더의 주요 업무 중 하나는 문화를 창조하고 관리해 나가는 데 있고, 특정 문화를 이해하고, 이를 육성해 나가는 능

력은 리더의 독특한 재능에 달려 있으며, 리더십의 궁극적 행위 목표는 역기능적인 것으로 파악되는 문화를 제거하는 데 있다고 하였다. 이러한 Schein(2004)의 견해를 바탕으로 Richea(2012)는 루마니아의 경영조직문화를 대상으로 경영관리 유형의 하나로서 리더십이 조직문화와 영향관계를 갖고 있음을 실증한 바 있다. 본 연구도 Schein(2004)의 견해에 기초해 리더십과 조직문화는 상호의존적 관계에 있음을 실증연구를 통해 검증하고자 한다. 다만, 앞서 이론적 배경 검토에서 살펴보았듯이 변혁적 리더십은 다른 리더십 유형과 달리 조직 구성원의 내재된 가치를 효과적으로 이끌어낼 수 있는 강점을 가지고 있으므로, 조직문화의 육성에 조직관리자가 보다 효율적으로 대처할 수 있는 가능성을 내포하고 있다. 이에 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화의 관계를 살펴보는 것은 중요한 의의를 갖는다.

이와 관련된 선행연구로 김남현·이주호(1997)는 변혁적 리더십이 혁신문화 및 집단문화와 높은 상관성을 갖고 있다고 보고한 바 있다. 그들은 이러한 상관성이 조직 환경의 변화가 심하고 불확실성이 높을 때 새로운 사업기회를 찾아 성장하기 위해 기꺼이 위험을 감수하고 직관과 통찰에 의해 의사결정을 하고, 조직 구성원들이 적극적으로 참여하고 합의를 통하여 개혁과 변화를 도모하며, 표준화의 정도가 낮은 직무를 중심으로 유연한 조직구조를 형성하고 있으며, 진취적인 사고와 행동을 높이 평가하기 때문이라고 분석한 바 있다. 하지만 이들의 연구는 다른 선행연구에서 검증된 변혁적 리더십과 합리문화 및 계층문화와의 상관성을 구체적으로 검증하지 못했다.

권중생(2000)은 김남현·이주호(1997)의 연구에 비해 보다 발전적으로 접근하여 변혁적 리더십은 혁신문화 및 집단문화와 상관성이 높을 것이고, 거래적 리더십은 합리문화 및 계층문화와 상관성이 높을 것이라는 가설을 설정해 대구 및 경북지역의 200개 기업체를 대상으로 실증연구를 실시하였다. 연구 결과 그는 변혁적 리더십이 강할수록 혁신문화, 집단문화, 합리문화와는 관련성이 높으나, 거래적 리더십이 강하면 계층문화와 관련성이 높다고 보고하였다. 그는 이러한 연구 결과가 생산성과 효율성을 중시하는 안정지향적 조직문화일수록 거래적 리더십과 상관관계가 많다고 해석하였다. 그의 연구는 변혁적 리더십과 대응관계에 있는 거래적 리더십을 하나의 변인으로 함께 고려하여

조직문화의 구성요소 각각과의 상관성을 검증하였다.

지경이·김정원(2010)은 강원도 지방공무원 474명을 대상으로 한 연구에서 변혁적 리더십과 조직문화의 관계를 상관분석한 결과 변혁적 리더십의 구성요소 중 개별적 배려, 지적 자극, 카리스마가 조직문화의 구성요소인 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 계층문화 각각과 유의수준 .01 수준에서 모두 높은 상관을 갖고 있음을 검증하였다. 하지만 이 연구는 변혁적 리더십과 조직문화 간의 영향관계를 별도로 검증하지는 않아 변혁적 리더십이 조직문화에 미치는 영향력을 구체적으로 파악하지는 못했다.

이상의 선행연구 외에도 사회복지조직을 대상으로 한 권순애(2012)의 연구, 기초자치단체 행정기관을 대상으로 한 이광수(2012)의 연구, 리조트 기업을 대상으로 한 우인수(2006)의 연구 등에서도 변혁적 리더십과 조직문화의 상관성은 통계적으로 유의하게 검증된 바 있다. 이 같은 선행연구는 변혁적 리더십과 조직문화가 상관성을 갖고 있다는 점을 밝혀냈으나, 대부분 학교조직의 특수성이 반영되지 못한 연구 결과라 할 수 있다. 따라서 학교조직의 학교장을 대상으로 한 선행연구에서도 변혁적 리더십과 조직문화는 상관성을 갖고 있는지를 살펴볼 필요가 있는데, 이와 관련된 연구로서 이선재(2011)는 특수학교장의 변혁적 리더십과 학교조직문화 간의 상관관계를 검증한 바 있다.

이선재(2011)는 특수학교 교사 528명을 대상으로 실증연구를 수행하였다. 그에 따르면 특수학교장의 변혁적 리더십은 혁신문화와 집단문화에 깊은 영향을 미친다고 보고하였다. 그는 이러한 연구 결과가 특수학교장의 리더십 유형이 조직문화를 형성 및 정착시키고 변화시키는 데 결정적인 역할을 하고 있기 때문이라고 하였다. 특수학교장은 특수학교 교사들에게 과업에 대한 동기를 부여하고 적절한 지적자극과 개개인의 특성 및 상황을 고려한 개인적 배려를 통해 학교장이 세운 교육목표에 적극적으로 참여하게 하고, 교사 상호 협력과 팀워크를 중시하게 하며, 학교 현장에서 혁신적인 마인드를 가지도록 유도함으로써 바람직한 학교 조직문화가 형성되도록 적절한 리더십을 발휘해야 한다고 주장하였다. 그의 이러한 연구는 학교 조직문화에 있어 변혁적 리더십은 조직문화의 각각의 구성요소들과 상관성이 있다는 연구나 적어도 혁신문화, 집단문화, 합리문화와 상관성이 높다는 학교조직을 대상으로 하지 않

은 다른 선행연구의 결과와 다소 차이를 보인다. 따라서 연구 대상 조직에 따라 변혁적 리더십과 조직문화의 상관성은 다르게 나타날 가능성을 완전히 배재할 수는 없다. 이에 본 연구는 선행연구에서 살펴보지 못한 유아교육기관을 대상으로 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 검증하고자 하였다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구의 대상

본 연구는 서울지역 소재 유아교육기관에 재직하고 있는 교사들을 대상으로 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의관계를 검증하기 위하여 설문지를 연구도구로 한 조사연구를 수행하였다. 설문조사 대상자인 보육교사의 배경변인별 분포는 〈표 3-1〉과 같다.

〈표 3-1〉 연구 대상 교사의 배경변인별 분포

구분	배경변인	빈도	백분율(%)
기관 설립 유형	유치원	155	50.5
	어린이집	152	49.5
연 령	30세 미만	63	20.5
	30~39세	150	48.9
	40세 이상	94	30.6
교육 경력	1년 미만	33	10.7
	1~3년	95	30.9
	4~6년	72	23.5
	7~9년	59	19.2
	10년 이상	48	15.6
학 력	고등학교 졸업 이하	89	29.0
	전문대 졸업	95	30.9
	대학교 졸업	91	29.6
	석사 이상	32	10.4
기관 학급 규모	1~3학급	46	15.0
	4~6학급	185	60.3
	7학급 이상	76	24.8
전체		307	100.0

교사의 배경변인별 분포를 자세히 살펴보면, 기관의 설립 유형별로는 유치원이 50.5%였고, 어린이집이 49.5%였다. 연령별로는 30~39세가 48.9%였고, 40세 이상이 30.6%였으며, 30세 미만이 20.5%였다. 교육 경력별로는 1~3년이 30.9%였고, 4~6년이 23.5%였으며, 7~9년이 19.2%였고, 10년 이상이 15.6%였다. 1년 미만은 10.7%였다. 학력별로는 전문대 졸업이 30.9%였고, 대학교 졸업이 29.6%였으며, 고등학교 졸업 이하가 29.0%였고, 석사 이상이 10.4%였다. 기관 학급의 규모별로는 4~6학급이 60.3%였고, 7학급 이상이 24.8%였으며, 1~3학급이 15.0%였다.

제 2 절 연구의 도구

본 연구는 유아교육기관 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십, 조직문화를 측정하기 위해 다음과 같은 측정도구를 사용하였다.

첫째, 유아교육기관 교사가 지각한 변혁적 리더십을 측정하기 위해 본 연구는 신재흡(2002)의 학교장의 변혁적 리더십 측정도구를 활용한 윤승민(2012)의 질문지와 노종회(1996)의 학교장의 변혁 지향적 리더십 측정도구를 활용한 이도경(2012)의 질문지를 참고해 유아교육기관에 적합하게 수정·보완한 뒤 사용하였다.

이 질문지는 변혁적 리더십에 관한 여타 연구들에서와 마찬가지로 변혁적 리더십의 일반적 하위변인인 카리스마(10문항), 비전 제시(5문항), 개별적 배려(5문항), 지적 자극(7문항)의 4개 하위변인에 따라 총 27개 문항으로 구성되어 있다. 측정문항의 구성은 '전혀 불일치', '불일치', '보통', '일치', '아주 일치'의 5점 Likert 척도를 사용하였다. 각 하위변인의 측정문항과 구성의 세부내용 및 신뢰도 검증 결과는 〈표 3-2〉와 같다.

〈표 3-2〉 변혁적 리더십의 측정 문항 구성

하위변인	문항 개수	문항번호	신뢰도 계수
카리스마	10	1～10번	.951
비전 제시	5	11～15번	.917
개별적 배려	5	16～20번	.899
지적 자극	7	21～27번	.915
합계			.840

둘째, 유아교육기관 교사가 지각한 조직문화를 측정하기 위해 본 연구는 Cameron과 Quinn(1999)이 경쟁가치에 의한 조직문화에 관한 척도를 유형화하여 학교조직에 적용한 박중재(2007)의 설문지를 재차 활용한 이선재(2011)의 질문지를 유아교육기관에 적합하게 수정·보완한 뒤 사용하였다.

이 질문지는 조직문화를 집단문화(6문항), 혁신문화(6문항), 합리문화(6문항), 계층문화(6문항)의 4개 하위변인에 따라 총 24개 문항으로 구성되어 있다. 측정문항의 구성은 '전혀 그렇지 않다', '그렇지 않다', '보통이다', '그렇다', '매우 그렇다'의 5점 Likert 척도를 사용하였다. 각 하위변인의 측정문항과 구성의 세부내용 및 신뢰도 검증 결과는 〈표 3-3〉과 같다.

〈표 3-3〉 조직문화의 측정 문항 구성

하위변인	문항 개수	문항번호	신뢰도 계수
집단문화	6	1～6번	.897
혁신문화	6	7～12번	.904
합리문화	6	13～18번	.719
계층문화	6	19～24번	.704
합계			.766

제 3 절 연구의 절차

본 연구는 2012년 5월 1일부터 2013년 3월 18일까지 이론적 배경을 조사

하고, 그 결과를 근거로 설문지를 2013년 3월 22일부터 4월 13일까지 약 3주 동안 서울시에 위치한 유아교육기관에 근무하는 교사를 대상으로 우편발송을 통해 유치원 200부, 어린이집 200부 총400부를 배부하였으며, 322부를 회수한 후 무응답 설문지 15부를 제외한 307부를 최종 분석하였다.

제 4 절 자료의 처리

본 연구에서 수집된 설문 자료의 통계처리는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 통계처리의 유의 수준은 각각 $p<.05$, $p<.01$에서 분석하였다. 자료처리의 방법은 교사들의 배경변인에 따라 교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 알아보기 위해 독립표본 t-검정과 일원변량 분석(one-way ANOVA)을 실시하였으며, 사후검증은 Scheffé 방식을 사용하였다. 또한 교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계분석을 실시하였다.

제 4 장 결과 분석 및 논의

제 1 절 교사 배경변인에 따른 원장의 변혁적 리더십의 지각 정도

1. 카리스마의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 카리스마의 차이는 〈표 4-1〉과 같다.

〈표 4-1〉 카리스마의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.83	.619	1.265	.207	
	② 어린이집	152	3.92	.554			
연령	① 30세 미만	63	4.02	.544	2.616	.075	
	② 30~39세	150	3.85	.562			
	③ 40세 이상	94	3.82	.645			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.87	.621	.504	.733	
	② 1~3년	95	3.83	.544			
	③ 4~6년	72	3.90	.539			
	④ 7~9년	59	3.84	.691			
	⑤ 10년 이상	48	3.96	.597			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.72	.588	3.664*	.013	①〈②
	② 전문대 졸업	95	3.99	.617			
	③ 대학교 졸업	91	3.87	.533			
	④ 석사 이상	32	3.97	.583			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.77	.539	1.634	.197	
	② 4~6학급	185	3.92	.615			
	③ 7학급 이상	76	3.83	.542			

*p < .05, **p< .01

〈표 4-1〉에 의하면, 학력에 따라 카리스마의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 교사의 학력에 따라 전문대 졸업(3.99), 석사 이상(3.97), 대학교 졸업(3.87), 고등학교 졸업 이하(3.72) 순으로 나타났다(p<.05). Scheffé 검증에서는 전문대 졸업 교사들이 고등학교 졸업 이하 교사들보다 카리스마에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

기관 설립 유형별로는 어린이집 소속 교사들(3.92)이 유치원 소속 교사들(3.83)보다 원장의 카리스마에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 연령별로는 30세 미만 교사들(4.02), 30～39세 교사들(3.85), 40세 이상 교사들(3.82) 순으로 원장의 카리스마에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 교육 경력별로는 10년 이상 경력 교사들(3.96), 4～6년 경력 교사들(3.90), 1년 미만 경력 교사들(3.87), 7～9년 경력 교사들(3.84), 1～3년 경력 교사들(3.83) 순으로 원장의 카리스마에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의하지는 않았다. 기관 학급 규모별로는 4～6학급의 교사들(3.92), 7학급 이상 교사들(3.83), 1～3학급의 교사들(3.77) 순으로 원장의 카리스마에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

2. 비전 제시의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 비전 제시의 차이는 〈표 4-2〉와 같다.

〈표 4-2〉 비전 제시의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.87	.595	1.860	.064	
	② 어린이집	152	4.00	.595			
연령	① 30세 미만	63	4.06	.622	2.065	.129	
	② 30～39세	150	3.88	.575			
	③ 40세 이상	94	3.94	.610			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.99	.602	.257	.905	
	② 1～3년	95	3.91	.565			
	③ 4～6년	72	3.90	.619			
	④ 7～9년	59	3.98	.678			
	⑤ 10년 이상	48	3.94	.535			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.81	.609	3.639*	.013	①〈②
	② 전문대 졸업	95	4.07	.592			
	③ 대학교 졸업	91	3.87	.559			
	④ 석사 이상	32	4.06	.616			
기관학급 규모	① 1～3학급	46	3.92	.498	.100	.905	
	② 4～6학급	185	3.95	.663			
	③ 7학급 이상	76	3.91	.478			

*p < .05, **p< .01

〈표 4-2〉에 의하면, 학력에 따라 비전 제시의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 교사의 학력에 따라 전문대 졸업(4.07), 석사 이상(4.06), 대학교 졸업(3.87), 고등학교 졸업 이하(3.81) 순으로 나타났다(p<.05). Scheffé 검증에서는 전문대 졸업 교사들이 고등학교 졸업 이하 교사들보다 비전 제시에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

기관 설립 유형별로는 어린이집 소속 교사들(4.00)이 유치원 소속 교사들(3.87)보다 원장의 비전 제시에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 연령별로는 30세 미만 교사들(4.06), 40세 이상 교사들(3.94), 30~39세 교사들(3.88) 순으로 비전 제시에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 교육 경력별로는 1년 미만 경력 교사들(3.99), 7~9년 경력 교사들(3.98), 10년 이상 경력 교사들(3.94), 1~3년 경력 교사들(3.91), 4~6년 경력 교사들(3.90) 순으로 비전 제시에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 기관 학급 규모별로는 4~6학급의 교사들(3.95), 1~3학급의 교사들(3.92), 7학급 이상의 교사들(3.91) 순으로 비전 제시에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

3. 개별적 배려의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 개별적 배려의 차이는 〈표 4-3〉과 같다.

〈표 4-3〉에 의하면 기관 설립 유형에 따라 개별적 배려의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 기관 설립 유형에 따라 어린이집 소속 교사들(3.84)이 유치원 소속 교사들(3.63)보다 개별적 배려에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다(p<.05).

연령별로는 30세 미만 교사들(3.86), 30~39세 교사들(3.72), 40세 이상 교사들(3.67) 순으로 원장의 개별적 배려에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의하지는 않았다. 교육 경력별로는 1년 미만 경력 교사들(3.90), 4~6년 경력의 교사들(3.78), 10년 이상 경력 교사들(3.76), 7~9년 경력의 교사들

(3.69), 1～3년 경력의 교사들(3.66) 순으로 원장의 개별적 배려에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지는 않았다. 학력별로는 석사 이상의 교사들(3.93), 전문대 졸업 교사들(3.80), 대학교 졸업 교사들(3.68), 고등학교 졸업 이하의 교사들(3.64) 순으로 원장의 개별적 배려에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 기관 학급 규모별로는 4～6학급의 교사들(3.81), 1～3학급의 교사들(3.73), 7학급 이상의 교사들(3.57) 순으로 원장의 개별적 배려에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다.

〈표 4-3〉 개별적 배려의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.63	.626	2.231*	.026	①〈②
	② 어린이집	152	3.84	.960			
연령	① 30세 미만	63	3.86	.661	1.101	.334	
	② 30～39세	150	3.72	.943			
	③ 40세 이상	94	3.67	.669			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.90	1.661	.625	.645	
	② 1～3년	95	3.66	.600			
	③ 4～6년	72	3.78	.715			
	④ 7～9년	59	3.69	.727			
	⑤ 10년 이상	48	3.76	.505			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.64	1.107	1.338	.262	
	② 전문대 졸업	95	3.80	.697			
	③ 대학교 졸업	91	3.68	.629			
	④ 석사 이상	32	3.93	.594			
기관학급 규모	① 1～3학급	46	3.73	.665	2.356	.097	
	② 4～6학급	185	3.81	.901			
	③ 7학급 이상	76	3.57	.637			

*p < .05, **p < .01

4. 지적 자극의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 지적 자극의 차이는 〈표 4-4〉와 같다.

〈표 4-4〉 지적 자극의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.86	.552	1.297	.195	
	② 어린이집	152	3.95	.612			
연령	① 30세 미만	63	4.00	.646	1.791	.169	
	② 30~39세	150	3.84	.577			
	③ 40세 이상	94	3.94	.543			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.95	.607	1.039	.387	
	② 1~3년	95	3.81	.541			
	③ 4~6년	72	3.97	.566			
	④ 7~9년	59	3.92	.686			
	⑤ 10년 이상	48	3.94	.531			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.72	.539	7.932**	.000	①〈②,④
	② 전문대 졸업	95	4.07	.623			
	③ 대학교 졸업	91	3.83	.542			
	④ 석사 이상	32	4.13	.507			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.92	.556	1.477	.230	
	② 4~6학급	185	3.94	.575			
	③ 7학급 이상	76	3.80	.613			

*p < .05, **p< .01

〈표 4-4〉에 의하면, 학력에 따라 지적 자극의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 교사의 학력에 따라 석사 이상(4.13), 전문대 졸업(4.07), 대학교 졸업(3.83), 고등학교 졸업 이하(3.72) 순으로 나타났다(p<.01). Scheffé 검증에서는 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들이 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들보다 지적 자극에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

기관 설립 유형별로는 어린이집 소속 교사들(3.95)이 유치원 소속 교사들(3.86)보다 원장의 지적 자극에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지는 않았다. 연령별로는 30세 미만의 교사들(4.00), 40세 이상 교사들(3.94), 30~39세 교사들(3.84) 순으로 원장의 지적 자극에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이가 있지는 않았다. 교육 경력별로는 4~6년 경력의 교사들(3.97), 1년 미만 경력의 교사들(3.95), 10년 이상 경력의

교사들(3.94), 7~9년 경력의 교사들(3.92), 1~3년 경력의 교사들(3.81) 순으로 원장의 지적 자극에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 기관 학급 규모별로는 4~6학급의 교사들(3.94), 1~3학급의 교사들(3.92), 7학급 이상의 교사들(3.80) 순으로 원장의 지적 자극에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다.

5. 변혁적 리더십의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 변혁적 리더십의 차이는 〈표 4-5〉와 같다.

〈표 4-5〉 변혁적 리더십의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.80	.518	2.065*	.040	①〈②
	② 어린이집	152	3.93	.550			
연령	① 30세 미만	63	3.99	.068	2.190	.114	
	② 30~39세	150	3.82	.043			
	③ 40세 이상	94	3.84	.056			
교육경력	① 1년 미만	33	3.93	.704	.538	.708	
	② 1~3년	95	3.80	.472			
	③ 4~6년	72	3.89	.520			
	④ 7~9년	59	3.86	.627			
	⑤ 10년 이상	48	3.90	.433			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.73	.569	4.870**	.003	①〈②,④
	② 전문대 졸업	95	3.98	.550			
	③ 대학교 졸업	91	3.82	.468			
	④ 석사 이상	32	4.02	.493			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.84	.488	1.528	.219	
	② 4~6학급	185	3.90	.564			
	③ 7학급 이상	76	3.78	.492			

*p < .05, **p< .01

〈표 4-5〉에 의하면, 기관 설립 유형에 따라 변혁적 리더십의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 어린이집 소속 교사들(3.93)이 유치원 소속 교사들(3.80)보다 변혁적 리더십에 대해 높게

인식하는 것으로 나타났다(p<.05). 또한 학력에 따라 변혁적 리더십의 차이도 통계적으로 유의하게 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면, 교사의 학력에 따라 석사 이상(4.02), 전문대 졸업(3.98), 대학교 졸업(3.82), 고등학교 졸업 이하(3.73) 순으로 나타났다(p<.01). Scheffé 검증에서는 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들이 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들보다 변혁적 리더십에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

연령별로는 30세 미만의 교사들(3.99), 40세 이상 교사들(3.84), 30~39세 교사들(3.82) 순으로 원장의 변혁적 리더십에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지는 않았다. 교육 경력별로는 1년 미만 경력의 교사들(3.93), 10년 이상 경력의 교사들(3.90), 4~6년 경력의 교사들(3.89), 7~9년 경력의 교사들(3.86), 1~3년 경력의 교사들(3.80) 순으로 원장의 변혁적 리더십에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 기관 학급 규모별로는 4~6학급의 교사들(3.90), 1~3학급의 교사들(3.84), 7학급 이상의 교사들(3.78) 순으로 원장의 변혁적 리더십에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

제 2 절 교사 배경변인에 따른 조직문화의 지각 정도

1. 집단문화의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 집단문화의 차이는 〈표 4-6〉과 같다.

〈표 4-6〉에 의하면 기관 설립 유형에 따라 집단문화의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 어린이집 소속 교사들(3.96)이 유치원 소속 교사들(3.76)보다 집단문화에 대해 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다(p<.01). 연령별에 따라 집단문화의 차이도 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 평균값을 통해 살펴보면, 30세 미만 교사들(4.04), 40세 이상 교사들(3.83), 30~39세 교사들(3.81) 순으로 나타났다(p<.05). Scheffé 검증에서는 30세 미만 교사들보다 30~39세 교사들이나 40세 이상 교사들이 집단문화에 대해 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 학력별에 따라 집단문화의 차이도 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 석사 이상의

교사들(4.14), 전문대 졸업의 교사들(3.96), 대학교 졸업의 교사들(3.83), 고등학교 졸업 이하의 교사들(3.69) 순으로 나타났다(p<.01). Scheffé 검증에서는 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들보다 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들이 집단문화에 대해 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 기관 학급 규모별에 따라 집단문화의 차이도 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 1~3학급의 교사들(3.91), 4~6학급의 교사들(3.91), 7학급 이상의 교사들(3.71) 순으로 나타났다(p<.05). Scheffé 검증에서는 7학급 이상의 교사들보다 4~6학급의 교사들이 집단문화에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

〈표 4-6〉 집단문화의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.76	.594	2.851**	.005	①<②
	② 어린이집	152	3.96	.617			
연령	① 30세 미만	63	4.04	.599	3.430*	.034	①<②,③
	② 30~39세	150	3.81	.604			
	③ 40세 이상	94	3.83	.619			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.85	.618	1.212	.306	
	② 1~3년	95	3.83	.572			
	③ 4~6년	72	3.89	.591			
	④ 7~9년	59	3.76	.716			
	⑤ 10년 이상	48	4.01	.574			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.69	.601	5.709**	.001	①<②,④
	② 전문대 졸업	95	3.96	.560			
	③ 대학교 졸업	91	3.83	.666			
	④ 석사 이상	32	4.14	.490			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.91	.613	3.209*	.042	②>③
	② 4~6학급	185	3.91	.603			
	③ 7학급 이상	76	3.71	.618			

*p < .05, **p< .01

한편, 교육 경력별로는 10년 이상 경력 교사들(4.01), 4~6년 경력의 교사들(3.89), 1년 미만 경력 교사들(3.85), 1~3년 경력의 교사들(3.83), 7~9년 경력의 교사들(3.76) 순으로 집단문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

2. 혁신문화의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 혁신문화의 차이는 〈표 4-7〉과 같다.

〈표 4-7〉 혁신문화의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.62	.556	2.378*	.018	①〈②
	② 어린이집	152	3.78	.569			
연령	① 30세 미만	63	3.86	.560	3.585*	.029	①〉②,③
	② 30~39세	150	3.64	.557			
	③ 40세 이상	94	3.68	.571			
교육경력	① 1년 미만	33	3.84	.604	2.115	.079	
	② 1~3년	95	3.58	.535			
	③ 4~6년	72	3.70	.525			
	④ 7~9년	59	3.69	.621			
	⑤ 10년 이상	48	3.82	.566			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.53	.522	5.409**	.001	①〈②,④
	② 전문대 졸업	95	3.79	.598			
	③ 대학교 졸업	91	3.69	.551			
	④ 석사 이상	32	3.92	.520			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.73	.538	.537	.585	
	② 4~6학급	185	3.71	.561			
	③ 7학급 이상	76	3.64	.599			

*p < .05, **p < .01

〈표 4-7〉에 의하면, 기관 설립 유형에 따라 혁신문화의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타나고 있다. 평균값을 통해 살펴보면, 기관의 설립 유형에 따라 어린이 소속 교사들(3.78)이 유치원 소속 교사들(3.62)보다 혁신문화에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다(p<.05). 연령별에 따라 혁신문화의 차이도 통계적으로 유의한 것으로 나타났는데, 30세 미만 교사들(3.86), 40세 이상 교사들(3.68), 30~39세 교사들(3.64) 순으로 나타났다(p<.05). Scheffé 검증에서는 30세 미만 교사들이 30~39세 교사들이나 40세 이상 교사들보다 혁신문화에 대해 더 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 학력별에 따라 혁신문화의 차이에서도 통계적으로 유의하게 나타났는데, 석사 이상의 교사들

(3.92), 전문대 졸업의 교사들(3.79), 대학교 졸업의 교사들(3.69), 고등학교 졸업 이하의 교사들(3.53) 순으로 나타났다($p<.01$). Scheffé 검증에서는 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들보다 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들이 혁신문화에 대해 더 높게 인식하는 것으로 나타났다.

교육 경력별로는 1년 미만 경력 교사들(3.84), 10년 이상 경력 교사들(3.82), 4~6년 경력의 교사들(3.70), 7~9년 경력의 교사들(3.69), 1~3년 경력의 교사들(3.58) 순으로 혁신문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 기관 학급 규모별로는 1~3학급의 교사들(3.73), 4~6학급의 교사들(3.71), 7학급 이상의 교사들(3.64) 순으로 혁신문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다.

3. 합리문화의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 합리문화의 차이는 〈표 4-8〉과 같다.

〈표 4-8〉에 의하면 기관 설립 유형별로는 유치원 소속 교사들(3.38)이 어린이집 소속 교사들(3.33)보다 합리문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 연령별로는 30세 미만의 교사들(3.37), 30~39세 교사들(3.36), 40세 이상 교사들(3.34) 순으로 합리문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 교육 경력별로는 7~9년 경력의 교사들(3.44), 1년 미만 경력 교사들(3.40), 1~3년 경력의 교사들(3.35), 4~6년 경력의 교사들(3.31), 10년 이상 경력 교사들(3.28) 순으로 합리문화에 대해 높게 인식하였으나, 이 또한 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 학력별로는 석사 이상의 교사들(3.46), 전문대 졸업의 교사들(3.40), 대학교 졸업의 교사들(3.34), 고등학교 졸업 이하의 교사들(3.28) 순으로 합리문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다. 기관 학급 규모별로는 7학급 이상의 교사들(3.40), 4~6학급의 교사들(3.36), 1~3학급의 교사들(3.27) 순으로 합리문화에 대해 높게 인식하였으나, 이 또한 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

〈표 4-8〉 합리문화의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.38	.483	.882	.379	
	② 어린이집	152	3.33	.492			
연령	① 30세 미만	63	3.37	.501	.070	.933	
	② 30~39세	150	3.36	.470			
	③ 40세 이상	94	3.34	.509			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.40	.444	.895	.467	
	② 1~3년	95	3.35	.462			
	③ 4~6년	72	3.31	.511			
	④ 7~9년	59	3.44	.483			
	⑤ 10년 이상	48	3.28	.533			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.28	.422	1.537	.205	
	② 전문대 졸업	95	3.40	.518			
	③ 대학교 졸업	91	3.34	.533			
	④ 석사 이상	32	3.46	.405			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.27	.533	1.018	.363	
	② 4~6학급	185	3.36	.456			
	③ 7학급 이상	76	3.40	.531			

$*p < .05$, $**p < .01$

4. 계층문화의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 계층문화의 차이는 〈표 4-9〉와 같다.

〈표 4-9〉에 의하면, 기관 설립 유형별로는 유치원 소속 교사들(3.38)이 어린이집 소속 교사들(3.37)보다 계층문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 연령별로는 30세 미만의 교사들(3.47), 30~39세 교사들(3.35), 40세 이상 교사들(3.35) 순으로 계층문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 교육 경력별로는 4~6년 경력의 교사들(3.40), 7~9년 경력의 교사들(3.40), 1~3년 경력의 교사들(3.39), 10년 이상 경력 교사들(3.38), 1년 미만 경력 교사들(3.24) 순으로 계층문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다. 학력별로는 전문대 졸업의 교사들(3.45), 대학교 졸업의 교사들(3.37), 석사 이상의 교사들(3.37), 고등학교 졸업 이하의 교사들(3.31) 순으로 계층문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다.

기관 학급 규모별로는 4～6학급의 교사들(3.40), 1～3학급의 교사들(3.37), 7학급 이상의 교사들(3.32) 순으로 계층문화에 대해 높게 인식하였으나, 이 또한 통계적으로 유의한 차이를 보이지 않았다.

〈표 4-9〉 계층문화의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.38	.510	.130	.897	
	② 어린이집	152	3.37	.495			
연 령	① 30세 미만	63	3.47	.448	1.356	.259	
	② 30～39세	150	3.35	.534			
	③ 40세 이상	94	3.35	.481			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.24	.373	.716	.582	
	② 1～3년	95	3.39	.529			
	③ 4～6년	72	3.40	.438			
	④ 7～9년	59	3.40	.544			
	⑤ 10년 이상	48	3.38	.562			
학 력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.31	.483	1.104	.348	
	② 전문대 졸업	95	3.45	.465			
	③ 대학교 졸업	91	3.37	.559			
	④ 석사 이상	32	3.37	.487			
기관학급 규모	① 1～3학급	46	3.37	.461	.584	.558	
	② 4～6학급	185	3.40	.473			
	③ 7학급 이상	76	3.32	.590			

$*p < .05$, $**p < .01$

5. 조직문화의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 조직문화의 차이는 〈표 4-10〉과 같다.

〈표 4-10〉에 의하면, 학력에 따라 조직문화의 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면, 석사 이상의 교사들(3.72), 전문대 졸업의 교사들(3.65), 대학교 졸업의 교사들(3.56), 고등학교 졸업 이하의 교사들(3.45) 순으로 나타났다($p<.01$). Scheffé 검증에서는 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들보다 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들이 조직문화에 대해 높게 인식하는 것으로 나타났다.

기관 설립 유형별로는 어린이집 소속 교사들(3.61)이 유치원 소속 교사들(3.54)보다 조직문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다. 연령별로는 30세 미만의 교사들(3.69), 40세 이상 교사들(3.55), 30~39세 교사들(3.54) 순으로 조직문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 교육 경력별로는 10년 이상 경력 교사들(3.63), 1년 미만 경력의 교사들(3.58), 4~6년 경력의 교사들(3.58), 7~9년 경력의 교사들(3.57), 1~3년 경력의 교사들(3.54) 순으로 조직문화에 대해 높게 인식하였으나, 이 또한 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 않았다. 기관 학급 규모별로는 4~6학급의 교사들(3.60), 1~3학급의 교사들(3.57), 7학급 이상의 교사들(3.52) 순으로 조직문화에 대해 높게 인식하였으나, 통계적으로 유의한 차이를 보이지는 않았다.

〈표 4-10〉 조직문화의 차이

구분	하위변인	N	M	SD	t/F	p	Scheffé
기관설립 유형	① 유치원	155	3.54	.415	1.539	.125	
	② 어린이집	152	3.61	.418			
연령	① 30세 미만	63	3.69	.417	2.924	.055	
	② 30~39세	150	3.54	.411			
	③ 40세 이상	94	3.55	.420			
교육 경력	① 1년 미만	33	3.58	.381	.341	.850	
	② 1~3년	95	3.54	.402			
	③ 4~6년	72	3.58	.392			
	④ 7~9년	59	3.57	.488			
	⑤ 10년 이상	48	3.63	.425			
학력	① 고등학교 졸업 이하	89	3.45	.363	5.139**	.002	①<②,④
	② 전문대 졸업	95	3.65	.415			
	③ 대학교 졸업	91	3.56	.473			
	④ 석사 이상	32	3.72	.299			
기관학급 규모	① 1~3학급	46	3.57	.400	.950	.388	
	② 4~6학급	185	3.60	.394			
	③ 7학급 이상	76	3.52	.479			

*p< .05, **p< .01

제 3 절 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계

유아교육기관 교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십 하위요인과 조직문화의 하위요인과의 상관관계 분석결과는 〈표 4-11〉과 같다.

〈표 4-11〉 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계

구분	카리스마	비전제시	개별적 배려	지적 자극	집단 문화	혁신 문화	합리 문화	계층 문화	변혁적 리더십	조직 문화
카리스마	1									
비전제시	.695**	1								
개별적 배려	.519**	.463**	1							
지적 자극	.690**	.639**	.581**	1						
집단 문화	.582**	.540**	.525**	.662**	1					
혁신 문화	.625**	.609**	.482**	.695**	.663**	1				
합리 문화	.250**	.281**	.162**	.316**	.327**	.468**	1			
계층 문화	.184**	.251**	.162**	.228**	.288**	.381**	.597**	1		
변혁적 리더십	.851**	.818**	.807**	.859**	.689**	.712**	.294**	.243**	1	
조직 문화	.554**	.562**	.452**	.639**	.774**	.834**	.750**	.710**	.653**	1

*p < .05, **p < .01

〈표 4-11〉에서와 같이 변혁적 리더십의 4가지 하위요인과 집단문화의 4가지 하위요인과의 상관관계를 나타냈다. 교사가 지각한 변혁적 리더십과 조직문화와의 상관관계를 하위요인별로 자세히 살펴보면, 교사가 지각한 변혁적 리더십 중에서 카리스마와 집단문화의 하위요인과의 상관관계는 r=.184~.625이며, 그 중에서 혁신문화 변인이 r=.625로 가장 높게 나타났다

(p<.01). 집단문화 변인과는 r=.582로 나타났고, 합리문화 변인과는 r=.250으로 나타났으며, 계층문화 변인과는 r=.184로 나타났는데, 계층문화 변인과 가장 낮은 상관관계를 보였다(p<.01).

비전 제시와 집단문화의 하위요인과의 상관관계는 r=.251～.609이며, 그 중에서 혁신문화 변인이 r=.609로 가장 높게 나타났다(p<.01). 집단문화 변인과는 r=.540으로 나타났고, 합리문화 변인과는 r=.281로 나타났으며, 계층문화 변인과는 r=.251로 나타났는데, 계층문화 변인과 가장 낮은 상관관계를 보였다(p<.01).

개별적 배려와 집단문화의 하위요인과의 상관관계는 r=.162～.525이며, 그 중에서 집단문화 변인이 r=.525로 가장 높게 나타났다(p<.01). 혁신문화 변인과는 r=.482로 나타났고, 합리문화 변인과는 r=.162로 나타났으며, 계층문화 변인과도 r=.162로 나타났는데, 합리문화 및 계층문화 변인과 가장 낮은 상관관계를 보였다(p<.01).

지적 자극과 집단문화의 하위요인과의 상관관계는 r=.228～.695이며, 그 중에서 혁신문화 변인이 r=.695로 가장 높게 나타났다(p<.01). 집단문화 변인과는 r=.662로 나타났고, 합리문화 변인과는 r=.316으로 나타났으며, 계층문화 변인과는 r=.228로 나타났는데, 계층문화 변인과 가장 낮은 상관관계를 보였다(p<.01).

이러한 결과는 조직문화의 하위요인들이 원장의 변혁적 리더십과 전반적으로 상관성이 높은 것으로 나타났으므로, 변혁적 리더십의 효과적인 적용은 곧 유아교육기관의 혁신문화 및 집단문화 조성에 큰 기여를 할 수 있고, 합리문화 및 계층문화의 조성에도 어느 정도 이바지할 수 있음을 뜻한다.

제 4 절 논의

본 연구가 실증연구를 통해 구명하고자 한 연구문제는 크게 3가지였다. 첫째, 유아교육기관 교사의 배경변인에 따라 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리

더십에 차이가 있는지 여부이다. 둘째, 교사의 배경변인에 따라 교사가 지각하는 조직문화에 차이가 있는지 여부이다. 셋째, 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십과 조직문화는 상관관계를 갖고 있는지 여부이다. 이 3가지 논제에 대한 본 연구의 검증 결과를 선행연구의 결과와 공통적인 것과 차별성이 있는 것을 짚어보며 논의해 보고자 한다.

첫째, 교사의 배경변인, 즉 기관 설립 유형, 연령, 교육 경력, 학력, 기관 학급 규모에 따라 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십에 평균 차이가 있는지를 독립표본 t-검정과 일원변량 분석을 통해 검증하였다. 아울러 변혁적 리더십은 4개의 하위변인, 즉 카리스마, 비전 제시, 개별적 배려, 지적 자극으로 구분되는데, 이 각각의 하위변인별로 평균 차이를 우선 검증하고, 마지막에 상위 차원의 변인인 변혁적 리더십에 대한 평균 차이를 검증하였다.

이상과 같은 방식에 따라 검증한 결과 교사가 소속된 기관의 설립 유형별 인식의 차이는 개별적 배려와 변혁적 리더십에서만 통계적으로 유의하였는데, 어린이집 교사들의 인식 수준이 유치원 교사들보다 더 높게 나타났다. 이러한 결과는 이도경(2012)의 연구 결과와 상반된 결과를 나타냈다.

학력별 인식의 차이는 카리스마, 비전 제시, 지적 자극, 변혁적 리더십에서 통계적으로 유의하였다. 카리스마와 비전 제시에서는 전문대 졸업 교사들의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 더 높게 나타났고, 지적 자극과 변혁적 리더십에서는 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 더 높게 나타났다. 이러한 결과는 이영주(2008), 황복임(2009)의 연구 결과와 부분적으로 일치하였다.

한편 연령, 교육 경력별, 기관 학급 규모별 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 이러한 결과는 연령이 높을수록, 교육 경력이 길수록, 기관 학급 규모가 클수록 변혁적 리더십의 지각 정도가 높은 것으로 나타난 이도경(2012)의 연구, 곽영지(2005)의 연구, 정영란(2009)의 연구와 다른 결과를 나타냈다.

이상의 검증 결과에 대해 유아교육기관의 조직 특성을 감안해 해석해 볼 때 설립 유형별 변혁적 리더십에 대한 인식에서 어린이집 교사들이 더 높게 나타난 것은 유치원에 비해 소규모로 운영되는 어린이집의 경우 교사의 수 또한 적어서 원장과의 정서적 소통이 가능해 교사의 비전 형성에 더 쉽게 관여할 수 있기 때문이라 판단된다. 이것은 변혁적 리더십의 4가지 하위변인 중 유일하게 개별적 배려에 대한 인식에서 어린이집 교사가 더 높게 나타나고, 나머지 3가지 하위변인에서는 통계적 차이를 보이지 않았다는 점과도 연관된다. 변혁적 리더십의 4가지 하위변인 중 개별적 배려를 제외한 나머지 카리스마, 비전 제시, 지적 자극은 원장과의 정서적 소통과 비교적 덜 관련성이 있는 것으로 보이기 때문이다. 조혜선(2008)에 따르면 소규모 조직은 일반 소그룹 행동 심리 성향을 띠고 있어 우선 서로간의 관계가 좋아야 일을 보다 잘 처리할 수 있다고 했는데, 이러한 주장도 어린이집 교사가 유치원 교사에 비해 원장과의 정서적 소통이 더 많이 이루어질 수 있음을 방증한다. 이와 함께 개별적 배려가 비공식적 접촉을 통해 동기유발을 시켜주는 리더십(백기복, 2000)이라는 점을 감안할 때 비공식적 접촉이 보다 활발히 일어나는 어린이집 교사들의 개별적 배려에 대한 인식 수준이 유치원 교사들에 비해 높은 것은 충분히 도출 가능한 결과로 해석된다.

한편, 학력별 변혁적 리더십에 대한 인식에서 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 더 높게 나타난 것은 교사의 학력 수준이 높을수록 의례적인 틀에 사로잡히기보다 변화를 수용하는 자세를 더욱 지향하기 때문인 것으로 판단된다. 하지만 이러한 해석에 있어서 대학교 졸업 교사의 경우에는 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 높다고 볼 수 없는 검증 결과는 다소 의문이 있다. 이에 대해서는 향후 좀 더 세밀한 연구가 수행될 필요가 있을 것이다.

변혁적 리더십의 하위변인에 대한 학력별 인식에 있어서는 카리스마, 비전 제시, 지적 자극이 통계적 유의성을 보였는데, 공통적으로 전문대 졸업 교사

의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 더 높게 나타났다. 이 또한 교사의 학력 수준이 높을수록 변화를 수용하는 자세를 더욱 지향하는 것과 관련이 있을 것으로 판단된다. 하지만 이러한 해석 또한 대학교 이상의 학력을 가진 교사의 경우에는 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 높다고 볼 수 없는 검증 결과는 다소 의문이 있어 세밀한 연구가 요구된다. 아울러 학력별 인식 차이 검증 결과에서 개별적 배려는 통계적 유의성이 없었는데, 이것은 개별적 배려가 다른 하위변인과 달리 원장과의 정서적 소통과 많은 관련성을 보인다는 점에서 정서라는 인간의 내재적 감정이 학력의 수준에 상관없이 인간 누구에게나 보편성을 띠고 있는 것 중 하나이기 때문이라 판단된다.

유아교육기관 원장의 변혁적 리더십에 관한 선행연구 중 변혁적 리더십을 원장의 배경변인에 따라 평균 차이를 검증한 유사 연구가 있긴 하나(김지은, 2007), 교사의 배경변인에 따른 평균 차이를 검증한 연구가 많지 않아 본 연구의 결과를 적정하게 비교·검토하는 데는 사실상 어려움이 있다. 하지만 본 연구가 신뢰도 및 타당도가 확보된 연구 도구를 사용했고, 충분한 크기의 표집을 하였다는 점에서 본 연구의 검증 결과에 대한 이상의 해석은 유아교육기관의 조직 운영에 있어 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 교사의 5가지 배경변인에 따라 교사가 지각하는 조직문화에 평균 차이가 있는지를 독립표본 t-검정과 일원변량 분석을 통해 검증하였다. 아울러 조직문화는 4개의 하위변인, 즉 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 계층문화로 구분되는데, 이 각각의 하위변인별로 평균 차이를 우선 검증하고, 마지막에 상위 차원의 변인인 조직문화에 대한 평균 차이를 검증하였다.

이상과 같은 방식에 따라 검증한 결과 교사가 소속된 기관의 설립 유형별 인식의 차이는 집단문화와 혁신문화에서 통계적으로 유의하였는데, 어린이집 교사의 인식 수준이 유치원 교사보다 더 높게 나타났다. 연령별 인식의 차이는 집단문화와 혁신문화에서 통계적으로 유의하였는데, 집단문화의 경우 30세

이상의 교사의 인식 수준이 30세 미만의 교사보다 더 높게 나타난 반면, 혁신문화의 경우에는 30세 미만의 교사의 인식 수준이 30세 이상의 교사보다 더 높게 나타났다. 학력별 인식의 차이는 집단문화, 혁신문화, 조직문화에서 통계적으로 유의하였는데, 공통적으로 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 더 높게 나타났다. 기관 학급 규모별 인식의 차이는 집단문화에서만 통계적으로 유의하였는데, 4~6학급이 있는 기관의 교사의 인식 수준이 7학급 이상이 있는 기관의 교사보다 더 높게 나타났다. 한편, 교육 경력별 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

김정림(2011)의 연구에서는 교사가 지각하는 조직문화의 평균 차이를 교사의 연령, 기관 유형, 교육 경력, 학력과 같은 4가지 배경변인에 따라 검증하였는데, 이 연구의 결과와 부분적으로 일치하였다. 그러나 연구 대상이나 배경변인의 범주 설정 등에 있어 다소 차이가 있어 직접적으로 비교·검토에는 한계가 있다. 하지만 본 연구는 앞서 언급한 것과 같이 신뢰도 및 타당도가 확보된 연구 도구를 사용했고, 충분한 크기의 표집을 하였다는 점에서 본 연구의 검증 결과 해석이 의미를 가지므로 이를 제시하면 다음과 같다.

설립 유형별 집단문화와 혁신문화에 대한 인식에서 어린이집 교사가 더 높게 나타난 것은 어린이집이 유치원에 비해 소규모로 운영되고 있어 교사의 입장에서 융통성과 재량을 더 많이 행사할 수 있기 때문인 것으로 판단된다. 융통성과 재량은 집단문화나 혁신문화에서 더 많이 발현되는데, 일반적으로 조직의 규모가 커질수록 융통성과 재량은 제한되고, 안정성과 통제가 강화된다(이선재, 2011)는 측면에서 이러한 검증 결과는 조직의 규모에 의한 영향이라 할 수 있을 것이다.

연령별 인식 차이에 있어서도 집단문화와 혁신문화에서 통계적으로 유의했는데, 집단문화의 경우 30세 이상의 교사의 인식 수준이 30세 미만의 교사보다 더 높게 나타난 것은 연령이 높아질수록 개인적 가치보다는 다자간의 관

계적 가치를 더 중요시여기는 경향과 관련 있기 때문이라 판단된다. 반면, 혁신문화의 경우에는 반대로 30세 미만의 교사의 인식 수준이 30세 이상의 교사보다 더 높게 나타났는데, 이것은 혁신과 결부된 탄력적 유연성이 일반적으로 연령이 낮아질수록 강해지는 것과 관련 있기 때문이라 판단된다.

학력별 인식 차이에 있어서는 집단문화, 혁신문화, 조직문화에서 통계적으로 유의했는데, 공통적으로 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 더 높게 나타난 것은 학력이 높아질수록 조직문화의 가치 수용 정도가 높아지고 융통성과 재량을 발휘하는 능력이 높아지는 것과 관련 있기 때문이라 판단된다. 하지만 이러한 해석에서 대학교 이상의 학력을 가진 교사의 경우에는 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사보다 높다고 볼 수 없는 검증 결과는 다소 의문이 있어 세밀한 연구가 요구된다.

셋째, 원장의 변혁적 리더십과 조직문화가 상관관계가 있는지를 상관관계분석을 통해 검증하였다. 아울러 이 두 변인 각각이 다른 변인의 하위변인들과 상관관계를 갖고 있는지도 상관관계분석을 통해 검증하였다.

이상과 같은 방식에 따라 검증한 결과 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십과 조직문화 간에는 전반적으로 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 이것은 Schein(2004)이 조직문화와 리더십의 상호의존적 관계를 '동전의 양면'이라 표현하면서 이 두 변수 간 상관성이 매우 크다는 점을 실증한 것과 루마니아의 경영조직문화를 대상으로 연구한 Richea(2012)의 연구 결과를 지지하고 있다. 유아교육기관은 아니지만 사회복지조직이나 기초자치단체 행정기관 등 다른 조직을 대상으로 변혁적 리더십과 조직문화 간의 상관성을 실증한 권순애(2012), 우인수(2006), 이광수(2012), 이선재(2011) 등의 연구 결과 또한 지지하고 있다.

한편 변혁적 리더십의 경우 집단문화 및 혁신문화와 상관관계가 높은 것으로 나타났으나, 합리문화 및 계층문화와는 통계적으로 유의하였지만 비교적

상관관계가 낮게 나타났다. 이것은 김남현·이주호(1997), 권중생(2000)의 연구에서 조직문화의 하위변인 중 혁신문화 및 집단문화와 높은 상관성을 갖고 있다는 연구 결과와 일치했다. 조직문화의 경우 변혁적 리더십의 4가지 하위변인 모두와 상관관계가 높게 나타났다. 이것은 지경이·김정원(2010)의 연구 결과와 전반적으로 일치했다.

이상과 같이, 변혁적 리더십과 조직문화 간, 변혁적 리더십과 조직문화의 하위변인 간, 조직문화와 변혁적 리더십의 하위변인 간 통계적 상관성을 갖는다는 결과는 김지훈(2008)의 연구 결과와 일치했다. 김지훈(2008)의 연구에서 변혁적 리더십은 조직문화의 하위변인과 상관계수(r)가 .351을 나타냈고, 변혁적 리더십의 하위변인 중 카리스마는 조직문화의 하위변인과 상관계수(r)가 .270～.332를 나타냈다. 또 지적 자극은 상관계수(r)가 .282～.287을 나타냈고, 개별적 배려는 .307～.374를 나타냈다. 김지훈(2008)의 연구는 대학병원과 항공기 제조회사의 직원들을 연구 대상으로 하였다는 점, 변혁적 리더십의 하위변인에 비전 제시를 포함하지 않았다는 점, 조직문화의 하위변인을 집단문화와 혁신문화, 합리문화와 계층문화로 묶어 2개의 하위변인만을 가지고 상관관계분석을 하였다는 점 등에서 본 연구와 다소 차이가 있지만, 큰 틀에서는 유사한 연구 결과가 도출되었다.

본 연구의 상관관계분석 결과를 종합적으로 검토하면, 유아교육기관의 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십과 조직문화는 대체로 상관성이 많다고 할 수 있는데, 이를 통해 원장이 교사들에게 비전에 몰두하게 만드는 리더십을 발휘하는 것은 교사들이 특정한 가치 성향을 유아교육기관 내에서 형성해 나가는 것과 밀접한 관련성을 갖고 있음을 확인할 수 있었다. 이것은 Tan과 Sun(2012)이 언급한 바와 같이 조직 내 관리직원의 가치 성향이 조직문화 형성과 밀접하게 관련되어 있음을 뜻한다. 다만, 변혁적 리더십과 조직문화의 하위변인 간 상관성의 수준을 비교했을 때 변혁적 리더십은 집단문화 및 혁신문화와 비교적 더 높은 상관성을 보이는데, 이것은 유아교육기관의 원장이

변혁적 리더십을 발휘하여 교사들에게 비전과 사명감을 제시하고, 상호 신뢰감을 강화시키는 등의 경영활동을 행하는 것이 안정성이나 통제보다는 융통성이나 재량을 강화시키는 조직문화 형성에 더 많이 기여할 수 있음을 보여주는 결과라 할 수 있다.

제 5 장 요약 및 결론

제 1 절 요약

본 연구의 목적은 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 알아봄으로써 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십의 효과적 적용과 바람직한 조직문화 조성을 위한 방안을 모색하는 데 있었다. 이와 같은 목적을 해결하고자 본 연구에서는 다음과 같이 3가지 연구문제를 설정하였다. 첫째, 유아교육기관 교사의 배경변인에 따라 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십에 차이가 있는지를 검증하는 것이었다. 둘째, 교사의 배경변인에 따라 교사가 지각하는 조직문화에 차이가 있는지를 검증하는 것이었다. 셋째, 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십과 조직문화는 어떤 상관관계가 있는지를 검증하는 것이었다.

본 연구의 구체적인 자료처리 방법은 교사들의 배경변인에 따라 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 알아보기 위해 독립표본 t-검증, 일원변량 분석(one-way ANOVA)을 실시했고, 사후검증은 Scheffé 방식을 사용하였다. 또한 두 변인 간 관계를 알아보기 위해 상관관계분석을 실시했다.

본 연구는 관련된 문헌과 연구논문을 통해 이론적 기초를 마련한 후 서울지역 일부 유아교육기관에 재직 중인 교사 307명을 연구 대상으로 하였다. 본 연구를 위해 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십에 사용된 측정도구는 신

재흡(2002)과 노종회(1996)의 학교장의 변혁적 리더십 측정도구를 활용한 윤승민(2012)과 이도경(2012)의 질문지를 참고해 수정·보완해 사용했다. 또한 조직문화에 사용된 측정도구는 Cameron과 Quinn(1999)의 조직문화에 관한 척도를 유형화하여 학교조직에 적용한 박중재(2007)의 설문지를 토대로 유아교육기관에 적합하게 수정·보완한 뒤 사용했다. 변혁적 리더십은 카리스마, 비전 제시, 개별적 배려, 지적 자극의 하위요인을 포함한 27개 문항으로 구성하였고, 조직문화는 집단문화, 혁신문화, 합리문화, 계층문화의 하위요인을 포함한 24개 문항으로 구성하여 측정하였다. 본 연구에서 수집된 설문 자료의 통계 처리는 SPSS 18.0 프로그램을 사용하여 분석하였으며, 통계 처리의 유의수준은 각각 $p<.05$, $p<.01$에서 분석하였다.

연구문제별로 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교사의 배경변인에 따른 원장의 변혁적 리더십에 대한 차이 검증 결과이다. 교사가 소속된 기관의 설립 유형별 인식의 차이는 개별적 배려와 변혁적 리더십에서만 통계적으로 유의하였는데, 어린이집 교사들의 인식 수준이 유치원 교사들보다 더 높게 나타났다. 학력별 인식의 차이는 카리스마, 비전 제시, 지적 자극, 변혁적 리더십에서 통계적으로 유의하였다. 카리스마와 비전 제시에서는 전문대 졸업 교사들의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 더 높게 나타났고, 지적 자극과 변혁적 리더십에서는 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 더 높게 나타났다. 한편, 연령, 교육 경력별, 기관 학급 규모별 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

둘째, 교사의 배경변인에 따른 조직문화에 대한 차이 검증 결과이다. 교사가 소속된 기관의 설립 유형별 인식의 차이는 집단문화와 혁신문화에서 통계적으로 유의하였는데, 어린이집 교사들의 인식 수준이 유치원 교사들보다 더 높게 나타났다. 연령별 인식의 차이는 집단문화와 혁신문화에서 통계적으로 유의하였는데, 집단문화의 경우 30세 이상의 교사들의 인식 수준이 30세 미

만의 교사들보다 더 높게 나타난 반면, 혁신문화의 경우에는 30세 미만의 교사들의 인식 수준이 30세 이상의 교사들보다 더 높게 나타났다. 학력별 인식의 차이는 집단문화, 혁신문화, 조직문화에서 통계적으로 유의하였는데, 공통적으로 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 더 높게 나타났다. 기관 학급 규모별 인식의 차이는 집단문화에서만 통계적으로 유의하였는데, 4~6학급이 있는 기관의 교사들의 인식 수준이 7학급 이상이 있는 기관의 교사들보다 더 높게 나타났다. 한편, 교육 경력별 인식의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다.

셋째, 원장의 변혁적 리더십과 조직문화 간의 상관관계 검증 결과이다. 교사가 지각하는 원장의 변혁적 리더십과 조직문화 간에는 상관관계가 높게 나타났다. 변혁적 리더십의 경우 집단문화 및 혁신문화와 상관관계가 높게 나타났으나, 합리문화 및 계층문화와는 통계적으로는 유의하였지만 비교적 상관관계가 낮게 나타났다. 조직문화의 경우 변혁적 리더십의 4가지 하위변인 모두와 상관관계가 높게 나타났다.

이상과 같이 교사의 배경변인 중 기관 설립 유형, 연령, 학력은 원장의 변혁적 리더십과 조직문화에 대한 교사의 인식 차이에 부분적으로 통계적 유의성을 갖고 있었다. 따라서 유아교육기관의 원장은 변혁적 리더십의 활용과 조직문화의 형성에 있어 기관의 설립 유형, 교사의 연령 및 학력을 적절히 고려할 필요가 있다. 한편, 원장의 변혁적 리더십과 조직문화 간에는 전반적으로 높은 상관관계를 갖고 있는 것으로 나타났다. 따라서 유아교육기관의 원장은 변혁적 리더십의 활용과 조직문화의 형성을 별개의 것으로 생각해서는 안 되며, 이 2가지 경영활동을 잘 접목시켜 시너지 효과를 창출해 낼 수 있는 경영전략을 수립·시행할 필요가 있다.

제 2 절 결론

본 연구는 위의 연구 결과를 바탕으로 다음과 같이 결론을 제시한다.

첫째, 어린이집 교사들과 유치원 교사들 간에는 변혁적 리더십, 변혁적 리더십의 하위변인 중 개별적 배려, 조직문화의 하위변인 중 집단문화와 혁신문화에 대한 인식에 차이가 있었다. 이에 따라 유아교육기관의 조직 규모에 의한 차이가 조직 운영에 영향을 미칠 수 있으므로, 이를 고려한 세밀한 조직 운영이 요구된다.

둘째, 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들과 그 이상의 학력을 가진 교사들 간에는 변혁적 리더십, 변혁적 리더십의 하위변인 중 카리스마, 비전 제시, 지적 자극, 조직문화의 하위변인 중 집단문화, 혁신문화, 조직문화에 대한 인식에 차이가 있었다. 이에 따라 유아교육기관의 원장은 교사의 학력 수준을 높일 수 있는 구체적 방안을 마련할 필요가 있다.

셋째, 30세 미만의 교사들과 30세 이상의 교사들 간에는 조직문화의 하위변인 중 집단문화와 혁신문화에 대한 인식에 차이가 있었다. 이에 따라 유아교육기관의 원장은 기관의 비전에 적합한 조직문화를 형성하기 위해 교사의 연령을 고려한 임용 및 배치에 세심한 노력을 기울일 필요가 있다.

넷째, 변혁적 리더십과 조직문화 간에는 상관관계가 높은 것으로 나타났다. 이에 따라 유아교육기관의 원장은 변혁적 리더십의 활용과 조직문화의 형성을 하나의 경영활동으로 접목시켜 시너지 효과를 창출해 낼 수 있는 경영전략을 수립·시행할 필요가 있다.

본 연구는 다음과 같은 기대효과가 있을 것으로 예상된다.

첫째, 본 연구는 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 연구하면서 현행 유아교육의 현실과 특성을 직시하고 종합적으로 이해하여 관련 변인들과의 관계를 체계적으로 이해하려고 노력한 연구라는 점에서 의미가 크다고 할 수 있다. 따라서 유아교육기관 교사의 특성이 잘 반영된 개

념과 연구변인에 대한 개념적, 실제적 논의가 향후에 더욱 활발해질 것이라 기대한다.

둘째, 본 연구는 사회적 구조와 가족체계의 변화상과 맞물려 유아교육의 중요성에 대한 사회적 관심이 증대되고 있는 상황 속에서 유아교육기관이 소정의 교육 목표를 적절히 달성하기 위해 어떻게 운영되어야 하는지 그 운영전략과 관련된 부분에 중요한 시사점을 제공할 것이라 기대한다.

제 3 절 제언

위의 결론을 토대로 다음과 같이 유아교유기관 원장의 경영전략 수립을 위한 제언과 후속연구를 위한 제언을 하고자 한다.

먼저 유아교육기관의 원장이 변혁적 리더십을 적절히 활용하고, 바람직한 조직문화를 형성하기 위해 어떠한 경영전략을 수립해 경영활동을 펼쳐나가야 하는지에 대해 제언하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서 어린이집 교사와 유치원 교사 간에는 변혁적 리더십, 변혁적 리더십의 하위변인 중 개별적 배려, 조직문화의 하위변인 중 집단문화와 혁신문화에 대한 인식에 차이가 있었는데, 이러한 인식 차이는 어린이집과 유치원의 조직 규모의 차이에 의한 차별화된 조직 특성에 기인하는 것으로 판단된다. 물론 본 연구에서 교사의 배경변인으로 기관 학급 규모를 별도로 설정하였고, 이 변인의 경우에는 인식의 차이가 없었다는 점에서 조직 규모가 인식의 차이에 원인이 될 수 없다는 반박이 있을 수도 있다. 그러나 유아교육기관의 조직 규모는 단순히 학급 규모에만 영향을 받는 것이 아니다. 그 조직 규모는 교사의 수, 원생의 수, 공간적 크기 등 다양한 요인의 영향을 받는다. 이렇게 형성된 조직 규모는 조직 특성 확립에 다른 영향을 미칠 수도 있는데, 원장과 교사 간의 관계 형성에 관한 조직 특성을 생각해 볼 때, 유치원의 경우 교사나 원생이 비교적 많고 공간적 크기가 비교적 커서 원장과 교사의 정

서적 소통 정도가 어린이집에 비해 낮을 개연성을 갖고 있다. 이 경우 변혁적 리더십의 효용을 극대화하고 바람직한 조직문화를 형성시키기 위해서 원장은 조직 규모를 고려한 전략적 접근이 요구될 것이다. 따라서 유아교육기관의 원장은 조직 규모를 고려한 조직 운영의 묘를 살릴 필요가 있다.

둘째, 본 연구에서 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들과 그 이상의 학력을 가진 교사들 간에는 변혁적 리더십, 변혁적 리더십의 하위변인 중 카리스마, 비전 제시, 지적 자극, 조직문화의 하위변인 중 집단문화, 혁신문화, 조직문화에 대한 인식에 차이가 있었는데, 이러한 인식 차이는 교사의 학력 수준에 따라 변혁적 리더십의 적용이 부적정할 수도 있고, 조직문화의 형성이 원하는 방향으로 진행되지 않을 수도 있음을 뜻한다. 학력 수준이 높은 구성원이 조직을 항상 바람직한 방향으로 이끈다고 할 수는 없지만, 적어도 본 연구의 검증 결과를 통해 변혁적 리더십과 조직문화에 있어 학력 수준이 높은 것은 긍정적으로 해석될 여지가 많음을 알 수 있었다. 따라서 유아교육기관의 원장은 변혁적 리더십의 원활한 적용과 기관의 비전에 부합하는 조직문화의 원활한 형성을 위해 교사의 학력 수준을 적정하게 갖춰나갈 수 있는 방안에 대해 고심해야 한다. 교사의 학력 수준에 따라 인건비의 수준에 차이가 있는 경우가 일반적이므로, 교사의 학력 수준 제고에 있어 기관의 운영비용과의 관계를 세밀히 살펴 교사의 학력 수준을 결정할 필요도 있을 것이다. 여하튼 교사의 학력 수준은 변혁적 리더십의 적용과 조직문화의 형성에 있어 어떠한 차이를 발생시킬 수 있는 가능성이 충분하므로, 교사의 학력 수준에 대한 고려를 경영활동에서 배제시켜서는 안 될 것이다.

셋째, 본 연구에서 30세 미만의 교사들과 30세 이상의 교사들 간에는 조직문화의 하위변인 중 집단문화와 혁신문화에 대한 인식에 차이가 있었는데, 이러한 인식 차이는 융통성과 재량을 갖춘 조직문화를 형성하는 데 있어 연령이 중요한 고려사항이 될 수 있음을 뜻한다. 유아교육기관의 원장은 융통성과 재량을 갖춘 조직문화를 육성하면서 내부지향적 통합을 이루고자 하는 목표

를 설정하였을 경우 30세 이상의 비교적 고 연령의 교사를 임용 및 배치하는 것이 적절할 것이다. 반대로, 융통성과 재량을 갖춘 조직문화를 육성하면서 외부지향적 차별을 이루고자 하는 목표를 설정하였을 경우에는 30세 미만의 비교적 젊은 층의 교사를 임용 및 배치하는 것이 적절할 것이다. 조직문화 형성에 있어 내부지향적 통합을 더욱 지향할 경우 인간관계를 중시하고, 조직 구성원 상호간 신뢰와 조직에 대한 애정과 충성심이 강한 연령층의 교사를 확보할 필요가 있다. 반대로, 외부지향적 차별을 더욱 지향할 경우 조직환경에 대한 탄력적 유연성을 강조하면서 외부적 입지에 초점을 둘 수 있도록 적정한 역할을 수행할 수 있는 연령층의 교사를 확보할 필요가 있다. 전자의 경우에는 30세 이상의 고 연령층이, 후자의 경우에는 30세 미만의 저 연령층이 보다 더 적합할 수 있을 것이다. 이와 같이 유아교육기관의 원장은 조직문화의 유형을 어떻게 설정해 목표로 삼느냐에 따라 교사의 연령에 따른 임용 및 배치에도 세심한 노력을 기울여야 한다.

넷째, 본 연구에서 변혁적 리더십과 조직문화 간의 상관관계는 높게 나타났는데, 이러한 분석 결과를 감안할 때 변혁적 리더십을 공고히 하는 경영활동으로 교사들에게 더 나은 미래에 대한 확신을 제공하고, 기관의 미래 성장에 관한 청사진에 대한 이해를 촉구하며, 교사들의 감정을 이해 및 격려하고, 새로운 지식을 탐구할 수 있도록 유도하는 등의 활동을 펼쳐나가는 것에만 집중하고 만족해서는 안 된다. 이러한 경영활동이 조직의 융통성과 재량, 안정성과 통제, 내부지향적 통합, 외부지향적 통합의 분류 기준에 따라 어떠한 조직문화를 형성하는 것이 기관의 비전상 바람직한 것인지 목적의식을 가지고 이루어질 필요가 있다. 이것은 곧 변혁적 리더십 활용과 조직문화 형성을 별개의 경영활동으로 볼 것이 아니라 하나로 접목 가능한 경영활동의 하위 요소 중 하나로 파악해야 함을 시사한다. 따라서 유아교육기관의 원장은 경영전략을 수립함에 있어 원장의 개인적 비전과 교사들의 집합적 비전을 일체화시켜 그에 부합한 조직문화 형성을 목표로 삼고 세부적인 비전 제시활동을 변

혁적 리더십의 여러 방법을 통해 달성할 수 있도록 구조화시켜야 한다.

다음으로, 향후 본 연구와 유사한 논제로 실증연구를 수행할 연구자를 위해 제언하면 다음과 같다.

본 연구에서 교사의 배경변인 중 학력의 수준에 따라 변혁적 리더십이나 조직문화의 인식에 대한 차이가 부분적으로 통계적 유의성을 가짐을 확인할 수 있었는데, 통계적 유의성이 있었던 결과의 대부분은 전문대 졸업이나 석사 이상의 학력을 가진 교사들의 인식 수준이 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 더 높게 나타났다. 여기에서 대학교 졸업의 학력을 가진 교사들의 인식 수준은 고등학교 졸업 이하의 교사들보다 높게 나타나지는 않았는데, 이에 대해서는 추가 연구가 필요하다. 학력의 수준별 어떠한 차이가 발생한다면, 고등학교 졸업 이하의 학력을 가진 교사들보다는 전문대 졸업의 학력을 가진 교사들이, 전문대 졸업의 학력을 가진 교사들보다는 대학교 졸업의 학력을 가진 교사들이, 대학교 졸업의 학력을 가진 교사들보다는 석사 이상의 학력을 가진 교사들이 더 낫거나 더 낫지 않다는 식의 순차적 서열이 있어야 하는데, 유독 대학교 졸업의 학력을 가진 교사들만 인식 수준의 차이에 포함이 되지 않는 것은 쉽게 납득이 가지 않는다. 따라서 정교한 연구 설계를 통해 그 원인이나 사유를 정밀히 파악할 필요가 있다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

강금원(2012). 변혁적 리더십과 부하의 개인 주도성이 개별적 특이거래와 조직유효성에 미치는 영향. 성균관대학교대학원 박사학위논문.

강종수(2010). 보육시설장의 변혁적 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 조직시민행동 간의 인과모형 연구. **한국영유아보육학 제61권**, 153～173.

곽영지(2005). 초등교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 교직헌신도 간의 관계. 이화여자대학교대학원 석사학위논문.

권순애(2012). 사회복지조직의 조직학습 영향요인: 조직문화, 조직구조, 변혁적 리더십, 서비스 기술 환경을 중심으로. **한국사회복지행정학 제14권** 제1호, 87～112.

권인탁(1994). 교육조직에서의 변화지향적 지도성 측정에 관한 연구. 전북대학교대학원 박사학위논문.

권중생(2000). 변혁적 리더십, 조직문화 및 구성원의 방어적 행동의 관계. **산업경제연구 제13권** 제2호, 157～176.

김남현·이주호(1997). 조직의 문화유형, 최고경영자의 리더십 유형 및 행동성과에 관한 실증연구. **인사·조직연구 제5권** 제1호, 193～238.

김동춘(1998). 교사가 지각한 유아교육기관의 조직문화와 조직효과성의 관계 연구. 서울여자대학교대학원 박사학위논문.

김선희(2012). 유치원 교사가 지각하는 조직문화와 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향. 부경대학교대학원 석사학위논문.

김성동(2003). 변혁적 리더십이 종사원 팀임파워먼트 및 몰입에 미치는 영향 연구. **호텔관광연구 제5권** 제3호, 9～23.

김영희(1999). 초등학교 조직풍토와 교사의 직무만족에 관한 연구. 경상대학교대학원 석사학위논문.

김정림(2011). 어린이집 교사가 지각한 원장의 감성리더십과 조직문화가 직무

만족도에 미치는 영향. 신라대학교대학원 석사학위논문.
김정림·조혜진(2012). 어린이집 교사가 지각한 원장의 감성리더십과 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향. **한국보육지원학회지 제8권** 제1호, 65～83.
김지은(2007). 유치원 원장의 변혁적 리더십과 교사집단의 임파워먼트와의 관계. **교육논총 제39권**, 75～104.
김지훈(2008). 조직문화에 따른 변혁적 리더십이 학습조직 효과성에 미치는 영향. 경상대학교대학원 석사학위논문.
김진아·이종희(2008). 보육종사자가 지각한 보육시설의 조직문화. **한국영유아보육학 제55권**, 119～149.
김태윤(2012). 보육교사가 인식하는 조직문화 및 조직몰입과 영유아 권리존중 보육과의 관계. 중앙대학교대학원 석사학위논문.
김호정(2002). 행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. **한국행정학보 제36권** 제4호, 87～105.
박민우(2012). 교사가 지각한 유아교육기관 조직문화와 교사 임파워먼트와의 관계. 한성대학교대학원 석사학위논문.
박수연(2012). 어린이집 교사의 임파워먼트 및 조직문화와 영유아권리존중 보육과의 관계. 중앙대학교대학원 석사학위논문.
박은미(2012). 공동체 인식에 비추어 본 어린이집 조직문화 연구. 숙명여자대학교대학원 석사학위논문.
박중재(2007). 지식사회에서 교사의 지도성, 학교조직문화 및 조직효과성 간의 영향 연구. 국민대학교대학원 박사학위논문.
백기복(2000). **이슈리더십**. 서울: 창민사.
서인숙(2012). 보육교사의 조직문화, 조직몰입, 조직헌신도가 자기지도성에 미치는 영향. 인천대학교 교육대학원 석사학위논문.
선창술(2001). 학교조직문화와 교사의 직무만족간의 관계 연구. 한국외국어대학교대학원 석사학위논문.
송영효(2012). 어린이집 원장의 변혁적 리더십과 조직문화, 의사소통, 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향요인 분석. 창원대학교대학원 박사학

위논문.

신용존(1995). 조직문화와 리더쉽의 적합성에 따른 조직유효성에 관한 실증연구: Quinn & McGrath의 모형을 응용하여. 경성대학교대학원 박사학위논문.

신재흡(2002). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교조직문화 및 학교조직 효과성과의 관계연구. 건국대학교대학원 박사학위논문.

심선아(2005). 호텔 산업 종사자의 리더십 유형과 직무만족 간의 상관성에 대한 연구. 연세대학교대학원 석사학위논문.

오승란·박옥임·문희(2011). 보육시설장의 변혁적 리더십이 보육교사의 조직몰입에 미치는 영향. **한국지역사회생활과학회지 제22권** 제1호, 181~194.

우인수(2006). 리조트 기업의 변혁적·거래적 리더십이 종사자들의 임파워먼트 및 조직문화, 조직성과에 미치는 영향. 단국대학교대학원 박사학위논문.

유현정(2009). 중국 유아교사의 조직문화와 조직유효성에 관한 연구: 북경지역의 유치원을 중심으로. **보육정책연구 제5권** 제1호, 59~73.

윤승민(2012). 학교장의 변혁적 리더십이 학교조직효과성에 미치는 영향: 교사와 학교의 배경변인을 중심으로. 한국외국어대학교대학원 석사학위논문.

이광수(2012). 조직문화가 변혁적 리더십과 조직효과성에 미치는 영향: 성남시 행정기관을 중심으로. 가천대학교대학원 박사학위논문.

이도경(2012). 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 지도성과 교직헌신성과의 관계. 한성대학교대학원 석사학위논문.

이석열(1997). 학교조직문화, 교장의 수업지도성, 교사의 전문적 수용권의 관계. 충남대학교대학원 박사학위논문.

이선재(2011). 특수학교장의 변혁적 리더십, 학교조직문화와 학교경영효과성 간의 인과관계. 조선대학교대학원 박사학위논문.

이영주(2008). 학교장의 변혁적 지도성과 교사 권한강화가 교사헌신에 미치는

영향. 서울교육대학교대학원 석사학위논문.
이창원(2005). 변혁적 리더십 이론의 개념적·방법론적 문제에 대한 검토. **한국행정논집 제17권** 제4호, 1035～1061.
전원보(2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사조직 간의 비교. **한국공공관리학보 제21권** 제4호, 1～24.
정영란(2009). 교사가 인식하는 유치원 원장의 변혁적 지도성과 교사의 원내 자율장학의 관계. 영남대학교대학원 석사학위논문.
조혜선(2008). 유치원 교직문화 분석. 이화여자대학교대학원 박사학위논문.
지경이·김정원(2010). 변혁적 리더십과 조직문화가 직무만족에 미치는 영향과 자기효능감의 조절효과 분석. **대한경영학회 학술발표대회 발표논문집**, 142～160.
최제숙(1991). 유치원 원장의 지도성유형에 다른 교사의 직무 스트레스 및 사기에 관한 연구. 원광대학교대학원 석사학위논문.
최효선(2012). CEO의 한국형리더십이 리더십효과에 미치는 영향 비교분석: 중소기업을 중심으로. 국민대학교대학원 석사학위논문.
한인규(2012). 조직문화 유형 및 강도가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향: 중앙부처 공무원을 중심으로. 광운대학교대학원 박사학위논문.
황복임(2009). 유치원 원장의 지도성 유형과 교사의 헌신도와의 관계. 성균관대학교대학원 석사학위논문.

2. 국외문헌

Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
Bass, B. M.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 19～33.
Bass, B. M.(2000). *Measures for leadership development: Multifactor*

leadership questionnaire(MLQ). Technical Report, Redwood City, CA: Mind Garden.

Bass, B. M., & Avolio, B. J.(1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. New York: Free Press.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y.(2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88, 207~218.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P.(1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10, 181~217.

Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E.(1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.* SF: Jossey-Bass.

Chi, H., Lan, C., & Battogtokh, D.(2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 40(6), 1015~1024.

Frum, N.(2011). Leadership qualities. *Acta Medica Transilvanica,* 16(1), 261~263.

Hofstede, G., Hofstede, J., & Minkov, M.(2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New Yo가: McGraw-Hill.

House, R. J.(1977). *Theory of charismatic leadership*. In J. G. Hunt & L. L. Larson. Leadership: The cutting Edge(pp. 189~269). Carbondale: Southern Illinois University Press.

Liu, J., Siu, O., & Shi, K.(2010). Transformational leadership and

employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Applied Psychology: An International Review*, 59(3), 454~479.

Makin, P., Cooper, C., & Cox, C.(2000). *Organizations and the psychological contract: Managing people at work*. Beijing: Peking University Press.

Neagu, E. R., & Nicula, V.(2012). Influence of organizational culture on company performance. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 17(4), 420~424.

Nemanich, L. A., & Keller, R. T.(2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *Leadership Quarterly*, 18(1), 49~68.

Pearce, R. J.(2001). Looking inside the joint venture to help understand the link between inter-parent cooperation and performance. *Journal of Management Studies*, 38(4), 557~582.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R.(1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107~142.

Quinn, R. E.(1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. SF: Jossey-Bass.

Quinn, R. E., & McGrath, M. R.(1985). *The transformation of organizational cultures: A competing values perspective*. In P. Frost, et al.(Eds.). Organizational culture. Beverly Hills, CA: Sage.

Richea, M.(2012). Working the influence of management styles on

organizational culture: A comparative approach of different Romanian managerial cultures. *Journal of Alternative Perspectives in the Social Science*, 4(4), 852~865.

Schein, H. E.(2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons Imprint.

Tan, R., & Sun, H.(2012). Transformations of organizational culture in the public sector. *Cross-Cultural Communication*, 8(4), 46~52.

Weber, M.(1947). *Type theory of social and economic organization*. New York: Free Press.

Yang, Y.(2009). An investigation of group interaction functioning stimulated by transformational leadership on employee intrinsic and extrinsic job satisfaction: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 37(9), 1259~1277.

Zhang, J.(1984). *The new theory on administration*. Tiapei: San Min Bookstore.

【부록】

설 문 지

주제: 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계

안녕하십니까?

본 설문지는 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 조직문화와의 관계를 파악하기 위한 것입니다. 평소 느끼시고 생각하시는 바대로 빠짐없이 솔직하게 답해 주시면 연구에 많은 도움이 될 것입니다.

귀하의 응답 내용은 모두 석사학위논문 작성을 위해서 사용되고, 관련 정보는 모두 익명으로 처리되기 때문에 철저히 비밀이 보장될 것이며, 조사결과는 연구 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

유아들을 지도하시느라 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애해 주심을 진심으로 감사드립니다.

2013년 3월

한성대학교 교육대학원
유아교육전공

지도교수: 권 오
연구자: 송미남

Ⅰ. 선생님의 일반적인 상황에 관한 질문입니다. 해당되는 곳에 √ 표시를 해 주십시오.

1. 선생님이 소속된 기관의 설립 유형은?
   ① 유치원　② 어린이집　③ 기타

2. 선생님의 연령은?
   ① 30세 미만　② 30~39세　③ 40세 이상

3. 선생님의 교육 경력은?
   ① 1년 미만　② 1~3년　③ 4~6년　④ 7~9년　⑤ 10년 이상

4. 선생님의 학력은?
   ① 고등학교 졸업 이하　② 전문대 졸업　③ 대학교 졸업　④ 석사 이상

5. 선생님께서 근무하시는 기관의 학급 규모는?
   ① 1~3학급　② 4~6학급　③ 7학급 이상

Ⅱ. 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십에 관한 문항

◎ 다음 설문 내용을 읽으시고 선생님께서 근무하시는 유아교육기관의 원장님과 가장 일치하는 것 하나만 골라 해당되는 곳에 √표 해주십시오.

우리 원장님은...		전혀 불일치	불일치	보통	일치	아주 일치
원장님의 **카리스마**에 대한 질문입니다.						
1	교사들에게 성공적인 교육자의 상징으로 여겨진다.					
2	교사들의 좋은 모델이다.					
3	낙관적으로 미래를 보게 한다.					
4	존경할만한 점들이 많다.					
5	미래 지향적인 목표를 추구한다.					
6	함께 근무하는 것에 대해 자부심을 느끼게 한다.					
7	내가 목표를 이룰 수 있다는 확신감을 심어준다.					
8	어떤 어려움도 극복할 수 있다는 믿음을 준다.					
9	나 자신의 능력 이상을 해낼 수 있다는 동기를 부여한다.					
10	과업에 대한 사명감을 가지게끔 한다.					
원장님의 **비전 제시**에 대한 질문입니다.						
11	교사들을 유아교육기관의 비전 설정에 참여시킨다.					
12	수용된 유아교육기관의 비전과 목표에 맞춰 교사 개인의 목표 설정을 격려한다.					
13	유아교육기관에 대한 비전을 교사나 학부모에게 최대한 알리려고 노력한다.					
14	설정된 비전을 기관 경영 전반에 반영시키며, 이에 따라 운영한다.					
15	유아교육기관의 교육 목표 설정과 그 평가과정에 교사들을 참여시킨다.					

우리 원장님은...		전혀 불일치	불일치	보통	일치	아주 일치
원장님의 **개별적 배려**에 대한 질문입니다.						
16	개별적으로 조언하는 데 많은 시간을 보낸다.					
17	교사들의 개인적인 고충에 관심을 보인다.					
18	교사들의 입장을 이해하려고 노력한다.					
19	교사들과 함께 하는 데 많은 시간을 할애한다.					
20	나의 능력을 발휘하도록 도와준다.					
원장님의 **지적 자극**에 대한 질문입니다.						
21	행동하기에 앞서 사려 깊게 생각할 것을 요구한다.					
22	직무상 어려움을 극복하기 위하여 지적 능력을 활용하도록 자극한다.					
23	세미나 참석 등을 통하여 새로운 아이디어를 얻도록 요구한다.					
24	가능한 한 새로운 방식으로 생각하고 업무를 처리하도록 한다.					
25	내가 생각하지 못하는 업무 수행 방법을 제시한다.					
26	교사들이 직무를 적절하게 수행하고 있는가를 확인한다.					
27	어떠한 문제에 대하여 다양한 시각을 가지도록 만든다.					

Ⅲ. 유아교육기관의 조직문화에 관한 문항

◎ 다음 설문 내용을 읽으시고 선생님께서 근무하시는 유아교육기관의 조직과 가장 일치하는 것 하나만 골라 해당되는 곳에 √표 해주십시오.

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
우리 기관의 **집단문화**에 관한 질문입니다.						
1	교사들은 서로를 가족처럼 느낀다.					
2	원장님은 지휘·명령하는 관리자라기보다는 교직 선배이다.					
3	업적 위주의 경쟁보다는 교사들 상호 간의 팀워크나 협동이 강조된다.					
4	교직에 대한 사명감과 상호존경심을 통해 조직응집력을 높인다.					
5	인적자원개발을 강조하고, 신뢰·개방·참여를 중요시 한다.					
6	교사들의 능력 개발과 팀워크를 중요시 한다.					
우리 기관의 **혁신문화**에 관한 질문입니다.						
7	교사들은 새로운 분야에 대한 도전을 두려워하지 않는다.					
8	원장님은 앞서가는 유아교육기관의 경영우수 사례를 벤치마킹하는 데 주저하지 않는다.					
9	새로운 도전을 하려는 교사들의 혁신적인 마인드가 중시된다.					
10	혁신과 개발을 통해 조직응집력을 높인다.					
11	유아교육에 대한 새로운 아이디어와 학습자료 개발을 높이 평가한다.					
12	독특하고 새로운 활동을 중요시 한다.					
우리 기관의 **합리문화**에 관한 질문입니다.						
13	교사들은 선의의 경쟁을 즐기며, 성과 및 과업 지향적이다.					
14	원장님은 과업 지향적이며, 업무의 결과에 관심을 갖는다.					

		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	보통이다	그런 편이다	매우 그렇다
15	인간관계보다 과업 및 업무 실적 향상이 중시된다.					
16	조직의 목표 달성을 통해 조직응집력을 높인다.					
17	주어진 여건에서 최대한의 성과를 올리는 것이 강조된다.					
18	다른 유아교육기관과 경쟁의식을 갖는다.					
우리 기관의 **계층문화**에 관한 질문입니다.						
19	업무 추진은 우리 기관에서 정해진 절차나 규정에 따라 이루어진다.					
20	원장님은 권위적으로 우리 기관을 운영한다.					
21	교사로서의 신분 유지, 교직의 안정성 등이 중시된다.					
22	우리 기관의 규칙과 교육 정책을 통해 조직응집력을 높인다.					
23	업무 수행 시 일일이 원장님(원감님)의 지시를 받아서 처리한다.					
24	능률을 중요시 한다.					

ABSTRACT

The Relationship Between Transformational Leadership of the Director of Early Childhood Education Institute and Organizational Culture Perceived by Teachers

Mi Nam Song
Major in Early Childhood Education
Graduate School of Education
Hansung University

This research is conducted in order to figure out the relation between transformational leadership of the director of early childhood education institute and organizational culture that is perceived teachers.

The objects for this research were 307 teachers who work in early childhood education institutes such as kindergartens and nurseries in Seoul. As a research tool for measuring transformational leadership of the director of early childhood education institute, I used the questionnaire of Seung Min Yoon(2012) which utilized the measurement tool for a principal's transformational leadership by Jae Heub Shin(2002) and the questionnaire of Do Kyung Lee(2012) which utilized the measurement tool for a principal's transformation-oriented leadership by Jong Hoi Rho(1996) after modifying

and compensating properly for early childhood education institute. Also, in order to measure organizational culture, I used the questionnaire of Sun Jae Lee(2011) that utilized the survey questionnaire of Joong Jae Park(2007) that applied Cameron and Quinn(1999)'s scale for organizational culture of competing value to school organization by formalizing it, after modifying and compensating properly for early childhood education institute.

Statistical analysis for survey data collected in this research was conducted by SPSS 18.0 program; for specific data process method, I used independent sample t-test and one-way ANOVA; for post-hoc analysis, the Scheffé method was used. Also, a relationship analysis for the relation between transformational leadership of the director of early childhood education institute and organizational culture perceived by teachers was conducted. The conclusions of this research are suggested below.

Firstly, there were differences in perception between nursery teachers and kindergarten teachers about transformational leadership, individual care which is a subordinate variable of transformational leadership, group culture and innovative culture which are subordinate variables of organizational culture. This indicates that the scale difference in an early childhood education institute can affect the operation of the organization, therefore careful operation for organization is required considering it. In order to maximize the effect of transformational leadership and to form desirable organizational culture, the director of an early childhood education institute must strategically approach the

personnel policy considering the size of the organization.

Secondly, there were differences in perception between the teachers whose educational level is lower than highschool graduate and those with higher levelof education about transformational leadership, subordinate variables of it such as charisma, presenting vision and intellectual stimulation, and subordinate variables of organizational culture such as group culture, innovative culture and perception for organizational culture. Therefore, the director of early childhood education institute must provide specific methods to improve the educational level of teachers. In improving teachers' educational level, it is necessary to plan in detail considering the institute's budget.

Thirdly, there were differences in perception between the teachers who are younger than 30 and those who are older than 30 about subordinate variables such as group culture and innovative culture. Regarding this, the director of early childhood institute should put detailed efforts in hiring and positioning teachers in consideration with their age, so as to form the organizational culture that suits the organization's vision. If the inner-directed integration is preferred in forming organizational culture, then hiring teachers in the age group that puts emphasis on human relationship and has strong sense of trust between members and strong sense of affection and royalty towards organization is needed. On the other hand, if the outer-directed differentiation is preferred, hiring

teachers in the age group that emphasizes flexibility in organizational environment and performs the key role to focus on external position is needed.

Fourth, the research shows that transformational leadership and organizational culture are closely related to each other. Therefore, the director of early childhood education institute should establish and conduct management strategies that can create synergy effect by combining the application of transformational leadership and the formation of organizational culture as a unified management activity. The management activity should be carried out with the sense of purpose considering which organizational culture best suits the organization's vision according to classification standards such as flexibility, discretion, stability and control of organization, inner-directed integration and outer-directed integration. Therefore, it is implied that the application of transformational leadership and the formation of organizational culture should be considered as combinable subordinate factors of management activity, not as separate management activities.

【Key-words】 Transformational Leadership, Organizational Culture