

碩 士 學 位 論 文

指導教授 李 昌 遠

시설장의 리더십 유형에 따른 보육교사의
직무태도에 관한 실증적 연구

- 서울시 소재 어린이집 교사를 중심으로 -

A Study on Children's House Teachers Job Attitudes
according to Their Directors' Leadership Styles

- Focused on the Children's Houses in Seoul -

2002年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

安 英 妊

碩 士 學 位 論 文

指導教授 李 昌 遠

시설장의 리더십 유형에 따른 보육교사의
직무태도에 관한 실증적 연구

- 서울시 소재 어린이집 교사를 중심으로 -

A Study on Children's House Teachers Job Attitudes
according to Their Directors' Leadership Styles

- Focused on the Children's Houses in Seoul -

위 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함

2002年 2月 日

漢城大學校 行政大學院

福祉行政學科

社會福祉專攻

安 英 妊

安英妊의 行政學 碩士學位論文을 認定함

2002년 2월 일

審査委員長_____ (인)

審査委員_____ (인)

審査委員_____ (인)

목 차

제1장 서 론	1
제1절 연구의 배경 및 목적	1
제2절 연구의 방법 및 범위	4
제3절 연구의 시사점과 한계점	5
제2장 리더십 및 직무태도에 대한 이론적 고찰	7
제1절 리더십에 관한 이론	7
1. 리더십의 개념과 의의	7
2. 리더십 연구의 접근방법	11
제2절 직무태도의 이론적 고찰	20
1. 직무태도의 개념과 의의	20
2. 직무태도의 구성요소	24
제3절 시설장의 리더십 행동과 보육교사의 직무태도와의 관계	29
1. 시설장의 리더십 행동 유형	29
2. 보육교사의 직무태도 유형	31
3. 선행연구의 검토	32
제3장 실증연구를 위한 조사방법	35
제1절 연구설계	35
1. 연구모형	35
2. 연구방법	37
3. 연구가설	44

제2절 응답자의 분포 및 특성	45
1. 보육교사의 특성 및 분포	45
2. 시설의 특성 및 분포	48
제4장 조사결과 분석 및 가설의 검증	51
제1절 조사결과의 분석	51
1. 보육교사의 업무의 만족도	51
2. 근무환경에 대한 평가	54
3. 대인관계의 만족도	57
제2절 가설의 검증	60
1. 시설 유형에 따른 원장 행동 유형의 차이 검증	60
2. 어린이집 원장의 행동유형과 교사의 직무만족도의 차이 검증	64
3. 어린이집 원장의 행동유형과 교사의 조직몰입도의 차이 검증	68
제3절 조사결과 및 가설 검증의 요약	71
1. 조사결과의 요약	71
2. 가설검증 결과의 요약	74
제5장 결론 및 제언	77
참고문헌	80
ABSTRACT	85
부록1 14가지 리더십 행동유형	88
부록2 설문지	91

표 목 차

〈표2-1〉 리더십에 대한 학자들의 정의	9
〈표2-2〉 리더십이론의 발달과정과 연구모형	12
〈표3-1〉 시설 유형별 서울시 어린이집 시설 수 및 보육정원	38
〈표3-2〉 서울시 어린이집 시설 수 및 보육정원	38
〈표3-3〉 유클이 제시한 14가지 행동 모형	40
〈표3-4〉 시설장 리더십 행동모형 각 척도의 내적 신뢰도와 해당설문지 문항번호	42
〈표3-5〉 연령별 분포	45
〈표3-6〉 보육교사의 학력별 분포	46
〈표3-7〉 보육교사의 자격증 보유 분포	47
〈표3-8〉 시설의 설립 기간	48
〈표3-9〉 시설의 아동 수	49
〈표3-10〉 근무하는 보육교사의 수	50
〈표4-1〉 보육교사 업무의 만족도	52
〈표4-2〉 보육교사들이 어린이들과 지내는 일의 즐거움 정도	52
〈표4-3〉 보육교사들이 급여수준에 대한 만족도	53
〈표4-4〉 어린이집 근무환경의 만족도	55
〈표4-5〉 어린이집 시설환경의 개선점	56
〈표4-6〉 어린이집 재정 상태에 대한 인지도	57
〈표4-7〉 보육교사의 동료관계 원만성	58

〈표4-8〉 보육교사와 시설장과의 관계 긴밀성	59
〈표4-9〉 보육교사와 학부모와의 관계 돈독성	60
〈표4-10〉 시설장 리더십 행동의 평균 및 표준편차	61
〈표4-11〉 구립 및 민간 시설장 리더십 행동의	62
〈표4-12〉 보육교사의 직무만족도에 대한 평균 및 표준편차	65
〈표4-13〉 유클의 14개 시설장 행동유형에 따른 보육교사 직무만족도 사이의 상관관계	67
〈표4-14〉 구립 및 민간 어린이집 보육교사의 조직몰입도 행태의 평균 및 표준편차	68
〈표4-15〉 구립 및 민간 어린이집 보육교사의 조직몰입도 비교	69
〈표4-16〉 유클의 14개 시설장 행동유형에 따른 보육교사 조직몰입도 사이의 상관관계	70

그림목차

〈그림3-1〉 본 연구의 분석모형	37
--------------------------	----

제1장 서론

제1절 연구의 배경 및 목적

최근 10년 동안 우리나라에서는 과거에 없었던 아동복지시설의 하나인 어린이집 제도가 도입되었다. 어린이집은 여러 가지 목적으로 도입되었는데 정부에서 제시한 표면적인 목적은 아동복지서비스의 수준을 향상시키기 위한 것이었다. 그러나 그 이면에는 산업화 및 도시화의 심화, 산업발달 등으로 인하여 노동인력의 부족 현상을 극복하기 위한 정책적 판단이 개입되어 있었음을 부인할 수 없다.¹⁾ 이와 더불어 여성들의 사회참여가 활발해지고, 여성들의 활동이 강화되면서 많은 수의 보육시설이 필요하게 되었던 것도 어린이집 제도 도입의 한 원인이 되었다고 볼 수 있다. 이와 같은 여러 가지 목적으로 인하여 서울을 비롯한 대도시와 중소도시에 급격하게 많은 보육시설들이 설립되었다. 현재 농어촌을 비롯한 전국에 많은 수의 국공립 및 민간 어린이집이 설립되어 있다. 또한 정부에서도 짧은 시간 내에 많은 시설을 증설하려는 목적으로 다양한 유형의 시설을 자발적으로 설립을 유도하거나 공공예산을 투입하여 건립하기에 이르렀다.

단기간에 많은 시설을 설립하는 과정에서 다수의 보육교사를 신속하게 양성할 필요성이 제기되었다. 그 결과 1991년부터 6개월의 교육만으로 보육교사를 양성하는 단기과정이 보건복지부의 인가를 받아 전국에 우후죽순처럼 생겨나게 되었다. 이 정책의 초기부터 지금까지 설립된 보육교사양성기관은 지난 10여년 동안 전국적으로 82개소가 인가를 받았으며, 이 기간 동안 설립된 국공립보육시설만도 전국에 1,300여 개소가 넘는 것으로 나타났다. 그리고 민간이 자율적으로 설립한 어린이집과 놀이방도 수천 개가 넘는 것으로 집계되고 있다.

1) 영유아보육법에서 규정한 보육사업은 “영유아의 건전한 육성과 보호자의 경제적·사회적 활동을 원활하게 하여 가정복지에 기여함을 목적으로 한다”라고 기술되어 있다. 이는 보육서비스가 영유아의 복지서비스 뿐만 아니라 보호자의 사회경제적 활동 지원이라는 이중적 목표가 개입되어 있음을 말하여 주는 것이다. 서울특별시, 『2000년도 보육사업안내』, 2000.2. 서울시 여성정책관 여성개발담당관, p.9.

보육교사 양성을 위한 교육기간은 초기 6개월의 단기과정으로 시작하여 현재는 1년 과정으로 연장되었으며, 최근에는 2년제로 운영해야 한다는 목소리도 높아지고 있다. 그러나 사회복지시설로 분류된 어린이집과 놀이방은 보육교사 중심으로 채용하도록 되어 있었으나 최근에는 2년제 및 4년제 유아교육과를 졸업한 학생들을 교사로 채용하는 경우가 늘어나고 있기 때문이다. 그 이유는 단기과정에서 배출된 교사들의 능력과 자질이 어린이집에서 원하는 수준에 미치지 못하다는 평가가 많아졌기 때문으로 볼 수 있다. 또한 학부모들도 우수한 교사를 선호하는 경향이 높아지면서 보육교사의 채용에 있어서 시설장들은 보육교사교육원 출신보다는 유아교사를 선호하는 경향도 많아지고 있다. 0세부터 4세까지의 영아반을 운영하는 경우는 교육보다는 보육에 중점을 두기 때문에 큰 문제가 아니라고 보지만 5세 이상의 아동들에게 보육과 함께 교육 서비스가 제공하기 위해서는 더 자질을 갖춘 교사를 선호하는 경우가 많아지는 것이 현실이다.

어린이집 등에서 근무하는 보육교사의 이직율 혹은 이동율은 비교적 높은 것으로 나타나고 있다. 그 이유는 보육교사들의 직무만족도가 낮을 뿐만 아니라 근무환경의 열악함, 조직 내에서의 갈등 상황 등에 기인하는 바가 크다. 직무에 대한 만족도가 낮고, 구성원들 사이의 갈등 상황이 형성되면 이직율이 높아지는 것은 당연한 일이다. 보육교사의 직무태도는 보육서비스의 가장 중요한 대상인 아동들에게 큰 영향을 미칠 수 있는 요인이라고 할 수 있다. 교사가 자신의 직장에 대한 만족도가 높고, 보람을 느끼면서 일 할 수 있는 환경이 형성될 때 보육서비스의 질이 향상될 수 있다.

본 연구는 어린이집 시설장의 리더십 유형에 따른 보육교사의 직무태도를 측정하고, 직무태도를 결정하는 요인들 즉, 보수, 근무환경, 교사들 사이의 관계, 시설장의 관리 형태 등과 보육교사의 직무수행과의 상관관계를 찾기 위한 목적으로 연구되었다. 현재 국공립 및 민간 어린이집에서 종사하는 보육교사는 보건복지부에서 시달하는 지침에 근거하여 보수, 근무시간, 서비스의 제공 방법 등의 규제를 받고 있다. 시설 측에서는 이러한 지침을 바탕으로 시설을 운영하기 때문에 지역별로 다소의 차이는 있지만 거의 유사한 근무조건이 형성되어 있다. 따라서 전국의 보육시설들이 서로 비슷한 환경과 보수체계, 근무조건 등을 갖추고 있기 때문에 이러한 요인이 교사의 직무태도에 영향을 크게 미친다고 볼 수는 없다. 반면에 시설장의 자질과 능력 및 지도력은 보육교사의 사기 및 직무태도에 끼치

는 영향이 다른 요인에 비하여 뚜렷하게 큰 것을 알 수 있다. 따라서 시설장의 자질과 능력에 따라 보육교사의 사기 및 직무만족도, 조직몰입도 등에서 큰 차이가 나타나고 있음을 가정할 수 있다.

본 논문에서는 어린이집 원장의 리더십을 유클(Yukl, 1989, 1994, 1998)의 다중연결모형(多重連結模型, multiple linkage model)에서 제시하는 리더십 행동 유형을 중심으로 유형화하고 이를 수용하는 어린이집 교사의 직무태도 변화 사이의 상관관계를 연구하였다. 유클의 다중연결모형은 리더십의 상황론적 접근법을 기반으로 한 여러 선행연구들을 망라하여 기존의 이론들을 집대성하면서 리더의 행동을 14가지로 세분하여 측정하고 있다.²⁾ 유클의 이론 모형을 중심으로 어린이집 원장의 의사결정방법, 보육교사를 대하는 태도, 전문성의 정도 등으로 구분하고 여기에 따르는 보육교사의 직무태도 즉, 직무만족도, 조직몰입도 등을 측정하려고 하였다. 특히 원장의 리더십 유형이 보육교사의 직무태도에 어떤 영향을 미치는가에 대한 상관관계를 분석하고자 하였다. 그리고 보육교사의 직무태도의 개선을 통하여 보육서비스의 질적 향상 방안을 찾으려고 시도하였다.

어린이집은 타 조직에 비하여 조직 규모 및 인적 구성원의 수가 작기 때문에 시설장의 지도력이 교사의 사기 진작, 직무만족, 그리고 시설 운영 및 서비스 제공에 큰 영향을 미칠 것으로 생각된다. 또한 보육교사의 직무태도는 어린이와 학부모에 대한 서비스의 질을 결정하기 때문에 이에 대한 연구는 매우 중요한 의미를 지니고 있다. 미성숙한 아동들은 어린이집에서 교사의 보육서비스를 그대로 수용하는 특성을 지니고 있으므로 서비스의 결과는 아동발달의 과정뿐만 아니라 성장한 이후의 대인관계 형성 등에도 영향을 미칠 수 있다. 따라서 보육교사의 직무태도에 영향을 주는 요인들을 개선하여 아동들에게 바람직한 보육서비스가 제공될 수 있도록 노력할 필요가 있다.

본 연구의 목적은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 어린이집의 원장이 어떤 리더십을

2) 다중연결모형의 타당성은 Yukl et al.(1990)의 연구에 상세하게 제시되어 있다. 다중연결모형을 이용한 다양한 연구들의 결과를 제시하고 있는 이 연구는 미국의 리더들이 처한 상황에 따라 리더의 효과적인 행동은 다르다는 것을 강조한다(Kim & Yukl, 1995). 예를 들어, 이창원(1994)의 연구에 의하면, 다중연결모형에서 제시하는 관리행동(명확화 행동과 배려행동)의 교육은 미국 뉴욕 주정부 사회사업국 정보기술관리과 감독관들의 관리행동을 변화시켰으며, 그 변화된 관리행동은 그들이 관리하는 관리팀의 집단성과를 변화시키는데 효과적이었다.

발휘하는가를 분석하는데 있다. 둘째, 어린이집 원장의 리더십 유형이 보육교사의 직무만족도, 조직몰입도와 어떤 상관관계를 갖고 있는가를 찾아보는데 있다. 셋째, 이와 같은 연구결과를 토대로 보육교사의 직무만족도 및 조직몰입도를 향상시키는 방안을 제시하는데 있다. 즉, 본 연구는 리더십의 상황론적 접근방법에 입각하여 어린이집 시설장의 리더십 행동이 어떻게 다른가를 검토하고 시설장과 보육교사 사이의 바람직한 행동 유형을 제시하는데 있다.

제2절 연구의 방법 및 범위

본 논문의 연구 방법은 이론적 연구와 실증적 연구를 병행하였다. 즉 본 연구에서는 문헌자료를 활용하여 고찰하는 문헌적 연구 방법과 실태조사를 주로 하는 실증적 연구 방법을 병행하였다. 이론적 연구는 시설장의 리더십 유형과 직무만족에 대한 다양한 이론을 검토하고 보육교사의 직무만족에 영향을 주는 요인들을 추출하는데 필요한 선행 연구들을 분석하는 기초자료 수집을 위하여 활용하였다. 실증적 연구는 설문지 조사방법을 통하여 보육교사의 직무태도 및 만족도를 평가하기 위한 자료를 수집하는 도구로 사용하였다. 수집된 모든 자료는 SPSS를 이용하여 분석하였으며, 변수간의 상관관계 분석, 분산분석, 요인분석 등의 검증 방법을 활용하였다.

본 연구에서 활용할 설문조사는 서울시에 위치하고 있는 어린이집(구립, 민간, 놀이방)의 보육교사를 대상으로 현재의 직무수행에 영향을 미치는 문항들을 포함시켰다. 설문의 표본은 서울지역의 각 구에 위치하고 있는 시설 43개소를 무작위로 추출하여 거기에서 종사하는 교사 약 300여명을 대상으로 설문지를 배포하였다. 설문지 배포는 연구자를 포함하여 조사요원 2명을 교육시켜 직접 시설을 방문하여 교사들에게 조사의 취지와 목적을 설명하고 응답한 설문을 직접 회수하는 방식을 채택하였다.

연구의 범위는 어린이집 원장의 리더십 유형에 따른 보육교사의 직무만족도 및 조직몰입도의 상관관계를 측정하는 것으로 한정하였다. 또한 연구에 필요한 시간적 제약과 설문조사의 한계로 인하여 조사대상 시설을 서울에 있는 시설로 제한하였다.

제3절 연구의 시사점과 한계점

본 연구는 보육시설의 운영과 보육교사의 직무수행에 있어서 다음과 같은 시사점을 줄 수 있다.

첫째, 어린이집을 운영하는 시설장들이 어떤 자질과 품성, 그리고 행동 및 태도를 보여야 종사자 즉 보육교사의 직무만족에 기여할 수 있는가를 확인할 수 있다. 즉, 보육시설내의 인적 구성원 사이의 관계 설정 및 인간적 관계 형성에 있어서 시설장의 자질과 역량을 확대하는데 일조할 수 있다.

둘째, 보육교사의 직무만족에 영향을 미치는 요인이 무엇인가를 구체적으로 활용할 수 있을 것이다. 보육교사는 어린이는 물론 학부모에 대해서도 직·간접적으로 서비스를 제공하기 때문에 업무상 파생되는 직무불만은 서비스에 영향을 미칠 수 있다. 본 연구에서는 보육교사의 직무태도에 대한 요인 분석을 통하여 만족의 수준을 향상시킬 수 있는 대안을 제시할 수 있다.

셋째, 시설장과 보육교사 사이에 건강한 인간관계를 형성하는데 기여할 수 있으며, 구체적인 행동방법을 제시할 수 있다. 보육교사의 욕구와 시설장의 행태 사이의 상관관계 연구를 통해서 시설장의 행동을 보육교사가 바라는 방향으로 전환시키고, 보육교사는 이를 통하여 직무만족도를 향상시킬 수 있는 방안을 찾아볼 수 있다.

이와 같은 시사점에도 불구하고 본 연구는 다음과 같은 한계를 내포하고 있음을 밝혀둔다.

첫째, 보육교사의 직무태도는 시설이 처하고 있는 환경을 비롯하여 보육교사의 자질 및 업무에 대한 선호도 등 객관적으로 평가할 수 없는 여러 가지 요인에 의하여 영향을 받을 수 있다. 이러한 여러 가지 요인 중에서 시설장의 역할과 행동, 시설 운영 등의 일부 요소만으로 만족할만한 직무만족의 동기를 찾는데 한계가 나타날 수 있다.

둘째, 연구 조사 방법상의 문제로 설문지를 사용함으로써 관찰을 통한 실증적 연구가 부족할 수 있으며, 연구자 및 연구대상자의 편견이 배제된 객관적 데이터를 활용하기 어려운 문제가 있다. 따라서 가능한 범위 내에서 주관적 가치판단을 최소화하고 객관적 평

가 및 분석 방법을 더 개발할 필요가 있다.

셋째, 표본 설정에 있어서 서울시내에 있는 보육시설만을 대상으로 하였기 때문에 타 지역을 표본에 포함시키지 못하는 한계가 있었다.

제2장 리더십 및 직무태도에 대한 이론적 고찰

제1절 리더십에 관한 이론

1. 리더십의 개념과 의의

지도력에 대한 학자들의 정의는 다양하지만, 일반적으로는 “사람들이 소속집단의 목표를 달성하기 위하여 자발적이고 열성적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 영향력, 기술, 또는 과정”으로 이해되고 있다. 이와 같은 리더십의 정의는 주로 그 리더의 개인의 성격특성이나 행동, 다른 사람들에 대한 영향력, 상호작용 패턴, 역할관계, 관리직위의 점유, 그리고 영향력 행사의 합법성에 대한 지각 등의 관점에서 정의되고 있다.³⁾

리더십 특성에 대하여 Stogdill은 “집단 활동에 영향력을 주고 목표설정과 목표달성을 촉진하는 과정”이라고 정의하였고, 그것은 또한 “어떤 상황 속에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정한 목표를 달성하기 위해 행해지는 대인간의 영향”⁴⁾으로 정의하기도 한다. 반면에 Joseph Trickett는 “리더십은 인간의 동기부여(Motivation)”라는 말로 매우 함축적으로 정의하는데⁵⁾ 이것은 리더십을 집단의 단합과 사기를 증대시키고 또한 그들 집단 구성원의 개인적인 발전을 촉진시킬 수 있도록 집단 내에 있어서 상호작용을 통제하는 것을 의미한다. Yukl은 리더십을 간단히 “집단이나 조직의 목표를 결정해서 이러한 목표를 추구하는 과업행동(task behavior)을 유발하며 집단을 유지하고 그 문화에

3) 김남현, 『관리적 리더십론』(서울: 학문사, 1983), p.14.

4) F. E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness* (McGraw-Hill, Inc., 1983), p.182.

5) Joseph M. Trickett, *The Manufacturing Man in Management*, American Management Association, Manufacturing Series No. 403, 1985, p.7~10.

영향력을 행사하는 과정(influence process)”으로 설명하였다.⁶⁾

이 논문에서는 어린이집 시설장의 리더십을 “어린이집의 운영을 위하여 목표를 결정하고, 운영목표를 달성하기 위하여 구성원들을 동원하고, 바람직한 과업행동을 유발하며, 집단을 유지하고 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정”으로 정의하고자 한다.

지도력의 본질은 따르게 하는 힘(followership)이다. 즉, 조직체 구성원들로 하여금 공동목표 달성을 위해 협력하고 따라오도록 영향력을 행사하는 힘인 것이다. 이상적인 지도력은 사람들이 자발적으로 일하게 하는 것뿐만 아니라, 열성과 자신감을 갖고 일하도록 자발적 의지를 개발시켜 주는 것이어야 한다. 이를 위하여 지도자는 구성원을 압박하고 촉구하기 위해 집단의 뒷전에 서있는 것이 아니라 구성원을 고무하고 조직의 목표를 달성하기 위해 스스로 집단의 앞에 선다. 그는 오케스트라의 지휘자가 연주자들의 노력을 통합하여 음을 조화시키고 음의 속도를 조정해 내듯이, 각각의 재능을 지닌 구성원들의 역량을 목표달성을 향해 통합시킨다.

지도력에는 공식적 지도력과 비공식적 지도력이 있다. 공식적 지도력(formal leadership)은 지도자가 공식적인 권한을 행사하는 과정에서 발생한다. 즉, 지도자가 공식적 직위에서 그 직위에 부여된 권한을 행사하는 것을 말한다. 그러므로 지도자의 직위에 임명된 사람은 누구나 공식적인 지도력을 행사할 기회를 가지게 된다.

비공식적 지도력(informal leadership)은 공식적인 권한을 가지지 않은 사람이나 공식적인 권한에 의존하지 않는 방법으로 다른 사람의 행위에 영향을 미치려 할 때 발생된다. 비공식적 지도력은 공식적 지위나 권한이 아닌 인간관계 등에 의하여 형성된다.

6) Yukl G, *Leadership in Organizations*(2nd ed.)(Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1989), p.5; 이창원·최창현, 『새조직론』(서울: 대영문화사, 1999), p.254.

<표 2-1> 리더십에 대한 학자들의 정의

연구자	정의
hemphill & Coons(1957)	공유된 목표를 향해 집단의 행동을 한 방향으로 집중시키는 개인의 행위
Janda(1960)	집단의 한 구성원이 자신의 행동패턴을 다른 구성원에 규정할 권리를 갖는다고 인식할 때 발생하는 독특한 형태의 권력관계
T a n n e n b a u m , Weshler & Massarik(1961)	특정한 목표달성을 위해 의사소통과정을 통하여 방향제시가 되며 주어진 상황에서 행사되는 개인간의 영향력
Fiedler(1968)	공동과업을 수행할 목적으로 타인에게 영향력을 행사하는 과정
Stogdill(1974)	기대와 상호작용 속에 집단의 구조(structure)를 구축하고 유지하는 행위
Kochsn, Schmidt & DeCottis(1975)	리더가 부하에게 영향력을 행사하여 부하의 행동에 변화를 가져왔을 때 부하가 변화를 정당한 것으로 간주하고 그 변화가 자신의 목표와 일치한다고 여길 때 리더십은 발생
Katz & Kahn(1978)	기계적으로 조직의 일상적인 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 영향력을 증가시키는 행위
Schriesheim, Tolliver & Behling(1978)	사회적 영향력을 행사하는 과정에서 리더가 조직의 목표달성을 위해 부하들의 자발적인 참여를 추구할 때 발생
Roach & Behling(1984)	목표달성을 위해 조직된 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정
Bass(1985)	조직의 목표달성을 위해 부하를 변화시키고 자기계발을 위해 노력하도록 만드는 행위
Hersey & Blanchard(1987)	주어진 상황 속에서 목표달성을 위해 개인 또는 집단의 모든 행동에 영향력을 행사하는 과정

자료: G. A. Yukl(1989), *Leadership in Organizations*, Prentice-HALL, inc.; R. Kreitner & A. Kinicki(1989), *Organizational Behavior*, Homewood, IL: BPI/TWIN.

이와 같은 리더십의 정의를 살펴보면 몇 가지의 공통적인 사항들이 있다. 첫째, 리더십은 강압이나, 지배 등의 영향력 행사와는 거리가 있다는 것이며, 또한 리더십은 감독이나 감시와 같은 공식적인 행동들과도 구별된다. 리더십은 부하의 자발적인 추종이나

영향력의 수용을 바탕으로 하고 있으므로 강압적인 영향력은 리더십의 개념에서 제외된다. 둘째, 리더와 부하는 상호작용을 필요로 하는 일련의 목적을 공유하고 있어야 한다. 리더의 역할은 막연하게 부하를 관리하는 것이 아니라 조직에서 의도한 목적을 달성하는데 기여하는데 있다. 따라서 리더십은 조직에서 공유하는 공식적, 비공식적 목적을 달성하는 방향으로 발휘할 수 있어야 한다. 셋째, 리더와 부하간에 공유하고 있는 목표의 지향성을 가지고 있어야 한다. 리더가 리더십을 발휘하기 위해서는 추종자가 있어야 하며, 리더와 추종자 사이에 공유할 수 있는 실천적 목표가 있을 때 효과성이 강화될 수 있다. 넷째, 리더와 관리자는 구분된다. 유클과 플리트(Yukl & Van Fleet(1992))는 리더와 관리자의 차이에 대하여 구분하면서 “리더는 부하들의 조직몰입에 영향을 미치지만 관리자는 단순히 직위책임과 권한만 행사한다”고 하였다. 이상과 같이 리더십에 대한 다양한 관점과 학자들의 정의를 정리하면 <표 2-1>과 같다. 이러한 정의 중에서도 가장 최근에 주목을 받고 있는 리더십 이론은 상황론에 입각한 유클의 이론이라고 할 수 있다. 유클(Yukl)은 리더십을 “조직 및 집단 내외에서 발생하는 여러 가지 사건에 관한 해석을 내리고, 조직 및 집단의 목표를 선택하고, 이러한 목표를 달성하기 위하여 업무 활동을 조직화하고 구성원의 동기를 촉발시키며, 구성원들 사이의 협동관계 및 팀웍을 유지하고, 조직 및 집단 외부로부터 지지와 협조 도출 등에 영향력을 행사하는 과정”⁷⁾으로 정의하였다.

이와 같은 유클의 리더십 정의는 어린이집 원장의 리더십에도 그대로 적용시킬 수 있다. 어린이집 원장은 시설 내에서 발생하는 여러 가지 사건들에 대하여 해석하고 의미를 부여하며, 어린이집의 발전 목표를 수립하고, 이러한 목표를 달성하기 위하여 교사들에게 업무를 배분하고 조정하며, 교사들이 적극적으로 부과된 업무를 달성하고 목표를 성취할 수 있도록 동기를 부여한다. 또한 어린이집 원장은 보육교사들이 상호 협력

7) Yukl, G. A. *Leadership in Organization*(4th ed.) Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall, 1988, p.5.

과 팀웍을 촉진시키고, 학부모, 행정기관, 기타 유관 단체와 조직 등의 지지와 협조를 도출하는 역할을 담당한다. 이러한 역할 수행을 통하여 원장이 발휘하는 영향력이 바로 어린이집 원장의 지도력이라고 할 수 있다.

어린이집 운영에 있어서도 시설장이 발휘하는 지도력은 공식적 지도력과 비공식적 지도력으로 구분할 수 있다. 시설장이 가지고 있는 지위와 역할을 통하여 보육교사를 지도하는 것은 공식적 지도력이라고 할 수 있다. 반면에 시설장이 가지고 있는 인품이나 덕망, 온화한 말씨와 자세 등을 통해서 구성원들의 신뢰와 직무태도를 긍정적으로 전환시키는 역할을 담당하는 것은 비공식적 지도력이라고 할 수 있다.

2. 리더십 연구의 접근방법

리더십을 연구하는 목적은 대부분 리더십의 효과성을 강화하는 방안을 찾으려는 것으로 모아지고 있다. 즉 리더십 연구자들의 상당수는 어떤 상황에서 어떤 방법으로 리더십을 발휘하는 것이 효과적인가에 대한 답을 찾고자 하였다. 그런데 리더십의 효과성을 제고하는 방법으로 제시된 방안은 다음과 같이 크게 세 가지 유형으로 분류할 수 있다.⁸⁾

첫째, 리더의 자질 및 특성을 연구하여 리더십의 효과성을 추구하는 특성론적 접근방법(trait approach)이다.

둘째, 리더와 부하간의 관계를 중심으로 리더의 행동을 통하여 리더십의 효과성을 설명하는 행태론적 접근방법(behavioral approach)이다.

셋째, 효과적 리더의 행동이나 특성은 상황에 따라 다르다는 것을 강조하는 상황론적 접근방법(situational approach)이다. 이와 같은 세 가지 이론적 접근방법을 도식화하면

8) 이창원, “지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향,” 한국행정학보 제34권 제2호, 2000, 8, p.141.

다음의 <표 2-2>와 같다.

<표 2-2> 리더십이론의 발달과정과 연구모형

접근방법	연구모형	효과성의 특징
특성론적 접근방법 (1930~1950)	리더와 비(非)리더를 구별할 수 있는 개인 특성 연구	리더가 비(非)리더를 구분하는 개인적 특성이 효과성을 결정한다.
행태론적 접근방법 (1950~1960)	리더의 행태가 성과 및 구성원의 유지에 미치는 영향	리더가 실제 행한 행태에 의하여 리더십의 효과성이 달라진다.
상황론적 접근방법 (1970~)	상황 요인이 리더에 미치는 영향과 그 성과 측정 분석	리더십 효과성은 환경을 이루는 다양한 상황 변수에 의하여 결정된다.

가. 특성론적 접근방법

리더십의 특성론적 접근방법(trait approach)은 리더가 지니고 있는 개인적 특성, 즉 신체적 특성, 사회적 배경, 지적 능력, 성격, 과업 수행과 관련된 지식 등에 대한 연구가 중심을 이루고 있다. 이것은 리더십 연구의 초기 과정에서 위인을 중심으로 한 연구에서 발단이 되었다. 리더십 연구에 있어서 위인 중심의 연구 경향은 최근까지도 계속되었다. 소수의 위인을 중심으로 그들이 보통사람과 다른 특징과 자질이 무엇인가를 찾으려는 시도가 많았다. 19세기 중반 카알라일(T. Carlyle)은 『영웅과 영웅 숭배』⁹⁾에서 유

9) T. Carlyle, *Hero and Hero Worship*, Boston : Adams, 1841. 참조.

럽의 역사에서 뛰어난 인물들이 지녔던 특성을 도출하려고 노력하였다. 이러한 이론은 일종의 위인이론으로 정리되었으며, 유전론 및 우생학 이론 등과 결합하면서 특성이론에 입각한 리더십 연구의 기반이 되었다.¹⁰⁾ 특성론적 접근방법은 지도자의 자질을 주로 연구하기 때문에 자질이론으로 불리기도 한다.

특성론적 접근방법은 인간집단을 지도자와 추종자의 두 부류로 구분하고, 지도자는 추종자가 갖지 않은 특성을 지녔다고 보았다. 또한 지도자적 특성을 지닌 사람은 어느 집단, 어떠한 상황에서도 유능한 지도자가 될 수 있다고 가정한다. 앞의 <표2-2>에서 볼 수 있듯이 1950년대 이전의 리더십 연구는 이와 같은 가설을 바탕으로 연구되는 경향이 많았다. 그 결과 다양한 지도자의 특성이 제시되었는데 성실성, 용기, 상상력, 신뢰감, 통찰력, 지능, 주도성, 사교성 등이 그것이다.

그러나 특성이론은 리더의 특성에서 나타나는 다양성의 문제, 동일한 특성을 지녔다고 해도 상황에 따라서 그 효과성이 다르게 나타나는 문제, 리더의 특성에 대한 정확한 판단이 어렵기 때문에 성공적인 리더와 실패한 리더 사이의 구분이 불분명하다는 문제 등으로 인하여 많은 비판에 직면하게 되었다.

조직이 세분화되면서 단일 유형이나 차원의 지도자와 지도력을 필요로 하기보다는 다유형, 다차원적인 지도력이 필요하게 되었다. 그 결과 1869년 갈톤(Francis Galton)이 제시하였던 “리더의 자질은 타고난다”라는 주장과 리더의 결정요인으로 유전적 요인을 지적하였던 특성이론은 더 이상 설명력을 갖지 못하게 되었다.¹¹⁾ 또한 리더와 추종자 사이에 특성을 구별할만한 객관적 자료를 모으기 어렵고 여러 가지 연구 결과들이 일관성 있는 결론으로 유도해 내지 못하게 되었다. 더욱이 조직의 규모를 축소하여 보면

10) 이와 관련된 내용은 신웅섭 외 5인 공저, 『리더십의 이론과 실제』, 학지사, 1999, pp.12~15. 등에서 보다 자세하게 살펴볼 수 있다.

11) Francis Galton, *Hereditary genius: An inquiry into its laws and consequences*, London: Macmillan, 1869.(Paperback edition by Meridian Books, New York, 1962) 참조.

리더는 평범한 보통사람들 사이에서 배출되기 때문에 리더와 추종자가 본질적으로 다른 것은 아니라는 사실들이 밝혀지면서 자질이론에 대한 관심은 행태론적 접근방법으로 전환되게 되었다.

나. 행태론적 접근방법

1950년대 이후부터 지도력을 연구하는 시각이 행태론적 접근방법(behavioral approach)으로 전환되게 된 것은 당시를 풍미하였던 행태주의적 연구방법이 영향을 준 결과라고 할 수 있다. 행태주의는 인간의 행동을 과학적으로 관찰하고 이를 계량화함으로써 보다 합리적으로 연구할 수 있다는 생각에서 출발하였다. 리더십 연구에 있어서도 리더의 행동을 관찰 가능한 행동으로 보기 시작하면서 어떠한 행동이 리더십의 효과성을 제고할 수 있는지에 관심으로 갖게 되었다.

특성이론으로 한계에 직면한 리더십 연구는 리더의 행동에 대한 연구로 관심이 전환되었다. 즉, 리더의 내적 특성과 리더의 외적 행동에서 성공적으로 리더십을 발휘할 수 있는 방안이 모색되기에 이르렀던 것이다. 효과적인 리더십 행동에 관한 연구는 1940년대 후반 오하이오 주립대학에서 시작되었다. 이 연구에서는 “효과적인 리더십 행동이 무엇인가”를 찾아내기 위한 질문지를 개발하였다. 이 질문지에서는 리더의 행동을 크게 부하에 대한 배려와 업무선도 능력을 중심으로 조직의 대표성과 통합능력, 불확실성에 대한 참을성, 미래 예측의 정확성, 구성원에 대한 설득력 등의 문항 등을 포함시켰다. 이러한 연구 결과 레윈과 리피트, 그리고 화이트 등은 리더의 태도 유형을 독재형, 민주형, 자유방임형 등으로 구분하였다.¹²⁾ 행동이론은 맥그리거(D. MacGregor)가 제시한 X

12) Kurt Lewin, Ronald Lippitt, & Ralph White, *Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climates*, Journal of Social Psychology, 10, pp.271 ~ 301.

이론과 Y이론을 중심으로 한 행태론적 리더십론으로 구체화되었다. 맥그리거는 효과적인 리더십을 발휘하는 리더는 일관성 있게 사용하는 독특한 행동유형이 있는데 조직을 민주적으로 이끌어 갈 수 있는 방법으로서의 전환이 필요하다고 주장하였다.¹³⁾

행태론적 접근방법이 공통적으로 내포하고 있는 문제점으로는 첫째, 리더의 행동을 측정할 수 있는 타당성 있는 측정 방법이 개발되지 못하였다는 점, 둘째 효과적인 리더십 발휘에는 상황적 변수가 크게 작용한다는 점, 셋째 리더십의 발휘와 집단 효과성 사이에 분명한 인과관계를 파악하기 어렵다는 점등을 지적할 수 있다. 그러나 리더의 행동에 있어서 일관 되게 나타날 수 있는 유형을 파악하기는 어렵다고 해도 추종자가 선호하는 행동의 범주는 찾을 수 있다. 이와 같은 관점에서 본다면 어린이집 시설장들도 조직의 목표를 효과적으로 달성하면서 구성원인 보육교사의 지지를 이끌어 낼 수 있는 행동양태가 있다는 것은 간과할 수 없는 문제로 남아 있다. 그 결과 리더십 이론은 행태론적 연구와 연관되어 있는 상황론적 접근방법을 모색하게 되었다.

다. 상황론적 접근방법

리더십 연구에 있어서 특성론적 접근방법과 행태론적 접근방법의 문제점을 극복하기 위하여 개발된 이론이 상황론적 접근방법이다. 리더의 행동이론 또한 1960년대 후반에 이르러서는 또 한번 비판에 직면하게 되었다. 그것은 '모든 상황에서 성공적일 수 있는 리더의 특성과 행동적 요인은 있을 수 없다'는 지적 때문에 나타났다. 상황이론에 대한 최초의 과학적 연구자는 피들러(Fred E. Fielder)였다. 그는 "한 사람의 리더십 유형은 그 사람의 퍼스낼리티를 반영하는 것이기 때문에 그것은 변하지 않고 지속된다"고 보았다. 그리고 지도력의 유형이 과업지향적인가 관계지향적인가를 결정하는 것은 특정 상

13) Douglas MaCgregor, The human side of enterprise, New York McGaw-Hill, 1960
참조

황이 리더십 유형과 일치하느냐의 여부에 의하여 영향을 받고 있다고 주장하였다.¹⁴⁾ 상황이론에 대한 또 하나의 주목할만한 연구는 탄넨바움(Robert Tannenbaum)과 슈미트(Warren Schmidt)에 의하여 이루어졌다. 이들은 지도력의 유형에 영향을 주는 요인으로 관리자, 부하직원, 상황 등 세 가지 변수를 설정하고, 이러한 세 가지 영향에 의하여 지도자의 행동은 보스지향적 리더십에서 종업원지향적 리더십으로 이르는 7가지 유형으로 구분할 수 있다고 주장하였다.¹⁵⁾ 상황이론은 이후 조직 관리자가 특정한 상황에서 어떤 지도력을 발휘하는지 등에 대한 연구로 이어졌다. 이러한 연구는 대부분 기업조직을 중심으로 진행되었다.

라. 최근의 리더십 이론

최근의 리더십 연구 경향 중에서 주목할만한 연구는 집단효과성 리더십, 변환적 리더십, 카리스마적 리더십 등 세 가지로 나누어볼 수 있다.

첫째는 집단효과성 모델로 집단이 효과적으로 목적을 달성하는데 기여할 수 있는가를 중심으로 지도력을 분석하는 연구이다. 집단효과성은 일종의 시스템이론에 입각하여 투입과 전환 및 산출과정을 통해서 조직 목표달성의 효과성을 검증하는 방법이다. 이 이론은 조직의 각 구성원들이 최선을 다하도록 집단을 설계하고 직무를 부여함으로써 리더가 고객이 수용할 수 있는 집단의 목표를 달성할 수 있다고 주장한다. 집단효과성 모델을 제시한 학자는 해크만(Hackman, 1990)과 지네트와 오스틴(Ginnett & Austin, 1992) 등이 있다. 집단 효과성 이론에 따른 리더십은 지도자와 추종자를 뚜렷하게 구별

14) Fred E. Fielder, The Contingency model : A reply to Ashour, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 1973, pp.356~358.

15) 권기성·최진석, 『리더십』(서울: 형설출판사, 2000), pp.22~24. 참조. 여기서는 리더십 행태의 연속체를 독재형 스타일에서 참여형 스타일로 나누고 두 스타일의 결합 정도에 따라 7가지 유형으로 구분하여 설명하고 있다.

할만한 요소가 없으며, 지도력이 다른 영향력과 구분할 수 있는 명백한 기준도 제시하지 못하는 문제를 내포하고 있다. 다만 집단효과성 이론은 조직 전체의 목표달성과정에서 리더에게 부과된 역할이 일정한 형태의 지도력으로 분류될 수 있을 정도의 의미를 지니고 있다.

둘째, 변환적 리더십은 “한 개인의 지도력에 대한 연구가 아니라 조직내의 여러 수준과 하위 조직의 여러 리더들의 행동이 포함된 조직 전체의 리더십 과정”을 의미한다. 변환적 리더십 번즈(Burns, 1978)와 바스(Bass, 1985)등에 의하여 연구되었다. 번즈는 리더십을 변환적 리더십과 거래적 리더십으로 구분하고 변환적 리더십은 “지도자와 부하가 서로 동기 부여와 도덕성을 보다 더 높은 수준으로 높일 수 있도록 상호작용을 할 때 발생하는 것”으로 규정하였다. 변환적 리더는 인본주의, 평화, 평등, 정의 자유와 같은 높은 수준의 도덕적인 가치와 이상에 호소하여 부하들의 의식을 더 높은 단계로 끌어올리는 역할을 수행한다. 반면에 거래적 리더십은 지도자가 부하들의 개인적인 관심에 호소함으로써 동기화를 시도하는 유형으로 회사 조직의 상위 리더들은 직무에 대한 노력과 보수 지위 등을 교환하는 형식으로 나타난다.¹⁶⁾ 바스는 번즈가 구분한 변환적, 거래적 리더십에 카리스마적 리더십 유형을 더하여 구분하고 변환적 리더십에 필요조건으로 카리스마, 지적인 자극, 개인적인 배려 등을 지적하였다. 바스는 “지도자는 궁극적으로 추종자의 이해관계를 떠나서 추종자들의 동기를 자극하고 참여를 증대시키는 사람”으로 정의하고, “변환적 지도자는 부하들에게 과제의 결과에 대한 가치나 중요성을 상기시키거나 부하들의 고차원적인 욕구를 자극하거나 부하들이 조직을 위하여 개인적인 관심을 초월하도록 유도함으로써 부하들을 변환시키는 역할을 수행한다”고 주장하였다.¹⁷⁾ 변환적 리더십은 구성원들의 시각을 조직 내부의 목표달성에 국한시키는 것

16) J. M. Burns, *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978 참조.

17) B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York : Free Press, 1985 참조.

이 아니라 인생과 삶의 보다 궁극적인 목표, 즉 미시적 시각에서 거시적 시각으로 전환 시킴으로써 그 속에서 추종자적 에너지가 발생하도록 하는 장점을 가지고 있다. 그러나 모든 사람들이 보다 큰 이상적 목표를 위하여 현실을 감내하거나 현실적 욕구를 포기 하는 행동에 동참할 수 있는 것은 아니기 때문에 오늘날의 경제적 가치가 지배하는 기업 조직 등에서는 적용되기 어려운 단점이 있다. 변환적 리더십은 종교조직과 같은 절대적 이상이나 궁극적 가치를 추구하는 집단에서 활용할 가치가 있는 이론이라고 할 수 있다.

셋째, 카리스마적 지도력은 베버(M. Weber)가 세 가지 유형의 권력시스템 즉, 전통적·법률-합리적, 카리스마적 유형으로 분류하면서 연구가 본격화되었다. 여기서 카리스마적 지도자는 초인적 자질을 소유하고 사회의 전통이나 신념 그리고 법률 등과는 무관하게 사회의 격동기나 위기가 발생하는 시기에 등장하는 인물로 베버는 묘사하였다. 이와 같은 주장에 대하여 많은 학자들이 '카리스마적 리더십의 출현은 사회적 상황에 의하여 결정된다'거나 '리더의 비범한 자질로 인하여 카리스마적 권력이동이 형성된다'는 비판을 가하였다. 즉, 카리스마적 지도력은 지도자의 자질론이나 상황이론과 차이가 없다는 비판이다. 그럼에도 불구하고 카리스마적 지도력에 대한 독자적인 연구는 오늘날에도 계속되고 있다. 카리스마적 리더십은 리더와 추종자, 상황 등 세 가지 요소가 결합될 때 발휘될 수 있다. 리더는 미래지향적 비전을 제시하고, 웅변가적 기술, 확고한 자기확신 및 도덕적 신념으로 무장된 이미지 형성, 추종자와의 정서적 관계 형성 등의 기술을 가지고 있어야 한다. 추종자는 리더가 제시하는 비전에 대한 자기 동일시, 리더에 대한 자의적 복종과 권력 위임의 정서 등의 특성을 지니고 있어야 한다. 그리고 지도자와 추종자의 관계가 형성될 수 있는 직무의 상호의존적 위기상황이 존재하여야 한다.¹⁸⁾ 초기 카리스마적 지도력 연구가 초인적 지도자의 절대적 영향력에 초점을 맞추었

18) 권기성·최진석, 앞의 책, pp.174~197의 내용을 참고하면 최근에 연구되고 있는 카리스마적 리더십에 대한 더 구체적인 사항을 이해할 수 있다.

다면 현대 학자들이 연구하고 있는 문제는 카리스마적 지도자를 선발 또는 훈련시킬 수 있는가에 관심을 기울이고 있다.

지도력 연구에 있어서 관심을 가질 만한 또 하나의 연구자가 있다면 코비(Stephen R. Covey)와 블레인 리(Blaine Lee)를 들 수 있다. 코비는 리더십 문제를 “인간 개인의 내면적 변화를 가져옴으로써 개인의 승리가 이루어지고, 독립성으로 연결되며, 나아가서 대인관계의 승리를 통한 상호의존성을 확보하는 창조적 관계의 회복”에 두었다. 그래서 바른 원리 중심으로 삶을 영위하게 되면 그것 자체가 삶에 대한 내면적인 변화가 이루어질 수 있으며, 이러한 논리 속에서 “원리 중심의 지도력(principle-centered leadership)”을 제시하였다.¹⁹⁾ 원리중심의 리더십은 ‘삶의 중심원리’와 이와 대칭되는 구조적 중심원리를 찾아내고 이를 바탕으로 원리 중심적 지도력의 패러다임(PCL Paradigm)을 추출하였다. 이 패러다임에서는 조직 구조를 개인적(personal) 차원, 대인적(interpersonal) 차원, 관리적(managerial) 차원, 조직적(organizational) 차원으로 구분하고 각각의 차원에 대한 중심원리로 개인적 신용(trustworthiness), 신뢰도(trust), 능력 부여(empowerment), 업무 조정(alignment) 등을 제시하였다.

블레인 리는 지도자와 추종자 사이에 근본적인 차이가 있는 것이 아니라 누구나 자신의 의지대로 그 역할을 선택할 수 있다는 가정 하에 원칙중심의 지도력을 제시하였다.²⁰⁾ 블레인 리는 “지도력이 있는 사람이 될 것인지 무력한 사람이 될 것인지를 결정하는 것은 자기 자신이며, 다른 사람에게 영향을 미치는 능력은 사회적 지위와 무관하며 궁극적으로 어떤 행동을 하는지에 달려있다”라고 주장하고 있다. 그는 또한 지도력의 유형을 강압적 지도력, 실리적 지도력, 원칙중심의 지도력으로 구분하고 각각은 추종자로부터 두려움, 보상심리, 존경심 등을 유발한다는 생각을 전개하였다. 그는 존경을

19) Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership*, (New York : Simon & Schuster, Fireside Book, 1992), pp.13~20.

20) Blaine Lee, *The Power Principle*, Franklyn Covey Co., 1997, 장성민 역, 『지도력의 원칙』, 김영사, 1999 참조.

얻는 방법으로 설득력, 인내심, 상냥함, 학습력, 수용력, 친절함, 지식, 자제력, 일관성, 성실함 등 10가지 원칙을 제시하였다. 브레인 리의 주장은 철저한 과학적 합리성을 지니고 있는 것은 아니지만 지도력과 추종력 사이에 새로운 관계를 설정하고 특히 지도력의 발휘는 스스로 선택하고 연마할 수 있다는 점에서 고려할만한 가치를 지니고 있다고 생각된다.

제2절 직무태도의 이론적 고찰

1. 직무태도의 개념과 의의

특정한 조직에서 종사하는 구성원은 그 업무에 대하여 일정한 유형의 태도를 갖게 된다. 조직 구성원이 직무수행에 대하여 어떤 태도를 보여준다는 것은 그것을 받아들이는 내적인 심리 변화와 그것이 외적으로 표현되고 있음을 의미하는 것이다. 이와 같은 내적 변화와 외적 표현을 초래하게 되는데는 조직의 환경과 운영방법, 리더십과 추종력 등 여러 가지 요인이 작용하기 때문이다.

직무태도란 일반적으로 “개인이 자신의 일과 관련하여 형성하게 되는 심리적 상태이며 이는 개인적 경향성을 갖는 것”으로 정의되고 있다.²¹⁾ 학자에 따라서는 “근로자가 자기 직업에 대하여 가지는 느낌이며, 각 개인의 가치체계에 따라 상이한 형태를 나타낸다”고 설명하기도 한다.²²⁾ 그러나 직무태도는 단순한 느낌이나 심리적 상태에 국한되는 것은 아니다. 이에 대하여 Tiffin은 직무태도를 “개인의 직무에 대한 적응을 말하는

21) Fred Luthans, *Organization Theory : Integrating Structure & Behavior* (New York : Prentice Hall Inc., 1980), p.220.

22) Pater O.C. Smith, Lorne M. Kendall & Charles L. Hulin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Inc., 1965), p.354.

것으로 이는 조직환경과 개인특성 간의 상호작용의 결과 생기는 것이며, 직무에 대한 만족, 불만족의 정도에 따라 직무에 대한 태도가 달라지는 것”으로 설명하고 있다.²³⁾

직무태도에 대한 개념정의는 직무동기 혹은 상호작용 등 관점에 따라 달라지기도 한다. Hackman과 Oldham은 “구성원이 자기 직무에 어느 정도의 다양성이 부여되고 자기가 담당하는 과업에 대한 명확한 인식을 가지고 있으며 또한 자신의 일이 조직 산출에 얼마나 중요하며 자신이 필수적인 존재라고 믿느냐 하는 의식은 성원에게 결정적 심리 상태를 갖게 하여 일정한 태도를 형성하는 것”으로 이는 직무동기에 초점을 맞추어 설명하고 있다. 반면에 Dessler는 조직의 상급자와 하급자 사이의 상호작용에 근거하여 직무태도를 설명하였다. 그에 따르면, “상위자가 구성원의 한 일을 전적으로 계획·통제·평가할 때 구성원은 수동적인 태도를 취하게 되고, 근무의욕을 상실하게 되며, 구성원 스스로가 자신의 직무를 계획, 조직, 통제, 평가하는 역할을 수행하도록 하면, 적극적인 태도로 임하게 되며, 성취감, 인정감, 책임감, 증진 및 성장발전의 기회를 증가시켜 자신의 직무에 만족하면서 직무성과의 질적 향상을 꾀하게 된다”는 연구결과를 발표하였다.²⁴⁾

직무태도는 “개인이 직무에 대해 어떻게 임할 태세가 갖추어져 있는가 하는 정신적인 상태를 위주로 한 인간적인 측면과 직무라는 대상과 직무가 이루어지고 있는 조직내의 상황에 대한 비교적 지속적인 개인의 반응양태의 성향”²⁵⁾으로 정의되기도 한다. 이와 같은 정의를 바탕으로 본 연구에서는 직무태도를 “보육시설 종사자가 직무자체에 대해 인지하고 好, 不好 또는 善惡으로 평가하거나 감정을 가지며, 어떤 행동을 하려는 반응

23) J. Tiffin, *The Measurement of Satisfaction in Work* (Chicago : Roud McNallg, 1969), p.6

24) Gary Dessler *Organization Theory : Integrating Structure & Behavior* (New York : Prentice Hall Inc., 1980), pp.220~225.

25) 황일면, “한국 중견공무원의 가치체계와 직무태도에 관한 실증적 연구,” 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1991, p.17.

의 경향”이라고 하는 한정된 개념으로 정의하고자 한다.

직무에 대한 개인의 태도는 대상에 대한 인지적 요소, 정서적 요소, 그리고 행위적 요소와 같은 세 가지의 서로 연관된 요소로 구성되어 있다.²⁶⁾ 인지적 요소(cognitive component)는 어떤 대상에 대해 지니고 있는 일종의 믿음이나 신념으로서 어떤 대상에 대한 정보를 습득하여 처리함으로써 형성된다. 따라서 어떤 대상에 대한 정보의 객관적인 사실 여부와는 관계없이 개인적 믿음에 의해 형성된다. 이러한 인지적 요소의 차이로 인해 개인은 각각 다른 태도를 형성하게 된다. 정서적 요소(affective component)는 어떤 대상에 대한 감정, 즉 좋다 또는 나쁘다라는 등의 감정으로서는 어떤 사람이 태도 대상에 대해 갖고 있는 느낌으로 이루어진다. 이는 인지적 요소에 대한 반응으로 볼 수 있으며, 이는 정서적 반응에 매우 큰 영향을 준다. 그러나 사람들은 저마다 다른 인지과정을 갖기 때문에 비록 같은 인지적 요소를 갖는다 해도 서로 상이한 정서적 요소를 가질 수 있다. 행위적 요소(behavioral component)는 한 대상에 대해 어떤 방식으로 행동하려는 경향으로서 특정한 대상에 대하여 행위하려는 의도나 방식을 의미한다.

직무태도는 직무에 대한 만족과 불만족, 직무에 대한 몰입, 직무 수행의 적극성, 업무수행에 있어서 독창성 등의 형태로 나타난다. 어린이집 교사들은 아동과 그 부모들을 대상으로 직접적인 서비스를 제공하기 때문에 직무태도는 곧 보육서비스의 질을 결정하는 중요한 요소가 된다.

직무태도는 개인의 신념과 가치를 포함하여 여러 가지 요인들과의 상호작용 속에서 형성된다. 직무태도를 형성하는 요인에는 그 사회의 문화적 특성, 집단 구성원의 자격, 가족, 동료집단, 사전 작업 경험 등을 열거할 수 있다.

문화적 특성은 한 개인이나 사회적 집단을 특징 지우는 관습이나 습관 또는 전통을 말한다. 특히 조직의 문화적 특성은 그 구성원의 업무 수행과 밀접한 관계를 형성하며,

26) 황규대, 『조직행위론』(서울: 박영사, 1999), pp.48~51.

한 개인이 그 조직에서 일을 할 수 있는가 없는가를 결정하는 요인으로 작용하기도 한다. 어린이집은 대부분 여성들이 취업하여 근무하는 조직이기 때문에 여성들이 가지고 있는 조직문화에 의한 영향을 받을 수밖에 없다. 그 구성원들은 여성조직이 가지고 있는 문화를 학습함으로써 그 조직 구성원의 일원으로 받아들여진다.

집단 구성원의 자격은 각 개인이 속해 있는 조직의 지리적, 종교적, 교육적, 사회경제적, 계층의 집단구성원 자격에 의하여 그가 학습해야 하는 태도에 대한 규범과 기준을 제공받는다. 따라서 때때로 그가 다른 집단과 접할 때 마찰을 일으킬 수도 있다. 어린이집은 시설장, 교사, 어린이 및 학부모 등의 구성원으로 이루어져 있다. 이중 시설장과 교사는 사회적으로 공인된 보육교사의 자격을 취득해야만 구성원으로 수용될 수 있다. 보육교사는 그 자격을 취득하는 과정에서 일정한 범주의 사고와 행동패턴을 학습하게 된다.

가족이라는 일차적 집단은 문화적, 종교적 기타의 태도형성요인들이 개인에게 흘러들어 가는 일상의 통로로 한 사람의 태도형성에 가장 중요하면서도 직접적인 영향을 주는 것이다. 개인의 태도 형성에 있어서 가정과 그의 가족보다 더 큰 영향을 미치는 요인은 없다. 그러나 가족적 요소는 어린이집 조직에서 일하는 보육교사가 조직에 들어오기 이전에 태도를 형성하는 요인이 될 뿐이며, 조직에서 일하는 과정에서 적응하면서 그 태도가 변환될 수 있다. 조직에 적응적인 태도로 전환되지 않으면 그 조직에서 오래 일할 수 없게 된다.

동료집단은 함께 일하는 동료들로서 상호과정을 통해서 구성원들 사이에 공통된 규범을 형성하고, 상충되는 태도를 지닌 개인을 집단 규범에 동조하도록 영향을 준다. 동료집단은 조직 내에서 수평적으로 연계되는 소규모의 동료로 구성된다. 어린이집은 조직 규모가 작기 때문에 조직 구성원 전체가 동료집단이 될 수 있다. 이중에서 한 개인과의 친소관계에 의하여 더 작은 규모의 동료집단을 형성할 수도 있다.

이와 같은 구성요인들 중에서 보육교사의 직무태도에 영향을 미치는 요인으로는 동료집단과의 관계 특히 시설장과 보육교사 사이의 상하 관계를 지적할 수 있다. 문화, 가족, 집단 구성원의 자격 등은 어린이집에 입사하기 전에 이미 형성된 것이기 때문에 업무를 수행하는 과정에서의 직무만족이나 조직 몰입 등에 있어서 다른 구성원과 차이를 나타내는 요소는 아니다. 그러나 시설장이나 동료집단은 업무 수행에 직접적인 영향을 미치기 때문에 가장 중요한 요인으로 지적할 수 있다.

2. 직무태도의 구성요소

1) 직무태도로서의 직무만족도

직무만족은 직무에 대한 태도로서 인지, 정서, 행위의 복합체이므로 실제로 관찰되는 것처럼 정확하지는 않고 구성원의 행위나 언어적 표현으로 추론되는 것으로 복합적인 개념이다. 직무만족에 대하여 로크(Locke)²⁷⁾는 “개인이 자신의 직무를 평가하거나 또는 직무를 통해서 얻게 되는 경험을 평가함으로써 얻게 되는 유쾌함이나 또는 좋은 정서 상태”로 정의하였다. 이와 같은 직무차원의 유쾌함에 영향을 끼치는 요인으로서 “직무 자체, 임금, 승진, 안정감, 복지후생, 직무환경, 감독, 동료, 운영방침” 등이 있다고 했다. 그리고 맥코미(McCormich)는 “직무를 통해서 얻거나 또는 경험하는 요구만족 차원의 함수”라고 정의하고 있으며, 리츠(Reitz)²⁸⁾는 “직무만족이란 행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되며, 강도가 다양하고 근원은 개인의 수많은 기능에 의하여 이루어진다”고 설명하고 있다.

27) E. A. Locke, *Handbook of industrial and Organizational Psychology*(Chicago : Rand McNally, 1976), p.130.

28) H. J. Reitz, *Behaivor in Organizations* (New York : Richard D. Irwin, 1981), p.201.

스미스(P. C. Smith)²⁹⁾는 직무만족이란 직무에 대한 조직구성원들의 효과적인 반응이라고 정의하고, 그들의 직무경험(job experience)이 자신의 가치와 욕구에 부합될 때 더욱 만족을 느끼게 된다는 견해를 밝히고 있다.

한편 직무만족을 인지하거나 평가할 때 총체적 차원에서 볼 것인가 또는 요인별로 구분해서 볼 것인가 하는 문제에 직면한다. 이에 대해서 많은 학자들의 견해가 있지만 F. E. Lawler & L. M. Kendall 등의 견해가 대조적이다. E. E. Lawler³⁰⁾는 직무를 통하여 얻게 되는 직무만족을 전체적 수준에서 본 정서상태인 총체적 만족과 직무의 여러 영역에 속하는 局面的 滿足(facet satisfaction)으로 구별 지었다. 이때 각 국면적 만족이란 직무와 관련된 여러 측면에 대하여 얻게 되는 경험을 통한 정서적 반응을 의미한다.

이와 같은 정의들을 종합하여 볼 때 직무만족은 “조직 구성원들이 자신의 직무에 대하여 갖는 감정적 상태”라고 말할 수 있다. 직무를 수행하는 사람들이 자신의 직무에 대하여 어떤 감정상태를 지니는가는 직무태도에 매우 큰 영향을 미칠 수 있다. 직무에 대하여 만족감을 느끼고 있는 조직구성원은 그렇지 못한 직원에 비하여 퇴직율과 결근율이 낮고, 생산성이 높은 것으로 나타나고 있다. 그러므로 직무에 대한 만족은 직무수행과 성과에 대단히 중요하며 조직구성원들의 성취감에 결정적 영향을 미친다고 볼 수 있다.

직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 개인이 가지고 있는 욕구의 충족 정도, 보상에 대한 형평성, 동기부여의 정도, 업무 수행의 성과 등 다양한 요인을 지적할 수 있다. 로크(E. A. Locke)는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로는 직무의 내용, 급여, 승진, 인

29) P. C. Smith, “The Development of a method of Measuring Satisfaction : The Cornell Studies” in Edwin A. Fleishman(ed), *Studies in Personnel and Industrial Psychology* (Homewood III : Dorsey Press, 1967), pp.343-350.

30) Edward. E. Lawler III, *Motivation in Work, Organizations* (Monterey, Calif. : Brooks/Co., 1973, pp.74-81.

정감, 복리후생, 작업조건, 감독방법, 동료작업자, 회사의 경영방침 9개의 요인을 제시하였다. 직무의 내용으로는 직무에 대한 흥미, 다양성, 학습의 기회, 난이도, 직무량, 성공에 대한 가능성, 작업 속도와 방법에 대한 통제 등이 포함된다. 급여 부문에 있어서는 자신에게 지급되는 급여의 수준, 다른 동료 및 업무 난이도를 고려한 형평성, 지급 방법 등의 세부 요인이 있다. 승진 부분에서는 승진에 대한 기회, 공평성, 승진 기준 등이 만족도에 영향을 미치는 것으로 조사되었다. 그리고 직무 성과에 대한 평가, 직무수행에 대한 신뢰와 비판도 직무만족에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 연금·의료혜택·유급휴가·연간 이직율 등 복리후생 부분, 근로시간·휴식시간·작업설비·온도·통풍·작업의 위치·시설의 배치 등 작업조건 부분, 감독스타일과 영향력, 감독관리 기술 등 감독부분, 동료 작업자와의 경쟁과 협조 여부 등 동료작업자 부분 그리고 종업원에 대한 관심과 배려 정도 등의 여러 가지 요인이 직무만족에 영향을 미치고 있다³¹⁾고 설명하였다.

그러나 로크가 주장한 직무만족요인은 모든 조직의 모든 구성원들에게 공통적으로 적용될 수 있는 것은 아니다. 그것은 낮은 보수를 받음에도 불구하고 직무만족이 높은 사람도 있고 그 반대의 경우도 있기 때문이다. 앞에서 제시한 요인들은 직무만족에 영향을 줄 수 있는 요인일 뿐이며, 실제 조직 구성원이 각각의 요인들에 대하여 동일한 수준의 직무만족을 느끼는 것은 아니라는 사실을 직시할 필요가 있다.

어린이집에서 종사하는 보육교사의 경우는 동일한 보수체계, 유사한 근무 환경, 동일한 조건의 승진 조건 등 대부분이 공유할 수 있는 직무만족 요인들을 가지고 있다. 그러나 차이가 있다면, 시설장의 관리 감독 방법, 동료집단과의 관계 등 영향이 다른 요인들도 포함되어 있다. 따라서 보육교사의 직무태도를 분석하는 직무만족요인으로는 이와

31) E. A. Locke, The Nature and Causes of Job Satisfaction in M.D. Dunnette, Handbook of *Industrial and Organizational Psychology*(Chicago : Rand McNally, 1976), p.30.

같은 점들을 더 적극적으로 고려해야 할 것이다.

2) 직무태도로서의 조직몰입도

조직몰입은 학자들의 연구 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 조직몰입은 조직과 구성원 사이의 관계를 나타내는 표현의 일종이며, 조직 구성원의 조직에 대한 심리상태를 표현하는 것이다. 셀라니크(Salancik)³²⁾는 조직몰입을 밖으로 “표출될 수 없는 조직과 관련된 행위가 개인으로 하여금 조직구성원으로 남게 하여 몰입을 갖게 하는 것”으로 정의하였다. 또한 쉘던(Sheldon)³³⁾은 “개인이 조직의 가치와 목표에 동일시하려는 성향 또는 태도”를 조직몰입이라고 하였으며, 베커(Becker)는 “개인이 부수적인 투자에 의해 조직구성원으로 계속 남도록 하는 것”이라고 정의하였다. 뷰캐넌(Buchanan)은 “개인이 조직의 목표와 가치관에 대해 갖는 애착, 자신의 역할에 대한 애착, 조직에 대한 충성심”을 조직몰입이라고 하였다. 그리고 포터(Porter)³⁴⁾ 등은 “조직의 목표와 가치관에 대한 수용, 조직을 위해 노력하려는 의지, 조직 구성원으로 남으려는 욕구”로 정의하였다.

이와 같이 여러 학자들의 정의를 비교 분석하면 조직몰입은 “구성원이 조직에 대하여 남아 있으려고 하는 욕구 혹은 조직을 위해 충성하고 업무에 집중하고 헌신할 수 있는 태도”라고 규정할 수 있다.

32) G. R. Salancik, “Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief,” in B.M. Staw and G.R. Salnick (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*(Chicago : St. Clair Press, 1977), pp.1~54.

33) M. Sheldon, “Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization,” *Administrative Science Quarterly*, vol.16, pp.143~150.

34) L. W. Porter, R. M. Streers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, “Organizational Commitment, Job Satisfacton, and Turmoer among Psychiatric Technicians,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603~609.

조직몰입의 유형은 학자들마다 다르게 분류하고 있는데 에찌오니(Etzioni)³⁵⁾는 조직의 욕구에 대한 구성원의 수용이라는 관점에서 도덕적 몰입, 산술적 몰입, 소외적 몰입 등으로 구분하였다. 도덕적 몰입(moral commitment)이란 조직에 대한 규범의 내면화와 권위에 대한 동일시에 기초하여 구성원의 긍정적인 성향을 의미한다. 산술적 몰입(calculative commitment)은 구성원의 조직에 대한 기여와 그들의 대가로 받는 보상간의 공정한 교환에 중점을 두는 것이다. 산술적 몰입은 구성원이 자신의 기여와 조직이 제공하는 보상간의 균형을 고려한다는 점에서 동기이론과 유사하다. 소외적 몰입(alienative commitment)은 개인의 행동이 제한된 상황에서 발견되는 조직에 대한 부정적 성향을 의미한다.

칸터(Kanter)³⁶⁾는 조직몰입을 “조직에 충성하고 조직의 존속과 발전을 위하여 노력하고자 하는 성원의 의사”로 정의하면서 사회행동이론에 기초하여 근속몰입, 응집몰입, 통제몰입 등으로 분류하였다. 근속몰입은 조직구성원으로 계속 남아 있으려고 하는 성원의 인지적 성향이며, 응집몰입은 집단의 응집력을 증대시키는 의사에 참여함으로써 생기는 연대의식을 말한다. 통제몰입은 조직의 목표와 가치관을 수용하고, 조직규범을 내면화하려는 개인의 몰입을 의미하는 것으로 조직의 요구에 대한 수용을 당연한 것으로 인지하도록 만드는 것이다.

마이어나와 알렌(Meyer & Allen)³⁷⁾은 감정적 몰입, 계속적 몰입, 규범적 몰입 등으로 구분하였다. 감정적 몰입은 조직구성원이 조직에 대해 느끼는 애착을 말하며, 계속적 몰입은 구성원이 조직과의 관계에서 발생하는 손익관계에 의한 몰입이고, 규범적 몰입은

35) A. Etzioni, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*(New York : Free Press, 1961) 참조.

36) R. M. Kanter, “Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities,” *American Sociological Review*, Vol.33, pp.499~517.

37) J. P. Meyer and N. J. Allen “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment,” *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61~89.

구성원들이 갖는 도덕적 의무감 등을 말한다.

포터(L. W. Porter)등은 조직몰입을 조직목표차원, 조직차원, 그리고 조직구성원에 대한 차원으로 재분류한 후에 각 차원을 정의하였는 바, ① 조직목표에 대한 차원으로는 조직목표에 대한 강한 신뢰 및 애착, ② 조직차원으로는 조직을 위하여 열심히 노력을 하려는 의지, ③ 조직성원에 대한 것으로서 해당 조직의 성원의식을 유지하기 위한 강한 욕망으로 규정하고서 이들에 대한 구체적인 태도성향을 확인하기 위한 지표를 개발했다.

제3절 시설장의 리더십 행동과 보육교사의 직무태도와의 관계

1. 시설장의 리더십 행동 유형

1) 시설장의 행동 유형

어린이집은 보호와 양육, 그리고 교육이라는 목표를 동시에 달성할 수 있도록 하는 하나의 조직으로서 서로 다른 직분을 가진 교직원으로 구성되며, 각 교직원은 서로 다른 역할을 수행함으로써 어린이집 발전을 위해 공헌하게 된다. 특히 어린이집에서 핵심적인 위치를 차지하고 있는 시설장, 즉 원장은 리더로서 그의 직무에 따른 다양한 역할을 수행하여야 하는데 이러한 역할들은 그의 활동과 행위에 의하여 구현된다. 여기서는 원장이 수행하는 역할을 Hicks와 Gullett의 주장³⁸⁾을 근거로 세분화하여 설명하고자 한다.

38) Herbert G. Hicks & C. Ray Gullet, *Management*, 4th. ed.,(N.Y. : Mcgraw-Hill Book Co., 1981), pp.479~480.

(1) 중재(arbitrating) : 구성원은 조직문제에 대한 최적의 결정을 내리는데 종종 일치하지 못하므로 리더는 중재적 역할을 잘 수행함으로써 불일치를 해결할 수 있다. 어린이집 원장은 교사들 상호간 혹은 운영주체와 교사, 교사와 학부모 사이의 의견불일치에 대하여 중재함으로써 원만한 보육서비스가 제공될 수 있도록 노력한다.

(2) 제안(suggesting) : 제안은 일방적인 명령이 아니라 구성원의 인격을 존중해 주면서 참여적 분위기를 조성한다는 점에서 효과적인 의사전달방법이다. 어린이집 원장은 시설의 환경구성이나 교사의 역할 및 업무 수행 등에 있어서 강제적인 명령보다는 제안을 통하여 교사의 자발적 참여를 촉진하는 지도력을 발휘하는 것이 바람직하다.

(3) 목표제공(supplying objectives) : 리더는 항상 조직 구성원에게 적절한 목표가 제공되도록 주선해야 한다. 어린이집은 일상화된 보육서비스를 제공하기 때문에 교사들이 규격화된 일에 실증을 내거나 자기계발 노력을 게을리 할 수 있다. 따라서 원장은 구성원들에게 달성할 수 있는 최대의 목표와 활동을 정해주고 구성원들이 자발적으로 이를 추진시킬 수 있도록 해야 한다.

(4) 촉매작용(catalying) : 조직에서 특정활동이 수행되도록 하기 위해서는 힘이 요구된다. 리더는 이러한 힘의 제공자이다. 리더는 하위자가 어떤 행동을 하도록 자극하는 촉매로서 작용해야 한다. 어린이집 원장은 교사 및 구성원들이 더 나은 보육서비스를 제공할 수 있도록 촉매자의 역할을 수행하여야 한다.

(5) 안정감 부여(providing security) : 조직에서 개인적 안정은 중요한 요인이다. 리더는 적극적이고 낙천적인 태도를 유지함으로써 성원이 안정감을 느낄 수 있도록 해야

한다. 어린이집 원장은 교사들의 지위가 안정되고, 외부의 비난이나 공격으로부터 보호하여 안정된 서비스가 제공될 수 있도록 하는 역할을 담당해야 한다.

(6) 대표행위(representing) : 원장은 어린이집의 대변자 혹은 대표자로서 역할을 수행한다. 그리고 원장은 외부인에게 조직을 대신하는 상징이 되기도 한다. 외부인은 원장의 인상에서 시설 전체를 파악하고 판단하는 경향이 있다. 원장에 대한 인상이 좋으면 시설을 좋게 평가하고, 반대로 인상이 나쁘면 조직 전체를 나쁘게 평가하게 되기 때문에 항상 좋은 인상을 주도록 노력하는 것이 바람직하다.

(7) 고무(inspiring) : 어린이집 원장은 구성원의 과업을 가치 있고 중요한 일로 인식시켜줄 때 각 교사들은 더욱 생산적이고 효율적인 업무를 수행하게 된다. 교사들이 원장에 의하여 이와 같이 고무되었을 때 시설의 목표를 더 열정적으로 수용하고, 더욱 활동적으로 일하게 된다.

(8) 칭찬(praising) : 모든 사람은 칭찬 받기를 좋아한다. 그러므로 원장은 교사들이 한 일에 대하여 칭찬을 아끼지 않는 것이 바람직하다. 원장의 칭찬은 교사들의 사기를 진작시키고 업무 수행에 신바람이 나도록 촉진하는 기능을 한다.

2. 보육교사의 직무태도 유형

보육교사의 직무태도의 유형을 직무만족도와 조직몰입으로 분류하여 기술하면 다음과 같다. 직무만족도는 교사가 직무를 수행하는 과정에서 얻어지는 만족감과 불만감 등 직무에 대한 심리적 태도를 말하는 것으로 시설에 대한 만족도, 시설장에 대한 만족도,

동료에 대한 만족도, 보육서비스 업무에 대한 만족도 등으로 분류할 수 있다. 시설에 대한 만족도는 현재의 시설 환경이 자신의 업무 수행에 만족할만 수준인가를 인지하는 태도이다. 시설장에 대한 만족도는 보육시설을 운영하는 원장에 대하여 어떤 감정을 갖고 있는가를 평가하는 태도이다. 동료에 대한 만족도는 함께 일하는 동료들과 어떤 관계를 유지하고 있고 업무상 얼마나 친밀도를 느끼고 상호 협조하는가를 중심으로 측정할 수 있다. 보육서비스 업무는 보육교사에게 주어진 가장 중요한 과업으로 아동의 보호와 교육 등에 관련된 제반 서비스를 제공하는 과정이다. 이 과정에서 보육교사는 스스로의 보육업무에 대하여 어느 정도 만족하고 있는가를 살펴볼 수 있다.

보육교사의 조직몰입도는 종사하는 시설의 운영목표에 대한 신뢰와 애착, 보육 서비스 업무에 대하여 얼마나 열심히 일하려고 하는가에 대한 의지, 해당 보육시설의 구성원으로서 얼마나 자긍심을 가지고 있는지, 얼마나 강한 욕구를 가지고 있는지를 중심으로 유형화할 수 있다.

이와 같이 보육교사의 직무만족과 조직몰입에 영향을 주는 요인으로는 시설의 특성, 시설장의 지도력, 시설의 환경, 교사의 개인적 특성 등을 지적할 수 있다. 즉, 이와 같은 요인들의 상호작용에 의하여 보육교사의 직무만족과 조직몰입의 정도가 결정될 수 있다.

3. 선행연구의 검토

우리나라에서 리더십에 관한 연구는 매우 다양하게 진행되어 왔다고 볼 수 있다. 그러나 최근에 연구되고 있는 상황론적 접근 방법, 그 중에서도 유클의 리더십 행동모형을 중심으로 리더십을 연구한 사례는 그렇게 많지 않은 실정이다. 상황론적 연구방법이라고 해도 대부분의 연구가 이요인분류법(two-factor taxonomy) 즉, 오하이오 주립대학

에서 개발한 구조주도(initiating structure)와 배려(consideration) 등으로 단순화시키거나 미시간 대학교에서 개발한 과업지향형과 관계지향형의 두 가지 범주로 분류하는 경향이 많았다.³⁹⁾

본 연구에서 이론적 근거로 사용한 유클의 행동모형과 관련하여 시사점을 찾을 수 있는 선행연구는 “리더의 행동이 과업집단 효과성에 미치는 영향”(이창원, 1994), “지방 자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향”(이창원, 2000) 등을 들 수 있다. 두 논문에서는 리더의 관리행동 모형이 조직원의 직무 효과와 어떤 관계를 갖고 있는지를 중심으로 분석하여 본 연구의 선행연구사례로 매우 유의미한 자료로 평가할 수 있다. 다음으로는 변환적 리더십과 직무결과의 상관성에 관한 연구(김한준, 1997)는 직무만족도 및 조직 몰입도 연구에 있어서 매우 의미 있는 자료를 제공해주고 있다. 이 논문에서는 리더십의 상황이론을 더 세분화하여 변환적 리더십과 상통적 리더십으로 구분하고 두 리더십의 유형이 구성원의 직무만족과 조직몰입에 어떤 영향을 주고 있는가를 연구하였다.

직무만족도와 관련된 최근의 연구는 매우 많지만 본 연구와 관련된 부분만 언급한다면 유치원 원장의 리더십과 교사의 직무만족에 대한 실증적 연구사례(정연국, 1996)⁴⁰⁾가 있다. 그러나 이 연구에서는 헬핀(Halpin)이 개발한 지도자 행동기술질문지(LBDQ : Leadership Behavior Description Questionnaire)를 이용하였기 때문에 시설장의 지도력을 인화중심형과 과업중심형으로 단순화시켰다.

본 연구와 상관관계가 매우 높은 연구로는 유치원 원장의 역할 유형과 교사의 직무태도를 연구한 논문(김미량, 1987)이 있다. 이 논문에서도 유치원 원장의 리더십을 인화중심과 과업중심의 이요인으로 분류하고 이것을 고와 저의 양태로 나누어 모두 4개 유

39) 이창원, 앞의 책, 2000, p.142.

40) 정연국, “유치원 교사의 직무만족에 관한 실증적 연구- 유치원 원장의 리더십을 중심으로,” 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 1996 참조.

형의 원장 리더십 행동을 분류하였다. 다만 원장의 행동 유형과 직무태도와의 상관관계를 도출하기 위한 노력은 긍정적으로 평가할 수 있다.⁴¹⁾

또한 사회복지 전문요원의 직무만족도를 조사한 연구⁴²⁾는 보육교사의 직무만족도 조사에 필요한 질문지를 비교할 수 있는 자료를 제시해 주었다. 그리고 노인복지관의 중간관리자 리더십과 조직효과성에 대한 연구⁴³⁾는 유클의 행동모형을 기준으로 리더십 행태를 분석한 논문으로 본 연구에 중요한 시사점을 주었다. 이밖에도 학교장의 변혁적 지도력과 교사의 직무만족도 사이의 상관관계 등에 관한 선행연구들이 있으나 본 연구와의 직접적인 연관성은 적은 편이다.

본 연구에서는 어린이집 원장의 리더십 행동유형과 직무만족도 및 조직몰입도의 상관성을 분석하고자 하였으나 세 가지의 조사 문항이 일관된 관점에서 개발되었다기 보다는 미국에서 각각 개발된 선행 연구자료를 중심으로 하였기 때문에 상관관계를 밝혀내는데 다소의 논리적 일관성이 결여되는 문제를 내포하고 있다. 앞으로의 연구에서는 이런 점을 보완하는 일관성을 있는 설문지 개발이 필요할 것으로 생각된다.

41) 김미량, “유치원 원장의 역할 유형과 교사의 직무에 대한 태도,” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 1987. 참조.

42) 박선화, “사회복지전문요원의 직무만족도에 관한 실증적 연구,” 한성대학교행정대학원 석사학위논문, 1998, 참조.

43) 김선정, “노인종합복지관의 중간관리자 리더십과 조직 효과성 평가 연구,” 한성대학교 행정대학원, 2001, 참조.

제3장 실증연구를 위한 조사방법

제1절 연구설계

1. 연구모형

일반적으로 리더십 연구의 이론적 근거로 많이 사용되는 상황론적 접근법은 리더의 권한과 재량권, 리더가 수행하는 업무의 성격, 부하의 능력과 동기수준, 외부 환경의 속성, 리더에게 요구되는 역할 등과 같은 상황변수의 중요성을 강조한다.⁴⁴⁾ 그런데, 상황론적 접근법으로 수행된 기존 연구들이 공통적으로 가지고 있는 주요 문제점 중 하나는 대부분의 연구가 이요인분류법(two-factor taxonomy)을 이용하여 리더의 행동을 너무 광범위한 두 가지 범주로 단순하게 구분하여 왔다는 점을 들 수 있다.⁴⁵⁾

이에 대하여 유클은 “리더의 행동을 이렇게 단순하고 추상적으로 분류하면, 한 가지 범주가 포함하여야 하는 리더의 행동이 너무 광범위하기 때문에, 그러한 리더 행동의 범주가 부하들을 어떻게 변화시키고 또한 그러한 변화가 집단성이나 조직성과를 어떻게 변화시킬 수 있는가에 대한 설명을 구체적으로 하지 못한다”라고 비판하고 있다.⁴⁶⁾

반대로, 리더의 행동을 구체적으로 세분하여 측정하는 것은 리더의 행동이 부하들을 어떻게 변화시키고 그러한 변화가 집단성이나 조직성에 어떠한 영향을 주는가에 대한 논리적 설명을 구체적으로 할 수 있을 뿐 아니라, 리더의 행동이 집단성이나 조직성

44) 이창원, “지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향,” 『한국행정학보』, 34권-2호, 2000, pp.5~10.

45) 이창원, “리더의 행동이 과업진단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장실험,” 『한국행정학보』, 28(1), pp.201~202.

46) G. A. Yukl, *Leadership in Organization*(3rd ed.), Englewd Cliffs, N.J.: Prentice Hal; 이창원, 상계 논문 참조.

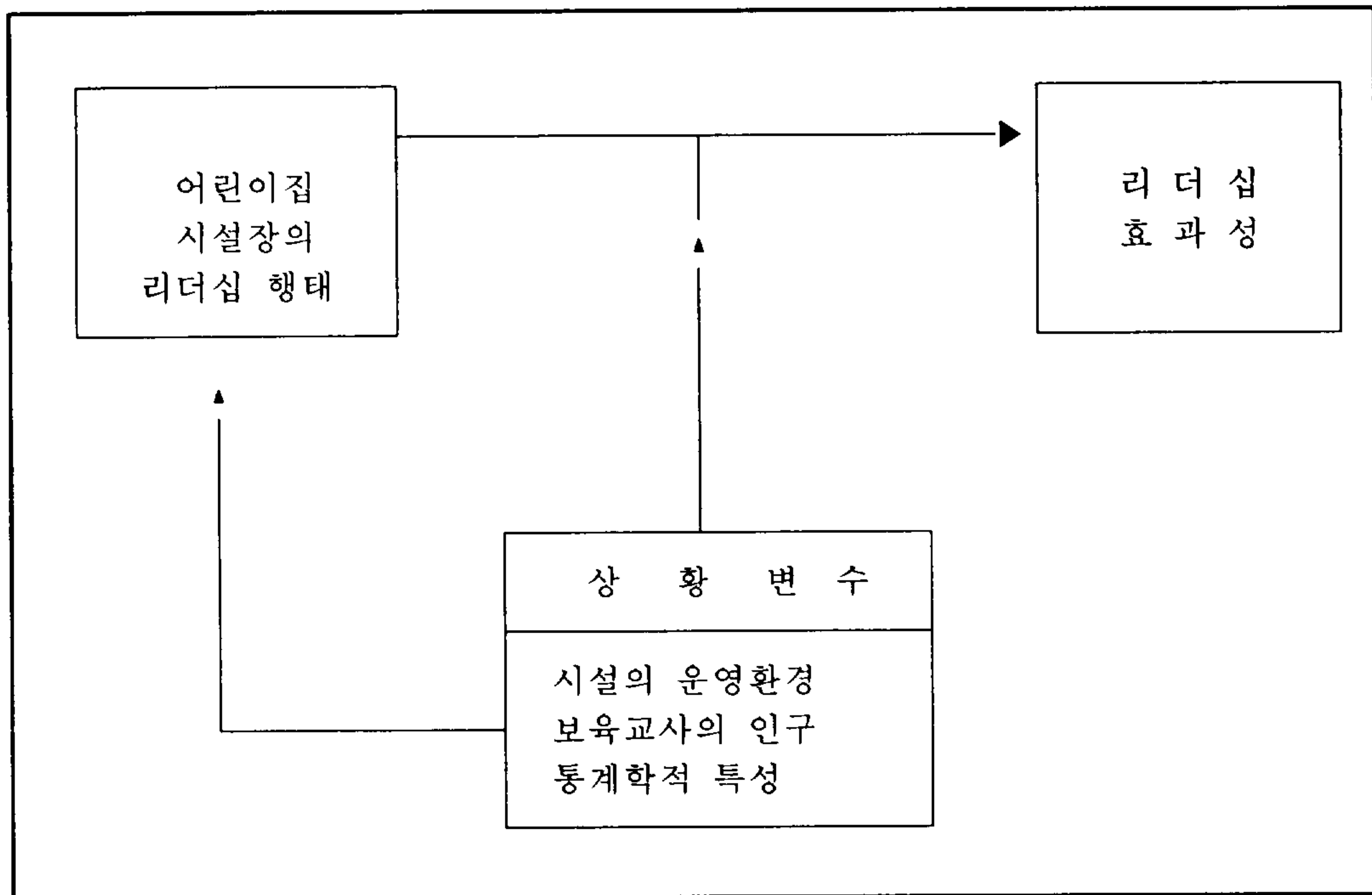
과에 미치는 영향이 상황에 따라 변하게 되는 이유를 논리적으로 설명할 수 있다.⁴⁷⁾

본 연구에서는 유클(Yukl, 1989, 1994, 1998)의 다중연결모형(多重連結模型, multiple linkage model)에서 제시하는 리더십 행동 유형을 기준으로 어린이집 원장의 리더십을 분석하고자 하였다. 유클(Yukl)의 다중연결모형은 1) 리더십의 상황론적 접근법을 기반으로 한 여러 선행연구들을 망라하여 개발되면서 기존의 이론들을 집대성하면서 리더의 행동을 14가지로 세분하여 측정하는 장점을 가지고 있다.⁴⁸⁾ 본 연구는 이러한 리더십 상황론적 접근방법의 이론을 기반으로, 어린이집 원장의 리더십에 영향을 미칠 수 있는 상황요인으로 '공공어린이집과 민간어린이집'을 선정한 후, 실증적으로 1) 각 특성별 시설장의 리더십 행태가 어떻게 다른가를 검토하고, 2) 시설장이 발휘하는 리더십 행태와 교사의 추종력 사이의 관계를 제시한다. 이러한 관계를 도식화하면 <그림 1>과 같다.

47) 예를 들어, 리더의 명확화 행동은 과업이 간단하면서 반복적인 상황보다는 과업이 상당히 비체계적인 상황에서 집단성이나 조직성장에 미치는 영향이 크다(House & Mitchell, 1974). 왜냐 하면, 과업이 간단하고 반복적일 때에는 리더가 부하의 과업을 명확하게 해줄 필요가 별로 없기 때문이다(Kerr & Jermier, 1978). 여기서도, 리더의 명확화 행동 대신에 행동의 범위가 매우 넓은 과업지향적 행동으로 리더의 행동을 분류하였다면, 왜 리더의 행동이 집단성이나 조직성장에 주는 영향은 상황에 따라 변하는가를 파악하기 어려웠을 것이다.

48) 다중연결모형의 타당성은 Yukl et al.(1990)의 연구에 상세하게 제시되어 있다. 다중연결모형을 이용한 다양한 연구들의 결과를 제시하고 있는 이 연구는 미국의 리더들이 처한 상황에 따라 리더의 효과적인 행동은 다르다는 것을 강조한다(Kim & Yukl, 1995). 예를 들어, 이창원(1994)의 연구에 의하면, 다중연결모형에서 제시하는 관리행동(명확화 행동과 배려행동)의 교육은 미국 뉴욕주정부 사회사업국 정보기술 관리과 감독관들의 관리행동을 변화시켰으며, 그 변화된 관리행동은 그들이 관리하는 관리팀의 집단성장을 변화시키는데 효과적이었다.

<그림3-1> 본 연구의 분석모형



2. 연구 방법

1) 조사 대상 및 표본

본 연구의 목적은 어린이집 시설장 리더십 유형에 따른 보육교사의 직무태도 변화를 측정하는데 있다. 따라서 조사 대상은 어린이집에서 종사하는 보육교사로 한정하였다. 조사대상에 포함된 보육교사의 모집단은 서울시에 위치하고 있는 어린이집에서 근무하는 교사로 한정하였다. 그 이유는 조사일정 및 조사자가 가지고 있는 한계 때문에 전국을 모집단으로 하는 조사가 어렵기 때문이다.

〈표3-1〉 시설 유형별 서울시 어린이집 시설 수 및 보육정원

계		국공립		민간		직장		가정	
시설수	아동수	시설수	아동수	시설수	아동수	시설수	아동수	시설수	아동수
4,041	130,440	528	44,672	2,157	71,651	69	1,876	1287	12,241

서울 지역 소재 어린이집에서 근무하는 보육교사의 경우 구립 어린이집과 민간어린이집에 따라 시설의 규모, 설립 및 운영 실태, 근무환경 등이 다르기 때문에 조사대상 시설을 구립과 민간으로 구분하였다. 현재 서울시에는 약 4,041개소(2000년 12월 현재)의 어린이집이 있는데 이중 국공립 어린이집은 528개소, 민간 어린이집은 2,157개에 달한다.

〈표3-2〉 서울시 어린이집 시설 수 및 보육정원

구분 시설 유형		전분기 말현재	설치 신규설치	폐쇄			현분기 말현재
				기존시설 정원증가	폐지휴지	기존시설 정원감소	
계	시설수	4,076	66		101		4,041
	보육정원	156,500	1,272	299	1,028	775	156,268
어린이집	시설수	2,753	21		20		2,754
	보육정원	137,879	779	271	429	281	138,219
가정	시설수	1,323	45		81		1,287
	보육정원	18,621	493	28	599	494	18,049

이들 각 시설은 보육아동의 수 40인을 기준으로 국공립 시설은 40인 미만 37개소, 40인 이상 491개소가 있으며, 민간보육시설의 경우 40인 미만 1,631개소, 40인 이상 526개소 등으로 조사되었다. 즉 국공립 시설은 대부분 보육아동 정원이 40인 이상이었으며,

반면에 민간어린이집은 2/3 이상이 보육아동 정원이 40인 이하인 것으로 나타났다. 모집단이 되는 보육교사의 수는 서울시 전체에 10,274명이며, 이중 보육교사 2급은 6,005명, 보육교사 1급은 4,269명이고, 유아교사 자격을 소지한 선생님의 수는 2,981명으로 나타났다.⁴⁹⁾

이러한 모집단 중에서 본 연구에서는 약 50개소의 어린이집을 무작위로 표본추출하고 그곳에서 근무하는 보육교사 약 500명을 대상으로 설문조사를 실시하고자 하였다. 그런데 실질적으로 조사된 어린이집의 수는 약 43개소였으며, 회수된 설문지는 273매였으며, 이중 응답이 왜곡되었다고 판단되거나 불성실하게 응답한 설문지 19매를 제외한 254매를 최종적인 분석 대상으로 선정하였다.

설문조사 방법은 연구자가 직접 시설을 방문하여 원장에게 교사들을 대상으로 한 설문조사를 부탁하고 조사대상자들에게 설문의 목적을 설명하였다. 설문의 문항이 많기 때문에 당일 회수하지 못하고 다음 날 다시 방문하여 회수하였다. 다만 사전 접촉 과정에서 우편으로 보내주기를 바라는 시설에 대해서는 반송용 봉투를 동봉하여 우편 조사를 실시하였는데 총 100부를 보내고 약 65부가 회수되었다. 그리고 시간상으로 직접 방문할 수 없는 어린이집은 설문조사의 목적을 이해한 조사요원을 파견하여 조사하도록 조치하였다. 조사요원이 조사한 설문은 약 80부 정도였다.

설문조사 과정에서 구립 어린이집 시설장은 비교적 협조적인 태도를 보여주어 비교적 조사를 용이하게 할 수 있었다. 그러나 일부 민간 어린이집에서는 조사에 대하여 매우 부정적인 태도를 보여주었으며, 그 결과 민간 어린이집과 구립 어린이집의 조사대상 보육교사 및 시설 수의 불균형이 나타나게 되었다. 총 43개 시설 중 구립 어린이집이 32개소, 민간 어린이집이 10개소로 나타났다. 조사 과정에서 설문에 응답한 보육교사들에게는 소정의 필기구를 선물하였다. 그리고 연구자가 직접 방문한 시설에 대해서는 방

49) 서울시 보육정보센터, <http://children.metro.seoul.kr/2.html> 참조.

문시 음료수로 인사를 대신하였다.

2) 측정 변수 및 도구

본 연구를 위하여 개발한 설문은 크게 다섯 부분으로 나누어져 있다. 첫째 부분은 어린이집 보육교사의 업무 및 근무환경 실태를 조사하기 위한 문항이다. 본 조사항목에서는 총 10개 문항을 개발하였는데 보육교사 업무에 대한 만족수준, 어린이들과 지내는 일의 즐거움, 근무 환경에 대한 평가, 어린이집 재정에 대한 인지도, 급여 수준에 대한 만족도, 동료교사·시설장·학부모와의 관계 평가, 자신의 능력에 대한 인정감 등이 포함되어 있다.

둘째 부분은 어린이집 원장의 리더십 유형을 평가하기 위한 문항으로 총 66개 문항을 개발하였다. 이 문항들은 유클이 제시한 14가지 행동 모형을 중심으로 어린이집 시설장의 행동 양태를 파악할 수 있는 조작적 정의를 제시하였다. 유클이 제시한 14가지 지도자의 행동모형은 다음과 같다.

〈표3-3〉 유클이 제시한 14가지 행동 모형⁵⁰⁾

행동 유형	조작적 정의
1.정보전파	· 직무 수행 촉진에 필요한 정보 전달
2.명확화	· 업무 계획, 정책, 업무 추진 방법에 관한 지시
3.환경파악 및 정보수집	· 조직 내부 및 외부의 동향 및 사건에 대한 각종 자료 및 정보 수집

50) 이창원, 앞의 논문, 『한국행정학보』, 34권-2호, 2000, pp.5~10.

4.계획 및 조직화	· 장기 목표와 전략 결정, 자원 할당
5.문제해결	· 당면한 문제 해결을 위하여 체계적이고 시의적절하게 대응
6.협의 행동	· 변화를 추구하기 전에 구성원들의 의견을 다양하게 수렴하는 행동
7.권한위양 행동	· 교사의 직무를 수행하는데 필요한 재량권을 부여하고 권한을 위임
8.사명의식 고취 및 동기 유발	· 교사가 직무에 대한 사명의식을 느끼고 직무에 몰입하도록 정사, 가치관, 논리에 호소
9.공헌인정	· 어린이집에서 효과적인 업무를 수행하였거나 중요한 업적 혹은 상당한 기여를 한 교사를 칭찬하거나 감사의 표현을 하는 행위
10.보상	· 교사의 효과적인 업무 수행, 탁월한 성취, 뛰어난 능력에 대하여 포상이나 승진 같은 직접적 보상을 주는 것
11.교제망 개발 및 유지 행동	· 어린이집 내외의 인물과 접촉을 시도하고 이러한 접촉을 계속 유지하려는 행동
12.인화추구	· 조직 전체의 협동적인 분위기를 구축하고 유지하기 위하여 상호 협동정신을 제고하는 행동
13.인재육성	· 직무관련 기술을 증진시키기 위하여 교사를 훈련 및 교육시키는 관리행동
14.배려	· 교사의 욕구나 느낌에 대하여 관심을 보이고, 개인적인 문제까지 수용해 주는 행동

유클이 제시한 리더십의 행동 유형은 어린이집 시설장의 지도력을 평가하는 좋은 기준이 될 수 있다. 그러나 문제는 구체적인 조사항목에서 시설장이 발휘하는 리더십의 행동과 다소의 차이를 보일 수 있다는 점이다. 즉 조직의 규모와 특성, 시설장의 사회적 배경 등과 관련된 차이로 인하여 유클이 제시한 항목 그대로를 설문에 반영하기 어려운 문제가 발생한다. 따라서 본 논문에서는 유클이 제시한 다중연결모형을 토대로 하여

어린이집 시설장의 행동 유형을 조작적으로 재정의하고, 이를 기준으로 어린이집 원장의 지도력 평가에 적합한 조사항목을 별도로 개발하였다.

〈표3-4〉 시설장 리더십 행동모형 각 척도의 내적 신뢰도와
해당설문지 문항번호

행동모형 \ 문항	문항수	Cronbach α	문항번호
정보전파	4문항	0.74	Q2-1, 2, 3, 4
계획 및 조직화	5문항	0.61	Q2-5, 6, 7, 8, 9
목표의 명확화	3문항	0.69	Q2-10, 11, 12
협의	8문항	0.68	Q2-13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
사명의식 고취	6문항	0.72	Q2-21, 22, 23, 24, 25, 26
공헌인정	6문항	0.76	Q2-27, 28, 29, 30, 31, 32
환경파악 및 정보수집	5문항	0.67	Q2-33, 34, 35, 36, 37
문제해결	6문항	0.67	Q2-38, 39, 40, 41, 42, 43
배려행동	5문항	0.82	Q2-44, 45, 46, 47, 48
인화추구	5문항	0.72	Q2-49, 50, 51, 52, 53
교제망 개발 및 유지	4문항	0.86	Q2-54, 55, 56, 57
권한 위임	3문항	0.72	Q2-58, 59, 60
인재육성	3문항	0.74	Q2-61, 62, 63
보상	3문항	0.85	Q2-64, 65, 66

어린이집 원장의 리더십 행동을 측정하기 위하여 개발된 문항을 5점 척도로 조사하였다. 〈표3-3〉에서 알 수 있듯이 본 연구의 변인에 대한 내적인 신뢰도는 .67(협의)부터 .86(교제망 개발 및 유지)의 범위를 보이고 있다. Nunnally(1978)의 기준에 의하면,

내적 신뢰도는 .70이상일 때 바람직하다고 할 수 있다. 일부 문항이 이 기준을 만족시키지 못하지만 대부분의 변인들에 대한 측정은 비교적 높은 신뢰도를 보였다. 따라서 본 연구의 변인 측정이 신뢰롭게 이루어졌다고 할 수 있다.

셋째, 보육교사의 조직몰입도를 측정하기 위하여 8개의 문항을 개발하였다. 조직몰입도 측정문항에는 직장에 대한 소속감, 정서적 애착심, 개인적 의미, 가족적 느낌, 평생 직장에 대한 선호도, 직장에 대한 자부심, 직장문제와의 동일시, 타 직장에 대한 적응도 등을 조사하였다. 조직몰입도를 측정하기 위하여 마이어(Meyer)와 알렌(Allen)이 개발한 8개 문항의 정서적 몰입(affective commitment) 척도⁵¹⁾를 사용하였다. 이 척도는 특정 조직에 대하여 개인이 동일시하고 조직의 목표나 가치를 수용하며, 조직을 위하여 기꺼이 노력하고 그 조직의 구성원 자격을 유지하려는 바람의 정도를 평가할 수 있는 것으로 알려져 있다. 이 문항들은 리커트(Likert) 5점 척도로 구성되었으며, 점수 체계는 “전혀 아니다”라는 응답에 1점, “아주 그렇다”에 5점으로 측정하였다.

넷째, 보육교사의 직무만족도를 측정하기 위하여 20개 문항을 개발하였다. 직무만족도 측정 문항은 미네소타만족 질문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)의 20문항을 어린이집 환경에 맞추어 변환시켰다. 이 질문지는 직무의 다양한 양상에 대한 만족을 측정할 수 있다. 응답자는 이 설문지에서 “매우 만족한다(5점)”에서 “매우 불만족한다(1점)” 등으로 변화하는 5점 척도 상에서 직무의 각 측면을 평가하였다. 20문항을 구성된 MSQ는 일반적으로 좋은 심리측정적 특성을 갖고 있다고 밝혀졌으며,⁵²⁾ 만족도를 측정하는 다른 척도와 높은 상관관계를 보였다.

다섯째, 응답자의 특성을 분석하기 위하여 보육교사의 연령, 학력, 교사 자격, 근무 시

51) Meyer, J. P & Allen, N. J., “Testing the ‘side-bet theory of organizational commitment: Some methodological Considerations,” *Journal of Applied Psychology*, 61, pp.195~209. 김한준, “변환적 리더십이 직무결과에 미치는 영향: 구조방정식 모델의 검증,” 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1997, p.35.

52) 김한준, 앞의 논문, 1997, p.35.

설의 유형, 보육아동의 총수, 학급 아동의 평균 연령 등을 조사하였다. 또한 어린이집 원장의 개별 특성을 분석하기 위해서는 원장의 연령, 학력, 근무 경력, 자격보유 여부 등을 조사에 포함시켰다.

3. 연구 가설

어린이집 원장의 리더십 행동을 유클의 14개 행동모형을 중심으로 분석하고 리더십 행동이 보육교사의 직무만족도와 조직몰입도에 미치는 영향을 확인하려는 본 연구에서 설정한 연구가설은 다음과 같다.

연구가설 1. 어린이집 원장의 행동은 시설 유형(구립과 민간)에 따라 다를 것이다.

연구가설 2. 어린이집 원장의 리더십 행동 모형은 보육교사의 직무만족도의 결과를 예측할 수 있을 것이다.

2-a : 어린이집 보육교사의 직무만족도는 시설 유형에 따른 원장의 소속에 따라 다르게 나타날 것이다.

연구가설 3. 어린이집 원장의 리더십 행동 모형은 보육교사의 조직몰입도의 결과를 예측할 수 있을 것이다.

3-a : 어린이집 보육교사의 조직몰입도는 시설 유형에 따른 원장의 소속에 따라 다르게 나타날 것이다.

제2절 응답자의 분포 및 특성

1. 보육교사의 특성 및 분포

1) 연령별 분포

조사에 응답한 보육교사(N=254)의 평균 연령은 약 27.6세로 조사되었으며, 최소 연령은 20세부터 최고령자는 50세로 나타났다. 응답자의 4.7%(N=12)는 자신의 연령을 밝히지 않았다. 자신의 연령을 밝힌 응답자의 72.7%(N=176)가 30세 미만으로 나타나서 보육교사의 3/4 이상이 20대 임을 알 수 있었다.

응답자의 연령별 분포(무응답자 제외)를 세부적으로 살펴보면 다음의 표에서 보는 바와 같이 20~24세 30.6%, 25~29세 42.1%, 30~34세 16.5%, 35세 이상 10.7% 등으로 나타났다.

〈표3-5〉 연령별 분포

비율 분포		빈도	비율	순비율	누적비율
연령별	20~24세	74	29.1	30.6	30.6
	25~29세	102	40.2	42.1	72.7
	30~34세	40	15.7	16.5	89.3
	35세 이상	26	10.2	10.7	100.0
	소계	242	95.3	100.0	
무응답		12	4.7		
계		254	100.0		

30세 이상이 연령층은 약 27.3%로 20대에 비하여 매우 낮은 분포를 보이고 있는 것으

로 볼 수 있다. 이것은 보육교사 제도가 정착된지 약 10년 정도에 불과한 것이 크게 작용한 것으로 보인다. 그러나 한 편으로는 보육교사가 장기적으로 근무할 수 없는 환경적 요소가 작용한 것도 배제하기 어렵다.

구립 어린이집과 민간 어린이집 사이의 교사 연령별 분포를 비교한 결과 구립 어린이집의 보육교사의 연령이 다소 높은 것으로 나타났다. 구립 어린이집 보육교사의 평균 연령은 28.12세인데 비하여 민간 어린이집 보육교사의 평균 연령은 26.66세로 구립이 약간 높게 나타났다. 또한 30세 이상의 연령층을 비교하면 구립은 30.1%인데 비하여 민간은 22.1%로 나타났다. 특히 35세 이상의 고연령층은 구립 14.1%, 민간 4.7%로 크게 차이가 나타나는 것으로 조사되었다. 이것은 연령이 높을 수록 민간 어린이집에서는 근무하기 어렵다는 것을 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

2) 학력별 분포

조사에 응답한 보육교사의 학력별 분포를 보면 약 75% 이상이 전문대학 이상의 졸업자로 나타났다. 이것은 보육교사가 유아교사 수준으로 인적자원의 질이 향상되고 있음을 보여주는 것으로 해석할 수 있다.

〈표3-6〉 보육교사의 학력별 분포

비율		빈도	비율	순비율	누적비율
분포					
학력별	고졸	63	24.8	25.1	25.1
	전문대졸	127	50.0	50.6	75.7
	대학졸	58	22.8	23.1	98.8
	대학원 졸	3	1.2	1.2	100.0
	소계	251	98.8	100.0	
무응답		3	1.2		
계		254	100.0		

보육교사는 제도 도입 초기에는 고졸 이상이면 학력에 관계없이 단기간의 교육만으로 업무를 수행할 수 있도록 되어 있었다. 그러나 최근에 들어서서는 보육교사들의 학력 수준이 점차 향상되고 있음을 알 수 있다.

본인의 학력을 표시한 응답자(N=251)를 대상으로 학력별 분포를 분석해본 결과 고졸 25.1%, 전문대졸 50.6%, 대학 졸 23.1%, 대학원 졸 1.2% 등으로 나타났다. 이러한 학력별 분포를 연령별로 분석해 보면 20대 초반의 보육교사들의 학력 수준이 매우 높아지고 있음을 알 수 있었다. 즉 최근에는 고학력자들이 보육교사를 지망하는 비율이 많다는 것을 보여주는 것이다.

3) 보육교사의 자격증 보유 실태

보육교사로 취업하기 위해서는 일정한 자격을 갖추고 있어야 한다. 현재의 제도하에서 보육교사가 취득할 수 있는 자격은 보육교사 2급, 보육교사 1급, 유아교사 1, 2급 등 다양하다.

유아교사 2급 자격은 2년제 전문대학 및 4년제 대학 유아교육과를 졸업한 교사에게 주어지는데 보육교사 2급 소지자로 4년제 유아교육과를 졸업한 자는 보육교사 1급의 자격이 동시에 주어진다.

〈표3-7〉 보육교사의 자격증 보유 분포

자격증 \ 분포	빈도	비율
보육교사 2급	73	28.7
보육교사 1급	77	30.3
유아교사 2급	101	39.8
유아교사 1급	10	3.9

따라서 유아교사 2급이나 1급 자격을 소지한 사람은 보육교사 1급의 자격을 동시에 보유할 수 있도록 되어 있다.

보육교사의 자격 취득 실태를 분석해본 결과 대부분 관련 교사 자격을 갖추고 있는 것으로 나타났으며, 이중 보육교사 2급 28.7%, 보육교사 1급 30.3%, 유아교사 2급 39.8%, 유아교사 1급 3.9% 등의 분포로 조사되었다. 이러한 응답 분포는 최근 유아교사가 보육교사로 취업하는 경향이 두드러지게 나타나고 있음을 보여주는 것이다.

2. 시설의 특성 및 분포

1) 시설의 설립기간

조사에 응답한 보육교사가 근무하는 시설의 설립기간은 평균 8.93년으로 나타났다. 이것은 시설 운영이 어느 정도 체계화되고 안정적인 환경이라고 볼 수 있는 수치라고 할 수 있다. 응답 분포를 10년을 기준으로 재분류해본 결과 10년 미만 58.2%, 10~19년 29.1%, 20년 이상 12.7% 등의 분포로 나타났다.

〈표3-8〉 시설의 설립 기간

분포 \ 비율		빈도	비율	순비율	누적비율
설립 기간	10년 미만	138	54.3	58.2	58.2
	10~19년	69	27.2	29.1	87.3
	20년 이상	30	11.8	12.7	100.0
	소계	237	93.3	100.0	
무응답		17	6.7		
계		254	100.0		

어린이집 제도가 도입된 것은 1991년 영유아 보육법의 통과와 더불어 시행되었기 때문에 12년 이상 된 어린이집들은 대부분 기존의 유아원이나 탁아방 등 타 보육시설이 시설을 전환 것으로 볼 수 있다. 오래 전에 설립된 시설은 유지 보수 등의 문제가 있으며, 최근 설립된 시설은 시설 운영의 안정성이나 경험의 축적 등에서 문제점을 찾을 수 있다.

2) 시설의 아동 수

조사에 응답한 보육교사들이 근무하는 시설의 아동 수를 분석해본 결과 50명 미만의 소규모 어린이집은 11.4%에 불과한 것으로 나타났다. 이것은 조사에 응한 어린이집의 상당수가 일정한 규모 이상의 구립어린이집이 많이 포함된 결과로 볼 수 있다. 50명 이상 100명 미만의 중규모 어린이집에서 종사하는 보육교사는 31.7%, 100명 이상 150명 미만 36.6%, 150명 이상 2.3%로 나타났다. 이러한 응답 분포로 볼 때 본 조사 결과는 100명 이상의 규모화된 어린이집에서 근무하는 교사의 의견이 더 많이 반영된 것으로 볼 수 있다.

〈표3-9〉 시설의 아동 수

분포 \ 비율		빈도	비율	순비율	누적비율
아동수	50명 미만	28	11.0	11.4	11.4
	50-99명	78	30.7	31.7	43.1
	100-149명	90	35.4	36.6	79.7
	150명 이상	50	19.7	20.3	100.0
	소계	246	96.9	100.0	
무응답		8	3.1		
계		254	100.0		

3) 시설의 교사 수

조사에 응답한 어린이집 보육교사의 평균 수는 약 8.7명으로 나타났다. 보육교사의 수를 세부적으로 살펴보면 5명이하의 어린이집 19.0%, 6~9명 61.5%, 10명이상 19.4%로 나타났다. 이 응답 분포를 본다면 본 설문조사 결과는 보육교사가 6~9명 정도 근무하는 중급 규모의 어린이집의 상황을 많이 반영하고 있는 것으로 볼 수 있다.

〈표3-10〉 근무하는 보육교사의 수

분포 \ 비율		빈도	비율	순비율	누적비율
교사 수	5명이하	48	18.9	19.0	19.0
	6-9명	155	61.0	61.5	80.6
	10명이상	49	19.3	19.4	100.0
	소계	252	99.2	100.0	
무응답		2	.8		
계		254	100.0		

4) 보육교사가 지도하는 아동의 연령

보육교사가 담당하는 아동의 연령은 0세부터 7세에 이르기까지 다양하다. 본 조사결과 조사에 응답한 보육교사도 0세부터 7세까지 전체 아동을 고루 지도하고 있는 것으로 나타났다. 구체적인 지도 어린이의 연령별 분포를 보면 1세 이하 4.5%, 2~3세 28.0%, 4~5세 36.6%, 6~7세 30.9% 등으로 조사되었다. 이것은 교사들이 특정한 연령의 아동만을 집중 지도하는 것이 아니라 어린이집의 방침에 맞추어 매년 담당하는 아동의 연령층이 달라지고 있기 때문이다. 이러한 분포는 보육교사의 근무환경을 반영하는 유의미한 결과로 볼 수 있다.

제4장 조사결과 분석 및 가설의 검증

제1절 조사결과의 분석

1. 보육교사의 업무의 만족도

보육교사의 업무 실태를 파악하기 위하여 현재 수행하고 있는 업무의 만족도와 근무환경의 평가 수준을 측정하였다. 업무의 만족도는 현재의 업무, 어린이들과의 생활, 급여수준, 인정감 등의 항목을 조사하였으며, 근무환경의 평가는 근무환경 및 시설의 만족도, 시설의 개선점, 재정에 대한 인지도 등을 조사하였다.

1) 현재 업무의 만족도

보육교사들이 현재의 업무에 대한 만족도는 비교적 높은 것으로 조사되었다. 만족도를 5점 척도로 하였을 때 평균이 3.67점으로 대부분의 응답자가 ‘어느 정도 만족한다’는 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 만족도는 근무하는 시설의 유형 즉, 구립과 민간 어린이집에 따라 다소 차이가 있는 것으로 나타나고 있다.

구립어린이집 종사자는 만족한다는 응답이 72.9%로 매우 높게 나타난 반면에 민간어린이집 종사자는 47.7%로 상대적으로 낮은 분포로 조사되었다. 반면에 ‘그저 그렇다’라는 응답은 구립어린이집 교사 14.5%, 민간 어린이집 교사 36.4%로 민간 어린이집 교사의 응답 비율이 상대적으로 매우 높게 나타났다. 이것은 구립 어린이집 보육교사가 민간 어린이집 보육교사에 비하여 업무 만족도가 높게 형성되고 있음을 보여주는 것이다. 그러나 교사의 업무만족도는 연령, 학력, 기타 근무 조건 등에 따라 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표4-1〉 보육교사 업무의 만족도

만족도 유형		보육교사 업무의 만족도					계
		매우 만족	만족하 는 편	그저 그렇다	불만족	매우 불만족	
시설 유형	구립어린이집	9	121	24	12		166
		5.4	72.9	14.5	7.2		100.0
	민간어린이집	5	42	32	8	1	88
		5.7	47.7	36.4	9.1	1.1	100.0
계		14	163	56	20	1	254
(X ² = 20.339)		5.5	64.2	22.0	7.9	.4	100.0

2) 어린이들과 지내는 일의 즐거움

보육교사가 어린이들과 지내는 일은 그들의 일상적인 업무라고 할 수 있다. 이와 같은 일상적인 업무를 수행하는데 있어서 얼마나 즐겁게 일하는가를 조사해본 결과 응답자의 대부분이 즐거움을 느끼고 있는 것으로 응답하였다.

〈표4-2〉 보육교사들이 어린이들과 지내는 일의 즐거움 정도

분포 시설		어린이들과 지내는 일의 즐거움				계
		매우 즐겁다	즐거운 편이다	그저 그렇다	거의 즐겁지 않다	
시설 유형	구립	38	119	9		166
	어린이집	22.9	71.7	5.4		100.0
	민간	18	63	6	1	88
	어린이집	20.5	71.6	6.8	1.1	100.0
계		56	182	15	1	254
(X ² = 2.231)		22.0	71.7	5.9	.4	100.0

이것은 극히 일부분을 제외한 보육교사들이 어린이들과 일상 업무를 진행하는 것에 대하여 매우 즐거워하고 있고, 또한 업무에 대하여 즐거움을 느끼는 교사들이 일을 하고 있음을 보여주는 것이다.

보육교사들이 어린이들과 생활하는 가운데서 느끼는 즐거움은 시설의 유형이나 학력, 연령 등에 상관없이 모두 높은 것으로 나타났다. 앞의 표 4-2에서 볼 수 있는 바와 같이 대부분 긍정적으로 응답하였기 때문에 구립이나 민간 어린이집 등 시설 유형에 따른 유의미한 차이를 찾기 어려웠다.

〈표4-3〉 보육교사들이 급여수준에 대한 만족도

연령별 만족도		급여 수준에 대한 만족도					계
		매우 만족	만족 하는 편	그저 그렇다	불만족 한 편	매우 불만족	
연령별 분 포	20~24세		23	32	17	2	74
			31.1	43.2	23.0	2.7	100.0
	25~29세		24	50	24	4	102
			23.5	49.0	23.5	3.9	100.0
	30~34세		6	17	13	4	40
			15.0	42.5	32.5	10.0	100.0
	35세이상	1	3	8	13	1	26
		3.8	11.5	30.8	50.0	3.8	100.0
계		1	56	107	67	11	242
(X ² = 24.154)		.4	23.1	44.2	27.7	4.5	100.0

3) 급여 수준에 대한 만족도

보육교사의 급여는 1호봉 기준으로 약 100만원 내외로⁵³⁾ 나타나고 있다. 이러한 급여

53) 구립어린이집 보육교사의 급여는 사회복지시설 기준으로 국고보조금이 1호봉 867,000원이 지급되고 있다. 교사의 급여는 여기에 제 수당을 더하여 산출된다. 서울

수준에 대하여 보육교사의 약 32.2% 이상이 불만족하다는 반응을 보이고 있는 것으로 나타났다. 반면에 만족하다는 응답은 27.5%로 나타났다. 급여 수준에 대한 만족도는 연령별로 차이가 나타나고 있는데 연령이 높을수록 불만족의 비율이 높아지고 있는 것으로 나타났다. 반면에 연령이 낮을수록 상대적으로 만족한다는 응답 비율이 다소 높아지는 것으로 나타났다.

급여 수준에 대한 불만족은 시설의 유형이나, 학력 등에 관계없이 전반적으로 불만족의 비율은 높은 것으로 나타났다. 그러나 약 40% 이상의 보육교사는 ‘그저 그렇다’고 응답하여 현재의 급여 수준을 어느 정도 용인할 수 있다는 태도를 보이고 있는 것으로 나타났다.

4) 인정감의 정도

어린이집에 근무하는 보육교사들이 자신의 능력을 충분히 인정받고 있는가를 조사해본 결과 응답자의 56.7%가 ‘그저 그렇다’라고 응답하여 비교적 불만이 없는 것으로 나타났다. 또한 자신의 능력을 ‘인정받고 있다’는 응답은 39.4%로 ‘인정받지 못한다’라는 응답은 2.0%로 나타나 큰 차이가 있는 것으로 조사되었다. 이러한 응답 분포를 살펴보면 응답자의 대부분은 자신의 능력 인정에 대하여 보통이거나 그 이상 인정을 받고 있다고 생각하고 있음을 알 수 있다. 이것은 보육교사들이 어린이집에서 자신의 능력을 비교적 발휘할 수 있다는 것을 의미한다.

2. 근무환경에 대한 평가

1) 근무 환경의 만족도

보육교사들이 근무하는 어린이집의 근무환경 만족도를 조사해 본 결과 약 70.1%가 긍정적으로 응답하였다. 이것은 어린이집의 대부분이 근무환경은 비교적 좋은 것으로 교사

특별시, 『2000년도 보육사업 안내』, 2000, p.124.

들이 평가하고 있음을 보여주는 것이다.

근무환경이 좋지 않다고 부정적으로 응답한 보육교사는 전체 응답자의 약 4.3%에 불과하였다.

근무환경의 평가를 시설 유형별로 살펴본 결과 구립과 민간 시설 사이에 유의미한 차이는 나타나지 않았다. 그러나 근무환경에 만족한다는 응답은 구립 약 77.1%, 민간 56.8% 등으로 양 시설 사이에 10.3% 포인트 차이가 나타났다. 이것은 일부 민간 어린이집의 시설 상태가 구립 어린이집의 시설에 비하여 뒤떨어지고 있음을 보여주는 것이다.

〈표4-4〉 어린이집 근무환경의 만족도

만족도 유형		어린이집 근무환경의 만족도					계
		매우 좋다	좋은 편이다	그저 그렇다	다소 좋지 않다	전혀 좋지 않다	
근무환경 만족도	구립	5	123	32	5	1	166
	어린이집	3.0	74.1	19.3	3.0	.6	100.0
	민간	2	48	33	5		88
	어린이집	2.3	54.5	37.5	5.7		100.0
계		7	171	65	10	1	254
(X ² = 12.414)		2.8	67.3	25.6	3.9	.4	100.0

2) 시설 환경의 개선점

어린이집 시설 환경 중 개선할 점이 어느 정도인가를 조사해본 결과 약 62.5%가 ‘그저 그렇다’라고 응답하여 큰 문제가 없다는 의사표시를 하였다. 반면에 ‘개선할 점이 있다’는 응답은 28.5%로 나타났다.

〈표4-5〉 어린이집 시설환경의 개선점

개선점 \ 비율	빈도	비율	순비율	누적비율
매우 많다	3	1.2	1.2	1.2
많은 편이다	69	27.2	27.3	28.5
그저 그렇다	158	62.2	62.5	90.9
거의 없다	23	9.1	9.1	100.0
소계	253	99.6	100.0	
무응답	1	.4		
계	254	100.0		

이러한 응답 분포를 보면 일부 시설에서 시설 개선이 필요한 상태임을 지적하는 의견이 있는 것을 해석할 수 있다. 시설 환경의 개선 문제에 대해서는 구립과 민간 어린이집 사이에 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

3) 재정에 대한 인지도

보육교사가 근무하는 어린이집의 재정상태를 파악할 수 있다는 것은 시설이 그만큼 투명하고 합리적으로 운영되고 있음을 보여주는 것이다. 이번 조사에서 어린이집 재정상태에 대한 보육교사의 인지도를 조사해본 결과 응답자의 52.4%가 '잘 알고 있다'라고 긍정적으로 응답하였다. 반면에 재정상태에 대하여 '모른다'라는 응답은 약 11.4%로 나타났다. 이것은 많은 보육교사들이 어린이집 재정에 대하여 어느 정도 알고 있음을 보여주는 결과이다.

어린이집의 재정은 구립과 민간에 따라 크게 달라진다. 구립은 인건비 및 시설 운영비의 일부가 국고에서 보조되는 반면에 민간 어린이집은 대부분 어린이의 보육료에 의존해야 된다. 이로 인해 보육교사의 처우 수준이 달라질 수 있다.

〈표4-6〉 어린이집 재정 상태에 대한 인지도

인지도 \ 비율	빈도	비율	순비율	누적비율
매우 잘 안다	25	9.8	9.8	9.8
잘 아는 편이다	108	42.5	42.5	52.4
그저 그렇다	92	36.2	36.2	88.6
잘 모른다	25	9.8	9.8	98.4
전혀 모른다	4	1.6	1.6	100.0
계	254	100.0	100.0	

3. 대인관계의 만족도

1) 동료교사와의 관계

보육교사의 업무 수행과정에서 가장 많은 인간관계를 형성하는 사람은 동료 교사이다. 동료교사와의 밀접한 인간관계 형성은 업무 만족도를 향상시키는 중요한 요소가 될 수 있다. 동료교사 관계의 원만성을 조사해본 결과 응답자(N=253)의 12.3%가 ‘매우 원만하다,’ 76.7%가 ‘원만한 편이다’ 등으로 응답하여 전체적으로 약 88.9%가 긍정적인 응답을 한 것으로 조사되었다. 이것은 전반적으로 보육교사들이 동료와의 관계가 원만하게 유지되고 있음을 보여주는 결과로 볼 수 있다. 반면에 ‘그저 그렇다’ 10.7%, ‘원만하지 못한 편이다’ 0.4% 등으로 부정적 평가는 매우 낮은 것으로 나타났다.

시설 유형별로 동료교사 관계의 원만성을 비교해본 결과 큰 유의미한 차이를 발견하기 어려웠다. 다만 민간 어린이집 교사 중 동료교사와의 관계가 매우 원만하다고 응답한 교사가 구립에 비하여 약간 많은 것으로 나타났다. 연령별로는 연령이 낮을수록 동료교사와의 관계가 원만하다는 응답비율이 높아지는 것으로 나타났다. 30세 이상의 보육교사들은 동료교사와의 관계가 ‘그저 그렇다’라고 응답한 비율이 30세 미만에 비하여 다소 높게 나

타났다. 학력별로는 유의미한 차이가 거의 없는 것으로 나타났다.

〈표4-7〉 보육교사의 동료관계 원만성

원만성		빈도	비율	순비율	누적비율
원만한 정도	매우 원만하다	31	12.2	12.3	12.3
	원만한 편이다	194	76.4	76.7	88.9
	그저 그렇다	27	10.6	10.7	99.6
	원만하지 못한 편이다	1	.4	.4	100.0
	소계	253	99.6	100.0	
무응답		1	.4		
계		254	100.0		

2) 시설장과의 관계

보육교사와 시설장과의 관계 긴밀성은 교사의 일상업무 수행뿐만 아니라 업무 만족도 및 조직 몰입도에 매우 큰 영향을 미친다고 볼 수 있다. 본 조사 결과 교사와 시설장 사이의 관계에 대해서는 긴밀하다는 긍정적 평가보다는 유보적 평가가 매우 높게 나타났다.

구체적인 응답 분포를 보면 ‘매우 긴밀한 관계이다’ 2.0%, ‘긴밀한 편이다’ 30.7% 등 총 32.7%의 응답자가 긍정적인 관계로 평가하였다. 반면에 그저 그렇다는 52.8%로 전체 응답자의 반수가 약간 넘는 비율로 나타났다. 그리고 ‘형식적인 관계’라는 부정적 평가는 약 14.6% 정도로 나타났다. 즉 전체 응답자의 약 반수는 시설장과의 관계를 그저 그런 관계로 평가하는 반면에 3분의 1정도는 매우 긴밀한 관계임을 표시하는 것으로 나타났다. 일부 시설에서는 교사와 시설장 사이의 관계가 원만하지 못한 경우가 있는 것으로 나타났다.

보육교사의 인구통계학적 변수를 기준으로 시설장과의 관계 긴밀성을 비교해본 결과 연

령별, 학력별, 시설별로 유의미한 차이가 없는 것으로 나타났다.

〈표4-8〉 보육교사와 시설장과의 관계 긴밀성

원만성		비율	빈도	비율	누적비율
원만한 정도	매우 긴밀한 관계이다		5	2.0	2.0
	긴밀한 편이다		78	30.7	32.7
	그저 그렇다		134	52.8	85.4
	거의 형식적이다		35	13.8	99.2
	아주 형식적이다		2	0.8	100.0
	계		253	100.0	

3) 학부모와의 관계

보육교사와 학부모와의 관계 돈독성을 조사해본 결과 매우 긍정적인 평가를 하고 있는 것으로 나타났다. 구체적인 응답 분포를 보면 학부모와의 관계가 돈독하다는 응답은 전체의 60.0%로 나타났으며, 그저 그렇다는 응답은 37.8%, 돈독하지 못하다는 응답은 1.6%로 나타났다. 이것은 보육교사들이 학부모와의 관계는 일정 수준 이상으로 돈독한 관계를 유지하고 있음을 보여주는 것이다.

응답자의 인구통계학적 특징으로 나타나는 차이를 분석해본 결과 시설 유형이나 학력은 별로 상관이 없는 것으로 나타났다. 반면에 교사의 연령과 학부모와의 관계는 다소 의미가 있는 것으로 나타났다. 즉, 연령이 높을수록 부모와의 관계는 돈독하다고 응답한 반면에 나이가 어린 교사일수록 그저 그렇다는 응답을 하는 비율이 다소 높아졌다.

〈표4-9〉 보육교사와 학부모와의 관계 돈독성

원만성		비율	빈도	비율	누적비율
원만한 정도	매우 돈독하다		15	5.9	5.9
	돈독한 편이다		139	54.7	60.0
	그저 그렇다		96	37.8	98.4
	거의 돈독하지 못하다		4	1.6	100.0
	계		254	100.0	

제2절 가설의 검증

1. 시설 유형에 따른 원장 행동 유형의 차이 검증

1) 다중판별분석을 이용한 시설장 리더십 행동의 차이 분석

다음의 〈표4-13〉에는 전술한 MPS를 이용하여 측정한 시설장의 14가지 행동 평균과 표준편차를 종합적으로 제시하고 있다. 시설장의 리더십 행동 유형을 단순 평균값으로 비교해본 결과 ‘계획 및 조직화’ 행동유형에서 평균점이 가장 높게 나타났다. 이것은 시설장들이 시설의 운영과 관련된 계획을 수립하고 이를 조직적으로 추진하는데 있어서는 비교적 보육교사들로부터 긍정적인 평가를 받고 있음을 보여주는 것이다.

여기서 제시된 결과를 중심으로 평균치가 가장 높은 순서로 다섯 가지의 행동 유형을 분석해 보면 ① 계획 및 조직화, ② 목표의 명확화, ③ 인화 추구, ④ 환경 파악 및 정보 수집, ⑤ 교제망 개발 및 유지 등으로 조사되었다. 반면에 평균치가 가장 낮은 순서로 다섯 가지의 행동 유형을 분석해 보면 ① 보상, ② 권한 위임, ③ 배려행동, ④ 사명의식 고취, ⑤ 협의 등의 분포로 나타났다. 이러한 조사결과를 본다면 어린이집 시설장들은 시설을 운영하는데 필요한 당면 문제를 해결하는 리더십 행동 유형, 즉 계획의 수립, 목표 설

정, 구성원의 단결, 정보수집, 대외적인 활동 등에서는 매우 적극적인 역할 수행을 하는 것으로 볼 수 있다.

〈표4-10〉 시설장 리더십 행동의 평균 및 표준편차

행동유형 \ 평균	빈도	평균	표준편차
계획 및 조직화	254	3.1037	.6143
목표의 명확화	254	3.0906	.5949
인화추구	254	3.0753	.6217
환경파악 및 정보수집	254	3.0687	.5718
교제망 개발 및 유지	253	3.0537	.7583
문제해결	254	3.0362	.5694
정보전파	254	3.0335	.6363
인재육성	254	3.0282	.6389
공헌인정	254	3.0153	.6645
협의	254	3.0011	.5764
사명의식 고취	254	2.9690	.6225
배려행동	254	2.9659	.7275
권한 위임	254	2.9245	.6184
보상	248	2.5793	.7947

반면에 시설 운영과는 직접적으로 관련되지 않은 보육교사의 인간적 처우에 대한 리더십 행동은 매우 부족한 것으로 지적되고 있다. 즉, 보육교사의 활동성과에 대하여 보상을 하거나, 자율성을 강화하고, 교사들에게 인간적으로 배려를 해주고, 관련 업무를 자상하게 상의하는 등의 리더십 행동에 대해서는 상대적으로 부정적인 평가를 받고 있음을 알 수 있다.

이 결과는 교사들이 주관적으로 판단한 것이기 때문에 다소 편차는 있다고 할지라도 시설장의 리더십 발휘의 문제점을 지적하는 것으로 볼 수 있다. 구립 어린이집의 시설장과 민간 어린이집 시설장의 리더십 행태를 비교하기 위하여 두 집단 사이의 평균 및 표준편차를 기준으로 차이를 비교하였다. 그러나 두 집단 사이의 유의미한 차이를 찾아보기는 어려우나 일부의 행동에서는 다소 의미 있는 행동의 차이를 찾아 볼 수 있다.

2) 구립 및 민간 시설장 리더십 행동의 평균 및 표준편차 비교

다음의 표에서 알 수 있듯이 두 집단 사이의 평균의 차이를 분석해본 결과 구립 과 민간 시설장 사이의 평균 차이가 다소 크게 나타나는 부분은 보상, 교제망 개발 및 유지, 정보 전파, 계획 및 조직화, 문제 해결 등으로 나타났다. 구립 어린이집은 인건비 및 운영비의 일부가 국비 혹은 지방비로 보조되기 때문에 다소 경제적으로 여유를 가질 수 있는 상황이다. 반면에 민간 어린이집은 전적으로 보육료에 의존하기 때문에 보육교사에 대한 경제적 보상에 있어서 차이가 나타날 수밖에 없다.

〈표4-11〉 구립 및 민간 시설장 리더십 행동의
평균 및 표준편차 비교

행동 \ 평균	시설 유형	빈도	평균	표준편차
정보전파	구립어린이집	166	3.0427	.6296
	민간어린이집	88	3.0161	.6520
계획 및 조직화	구립어린이집	166	3.1798	.5732
	민간어린이집	88	2.9602	.6651
목표의 명확화	구립어린이집	166	3.1406	.5849
	민간어린이집	88	2.9962	.6054
협의	구립어린이집	166	3.0559	.5584
	민간어린이집	88	2.8977	.5985

사명의식 고취	구립어린이집	166	3.0290	.5829
	민간어린이집	88	2.8559	.6803
공헌인정	구립어린이집	166	3.0709	.7191
	민간어린이집	88	2.9104	.5351
환경파악 및 정보수집	구립어린이집	166	3.1361	.5452
	민간어린이집	88	2.9415	.6016
문제해결	구립어린이집	166	3.1076	.5437
	민간어린이집	88	2.9015	.5950
배려 행동	구립어린이집	166	3.0105	.7225
	민간어린이집	88	2.8816	.7336
인화추구	구립어린이집	166	3.1200	.6277
	민간어린이집	88	2.9909	.6047
교제망 개발 및 유지	구립어린이집	166	3.1606	.7793
	민간어린이집	87	2.8496	.6751
권한 위임	구립어린이집	166	2.9598	.6341
	민간어린이집	88	2.8580	.5853
인재육성	구립어린이집	166	3.0924	.6181
	민간어린이집	88	2.9072	.6632
보상	구립어린이집	163	2.7035	.7961
	민간어린이집	85	2.3412	.7400

이것은 두 집단 사이의 임금 격차에서도 찾아볼 수 있는 현상이다. 또한 구립 어린이집 시설장은 행정기관을 비롯하여 관리감독기관과의 교제망을 형성하는 활동이 비교적 활발한데 비하여 민간에서는 이와 같은 활동이 크게 중요시되지 않는 경향이 있다. 또한 구립 어린이집은 체계적인 운영이 필요하며, 규칙적인 외부 감사를 받기 때문에 정보전파나 계획 및 조직화 등의 활동이 활발하게 이루어질 필요가 있다. 그와 같은 환경적 요인들이 시설장의 활동을 자극하고 있으며, 이러한 활동 결과가 보육교사들에게도 긍정적으로 평가될 수 있는 요소로 작용하고 있는 것으로 분석된다.

2. 어린이집 원장의 행동유형과 교사의 직무만족도의 차이 검증

1) 보육교사의 직무만족도 분포

보육교사의 직무만족도를 측정하기 위하여 총 20개의 문항을 조사하였다. 20개의 조사 문항에는 업무 수행에 대한 만족, 시설장의 태도, 타인을 위한 봉사, 직업의 안정성, 영향력 행사, 급여, 승진 기회, 재량권의 행사 근무환경, 업무 성과에 대한 인정, 성취감 등을 포함시켰다.

전체 문항의 직무만족도 측정은 5점 척도로 이루어졌으며 평균치는 약 3.53으로 나타났다. 이 수치는 전체적으로 보육교사들이 느끼는 직무만족도가 다소 만족스러워하는 정도로 평가되고 있음을 보여주는 것이다. 즉, 매우 흡족하게 만족하는 것은 아니지만 불만족보다는 만족으로 기울어져 있음을 보여주는 것으로 볼 수 있다.

(1) 직무만족도의 긍정적 평가 변수

직무만족도에 대한 평가가 긍정적으로 나타나는 변수를 평균치($m > 3.70$)가 가장 높은 순으로 5개 문항을 조사해본 결과 보육교사는 ①양심에 어긋나지 않는 업무 수행(3.93), ② 타인을 위한 봉사 가능성(3.90), ③독자적으로 무엇인가를 할 수 있다는 것(3.85), ④직업의 안정성(3.79), ⑤업무 수행의 성취감(3.73), ⑥일에 대한 몰두(3.72) 등을 지적하였다. 이와 같은 응답 내용을 분석해 보면, 보육교사들이 직무수행에 만족도를 느낄 수 있는 항목은 스스로의 정신적 만족과 타인을 위한 봉사, 독자적인 업무수행과 성취감, 직업의 안정성, 일에 대한 몰두 가능성 등으로 나타났다.

〈표4-12〉 보육교사의 직무만족도에 대한 평균 및 표준편차

측정문항	평균	표준편차
Q91 양심에 어긋나지 않는 업무 수행	3.93	.71
Q92 타인을 위한 봉사 가능성	3.90	.65
Q86 독자적으로 무엇인가를 할 수 있다는 것	3.85	.62
Q93 직업의 안정성	3.79	1.94
Q104 업무 수행의 성취감	3.73	.70
Q85 일에 대한 몰두	3.72	.64
Q87 다양한 업무 수행 가능성	3.70	.75
Q102 동료들과의 관계	3.67	.71
Q90 원장의 의사결정 능력	3.65	2.70
Q89 원장의 교사 다루는 방식	3.59	2.57
Q95 능력을 발휘할 기회	3.57	.71
Q103 업무 수행에 대한 인정	3.50	.74
Q88 선망의 대상이 될 기회	3.43	.72
Q101 근무환경	3.42	.75
Q100 독자적인 방식으로 업무 처리 기회	3.36	.73
Q94 타인에 대한 영향력 행사	3.36	.63
Q99 업무 수행에 대한 재량권	3.36	.75
Q96 시설의 정책 집행 방식	3.32	.79
Q98 승진 기회	3.05	.76
Q97 현재의 급여 수준	2.91	.89

이와 같은 측정 변수들은 보육교사의 일상적인 업무와 밀접한 관련이 있는 항목들이다. 즉 보육교사들은 어린이들과 생활하기 때문에 원칙에 입각하여 양심적으로 가르칠 수 있으며, 그러한 일 자체가 어린이와 그 부모들을 위한 봉사로 생각할 수 있는 것이다. 또한 아동교육에 대한 전문성을 확보하고 있기 때문에 업무 수행의 독자성, 직업의 안정성, 업무 수행의 성취감, 일에 대한 몰두 등도 긍정적인 평가를 가져오는 활동들이다.

(2) 직무만족도의 부정적 평가 변수

보육교사의 직무만족에 부정적으로 평가되는 변수는 급여, 승진, 정책 집행, 재량권, 영향력, 업무의 독자성 등으로 조사되었다. 평균치($m < 3.4$)가 가장 적은 항목을 기준으로 6개 문항을 조사해본 결과 ① 현재의 급여 수준(2.91), ② 승진 기회(3.05), ③ 시설의 정책 집행 방식(3.32), ④ 업무 수행에 대한 재량권(3.36), ⑤ 타인에 대한 영향력 행사(3.36), ⑥ 독자적인 방식으로 업무 처리 기회(3.36) 등으로 나타났다. 이러한 조사결과를 기준으로 분석해 보면 교사들은 급여에 대한 불만이 가장 큰 것으로 나타났다. 그리고 승진과 정책 집행, 재량권 등에 대해서도 불만이 많은 것으로 나타났다.

2) 가설의 검증

유클이 제시한 14개 행동모형과 보육교사의 직무만족도 사이의 상관관계를 분석하기 위하여 직무만족도와 관련된 20개 문항의 평균과 표준편차를 구하고 이 결과와 행동모형의 평균치와 비교하는 T-Test 검증을 시도하였다. 이 결과 유의수준 95% 범위 내에서 시설장의 행동유형과 보육교사의 직무만족도 사이에 유의미한 관계가 있는 것으로 나타났다.

즉 시설장이 사명의식을 고취시켜 주거나 상호간에 인화를 추구할 때 보육교사의 직무만족도 수준이 다른 행동 보다 유의미한 상관관계를 보여주고 있는 것으로 나타났다. 상관관계가 0.5 이상 나타난 시설장의 행동유형은 사명의식 고취 0.531, 인화 추구 0.532, 협의 0.512 등으로 조사되었다.

〈표4-13〉 유클의 14개 시설장 행동유형에 따른 보육교사

직무만족도 사이의 상관관계

상관관계 항목	상관계수	N	상관관계	유의수준
Pair 1 정보전파 & 직무만족도		254	.469	.000
Pair 2 계획 및 조직화 & 직무만족도		254	.424	.000
Pair 3 목표의 명확화 & 직무만족도		254	.422	.000
Pair 4 협의 & 직무만족도		254	.512	.000
Pair 5 사명의식 고취 & 직무만족도		254	.531	.000
Pair 6 공헌인정 & 직무만족도		254	.481	.000
Pair 7 환경파악 및 정보수집 & 직무만족도		254	.368	.000
Pair 8 문제해결 & 직무만족도		254	.494	.000
Pair 9 배려행동 & 직무만족도		254	.488	.000
Pair 10 인화추구 & 직무만족도		254	.523	.000
Pair 11 교제망 개발 및 유지 & 직무만족도		253	.323	.000
Pair 12 권한 위임 & 직무만족도		254	.437	.000
Pair 13 인재육성 & 직무만족도		254	.464	.000
Pair 14 보상 & 직무만족도		248	.487	.000

반면에 시설장의 행동과 보육교사의 직무만족도 사이에 상관관계가 가장 낮은 순으로 본다면 교제망 개발 및 유지(0.323), 환경 파악 및 정보수집(0.368), 목표의 명확화(0.422), 계획 및 조직화(0.424) 등으로 나타났다. 이러한 문항들이 교사의 직무만족도와 상관관계가 낮은 이유를 찾아본다면 교제망 개발 및 유지와 환경파악 및 정보수집은 시설 외부의 활동이라는 점을 지적할 수 있다. 즉 교사들은 시설장들이 내부 일에 등한시하면서 외부 일에만 열중한다면 직무만족도에 부정적인 영향을 미치고 있는 것으로 받아들이고 있음을 알 수 있다. 또한 목표의 명확화와 계획 및 조직화는 시설장들이 지나치게 보육교사들을

지도하려고 한다거나 가치관을 주입시키려고 하는 행동들이기 때문에 이러한 시설장의 행위는 교사의 직무만족도에 부정적으로 영향을 미치고 있음을 보여주는 것이다.

3. 어린이집 원장의 행동유형과 교사의 조직몰입도의 차이 검증

1) 보육교사의 조직몰입도 분석

〈표4-14〉 구립 및 민간 어린이집 보육교사의 조직몰입도
행태의 평균 및 표준편차

조직몰입도	구립 어린이집	민간 어린이집
소속감	3.99 (0.57)	3.88 (0.72)
정서적 애착	3.88 (0.63)	3.77 (0.75)
개인적 의미	4.02 (0.69)	3.93 (0.74)
가족적 유대감	3.71 (0.70)	3.58 (0.91)
정년퇴직 의도	3.72 (0.80)	3.47 (0.99)
밖에서 직장 이야기	2.92 (0.98)	3.23 (0.99)
직장과 나의 동일시	3.75 (0.64)	3.70 (0.76)
타 직장에 대한 적응	3.14 (0.78)	3.20 (0.82)

註: 평균값 아래 괄호 안에는 표준편차가 제시되었음.

보육교사의 조직 몰입도를 조사하기 위하여 직장에 대한 소속감, 정서적 애착, 개인적 의미, 가족적 유대감, 정년퇴직까지의 근무욕구 등 모두 8개 문항을 통하여 평균값과 표준편차를 산출하여 비교하였다. 이러한 비교결과 구립 어린이집과 민간 어린이집 사이에 현저한 차이가 있는 것으로 나타났다.

다음의 표를 보면 구립어린이집에서 근무하는 보육교사의 경우 직장에 대한 소속감 3.99, 직장에 대한 정서적 애착 3.88, 직장에 대한 개인적 의미 4.02, 직장에 대한 가족적 유대감 3.71, 정년퇴직까지의 근무욕구 3.72, 밖에서의 직장에 대한 이야기 2.92, 직장과의 동일시 3.75, 이직 후 타 직장에 대한 적응 3.14 등으로 나타났다.

이러한 수치는 민간어린이집에서 근무하는 보육교사의 조직몰입도와 유의미한 차이를 나타내고 있는 것으로 나타났다. 즉 조직몰입도에 있어서 구립어린이집에서 근무하는 보육교사들이 민간 어린이집 보육교사에 비하여 더 긍정적인 것으로 볼 수 있다.

〈표4-15〉 구립 및 민간 어린이집 보육교사의 조직몰입도 비교

몰입도 유형		조직몰입도 (m=평균값)		계
		아니다 (m<2.5)	그렇다 (m≥2.5)	
시설 유형	구립	42	124	166
	어린이집	25.3	74.7	100.0
	민간	38	50	88
	어린이집	43.2	56.8	100.0
계		80	174	254
		31.5	68.5	100.0

이와 같은 결과는 조직몰입도에 관련된 8개 문항의 평균치를 구하여 그 값을 2.5 “미만

을 아니다,” 2.5 이상을 “그렇다”로 구분하여 이것을 구립과 민간 어린이집으로 비교한 결과와도 거의 일치한다. 조직 몰입도가 2.5 이상인 응답자의 비율을 평가해본 결과 구립은 74.7% 비율로 나타난 반면에 민간 어린이집 보육교사는 56.8%로 나타났다.

〈표4-16〉 유클의 14개 시설장 행동유형에 따른 보육교사
조직몰입도 사이의 상관관계

상관관계 항목	상관계수	N	상관계수	유의수준
Pair 1 조직몰입도 & 정보전파		254	.325	.000
Pair 2 조직몰입도 & 계획 및 조직화		254	.340	.000
Pair 3 조직몰입도 & 목표의 명확화		254	.321	.000
Pair 4 조직몰입도 & 협의		254	.408	.000
Pair 5 조직몰입도 & 사명의식 고취		254	.422	.000
Pair 6 조직몰입도 & 공헌인정		254	.373	.000
Pair 7 조직몰입도 & 환경파악 및 정보수집		254	.232	.000
Pair 8 조직몰입도 & 문제해결		254	.392	.000
Pair 9 조직몰입도 & 배려행동		254	.382	.000
Pair 10 조직몰입도 & 인화추구		254	.375	.000
Pair 11 조직몰입도 & 교제망 개발 및 유지		253	.213	.001
Pair 12 조직몰입도 & 권한 위임		254	.327	.000
Pair 13 조직몰입도 & 인재육성		254	.313	.000
Pair 14 조직몰입도 & 보상		248	.372	.000

2) 가설의 검증

시설장의 리더십 행동유형과 조직몰입도 사이의 상관관계는 다소 유의미한 관계가 크지

않은 것으로 나타났다. 시설장 행동을 유클의 14개 행동유형으로 구분하고 각 항목의 평균치를 구한 뒤 조직몰입도와 상관계수를 구하였다. 이 상관계수의 계수는 Pared Samples T Test를 이용하여 구하였다. 그 결과 나타난 각 항목별 상관계수를 분석해본 결과 상관계수가 0.5 이상인 항목은 전혀 없었다. 이것은 보육교사의 조직몰입도와 시설장의 리더십 행동유형 사이에 상관계수는 긍정적인 측면보다는 부정적인 측면으로 영향을 미치는 요인들이 더 많은 것으로 보여주는 것으로 볼 수 있다.

보육교사의 조직몰입도와 상관계수가 가장 적은 문항부터 4개의 항목을 선택해본 결과 교제망 개발 및 유지(0.213), 환경과악 및 정보수집(0.232), 인재육성(0.313), 목표의 명확화(0.321) 등인 것으로 나타났다. 리더십 행동유형과 조직몰입도는 큰 상관계수는 나타나지 않았지만 조직몰입도에 부정적인 영향을 미치는 행동유형은 찾아낼 수 있었다. 즉 시설장의 시설 내부의 업무보다는 외부의 업무 수행에 중점을 두거나 시설장의 가치관이나 목표를 지나치게 교사들에게 강요하는 행위들은 보육교사의 조직몰입도에 긍정적인 효과가 없다는 것을 지적할 수 있다.

제3절 조사결과 및 가설 검증의 요약

1. 조사결과의 요약

본 논문에서는 어린이집에서 근무하는 원장의 행동유형과 보육교사의 직무만족도 및 조직몰입도의 실태와 상관계수를 분석하여 바람직한 원장의 지도력 발휘와 더불어 교사의 직무태도를 향상시키는 방안을 연구하였다. 보육교사의 직무태도는 시설의 근무환경, 수행하는 업무 등에 의하여 영향을 받을 수 있다. 그 중에서도 본 연구에서 주목한 것은 어린이집 원장의 지도력에 의한 영향을 매우 크게 본 것이다.

어린이집의 근무환경이나 업무는 대부분의 시설에서 거의 유사하게 나타나고 있다. 따라서 보육교사에게 영향을 주는 요인 중 가장 가변적인 요인은 바로 어린이집 원장

의 지도력이라고 할 수 있다. 특히 어린이집은 그 특성상 대부분 여성 중심으로 이루어진 조직이다. 여성중심의 조직은 여성들이 가지고 있는 섬세함과 자상함, 그리고 대인관계의 민감함 등이 크게 작용하는 경향이 있다. 따라서 본 연구에서는 이 점에 착안하여 어린이집 원장의 리더십 행동과 교사의 직무만족도 및 조직 몰입도의 상관성을 밝히려고 하였다.

어린이집 원장의 리더십 행동은 유클이 제시한 14개 행동모형을 중심으로 분석하였다. 유클은 14개 행동 모형을 중심으로 60여개의 조사 문항을 개발하였는데 본 논문에서는 이를 어린이집 환경에 적합하게 수정하여 총 66개 문항을 사용하였다. 그리고 보육교사의 직무만족도를 측정하기 위한 설문으로는 미네소타 만족 질문지(Minnesota Satisfaction Questionnaire; MSQ)의 20문항을 어린이집 환경에 맞추어 변환시켰다. 보육교사의 조직몰입도를 측정하기 위해서는 마이어(Meyer)와 알렌(Allen)이 개발한 8개 문항의 정서적 몰입(affective commitment) 척도를 사용하였다. 그리고 원장의 리더십 행동과 교사의 직무만족도 및 조직몰입도의 상관관계를 분석하여 교사의 직무태도에 영향을 미치는 원장의 리더십 행동을 분석하였다. 조사 및 분석결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 조사에 응답한 보육교사의 인구통계학적 특성을 분석한 결과 현재 어린이집의 현황을 고루 반영하는 것으로 나타났다. 조사에 응답한 교사의 평균연령은 27.6세로 대부분의 교사가 20대 연령층에 많이 집중되어 있음을 보여주고 있다. 그러나 교사의 연령이 20세부터 50세까지 다양한 연령으로 분포되어 있었기 때문에 여러 연령층의 교사들의 태도를 분석할 수 있었다. 또한 교사들의 75% 이상이 전문대학 이상의 학력을 지니고 있는 것으로 조사되어 교사의 질적 수준이 매우 높아지고 있을 뿐만 아니라 전문성도 강화되고 있음을 알 수 있었다. 시설 아동의 수도 20명부터 200명에 이르기까지 다양한 규모로 조사되었으며, 교사의 수도 3-4명의 소규모 시설부터 10명 이상의 다양한 시설이 표본으로 추출되었다. 따라서 본 조사는 어린이집의 특성을 고루 반영하는 조사가 이루어질 수 있었다. 다만 구립어린이집과 민간어린이집의 균형이 이루어지지 않아 2/3정도 교사 의견이 구립어린이집의 상황을 설명하는 한계를 지니고 있다. 즉 민

간어린이집의 실태를 제대로 반영하지 못하는 한계점을 내포하고 있다.

둘째, 보육교사들이 파악하는 어린이집 원장의 행동 유형을 요약하면 어린이집 시설장들은 시설을 운영하는데 필요한 당면 문제를 해결하는 리더십 행동 유형, 즉 계획의 수립, 목표 설정, 구성원의 단결, 정보수집, 대외적인 활동 등에서는 매우 적극적인 역할 수행을 하는 반면에 시설 운영과는 직접적으로 관련되지 않은 보육교사의 인간적 처우에 대한 리더십 행동은 매우 부족한 것으로 지적되고 있다. 즉, 보육교사의 활동성과에 대하여 보상을 하거나, 자율성을 강화하고, 교사들에게 인간적으로 배려를 해주고, 관련 업무를 자상하게 상의하는 등의 리더십 행동에 대해서는 상대적으로 부정적인 평가를 받고 있는 것으로 나타났다.

셋째, 구립어린이집과 민간 어린이집 원장의 리더십 행태를 비교해본 결과 두 집단 사이의 차이가 크게 나타나는 부분은 보상, 교제망 개발 및 유지, 정보 전파, 계획 및 조직화, 문제 해결 등으로 나타났다. 구립 어린이집은 인건비 및 운영비의 일부가 국비 혹은 지방비로 보조되기 때문에 다소 경제적으로 여유를 가질 수 있는 상황이다. 반면에 민간 어린이집은 전적으로 보육료에 의존하기 때문에 보육교사에 대한 경제적 보상에 있어서 차이가 나타나는 것으로 파악되었다.

넷째, 보육교사의 직무만족도에 현재 긍정적으로 영향을 미치는 요인들은 스스로의 정신적 만족과 타인을 위한 봉사, 독자적인 업무수행과 성취감, 직업의 안정성, 일에 대한 몰두 가능성 등으로 나타났다. 반면에 보육교사의 직무만족에 현재 부정적으로 평가되는 변수는 급여, 승진, 정책 집행, 재량권, 영향력, 업무의 독자성 등으로 조사되었다. 이것은 교사들이 급여나 승진, 재량권과 업무의 독자성, 영향력 등의 문제 등으로 스스로의 직무에 만족하지 못하는 원인이 되고 있음을 보여주는 것이다. 또한 원장의 행동과 교사의 직무만족 사이에는 유의미한 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 특히 원장의 행동 유형중 사명의식을 고취시켜 주거나, 인화를 추구하고 업무를 사전에 협의할 때 교사의 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 반면에 원장이 시설 내부의 일보다는 외부의 일에 치중할 때 교사의 직무만족도는 떨어지는 것으로 나타났다.

다섯째, 보육교사의 조직몰입도는 구립 어린이집 교사가 민간 어린이집 교사에 비하

여 높은 것으로 조사되었다. 이것은 구립과 민간 사이의 급여 및 근무환경의 차이에서 나타나는 것으로 볼 수 있다. 즉 구립은 신분보장과 함께 사회복지시설에 준하는 급여가 지급되는 반면에 민간어린이집은 보육 아동의 보육료에 의존하기 때문에 급여 수준이 현저하게 낮을 뿐만 아니라 조직의 규모와 환경도 상대적으로 열악하기 때문으로 볼 수 있다. 또한 어린이집 원장의 리더십 행동유형과 보육교사의 조직몰입도의 상관관계 조사결과 긍정적으로 유의미한 상관관계는 나타나지 않았다. 그러나 조직몰입도에 부정적인 영향을 미치는 원장의 행동유형은 찾아낼 수 있었다. 즉 시설장의 시설 내부의 업무보다는 외부의 업무 수행에 중점을 두거나 시설장의 가치관이나 목표를 지나치게 교사들에게 강요하는 행위들은 보육교사의 조직몰입도에 긍정적인 효과가 없다는 것을 지적할 수 있다.

2. 가설검증 결과의 요약

본 논문의 연구 가설은 다음과 같은 세 가지로 설정하였다. 첫째는 어린이집 원장의 리더십 행동은 구립과 민간어린이집의 시설 유형에 따라 다르게 나타날 것이다. 둘째 어린이집 원장의 리더십 행동모형은 보육교사의 직무만족도 결과를 예측할 수 있을 것이다. 셋째 어린이집 원장의 리더십 행동모형은 보육교사의 조직몰입도를 예측할 수 있을 것이다.

이와 같은 가설을 기초로 설문조사를 실시해본 결과 첫째 가설의 검증결과를 살펴보면 구립과 민간 어린이집 원장의 리더십 행동의 차이는 행동영역별로 차이가 있는 것으로 나타났다. 리더십 행동유형에서 차이가 나타나는 부분은 보상적 행위, 교제망 개발 및 유지, 환경 파악 및 정보수집, 계획 및 조직화, 문제해결 등이다. 이와 같은 원장 리더십행동의 차이가 나타나는 원인은 시설이 처하고 있는 경제적 환경의 차이에서 나타나고 있는 것으로 판단된다. 구립어린이집은 중앙정부 및 지방자치단체의 지원금과 보육료 수입으로 운영되는 반면에 민간어린이집은 보육료 수입에만 의존하기 때문에 재정규모가 크게 차이가 나타난다. 이러한 차이가 어린이집 원장의 리더십 행동에 주로

영향을 주고 있는 것으로 보인다. 그러나 원장의 개인적 특성과 자질에 의한 차이도 배제할 수는 없다.

둘째 가설은 어린이집 원장의 리더십 행동유형에 따라 보육교사의 직무만족도에 차이가 나타날 것이라는 예측이었다. 이러한 가설과 분석결과를 비교해 보면 보육교사의 직무만족도에 긍정적으로 작용하는 리더십 행동유형과 부정적으로 작용하는 유형이 구분될 수 있는 것으로 나타났다. 직무만족도에 긍정적으로 작용하는 리더십 행동유형은 보육교사에 대하여 사명의식을 고취시켜 주거나 상호간에 인화를 추구하고, 업무에 관하여 자상하게 협의할 때 직무만족도가 높아지는 것으로 나타났다. 반면에 어린이집 원장이 대외적인 활동에 치우치거나 환경파악 및 정보수집 등의 활동에 집중한다면 보육교사의 직무만족도는 낮아지는 것으로 나타났다. 또한 목표를 명확화 하거나 계획 및 조직화하는 행동유형의 경우도 직무만족도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 검증결과를 종합하여 보면 보육교사의 직무만족도를 높이기 위해서 어린이집 원장은 대외적인 일 못지 않게 시설 내부의 일에 관심을 기울이고, 보육교사가 자신의 업무를 충실히 수행할 수 있도록 자율성과 환경을 조성해주고, 독단적인 의사결정보다는 합리적이고 협의적인 의사결정의 행동유형을 갖추어야 한다. 그러나 어린이집 보육교사의 직무만족도는 구립과 민간어린이집의 원장에 따라 다르게 나타나는 것은 아닌 것으로 나타나 2-a의 가설은 기각되었다.

셋째 가설은 “어린이집 원장의 리더십 행동모형은 보육교사의 조직몰입도의 결과를 예측할 수 있을 것”이라는 가설3은 기각되었다. 리더십 행동유형과 조직몰입도의 상관관계를 비교한 결과 유의미한 관련성이 크지 않은 것으로 나타났다. 조사결과를 보면 보육교사의 조직몰입도와 시설장의 리더십 행동 사이에 긍정적인 관계를 형성하는 변수는 거의 나타나지 않은 반면에 부정적인 관계를 형성하는 요인들이 많은 것으로 나타났다. 즉 보육교사의 조직몰입도에 부정적으로 영향을 미치는 요인들은 발견되었으나 긍정적으로 영향을 미치는 요인은 분명하게 나타나지 않았다. 그러나 가설 3-a 보육시설 유형에 따른 보육교사의 조직몰입도에는 차이가 나타난다는 사실은 입증되었다. 즉 구립어린이집에서 근무하는 보육교사의 경우 직장에 대한 소속감, 정서적 애착, 직장

대한 개인적 의미, 가족적 유대감, 정년퇴직까지의 근무 욕구 등의 측면에서 민간어린이집 교사에 비하여 매우 긍정적으로 평가되었다. 이것은 구립어린이집이 민간어린이집에 비하여 근무환경과 처우가 더 좋기 때문인 것으로 볼 수 있다.

본 연구결과를 종합하여 보면 시설장의 리더십 행동유형은 보육교사의 직무만족도에 크게 영향을 미치고 있는 것으로 볼 수 있다. 그러나 시설장의 리더십 행동유형은 조직몰입도에는 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 그것은 보육교사들이 어린이집에 채용될 때 이미 자신의 업무와 근무환경 등을 종합적으로 고려하고 업무 수행 자체에 만족감과 즐거움을 느낄 수 있는 교사들이 임용되기 때문이다. 즉, 보육교사 자신이 채용때부터 관련 업무와 근무처에 대하여 어느 정도 정신적 만족을 하고 있는 상태이기 때문이다. 그러나 업무를 수행하는 과정에서의 직무만족도는 채용이후 시설장의 리더십의 행동에 의하여 영향을 받고 있음을 입증할 수 있었다.

제5장 결론 및 제언

현재 서울시에는 약 4,000여 개의 각종 어린이집이 운영되고 있으며 전국에 약 19,000여 개의 어린이집이 운영 중에 있다. 이들 어린이집에는 많은 보육교사들이 근무하고 있다. 어린이집은 그 운영구조상 위탁 및 운영주체, 시설장, 그리고 보육교사로 조직되어 있으며, 여기에 시설을 이용하며 보육서비스를 받는 어린이와 학부모가 관련되어 있다. 또한 어린이집에 재정지원 및 지도감독을 하는 행정기관과 지역사회 등과도 밀접한 관계를 맺고 있다.

어린이집 운영에 가장 중요한 인적자원은 시설장과 보육교사이다. 시설장은 시설 운영 및 보육서비스 전체에 대한 책임을 지며, 보육교사는 개별 어린이들을 대상으로 하는 보육서비스를 직접 제공하는 역할을 담당한다. 따라서 시설장과 보육교사가 얼마나 유대관계를 맺고 합리적으로 주어진 업무를 수행하느냐에 따라 보육서비스의 질이 달라질 수 있다. 따라서 본 연구에서는 어린이집 원장의 리더십 유형과 보육교사의 직무만족도 및 조직몰입도와의 상관성을 연구하였다. 본 연구결과를 종합하여 다음과 같은 결론을 도출할 수 있었다.

첫째, 보육교사의 직무만족에는 원장의 리더십 행동이 큰 영향을 미치고 있다는 사실이 입증되었다. 따라서 보육교사의 직무만족도를 고양시켜 보육서비스의 질적 향상을 도모하기 위해서는 원장의 특별한 리더십 행동이 요구된다고 볼 수 있다. 여기서 원장의 바람직한 리더십 행동은 교사가 수행하고 있는 업무에 대한 사명감을 가질 수 있도록 의식을 고취시켜 주고, 시설장과 보육교사, 보육교사 상호간의 인화를 가져올 수 있도록 행동하는 리더십이 필요하다. 그리고 보육업무에 대하여 교사들에게 자율성을 보장하면서도 자주 협의하여 업무를 파악하고 업무수행 결과에 관심을 보여주는 것이 필요하다.

둘째, 보육교사의 조직몰입도는 구립과 민간 어린이집 사이에 큰 차이가 있는 것으로 나타나고 있다. 이것은 현재 민간어린이집의 근무환경이 구립에 비하여 매우 열악하다는 사실을 반증하는 것이 된다. 따라서 민간어린이집의 시설 운영에 대한 정부 지원을

확대하여 보육교사의 처우를 개선하고 근무의욕을 고취시킬 필요가 있다.

이와 같은 연구결과를 중심으로 본 연구에서는 보육서비스의 질적 향상을 위하여 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 시설장의 자질과 리더십 능력을 고양시키기 위하여 공인된 기관에서 전문적인 리더십 연수가 이루어져야 한다. 어린이집에는 평균 7~8명의 교사가 근무하며 이들을 이끌어 가는 원장이 있다. 원장의 바람직한 리더십 행동이 교사의 직무만족도에 영향을 주고 나아가 보육서비스의 질적 수준을 결정하는 중요한 요소가 된다. 따라서 원장이 어떤 교육관과 행동패턴으로 업무에 임하느냐에 따라 보육서비스의 질이 달라질 수 있다는 점에 관심을 기울일 필요가 있다. 따라서 정기적으로 어린이집 원장의 전문성과 업무 능력 향상, 그리고 지도력 개발을 위한 연수 및 교육 프로그램이 개발 시행될 필요가 있다.

둘째, 구립과 민간 어린이집 사이에서 나타나는 불균형을 시정해야 한다. 민간어린이집은 현재 난립된 상태라 폐원되는 시설이 속출하고 있으며, 특히 놀이방 등과 같은 영세한 시설들은 심각한 운영난에 처한 곳들이 많은 실정이다. 그 결과 보육교사에 대한 처우가 낮아지고 보육서비스의 질적 수준이 저하될 우려가 있다. 더 나아가 시설의 절대수가 감소할 상황에 놓여 있다. 중앙정부와 지방자치단체에서는 이와 같은 문제점을 인식하여 전국의 모든 어린이들이 동등한 보육서비스를 받을 수 있는 방안을 모색하여야 한다. 그러기 위해서는 우선적으로 민간어린이집의 운영에 자율성을 부여하고 구립 어린이집 보다는 고급화할 필요가 있다. 즉 민간어린이집을 이용하는 학부모는 본인의 경제상태와 교육욕구 등을 고려하여 선택한 것이기 때문에 구립 보다는 더 낫은 서비스가 제공되길 바랄 수 있다. 따라서 민간어린이집에 대해서는 보육료 및 보육 서비스의 내용 등에서 자율성을 가질 수 있도록 해 주는 것이 바람직하다. 그리고 구립어린이집의 기능을 대신하는 시설에 대해서는 과감한 재정지원을 통해서 구립으로 전환하거나 자율성을 인정하더라도 안정적인 서비스가 이루어지도록 제도를 개선하는 것이 바람직하다고 본다.

셋째, 보육서비스의 가장 중요한 요소는 인적자원이다. 인적자원 중에서도 보육교사의

자질과 능력은 보육서비스의 질적 수준과 직접적인 상관관계가 있다. 따라서 우수한 보육교사가 육성될 수 있는 교육시스템의 전환이 필요하다. 현재 1년제로 운영되고 있는 보육교사교육원을 최소한 2년제 이상의 전문대학 수준으로 전환하고 교육내용도 획기적으로 발전시켜야 한다. 그리고 난립하고 있는 보육교사교육원을 대학 등 고등교육이 가능한 학교법인에서 운영하도록 유도함으로써 교육의 안정성과 질적 우수성을 확보하도록 유도하는 것이 바람직하다고 본다. 현재와 같은 1년제 교육만으로는 교사의 자질과 능력을 갖추는데 불충분할 뿐만 아니라 시설로부터도 외면을 받게 된다. 현재 이러한 현상은 곳곳에서 나타나고 있는 실정이다. 그렇다면 애써 공부한 사람들이 취업이 안되어 시간과 노력을 낭비하는 결과를 낳게 될 것이다. 보육교사의 질적 수준을 향상시키고 보육서비스의 역량을 강화할 수 있는 제도의 개선이 필요하다고 본다.

본 연구는 서울지역의 어린이집 원장의 리더십 유형과 보육교사들의 직무만족도 및 조직몰입도 등을 분석하는 성과를 얻었으나 향후 연구가 계속될 필요성을 많이 내포하고 있다. 특히 보육환경의 변화에 따른 시설장의 역할 모형이나 보육교사의 능력과 자질을 분석하여 보육서비스의 질적 개선방안 등의 연구는 앞으로도 지속되어야 할 중요한 연구과제이다. 본 연구 결과를 바탕으로 제방에서 더 많은 후속연구들이 이어져 어린이집 및 보육서비스의 발전이 이루어지기를 기대한다.

참고문헌

1. 국내문헌

권기성 · 최진석, 『리더십』(서울: 형설출판사, 2000), pp.22~24.

김남현, 『관리적 리더십론』(서울: 학문사, 1983), p.14.

김미량, “유치원 원장의 역할 유형과 교사의 직무에 대한 태도,” 이화여자대학교 대학원 석사학위논문, 1987

김선정, “노인종합복지관의 중간관리자 리더십과 조직 효과성 평가 연구,” 한성대학교 행정대학원, 2001

김한준, “변환적 리더십이 직무결과에 미치는 영향: 구조방정식 모델의 검증,” 중앙대학교 대학원 박사학위논문, 1997, p.35.

박선화, “사회복지전문요원의 직무만족도에 관한 실증적 연구,” 한성대학교 행정대학원 석사학위논문, 1998

서울시 보육정보센터, <http://children.metro.seoul.kr/2.html>

서울특별시, 『2000년도 보육사업안내』, 2000.2. 서울시 여성정책관 여성개발담당관, p.9.

신용섭 외 5인 공저, 『리더십의 이론과 실제』, 학지사, 1999, pp.12~15.

이창원, “리더의 행동이 과업진단 효과성에 미치는 영향에 관한 현장실험,” 『한국행정학보』, 28(1), pp.201~202.

이창원, “지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영향,” 『한국행정학보』, 34권-2호, 2000, pp.5~10.

이창원, “지방자치단체의 계층이 단체장의 리더십 행태와 그 효과성에 미치는 영

향,” 한국행정학보 제34권 제2호, 2000, 8, p.141.

이창원 · 최창현, 『새조직론』(서울: 대영문화사, 1999), p.254.

장성민 역, 『지도력의 원칙』, 김영사, 1999 참조.

정연국, “유치원 교사의 직무만족에 관한 실증적 연구- 유치원 원장의 리더십을 중심으로,” 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문, 1996 참조.

황규대, 『조직행위론』(서울: 박영사, 1999), pp.48~51.

황일면, “한국 중견공무원의 가치체계와 직무태도에 관한 실증적 연구,” 연세대학교 대학원 박사학위논문, 1991, p.17.

2. 외국문헌

Bass, B. M. *Leadership and performance beyond expectations*, New York : Free Press, 1985 참조.

Blaine Lee, *The Power Principle*, Franklyn Covey Co., 1997,

Burns, J. M. *Leadership*, New York, Harper & Row, 1978 참조.

Carlyle, T., *Hero and Hero Worship*, Boston : Adams, 1841. 참조.

Douglas MacGregor, *The human side of enterprise*, New York McGraw-Hill, 1960

Edward. E. Lawler III, *Motivation in Work, Organizations* (Monterey, Calif, : Boo,s/Co., 1973, pp.74-81.

Etzioni, A. *A Comparative Analysis of Complex Organizations*(New York : Free Press, 1961)

Fiedler, F. E. *A Theory of Leadership Effectiveness* (McGraw-Hill, Inc., 1983), p.182.

- Francis Galton, *Hereditary genius; An inquiry into its laws and consequences*, London: Macmillan, 1869.(Paperback edition by Meridian Books, New York, 1962)
- Fred E. Fielder, The Contingency model : A reply to Ashour, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 1973, pp.356~358.
- Fred Luthans, *Organization Theory : Integrating Structure & Behavior* (New York : Prentice Hall Inc., 1980), p.220.
- Gary Dessler *Organization Theory : Integrating Structure & Behavior* (New York : Prentice Hall Inc., 1980), p.220~225.
- Herbert G. Hicks & C. Ray Gullet, *Management*, 4th. ed.,(N.Y. : Mcgraw-Hill Book Co., 1981), pp.479~480.
- Joseph M. Trickette, *The Manufacturing Man in Management*, American Management Association, Manufacturing Series No. 403, 1985, p.7~10.
- Kanter, R. M., "Commitment and Social Organization : A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities," *American Sociological Review*, Vol.33, pp.499~517.
- Kurt Lewin, Ronald Lippitt, & Ralph White, *Pattern of aggressive behavior in experimentally created social climates*, *Journal of Social Psychology*, 10, pp.271~301.
- Locke, E. A. *Handbook of industrial and Organizational Psychology*, Chicago : Rand McNally, 1976, p.130.
- Locke, E. A. The Nature and Causes of Job Satisfaction in M.D. Dunnette, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*(Chicago : Rand

McNally, 1976), p.30.

Meyer J. P. and N. J. Allen "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment," *Human Resource Management Review*, Vol.1, pp.61~89.

Meyer, J. P & Allen, N. J., "Testing the 'side-bet theory of organizational commitment: Some methodological Considerations," *Journal of Applied Psychology*, 61, pp.195~209.

Pater O.C. Smith, Lorne M. Kendall & Charles L. Hulin, *Industrial Psychology* (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall Inc., 1965), p.354.

Porter, L. W. & R. M. Streers, R. T. Mowday, and P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfacton, and Turmoer among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603~609.

Reitz, H. J. *Behaivor in Organizations* (New York : Richard D. Irwin, 1981, p.201.

Salanick, G. R. "Commitment and Control of Organizational Behavior and Belief," in B.M. Staw and G.R. Salnick (eds.), *New Directions in Organizational Behavior*(Chicago : St. Clair Press, 1977), pp.1~54.

Sheldon, M. "Investment and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization," *Administrative Science Quartery*, vol.16, pp.143~150.

Smith, P. C. "The Development of a method of Measuring Satisfaction : The Cornell Studies" ,in Edwin A Fleishman(ed), *Studies in Personnel and*

- Industrial Psychology* (Homewood III : Dorsey Press, 1967), pp.343-350.
- Stephen R. Covey, *Principle-Centered Leadership*, (New York : Simon & Schuster, Fireside Book, 1992), pp.13~20.
- Tiffin, J. *The Measurement of Satisfaction in Work* (Chicago : Rand McNally, 1969), p.6
- Yukl G, *Leadership in Organizations* (2nd ed.) (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1989), p.5;
- Yukl, G. A. *Leadership in Organization* (4th ed.) Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988, p.5.
- Yukl, G. A. *Leadership in Organization* (3rd ed.), Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall

ABSTRACT

A Study on Children's House Teachers Job Attitudes according to Their Directors' Leadership Styles – Focused on the Children's Houses in Seoul –

Ahn Yeong-Im

Major in Social Welfare

Dept. of Welfare Administration

Graduate School of Public Administration

Hansung University

The purpose of this study is to analyze the correlation between children's house directors' leadership styles and teachers' job attitudes. For this purpose, the leadership styles were categorized based on the leadership behavior styles suggested by Yukl's multiple linkage model, and teachers' job attitudes were classified according to their job satisfaction and engagement. Then, the effects of children's house directors' leadership styles on teachers' job satisfaction and engagement were analyzed.

First of all, hypotheses were assumed, and thereby, the hypotheses were tested through a questionnaire survey and analysis of its results. For the survey, teachers working for public and private children's houses in Seoul were sampled; the questionnaire included the factors affecting their job performances. 43 public and private children's houses were sampled at random, and thereby, the questionnaire was distributed to 254 teachers

working for the children's houses.

Based on Yukl's 14 behavioral models, children's house directors' leadership styles were analyzed into the questionnaire. On the other hand, Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) consisting of 20 items was adapted to measure teachers' job satisfaction, and Affective Commitment Scale developed by Meyer and Allen was used to measure teachers' job engagement. The results of this study can be summarized as follows;

First, as a result of analyzing the demographic variables of the teachers responding to the survey, it was found that they represented the current conditions of the children's houses. Their average age was 27.6, while 75% or more of them graduated from junior colleges or higher. On the other hand, the number of the children per children's house ranged from 20 to 200, while the number of the teachers per children's house ranged from 3~4 to more than 10.

Second, as a result of analyzing children's house directors' behavioral styles perceived by the teachers, it was found that they were playing a positive leadership in terms of impending problem solving, planning, goal setting, efforts for solidarity, information collection, etc., but that they were playing a less desirable leadership in terms of humanitarian treatment of teachers.

Third, as a result of comparing directors' leadership styles between public and private children's house, it was found that there was a great difference between two groups in such areas as reward, development and maintenance of educational materials, dissemination of information, planning, organization and problem solving.

Fourth, the factors positively affecting teachers' job satisfaction were self-satisfaction, sense of devotion to others, independent discharging of obligations, sense of achievement, job stability, indulgence in job, etc. In contrast, the factors negatively affecting their job satisfaction were pay, promotion, policy implementation, discretion, influence and independence of job.

Fifth, it was found that the teachers working for the public children's houses were more devoted to the organization than their counterparts or teachers working for private children's houses. Such a finding suggests that there is a difference of pay level and working conditions between two groups.

This study may be significant in that it analyzed the correlation between children's house directors' leadership styles and teachers' job satisfaction and engagement, but it needs to be followed up. In particular, more future studies are requested to analyze facility directors' role models or teachers' competency and quality according to changing educational environment to suggest qualitative reform measures for pre-school children's education. It is hoped that this study will be followed up by various studies to help develop children's houses and daycare services.

부록1 14가지 리더십 행동유형

Yukl의 다중연결모형에서 제시하는 리더십 14가지 행동 유형

- (1) 정보전파(informing) 행동: 정보전파 행동의 주요 목적은 최고관리자를 주요 정보원으로 삼는 부하들에게 직무수행을 촉진시키기 위하여 필요한 정보를 전달하는 것이다. 예를 들어, 행정조직의 이미지를 높이기 위해 그 조직의 대표 자격으로 성명을 발표하는 것, 새로운 정책구상을 고위 직원들에게 알리기 위하여 회의를 소집하는 것 등이다.
- (2) 명확화(clarifying) 행동: 명확화 행동이란 부하들에게 역할기대를 전달하는 것이다. 이 행동은 업무계획이나 정책, 업무추진 방법에 관한 지시를 전달하는 것을 포함한다. 명확화 행동의 목적은 정책을 어떻게 수행하여야 되는가에 대하여 확실하게 알리는 것이다. 부하들의 행동을 활성화(energizing)시키는 동기유발 행동과는 달리 명확화 행동은 부하들의 행동을 안내하고 지향시킨다. 명확화 행동이 정보전파 행동과 유사한 것은 정보를 전달하는 것을 포함하고 있다는 점이다. 그러나 명확화는 부하들의 행동에 방향을 주는 노력을 포함하고 있는 반면에, 정보전파 행동은 필요한 정보를 제공함으로써 부하들의 업무활동을 촉진시키려는 의도를 갖고 있다.
- (3) 환경파악 및 정보수집(monitoring) 행동: 이 행동은 행정조직의 외부에서 벌어지는 정치, 경제적 동향 및 사건에 대한 정보를 수집하는 것을 포함하고, 또한 조직 내부에서 벌어지는 업무의 평가 및 점검 등도 포함한다.
- (4) 계획(Planning) 및 조직화(organizing) 행동: 이 행동에는 행정조직의 장기 목표와 전략을 결정하고, 우선 순위에 따라 여러 가지 자원을 할당하며, 효율적으로 정책목표의 달성을 위하여 인력자원과 예산을 사용하는 방법을 결정하는 것 등이 포함된

다.

- (5) 문제해결(problem solving) 행동: 이 행동은 정책과 관련된 문제를 확인하고 이러한 문제를 체계적이면서 시의적절하게 분석하여 그 문제를 다루기 위한 해결책을 실행하는 것을 말한다.
- (6) 협의(consulting) 행동: 이 행동은 부하들에게 영향을 주는 행정조직 내 변화를 도입하기 전에 그 내용을 함께 검토하는 것, 업무의 개선을 위해 각종 제안을 장려하는 것, 정책결정시 타인의 생각과 제안을 수렴하기 위한 토의 등을 포함한다.
- (7) 권한위양(delegating) 행동: 이 행동은 부하들에게 새로운 책무를 할당하고 이 책무를 수행하는데 필요한 부가적인 권한을 주는 것으로, 업무수행이나 정책결정시 부하들에게 상당한 재량권을 준다.
- (8) 사명의식 고취 및 동기유발(inspiring/motivating) 행동: 이 행동은 부하들이 직무에 대한 사명의식을 느끼고 직무에 몰입하도록 그들의 정서, 가치관, 논리에 호소하는 영향력 행사의 기술을 사용하는 것이다.
- (9) 공헌인정(recognizing) 행동: 이 행동은 행정조직의 입장에서 조직에 효과적인 업무를 수행했거나 중요한 업적 또는 상당한 기여를 한 부하를 칭찬하거나 감사의 표현을 하는 것이다.
- (10) 보상(rewarding) 행동: 이 행동은 부하의 효과적 업무수행, 탁월한 성취나 뛰어난 능력에 대하여 포상이나 승진 같은 직접적인 보상을 주는 것이다.
- (11) 교제망 개발 및 유지(networking) 행동: 이 행동은 중요한 정보의 원천이 되거나 지원을 제공할 수 있는 조직 내외의 인물과 접촉을 시도하고 이러한 접촉을 계속 유지하려는 다양한 행동들로 구성되어 있다.
- (12) 인화추구 (team building and conflict management) 행동: 이 행동은 최고관리자와 부하간에 또는 행정조직 전체에 협동적인 분위기를 구축하고 유지하는 것이 목적

이다. 또한 강력한 팀워크를 형성하여 응집력 있는 행정조직을 창출하고 상호 협동정신을 제고하는 것을 목표로 한다.

(13) 인재육성(developing) 행동: 이 행동은 부하들을 훈련 및 교육시키는 다양한 관리 행동을 포함하고 있다. 이 행동의 목적은 부하들의 직무관련 기술을 증진시키고, 그들이 직무에 효과적으로 적응하는 것을 돕는데 있다.

(14) 배려(supporting) 행동: 이 행동은 최고관리자가 부하들의 욕구나 느낌에 대하여 관심을 보이고, 각종 공식적 또는 비공식적 지원을 제공하며, 개인적 문제까지도 수용하고 걱정하여 주는 다양한 행동을 포함한다.

어린이집 시설장의 리더십 유형에 따른 교사의 직무태도 측정을 위한 설문조사

ID			
----	--	--	--

안녕하십니까?

어린이집에서 아동복지 증진을 위하여 노력하시는 선생님의 노고에 진심으로 감사를 드립니다. 저는 어린이집 시설장의 리더십 유형에 따라 선생님들의 직무 만족과 조직 몰입이 어떤 상관관계를 갖고 있는가를 연구하고 있습니다. 선생님들께서 생각하시는 점을 솔직하게 기입하여 주시면 객관적인 연구에 큰 도움이 될 것입니다.

응답 결과는 수치로만 사용되며 개인의 의견은 절대로 공표되지 않습니다. 그리고 학술적 목적 이외에는 사용되지 않을 것을 약속드립니다. 좋은 연구 결과로 보답하겠습니다.

설문에 응답해 주셔서 감사합니다.

2001. 10. .

한성대학교 행정대학원 석사과정

지도교수 : 이창원

연구자 : 안영임

연락처 :

1. 다음은 선생님의 어린이집 업무 및 근무환경과 관련된 일반적인 사항입니다. 해당 항목에 ○표하여 주시면 감사하겠습니다.

1-1. 선생님께서는 현재의 보육교사 업무에 얼마나 만족하십니까?

① 매우 만족한다 ② 만족하는 편이다 ③ 그저 그렇다 ④ 다소 불만이다 ⑤ 아주 불만이다

1-2. 선생님께서는 어린이들과 지내는 일이 즐겁게 생각되십니까?

① 매우 즐겁다 ② 즐거운 편이다 ③ 그저 그렇다 ④ 거의 즐겁지 않다 ⑤ 전혀 즐겁지 않다

1-3. 선생님께서 일하시는 어린이집의 근무환경에 대하여 얼마나 좋다고 생각하십니까?

① 매우 좋다 ② 좋은 편이다 ③ 그저 그렇다 ④ 다소 좋지 않다 ⑤ 전혀 좋지 않다

1-4. 선생님께서는 어린이집 재정에 대하여 잘 알고 계십니까?

① 매우 잘 안다 ② 잘 아는 편이다 ③ 그저 그렇다 ④ 잘 모른다 ⑤ 전혀 모른다

1-5. 선생님께서 근무하시는 어린이집의 개선점은 얼마나 된다고 생각하십니까?

① 매우 많다 ② 많은 편이다 ③ 그저 그렇다 ④ 거의 없다 ⑤ 전혀 없다

1-6. 선생님께서는 현재의 급여 수준에 만족하고 있습니까?

① 매우 만족한다 ② 만족하는 편이다 ③ 그저 그렇다 ④ 다소 불만이다 ⑤ 아주 불만이다

1-7. 선생님께서는 동료교사와의 관계는 원만하다고 생각하십니까?

① 매우 원만하다 ② 원만한 편이다 ③ 그저 그렇다
④ 원만하지 못한 편이다 ⑤ 전혀 원만하지 못하다

1-8. 선생님과 원장님과는 얼마나 긴밀한 관계를 유지하고 있다고 생각하십니까?

① 매우 긴밀한 관계이다 ② 긴밀한 편이다 ③ 그저 그렇다
④ 거의 형식적이다 ⑤ 아주 형식적인 관계이다

1-9. 선생님께서는 학부모와 얼마나 돈독한 관계가 유지되고 있다고 생각하십니까?

① 매우 돈독한 관계이다 ② 돈독한 편이다 ③ 그저 그렇다
④ 거의 돈독하지 못하다 ⑤ 전혀 돈독하지 못하다

1-10. 선생님께서는 어린이집에서 자신의 능력을 충분히 인정받고 있다고 생각하십니까?

① 충분히 인정받는다 ② 인정받는 편이다 ③ 그저 그렇다
④ 거의 인정받지 못한다 ⑤ 전혀 인정받지 못한다

II. 다음은 선생님의 어린이집 원장님의 지도력 유형을 측정하는 설문입니다. ♠ 각 설문

의 왼쪽__위에 다음 “보기”란에 해당되는 내용의 번호(기호)를 기입하여 주시기 바랍니다.

보 기

- | | |
|------------------------------|------------------------|
| 1. 원장님은 전혀 이렇게 행동하지 않음 | 2. 원장님은 거의 이렇게 행동하지 않음 |
| 3. 원장님은 보통 이렇게 행동함. | 4. 원장님은 대부분 이렇게 행동함. |
| ×. 설문내용이 책임자의 관리행동에 해당되지 않음. | |

(예: 설문 왼쪽 __위에 귀하가 3번이라고 기입하시면 “귀시설의 원장님은 보통 이렇게 행동함”이라고 응답하신 것이 됩니다.)

- ___ (1) 선생님의 업무에 영향을 끼치는 결정에 관해서 귀하에게 신속히 알려준다.
- ___ (2) 다른 사람과의 대화를 통해 얻은 선생님의 업무에 관련된 정보를 선생님께 전달해 준다.
- ___ (3) 선생님께서 다른 사람을 통해서 얻을 수 없는 귀하에 관련된 각종 메모, 보고서 및 문서를 선생님께 전해준다.
- ___ (4) 원장의 업무활동과 각종 계획 중 선생님의 업무와 관련된 사항을 선생님께 알려준다.
- ___ (5) 주요 업무와 어떤 특정 임무를 어떻게 완수할 것인가에 관해 자세히 계획을 세운다.(예를 들면, 필요 업무 과정의 단계를 미리 정한 후 각 단계를 언제, 누가 할 것인가를 정한다.)
- ___ (6) 업무 및 임무를 수행하는 데 어떠한 자원이 필요한지 미리 준비 및 계획을 한다.
- ___ (7) 여러 업무의 우선 순위를 정한다.
- ___ (8) 선생님의 업무를 방해할 가능성이 있거나 주요 업무를 그르칠 수 있는 잠재적 문제점들에 대해 언급하고 계획을 세운다.
- ___ (9) 어린이집을 위하여 장기적인 운영계획(예를 들면, 향후 추구해야 할 목표 및 전략)을 수립한다.
- ___ (10) 선생님께서 수행하고 있는 업무 및 임무에 관해서 해야 할 책무를 명백히 설명한다.
- ___ (11) 선생님의 업무 및 임무로부터 어떤 결과를 기대하고 있는지 분명히 설명한다.
- ___ (12) 선생님께서 현재 진행하고 있는 특정한 업무가 언제까지 완료되어야 하는지 그 시일을 명백히 지정해 준다.

- ____(13) 선생님께서 현재 수행하고 있는 업무나 특별 임무의 완수를 위한 구체적 목표를 선생님과 함께 만나서 세운다.
- ____(14) 분명하고 구체적인 업무목표(예를 들면, 이달 또는 내년에 달성해야 할 업무목표, 또는 날짜까지 완수하여야 할 업무)를 세운다.
- ____(15) 여러가지 목표나 업무중 어느 것에 우선순위를 두고 있는지를 설명해준다.
- ____(16) 선생님께서 업무개선이나 혁신적 제안(예를 들면 어린이집을 적극적으로 알릴 수 있는 홍보 방안 등)을 하도록 권장한다.
- ____(17) 선생님께 영향을 미칠만한 큰 변동(예 학급 담임의 교체 등)을 실시하기 전에 선생님의 반응과 제안을 알아보기 위해 선생님과 사전에 상의한다.
- ____(18) 현재 추진하고 있는 업무에 대해 귀하가 혹시 가질지 모르는 어떤 염려나 의구심을 나타내도록 권장한다.
- ____(19) 원장님의 제안이나 계획에 대해서 선생님께서 어떤 염려를 나타내었을 때 자기 주장만 하지 않고 선생님의 이야기를 경청한다.
- ____(20) 선생님의 염려나 제안을 받아들여 자신의 제안이나 계획을 수정한다.
- ____(21) 효과성 또는 효율성 및 적실성 등을 향상시키는 것이 얼마나 중요한지 설득력 있게 이야기한다.
- ____(22) 의욕을 일으킬만한 업무를 완수하는 것과 어떤 일을 최초로 완수하는 것 등을 위해 선생님의 자존심에 호소함으로써 선생님으로 하여금 열성적으로 일하게끔 한다
- ____(23) 선생님의 협력과 성원으로 무엇이 이루어질 수 있는지에 관해 분명하고 호소력 있는 비전을 제시한다.
- ____(24) 의욕적이면서 실현 가능한 목표를 제시한다.
- ____(25) 원장님이 제안한 프로젝트, 정책 및 계획에 대하여 설득력 있는 논리로써 협조를 구한다.
- ____(26) 원장님이 직접 헌신, 용기, 자기희생 등의 모범을 보임으로써 귀하로 하여금 더욱 노력하게 한다.
- ____(27) 선생님께서 업무를 수행하면서 색다른 창의성, 솔선, 인내심 또는 능숙함을 보이면 귀하를 칭찬한다.
- ____(28) 선생님께서 유익한 생각이나 제안을 했을 때 그 공적을 인정한다.
- ____(29) 선생님이 원장님을 위해 특별한 노력이 필요한 어떤 일을 해 주었을 때 귀하에

개 개인적인 감사를 표시한다.

- ____(30) 선생님의 특별한 공헌이나 중요 업적을 회의나 행사 중에 언급함으로써 그것들을 인정해준다.
- ____(31) 선생님의 업무수행이 왜 훌륭하다고 생각하는지를 설명해 준다. (예를 들면, 과거의 사례를 중심으로 선생님들의 중요한 공헌을 인정해 준다든지, 어떻게 어려운 난관을 극복했는지 등을 설명해 준다.)
- ____(32) 업무수행이 개선되면 칭찬을 해준다.
- ____(33) 지시를 내린 후 그것이 제대로 수행되었는지 다시 확인한다.
- ____(34) 업무의 진행사항을 돌아다니면서 수시로 관찰한다.
- ____(35) 선생님과 자주 만나서 현재 수행 중인 업무의 진척 상황을 검토한다.
- ____(36) 앞으로의 계획에 대비해서 선생님의 업무가 어느 정도 목표를 달성하고 있는지 점검한다.
- ____(37) 주요 업무나 특별 임무가 얼마나 잘 완수되었는지 평가한다.(예를 들면, 작품 발표회가 잘 진행되고 있는지, 어떤 점이 개선될 수 있는가를 구성원들에게 물어 평가한다.)
- ____(38) 업무 수행 시 해결되어야 할 문제점이 무엇인지 솔선수범해서 알아본다.
- ____(39) 업무에 관련된 문제점을 고치기 전에 신속하고 조직적인 분석을 통해 그러한 문제점의 원인이 무엇인가를 알아보려 한다.
- ____(40) 업무에 관련된 문제점이나 위기 상황은 자신있고 결단력있게 처리한다.
- ____(41) 문제의 해결을 방해하는 제약요소를 발견한 후 그것들을 제거하거나 우회하는 방법을 발견한다.
- ____(42) 심각하고 고질적인 문제점을 다루는데 있어 새롭고도 혁신적인 대안을 제시한다.
- ____(43) 잘못된 결정이나 계획은 그 잘못을 인정하고, 핑계를 대거나 남을 비난하는 대신 무엇이 잘못되었고 어떻게 하면 고쳐질 수 있는가를 알려고 노력한다.
- ____(44) 선생님께서 어떤 일로 걱정하거나 기분이 상해 있을 때 동정적이거나 협조를 주려고 한다.
- ____(45) 선생님께서 어려운 상황에 처해 있을 때 선생님을 후원하거나 도와준다.
- ____(46) 선생님이 어렵고 스트레스 쌓이는 업무나 책무를 담당하고 있을 때 격려하거나 후원해준다.
- ____(47) 선생님이 어려운 업무나 문제점으로 도움이 필요할 때 충고나 도움을 주고자한다.

- ____(48) 복잡한 설명이나 지시사항을 인내를 가지고 협조를 설명해 준다.
- ____(49) 업무의 완성을 위해 서로 관련된 사람들끼리의 협력과 팀웍을 권장한다.
- ____(50) 다른 의견이 있을 때 솔직하고 자유로운 토의를 권장한다.
- ____(51) 의견충돌이 있을 때 건설적인 방법(예를 들면, 불필요한 논쟁을 피하고 서로 문제를 풀려고 노력함)으로 해결하려고 한다.
- ____(52) 선생님과 의견충돌이 있을 때 선생님의 관점을 이해하려고 노력한다.(예를 들면, 주의깊게 경청한다든지, 질문을 한다든지, 귀하의 의견을 성급히 반박하려 하지 않는다든지, 이해를 돕기 위해 당신의 입장을 확인 요약한다.)
- ____(53) 의견충돌을 해결하기 위해 합리적인 타협안을 제시한다.
- ____(54) 각종 자료나 업무의 주요 공급원이 되고 정치적으로 도움이 될 수 있는 관련 조직의 사람들과 접촉을 유지한다.
- ____(55) 어린이집 내에서 일어나는 주요한 일과 행사에 관하여 자료를 제공해줄 수 있는 외부사람들과 계속 접촉을 유지한다.
- ____(56) 공동목표를 달성하기 위해 타부서 사람들과 협력관계를 형성한다.
- ____(57) 학부모를 어떻게 하면 보다 잘 만족시킬 수 있는가 알아보기 위해 그들과 만난다.
- ____(58) 사전 결재없이 귀하가 중요한 결정을 내리고 그것을 수행할 수 있도록 선생님께 권한을 위임한다.
- ____(59) 정책이나 전략을 전반적으로 제시한 다음, 그것의 시행에 관한 구체적 단계는 선생님께서 결정하도록 한다.
- ____(60) 선생님이 과업을 수행하거나 목표를 이루는 최선의 방법이 무엇인지 귀하 스스로 결정하게 한다.
- ____(61) 원장님이 선생님의 경력을 어떻게 발전시킬 수 있는가에 대해 도움이 되는 충고(예를 들면, 관계를 맺을 사람들, 참석해야 할 행사, 추구해야 할 직위, 강조해야 할 과업, 피해야할 함정)를 준다.
- ____(62) 선생님이 더 나은 실력과 전문지식을 개발할 수 있도록 귀하의 업무에 관련된 훈련과정, 연수, 또는 야간학교 과정 등을 참석하도록 권장한다.
- ____(63) 선생님의 업무향상과 새로운 지식 습득을 돕기 위해 별도의 지시나 지도를 제공한다.
- ____(64) 효과적인 업무수행에 대해 정당한 보상을 준다.

____(65) 업무수행이 효과적인 선생님이 보수인상이나 보너스를 받도록 노력한다.

____(66) 아주 뛰어나게 우수한 업무수행이 있는 선생님에 대해 승진을 추천하거나 본인이 승인하기도 한다.

III. 다음은 직장에 대한 몰입도를 측정하는 문항입니다. 아래의 문장에 대하여 해당되는 응답 번호에 ○표하여 주십시오.

조직몰입도 측정문항	전혀 아니다	아니다	그저 그렇다	그런 편이다	아주 그렇다
3-1. 나는 직장에 대한 소속감이 강하다.	1	2	3	4	5
3-2. 나는 이 직장에 정서적으로 애착을 느낀다	1	2	3	4	5
3-3. 나는 이 직장에 개인적으로 큰 의미를 두고 있다	1	2	3	4	5
3-4. 나는 이 직장을 가족의 일부처럼 느낀다.	1	2	3	4	5
3-5. 나는 이 직장에서 나머지 직장생활을 하면 좋겠다	1	2	3	4	5
3-6. 나는 직장 밖에서 사람들과 직장에 대하여 이야기 하는 것을 좋아한다.	1	2	3	4	5
3-7. 나는 직장의 문제를 나의 문제인 것처럼 걱정한 다	1	2	3	4	5
3-8. 나는 이 직장만큼 다른 직장에 애착을 쉽게 느낄 수 있다고 생각한다.	1	2	3	4	5

IV. 다음은 선생님께서 현재의 업무에 얼마나 만족하는 가를 측정하기 위한 문항입니다.

현재의 직무에 대하여 선생님께서 생각하는 바를 응답하여 주십시오.

직무만족도 측정문항	매우 불만족	불만족	그저 그렇다	만족	아주 만족
4-1. 내가 맡은 일에 열심히 몰두할 수 있다는 것에 대하여	1	2	3	4	5
4-2. 나 혼자 힘으로 무언가를 해낼 수 있다는 것에 대하여	1	2	3	4	5

4-3. 다양한 일들을 해 볼 수 있다는 것에 대하여	1	2	3	4	5
4-4. 어린이집에서 선망의 대상이 될 기회에 대하여	1	2	3	4	5
4-5. 원장님이 교사를 다루는 방식에 대하여	1	2	3	4	5
4-6. 원장님의 의사결정 능력에 대하여	1	2	3	4	5
4-7. 내 양심에 거리끼지 않는 일을 할 수 있다는 것에 대하여	1	2	3	4	5
4-8. 다른 사람들을 위하여 봉사할 수 있다는 것에 대하여	1	2	3	4	5
4-9. 나의 직업이 안정적인 일자리를 제공한다는 것에 대하여	1	2	3	4	5
4-10. 사람들에게 지시 하고 영향력을 행사할 수 있다는 것에 대하여	1	2	3	4	5
4-11. 내 자신의 능력을 마음껏 발휘할 기회에 대하여	1	2	3	4	5
4-12. 어린이집의 정책이 실행되는 방식에 대하여	1	2	3	4	5
4-13. 현재의 급여수준에 대하여	1	2	3	4	5
4-14. 승진할 기회에 대하여	1	2	3	4	5
4-15. 내 자신의 판단에 의거하여 일을 처리할 수 있는 재량권에 대하여	1	2	3	4	5
4-16. 나 자신의 방식대로 일을 처리할 수 있는 기회에 대하여	1	2	3	4	5
4-17. 근무환경에 대하여	1	2	3	4	5
4-18. 동료들이 서로 지내는 방식에 대하여	1	2	3	4	5
4-19. 일을 잘 했을 때 내가 받는 인정에 대하여	1	2	3	4	5
4-20 업무수행에서 오는 성취감에 대하여	1	2	3	4	5

V. 다음은 자료분류용 질문입니다.

5-1. 선생님은 연령은? 만_____세

5-2. 선생님의 학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대학졸 ④ 대학원 졸 이상

5-3. 선생님께서 가지고 계신 교사 자격은?(복수응답 가능)

- ① 보육교사 2급 ② 보육교사 1급 ③ 유아교사 2급 ④ 유아교사 1급 ⑤ 없음

5-4. 선생님께서 근무하고 계신 시설은 어떤 유형인지요?

- ① 구립어린이집 ② 민간어린이집

5-5. 선생님께서 근무하고 계신 어린이집은 설립된지 몇 년이나 되었습니까? _____년

5-6. 선생님께서 근무하고 계신 어린이집의 아동은 총 몇 명입니까? 총 _____명

5-7. 선생님께서 근무하고 계신 어린이집의 교사는 모두 몇 분이신가요? 총 _____명

5-9. 현재 선생님께서 맡고 있는 학급 아동의 연령은?

- ① 0~2세 ② 3~4세 ③ 5~6 ④ 7세 이상

5-10. 선생님께서 근무하고 있는 어린이집 원장님에 대해서 여쭙겠습니다.

5-10-1. 원장님의 연령은? 만 _____세

5-10-2. 원장님의 학력은? ① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대학졸 ④ 대학원 졸 이상

5-10-3. 원장님은 몇 년이나 이 시설에서 근무하셨습니다? 약 _____년

5-10-4. 원장님의 보육교사 자격 보유여부는? (복수응답 가능)

- ① 보육교사 2급 ② 보육교사 1급 ③ 유아교사 2급 ④ 유아교사 1급 ⑤ 없음

끝까지 설문에 응해 주셔서 감사합니다.