



## 저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

박사학위논문

우리나라 어린이집 유형별  
조직문화차이에 관한 실증적 연구



한성대학교 행정대학원

행정학과

행정학전공

박상희



박 사 학 위 논 문  
지도교수 이창원

우리나라 어린이집 유형별  
조직문화 차이에 관한 실증적 연구

An Empirical Study on the Organizational Culture  
Gap Based on Types of Daycare Centers in Korea



한성대학교 행정대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

박 상 희

박 사 학 위 논 문  
지도교수 이창원

우리나라 어린이집 유형별  
조직문화차이에 관한 실증적 연구

An Empirical Study on the Organizational Culture  
Gap Based on Types of Daycare Centers in Korea

위 논문을 행정학 박사학위 논문으로 제출함

2019년 12월 일

한성대학교 행정대학원

행 정 학 과

행 정 학 전 공

박 상 희

박상희의 행정학 박사학위 논문을 인준함

2019년 12월 일



심사위원장 \_\_\_\_\_(인)  
심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_(인)

# 국 문 초 록

## 우리나라 어린이집 유형별 조직문화 차이에 관한 실증적 연구

한 성 대 학 교 대 학 원  
행 정 학 과  
행 정 학 전 공  
박 상 회

본 연구는 우리나라 어린이집 유형별 조직문화 차이를 분석하여 보육의 효과성을 높이기 위한 각 기관을 진단하고 변화관리에 필요한 시사점을 찾는 데 목적이 있다. 연구에 적용한 핵심이론은 조직문화평가도구(OCAI)를 활용하여 경쟁가치모형을 조직문화 진단과 변화관리에 최초로 응용한 Caeron & Quinn(1999, 2006, 2011)의 이론이다. 조사는 국공립어린이집, 민간·가정어린이집, 직장어린이집, 부모협동어린이집 교직원 총 512명을 대상으로 하였다.

주요 연구 결과는 다음과 같다. 첫째, 우리나라 어린이집 조직문화는 비교적 균형을 이루며 관계지향문화가 강하였고 위계지향문화도 높게 나타났다. 반면 시장지향문화와 혁신지향문화는 약하게 나타났다. 둘째, 어린이집 유형별 유의미한 조직문화차이를 보였다. 국공립어린이집과 민간·가정어린이집은 관계지향문화가, 직장어린이집과 부모협동어린이집은 위계지향문화가 강하게 나타났다. 관계지향문화가 어린이집에 필요한 문화로 나타났으며, 시장지향문

화는 사라져야 할 문화로 인식하였다. 셋째, 직급별 모든 교직원은 관계지향 문화를 선호하였다. 어린이집이 관계지향문화가 강한 조직적 특성이 있지만 하나의 문화가 강조되기보다는 4개 유형의 조직문화를 자기 조직의 변화과정에 어떻게 적용할 것인가에 대해 고민할 필요가 있다. 이 과제를 위해 교사 성과급제도 도입과 원장의 자율권 확대가 제도적으로 뒷받침되어야 한다.

【주요어】 조직문화, 어린이집 조직문화, 경쟁가치모형(CVF), 조직문화차이, 조직문화평가도구(OCAI)



## <목 차>

|                              |     |
|------------------------------|-----|
| 제 1 장 서 론.....               | 1   |
| 제 1 절 연구의 배경과 목적.....        | 1   |
| 제 2 절 연구의 범위와 방법 .....       | 2   |
| 제 2 장 선행 연구.....             | 6   |
| 제 1 절 조직문화.....              | 6   |
| 제 2 절 어린이집 조직문화.....         | 8   |
| 제 3 절 경쟁가치모형.....            | 8   |
| 제 3 장 우리나라 어린이집 현황과 정책.....  | 34  |
| 제 1 절 어린이집 개념과 특성.....       | 4   |
| 제 2 절 어린이집 현황.....           | 8   |
| 제 3 절 영유아보육법과 보육정책 변화.....   | 45  |
| 제 4 장 연구 설계.....             | 5   |
| 제 1 절 연구 모형 및 가설.....        | 9   |
| 제 2 절 개념의 조작적 정의.....        | 6   |
| 제 3 절 조사 설계 자료 분석방법.....     | 8   |
| 제 5 장 연구 결과.....             | 74  |
| 제 1 절 조사대상의 특성.....          | 74  |
| 제 2 절 가설검증 결과.....           | 75  |
| 제 6 장 결 론.....               | 97  |
| 제 1 절 연구결과 정리 및 시사점.....     | 99  |
| 제 2 절 연구평가와 제언.....          | 103 |
| 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향..... | 105 |

|                  |   |
|------------------|---|
| <참고문헌> .....     | Ⅶ |
| <부 록> .....      | Ⅷ |
| <ABSTRACT> ..... | Ⅷ |



## 표 목 차

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| <표 2-1> 조직문화 정의.....                  | 9   |
| <표 2-2> 선행연구의 조직문화 유형 구분.....         | 5 1 |
| <표 2-3> 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형의 용어사용..... | 9 2 |
| <표 3-1> 어린이집 보육교직원 성별 현황.....         | 8 4 |
| <표 3-2> 어린이집 연도 별 추이.....             | 8 4 |
| <표 3-3> 어린이집 아동 수 연도 별 추이.....        | 9 4 |
| <표 3-4> 정원 규모별 어린이집 현황.....           | 9 4 |
| <표 3-5> 보육교직원 연도 별 추이.....            | 1 5 |
| <표 3-6> 어린이집 직무별 보육교직원 수.....         | 2 5 |
| <표 3-7> 어린이집 이용 아동 수.....             | 3 5 |
| <표 3-8> 영유아보육법 목적의 변천과정.....          | 4 5 |
| <표 3-9> 보육정책의 변화.....                 | 5 5 |
| <표 4-1> 조직문화의 특징적 현상.....             | 4 6 |
| <표 4-2> 경쟁가치모형 설문지 구성과 내용.....        | 9 6 |
| <표 4-3> 선행연구에서의 OCAI측정도구 신뢰도 검증.....  | 1 7 |
| <표 5-1> 연구 대상자의 일반적 특성(유형별, 직급별)..... | 3 7 |
| <표 5-2> 어린이집 조직문화 선호도.....            | 4 7 |
| <표 5-3> 어린이집 조직문화 차이.....             | 7 7 |
| <표 5-4> 어린이집 유형별 조직문화 선호도.....        | 0 8 |
| <표 5-5> 어린이집 유형별 조직문화 차이.....         | 4 8 |
| <표 5-6> 어린이집 직급별 조직문화 선호도 .....       | 8 8 |
| <표 5-7> 어린이집 직급별 조직문화 차이.....         | 2 9 |
| <표 5-8> 가설검증 결과 요약.....               | 4 9 |

## 그 립 목 차

|                                                  |      |
|--------------------------------------------------|------|
| <그림 2-1> 문화의 계층과 상호연관성 .....                     | 0· 1 |
| <그림 2-2> Schein의 조직문화 구성요소와 수준 .....             | 7· 1 |
| <그림 2-3> Quinn & Cameron 조직문화요소 .....            | 81   |
| <그림 2-4> Denison의 유기적 조직구조 .....                 | 9 1  |
| <그림 2-5> Quinn & Rohrbaugh의 조직 효과성 경쟁가치 모형 ..... | 8 2  |
| <그림 2-6> Cameron & Quinn의 조직문화 경쟁가치모형 .....      | 2 3  |
| <그림 2-7> 조직문화 진단 프로파일 틀 .....                    | 6 3  |
| <그림 2-8> 조직문화 프로파일 틀 .....                       | 8 3  |
| <그림 4-1> 연구모형 .....                              | 85   |
| <그림 5-1> 어린이집 현재문화와 선호문화 .....                   | 6· 7 |
| <그림 5-2> 어린이집 선호문화 프로파일 .....                    | 8· 7 |
| <그림 5-3> 어린이집 문화차이 프로파일 .....                    | 8· 7 |
| <그림 5-4> 어린이집 유형별 현재문화와 선호문화 .....               | 2· 8 |
| <그림 5-5> 어린이집 유형별 선호문화 프로파일 .....                | 5· 8 |
| <그림 5-6> 어린이집 유형별 문화차이 프로파일 .....                | 5· 8 |
| <그림 5-7> 어린이집 직급별 선호문화 .....                     | 0 9  |
| <그림 5-8> 어린이집 직급별 선호문화 프로파일 .....                | 2· 9 |

# 제 1 장 서 론

## 제 1 절 연구의 필요성과 목적

본 연구는 어린이집 구성원을 대상으로 현재 조직문화에 대한 인식 및 선호하는 조직문화를 중심으로 어린이집 유형별, 직급별 조직문화 인식의 차이를 선호하는 실증적으로 분석하여 어린이집 조직문화를 변화시키기 위한 제언을 하기 위함이다.

「영유아보육법」상 어린이집이란 ‘보호자의 위탁을 받아 6세 미만의 취학 전의 아동인 영유아를 보육하는 기관’으로 규정하고 있다. 또한, 어린이집에서 영유아의 보육과 건강관리 및 보호자들과의 상담, 그 외에 어린이집의 관리·운영 등의 업무를 담당하는 자로서 어린이집의 원장 및 보육교사와 그 밖의 직원을 총칭하여 보육 교직원이라 한다(영유아보호법 제2조). 보육 교직원은 ‘영유아의 이익을 최우선으로 고려하여 제공하며, 영유아들이 안전하고 쾌적한 환경 속에서 건강하게 성장할 수 있도록 해야 한다’(동법 제3조)라는 보육이념을 달성하고 양질의 보육환경을 제공하기 위하여 최선을 다하고 있다.

한편 어린이집은 설립 주체가 국가인지 혹은 민간인지에 따라 국공립어린이집, 법인어린이집, 민간어린이집, 부모협동어린이집, 가정어린이집, 그리고 직장어린이집으로 나누어진다. 국공립어린이집은 지방자치단체에서 설치하고 사회복지법인 등에 의해 위탁 운영되는 방식이고, 법인어린이집과 법인단체어린이집은 법인이나 단체가 직접 설치하고 운영하는 방식이다. 민간어린이집과 가정어린이집은 개인이 설치하고 운영하며, 부모협동어린이집은 어린이집 부모 15명 이상이 조합을 구성하여 설치하고 원장을 고용하여 운영하는 방식이며, 직장어린이집은 직장의 사업주가 설치하고 원장을 고용하여 직접 운영하는 방식으로 나누어 정리할 수 있다.

영유아는 장시간 자신을 돌봐주는 보육교사와의 정서적 유대감을 통하여 신뢰와 안정적 애착을 형성하게 되며, 타인과 원만한 관계를 유지할 수 있는

긍정적인 아이로 성장할 수 있는 계기를 마련하게 된다. 즉, 양질의 보육을 결정하는 주요 요인 중 가장 핵심적인 요인은 보육교사들이 보육시설에서 장기간 보육업무를 지속하는 것이다. 보육교사의 잦은 사직이나 이직은 영유아 보육의 질적인 수준을 낮추는 것이다. 빈번한 보육교사의 이직은 영유아들과의 안정적 관계 형성을 어렵게 할 뿐만 아니라, 어린이집의 안정감 있는 운영 관리의 연속성을 어렵게 한다.

하지만 보건복지부가 전국 3,400개 어린이집과 보육교사 18,389명을 대상으로 조사한 ‘2018년 전국 보육실태조사’에 따르면, 보육교사의 이직률은 전체교사 대비 2012년 27.6%, 2015년 24.1%, 2017년 25.7%에 달하는 것으로 나타나고 있다. 이 수치는 서비스업종에서 가장 이직률이 높다고 하는 간호사의 2016년 평균 이직률<sup>1)</sup> 20.4%를 상회하는 높은 수치이다. 이와 같은 높은 이직률은 보육교사의 낮은 급여와 열악한 근무환경이 요인이라는 지적이 많았고, 정부에서도 이러한 문제의 심각성을 인식하고 보육교사에 대한 처우를 개선하고자 보육교사에 대한 장기근속 수당 확대, 휴게시간 보장, 보조교사 대책, 처우개선비와 환경개선비 지원 등의 다양한 정책을 시행하고 있지만, 이직률은 좀처럼 줄어들지 않고 있다. 이러한 이유를 본 연구는 어린이집 조직문화에서 찾고자 한다.

문화 차이의 원인에 대해서는 다양한 이론이 있지만, 조직문화 차이를 연구하는 이유는 조직구성원이 인식하는 현재 조직문화와 희망하는 조직문화 간의 차이(gap)를 파악하여 조직문화 개선의 전략과 방안을 마련하여 조직효과성을 제고하기 위함이다. 어린이집에서도 보육교사가 인식하는 선호하는 조직문화와 실제 현실의 현재 조직문화의 차이가 크고, 자신이 선호하는 조직문화로 조직문화가 변화되지 않는다고 인식한다면, 보육교사의 조직몰입이나 직무만족 등이 점차 낮아져 이직 의도를 가질 수밖에 없으며, 궁극적으로 조직효과성 측면에서 부정적인 영향을 미칠 것이다.

조직문화는 변화되지 않고 정체된 것이 아니라, 외부환경이나 조직의 성장단계 등에 따라 다양하게 변화할 수 있다는 상황적응 이론적 측면을 간과하고 있다. 즉, 현재 연구되고 있는 어린이집의 조직문화는 보편적인 문화 혹은

---

1) 보건복지부 보도자료 (2018.3.13.) ‘지역별 보건의료정책 수립을 위한 기초자료 마련’

은 현재 조직문화에 대한 연구에만 몰두하는 경향이 있다.

본 연구는 어린이집 구성원이 인식하고 있는 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화 사이의 조직문화차이에 대한 연구가 부족하다는 점을 인식하고 어린이집 및 어린이집 유형별, 직급별 조직문화차이에 대한 실증적 연구를 진행하고자 한다. 따라서 본 연구의 목적은 다음과 같다.

첫째, 어린이집 전체의 조직문화 특성과 조직문화 차이를 확인한다.

둘째, 어린이집 유형별 조직문화 특성과 조직문화 차이를 확인한다.

셋째, 어린이집 직급별 조직문화 차이를 실증적으로 검증한다.

넷째, 연구 결과를 토대로 조직문화를 제고하기 위한 정책적 제언을 제시한다.

이에 따른 기대효과는 다음과 같다. 첫째, 어린이집 조직문화 차이를 통해 원장들은 어린이집 운영에 필요한 과제를 명확하게 제시할 수 있을 것이다. 조직문화 차이는 현재 어린이집의 문화를 진단하고 변화의 필요성과 과제를 제시하여 어린이집별로 자기 조직에 맞는 문화를 만들어 가는데 기초를 제공할 것이다.

둘째, 연구 결과는 원장직무교육, 중간관리자 교육, 교사들의 재교육이나 직무교육의 커리큘럼에 적극적으로 반영되어 조직문화 차이를 이해하고 리더십을 발휘하기 위한 교육내용의 근거로 활용될 수 있다.

셋째, 경쟁가치모형(CVF)에 기반을 둔 조직문화평가도구(OCAI)가 어린이집 조직문화 진단에서도 유용한지를 확인하고자 한다. 이와 같은 연구는 여러 행정기관뿐 아니라 기업 등에서는 널리 사용되는 평가도구이지만 어린이집 조직문화 연구에는 사용되지 않았다. 경쟁가치모형(CVF)이 어린이집에서도 유용한 평가도구가 된다면 향후 어린이집 조직문화를 연구하는데 가치 있게 사용될 것이다.

## 제 2 절 연구의 범위와 방법

### 1. 연구의 범위

본 논문은 대상과 내용이라는 두 가지로 구성하여 선정하였다.

첫째, 연구 대상은 어린이집 조직문화를 확인하기 위해 영유아보육법의 어린이집 유형별로 국공립어린이집, 법인어린이집, 법인단체어린이집, 민간어린이집, 부모협동어린이집, 가정어린이집, 직장어린이집 모든 시설을 대상으로 연구할 필요가 있다. 하지만 연구의 편의와 설립 주체가 다른 대표적 어린이집을 선정하였기 부득이하게 총 6가지 유형의 어린이집 중 4개 유형의 어린이집을 대상으로 하였다. 공적 목적을 위해 설립된 어린이집은 국공립어린이집과 법인어린이집 중 국공립어린이집을 대상으로 하였고, 개인이 설립한 어린이집인 민간어린이집, 가정어린이집, 직장어린이집, 부모협동어린이집 중 민간, 및 가정어린이집을 단일범주화하였고, 부모협동어린이집, 직장어린이집으로 추가하여 총 4개 유형의 어린이집을 대상으로 연구하였다. 4가지 유형의 어린이집만으로 한정하여도 전반적인 어린이집 조직문화에 대한 교사들의 인식 차이를 식별하는 데 문제가 없을 것이다. 어린이집의 설립주체별 구분은 어린이집 운영과 연관되어 있으며, 어린이집 운영의 책임자인 원장의 리더십에 따라 어린이집 조직문화를 분석하는 데 유용할 것이다.

둘째, 연구내용의 범위이다. 조직문화의 연구는 대부분이 조직문화와 조직효과성의 인과관계, 조직문화와 리더십, 조직문화의 특성, 조직문화와 서비스질, 조직문화에 대한 구성원의 인식 차이에 관한 것들이다. 이 중에서 본 연구는 조직문화의 인식 차이에 관한 연구를 진행하고자 한다. 조직문화의 인식 차이는 조직의 문화적 특성을 보다 구체적으로 이해하고 평가하여 자기 어린이집 특성에 맞는 문화로 변화시키는데 도움을 줄 수 있다.

### 2. 연구방법

대부분 조직문화에 대한 연구는 조직문화를 종속변수로 두거나 조직문화

를 독립변수나 매개변수로 두고 연구하였다. 본 연구는 어린이집 조직문화 차이 자체를 연구하였다. 선행이론 및 연구에 대한 문헌을 체계적으로 검토한 후 가설검증을 위해 설문지를 이용한 실증적 연구를 수행하였다. 가설검증과정에서 결과 해석에 부족한 내용은 대표 대상자들의 전화 면접 및 면대면 면접을 통해 보충하였다.

본 연구는 총 6장으로 구성된다. 1장은 연구 배경과 목적, 연구 방법을 제시하고, 2장에서는 조직문화와 본 연구에서 가장 중요한 이론인 경쟁가치모형, 조직문화평가도구를 검토하였다. 제3장에서는 우리나라 어린이집의 개념과 특징, 어린이집 현황과 정책변화를 제시하였으며, 제4장은 연구모형과 연구가설을 설정하고, 안내하고 조사 설계와 통계분석 방법을 제시하였다. 제5장은 가설검증을 하여 연구 결과를 분석하였고, 마지막 제6장은 결론의 장으로 연구 결과를 요약하고 제언 및 향후 연구 방향을 제시하였다.



## 제 2 장 선행연구

### 제 1절 조직문화

#### 1) 조직문화의 개념

##### 가) 조직문화의 정의

Rousseau(1990)에 의하면 조직문화란 개인과 조직 간의 상호작용에서 형성되는 사회적 인지의 산물로서 광범위한 문화개념이 사회체계를 구성하는 조직 수준에 적용된 개념(Smircich, 1983)이다. 일반적으로 문화에 대한 개념적 정의가 사회학·인류학을 중심으로 연구되었기에 조직문화에 대한 연구도 이를 기반으로 확대되었다.

한정우(2017)은 집단은 시대 및 사회의 변화에 따라 개인에서 가족으로, 가족에서 씨족, 민족 등 다양한 형태로 확대, 구성되었고, 이들 간의 관계도 다양한 형태로 변화되어 왔다. 과거 농경사회에서는 가족 단위 조직이, 산업 사회로 발달하면서 노동 및 자본이 투입되면서 조직은 이해관계가 맞는 사람들끼리의 사회 조직의 형태로 변화되었으며, 이러한 과정을 통해 각 조직의 조직문화 및 가치관이 형성되고 이들이 조직에 요구하는 가치도 다양해지고 복잡해져 가고 있다(한정우, 2017).

Smircich(1983)에 의하면 조직은 사회의 일부분이라는 속성과 사회와의 구별이라는 속성을 모두 가지고 있다. 이러한 조직은 더 넓은 사회 맥락 속에 배태되어 있지만 나름의 규칙과 가치를 지니고 문화를 생산하는 현상이라고 할 수 있다. 또한 조직문화는 조직의 근본적인 믿음과 가치구조를 반영하기도 한다. 주어진 문화 환경에서 조직의 구성원은 지역 환경에서 비롯된 가정, 신념 및 가치의 공통된 집합을 공유하기도 한다.

그렇다면 조직문화의 개념적 정의에 앞서 문화에 대한 정의를 살펴보고 본 연구에서는 어떠한 관점을 지지하는가를 논하고자 한다.

문화(culture)란 어원적으로 접근하면 농사 활동이나 사냥의 종교적 숭배(cult)에서 유래 되었다고 추정한다. 그러므로 문화에 대해 개념적 정의를 하는 것은 매우 힘들며, 추상적이고 애매하기도 하다. Kroeber & Kluckhohn(1952)은 문화를 150개로 유형화하여 각 문화에 대해 정의하고 분석하였다. 그 결과 문화에 대한 정의를 역사, 규범, 심리, 구조, 기술, 발생적 방식 등 6가지로 정의할 것을 제안하였다. 즉, 문화를 정의한다는 것은 그 자체의 행위만으로도 관념적이고 추상적일 수 있는 것이다.

기능주의적 관점에서는 문화에 대해서는 이창원 외(2005)가 “인간의 생리적·심리적 욕구를 충족시키는 수단”으로 정의하였으며, 구조주의적 관점에서는 “보편적이고 무의식적인 인간 정신에 있는 근간”이라고 정의하기도 하였다. 또한 구조기능주의적인 관점에서는 “조직된 사고패턴”으로 정의하며 “개인을 통합하여 사회구조를 이루는 적응 조정 기제”로 보기도 하였다. 상징인류학에서는 문화를 “표면에 나타나는 인공물에 담긴 공유된 의미와 공유된 해석”이라고 보기도 하였다.

또한, 총체적 해석<sup>2)</sup>과 관념론적 해석<sup>3)</sup>에 따른 정의도 있다. 독고순(2011)은 총체적 해석에서의 문화는 “인간 집단의 생활양식의 총체”라고 보지만, 관념론적 해석에서는 문화를 “사회구성원들 생활양식의 기초가 되는 관념체계”라고 정의하였다.

본 연구에서는 문화의 정의를 상징인류학의 관점에 따라 “표면에 나타나는 인공물에 담긴 공유된 의미와 공유된 해석”이라는 관점과 문화를 “사회구조를 이루게 하는 적응 조정 기제”로 보는 구조기능주의적인 관점, 마지막으로 문화를 “인간의 생활양식 자체가 아니라 행동을 유발하도록 하는 관련 체계”라고 보는 관념론적 관점을 토대로 정의하고자 한다.

‘조직문화(organizational culture)’는 원래 경영학 분야의 용어로 Pettigrew(1979)가 1970년 말경 ‘On Studying Organizational’이라는 제목의 논문을 발표하면서부터 사용되었다(김정필, 2016). 그 이후 1960년에는 조직문화와 유사한 의미로 ‘분위기(climate)’라는 단어가 쓰이기 시작하면서 1970

2) 총체적 해석은 흩어져 있거나 나열된 개념을 큰 단위로 해석하는 것, 총화라고도 한다.

3) 관념적 해석은 물질세계는 마음, 정신, 의식이 가지고 있는 표상으로 보고, 우리가 아는 실체는 정신으로 구성되어 있거나 비물질이라 하며 원인세계가 아닌 결과세계로 본다.

년에는 ‘기업문화(corporate culture)’라는 신조어가 생겨났다(Hofstede, 1995. 정수미, 2013에서 재인용).

조직문화(organizational culture)란 앞에서 제시한 문화의 개념이 조직에 적용된 개념으로 정의하자면 다음과 같다. Smircich(1983)는 조직문화를 “조직이 함께 공유하는 사회적 또는 규범적 접착제”라고 하면서 이러한 가치 또는 신념은 신화, 의식(rituals), 설화, 전설과 같은 상징물에 의해 명시된다고 하였다. 또한 Davis(1984)에 따르면, 조직문화를 “내부적으로는 경영하는 방법에 관한 신념을 지향하고 외부적으로는 경쟁하는 방법에 관한 신념을 지향하는 근거”라고 하기도 하였다. Schein(1985:9, 2010)은 “특정 집단에 의해 고안, 발견, 개발된 것이 반복적이면서도 만족하도록 문제들을 해결해 줌으로써 조직구성원들이 오랫동안 타당한 것으로 여기고 아무런 의심 없이 당연한 것으로 받아들임으로써 새로운 구성원들에게는 조직의 대내외적인 문제를 해결하는 올바른 방법으로 학습되는 것”이라고 하였다. O`Reilly(1989)는 조직문화를 “강하게 공유된 핵심가치”라고 하였으며, Denison(1990)은 “구성원 간 공유된 신념 혹은 가치관, 관습 체계”, Gorden(1991)는 “전형적인 행위의 패턴에 대한 공유된 가정과 가치의 체계”로 정의하기도 하였다. Martin(2002)은 조직문화를 “구성원들 사이에서 대부분 일치하고 있는 것, 유형별로 특성화되어 명확한 것”이라 정의하였고, Gray Hamel(2008)은 “인간의 근원적 역량을 확보하고, 확보된 근원적 역량들을 효과적으로 조직 시너지화 하여 차별화된 조직경쟁력을 만들어가는 것”이라고 정의하였다(정수미, 2013에서 재인용).

검토한 정의 중에서 Davis(1984)가 내린 정의가 본 연구 주제인 어린이집 조직문화를 설명하는 데에도 적합하다. 어린이집은 여러 유형으로 나뉘어 있고, 아동을 취원시키기 위해 시설 간, 그리고 유사 기관인 유치원과의 경쟁한다. 경쟁 과정에서 어린이집 교직원들은 생존을 위한 내부적 신념을 공유하고, 외부적으로는 경쟁에서 이기기 위한 전략을 수립한다. 따라서 본 연구에서는 Davis(1984)의 “내부적으로는 경영하는 방법에 관한 신념을 지향하고 외부적으로는 경쟁하는 방법에 관한 신념을 지향하는 근거”의 개념으로 정의한다.

조직문화는 다음과 같은 의미를 가진다(이창원 외, 2005). 첫째, 조직문화는 사람들이 상호작용할 때 관찰할 수 있는 행동 규칙성, 즉, 사용하는 언어, 경의, 복종을 표현하는 방식이며, 둘째, 자연발생적으로 생기는 규범이기도 하다. 셋째, 조직의 지배적인 가치관이며, 넷째, 조직의 정책 수립 시에 지침이 되는 철학이고, 다섯째, 조직에 적응하기 위한 구성원들의 게임의 규칙이기도 하다.

조직문화와 유사한 개념으로는 조직분위기(organizational climate)가 있다. 유사하게 사용하지만 의미하는 전혀 다르다. 조직문화는 기존 전제와 가치를 강조하는 반면, 조직분위기는 구성원들이 인지하는 조직 전체에 대한 인상을 강조한다(민진, 2012). 또한 조직문화가 사회학적 관심의 결과라면, 조직분위기는 구성원들이 조직에 대해 지각하는 심리적 측면을 의미하며, 조직문화는 장기간에 걸쳐 형성된 현상이라면, 조직분위기는 지도자의 리더십에 의해 단기적으로 형성된 현상이다(유훈, 1993).

앞에서 제시한 조직문화에 대한 선행연구의 정의를 정리하면 <표2-1>와 같다

<표 2-1> 조직문화 정의

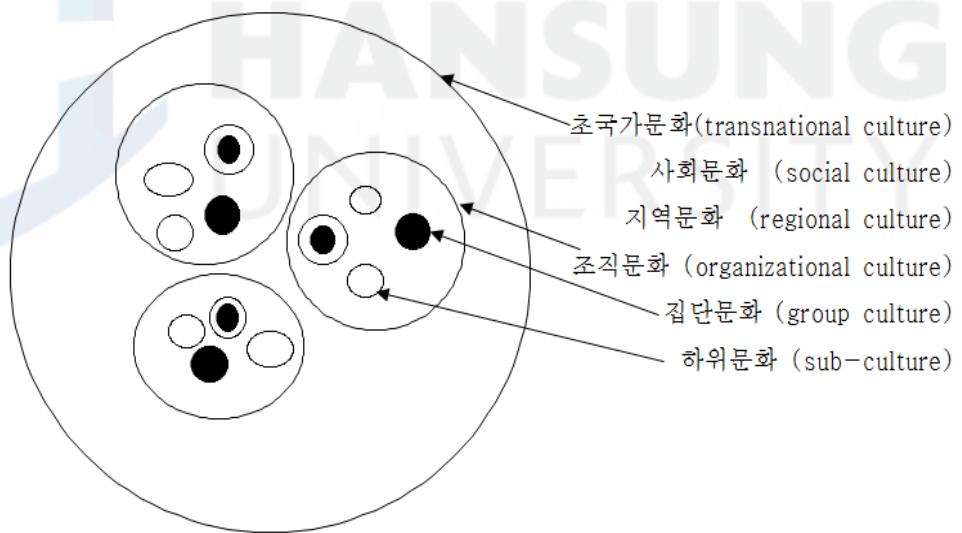
| 연구자                         | 정 의                                                                                    |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| Schein(2010.<br>1985)       | 조직이 외부와 내부의 적응과 통합적응과 내부 통합의 문제를 해결하는데 타당한 것. 학습되고 확증된 기본전제로 새로운 구성원에게 가르칠 수 있는 것      |
| Hamel(2008)                 | 인간의 근원적 역량을 확보하고, 확보된 근원적 역량들을 효과적으로 조직 시너지화 하여 차별화된 조직경쟁력을 만들어가는 것                    |
| Martin(2002)                | 구성원들 사이에서 대부분 일치하고 있는 것. 유형별로 특성화되어 명확한 것                                              |
| Brown(1995)                 | 구성원들이 공유하는 가치관과 사고방식, 신념                                                               |
| Gorden<br>(1991)            | 전형적인 행위의 패턴을 불러오는 공유된 가정과 가치체계                                                         |
| Denison<br>(1990)           | 구성원 간 공유된 신념 혹은 가치관, 관습 체계                                                             |
| O`Reilly<br>(1989)          | 강하게 공유된 핵심가치                                                                           |
| Smircich<br>(1983)          | 조직이 공유하는 사회적 또는 규범적 접착제로 함께 공유된 가치 및 신념의 유형은 신화, 의식(rituals), 설화, 전설과 같은 상징물에 의해 명시된 것 |
| Deal &<br>Kennedy<br>(1982) | 구성원들에게 의미가 있는 신화, 가치관, 영웅과 관련된 상징의 총체                                                  |
| Pettigrew<br>(1979)         | 특정 집단의 상징, 언어, 신념, 의식과 전통 등 조직관리를 위해 받아들여진 조직의 총체적 개념                                  |

## 나) 하위문화

계층적 관점으로 본 하위문화는 <그림 2-1>과 같이 초국가문화(transnational culture), 사회문화(social culture) 및 지역문화(regional

culture)와 조직문화(organizational culture) 그리고 집단문화(group culture)로 나누어 볼 수 있다. 초국가, 사회, 지역, 조직, 집단의 문화들은 서로 중첩되어 있고 경계가 뚜렷하지 않아 명확히 구분하기는 쉽지 않다. 그뿐만 아니라 각각의 문화들이 층을 나누어 형성되어 있지만 서로 영향을 미치고 있어 계층적 상호작용을 주고받고 있다. 그러므로 조직문화를 이해하려면 여러 수준의 문화를 이해할 수 있어야 하고, 특별히 사회문화의 하위문화인 조직문화는 사회문화로부터 가장 큰 영향을 받기 때문에 다른 문화들보다 더 많은 이해와 연구가 필요하다. Ouchi(1989)는 미국과 일본의 기업문화 차이를 Z이론으로 설명하였는데 사회가 빠르게 변하고 세계화가 급속히 이루어지고 있는 현재를 고려할 때 사회문화에 대한 연구가 좀 더 활발히 이루어질 필요가 있다고 주장하였다.

< 그림 2-1 > 문화의 계층과 상호연관성



출처: Pierce(2010:3), 권혁철 2013에서 재인용

본 연구자는 하위문화<sup>4)</sup>에 대해 좀 더 자세하게 제시하고자 한다. 세계 최

초로 하위문화(sub culture)에 대해 제시한 Riesman(1950)에 의하면 하위문화는 “어느 한 사회에서 전통적이면서 정통적인 위상을 갖는 문화에 반하여 그 사회의 소수 일부 집단에 한정하여 일정한 위상을 지닌 문화”를 말한다. 즉, 사회의 지배적인 문화에서 이탈하여 양태된 언어, 종교, 가치관 등을 포함하며, 사회학에서는 주류 문화와 상대적 개념으로 정의되기도 한다. 예를 들면 청소년문화, 대중문화, 도시문화 등이 있다. 하위문화의 정의에 대해서는 학자마다 다르다.

O'Sullivan(1983)에 의하면 하위문화란 “직급, 성별, 세대 등으로 구분되는 큰 범주 안에 속하면서 각기 다른 속성에 의해 구별되는 다양한 소집단들의 독특한 정체성을 반영하는 문화”이다. 또한 Schein(1985)은 “조직 내의 본부나 부서 등의 조직 혹은 기타 안정적인 하위집단에서 생성되는 문화의 일체”라고 정의하였다. 이러한 정의는 조직 안에서 다른 구성원들과 구별되도록 부분적 집단의 구성원들이 서로 간 인식을 공유하고 그 집단의 이해를 기초로 하여 형성된 문화가 하위문화라는 의미이다(김호성, 2002에서 재인용).

본 연구에서는 O'Sullivan(1983)의 정의를 따라 “직급, 성별, 세대 등으로 구분되는 큰 범주 안에 속하면서 각기 다른 속성에 의해 구별되는 다양한 소집단들의 독특한 정체성을 반영하는 문화”로 정의한다. 어린이집 문화의 하위문화인 어린이집 유형별 문화는 어린이집 문화라는 일반적 조직문화의 범주에 속하지만, 어린이집 유형마다 개별적 특성이 있기 때문이다. 따라서 어린이집 하위문화를 유형별 조직문화, 직급별 조직문화로 정의한다.

여러 선행연구를 통해 알 수 있는 것 중 하나가 ‘어느 조직이건 하나의 조직에는 여러 개의 하위문화가 존재한다(Sathe, 1985; Rose, 1988; Hofstede, 1993)’는 것이다. 유한호(1991)가 8개 조직 57개 집단을 대상으로 조사한 결과, 모든 조직 내에서 적어도 둘 이상의 하위문화가 있음을 발견하였으며, Schein(1985, 2010)은 조직의 발전과정 중 중반기에 들어서면 다양한 하위문화가 정착되는데, 이러한 하위문화 간의 상호작용이 조직문화를 발전시키는

---

4) 용어의 기원은 1950년에 사회학자 Riesman이 사용한 것이 최초이며 의미는 '주류문화에 반하는 개인의 모임'. '서브'(sub)란 사회적 주류 문화와 가치관으로부터 이탈한, 인종적으로 소외된 그룹이나 하위집단이란 의미로, 미디어 문화 이외의 가치관과 행동 양식, 언어 등, 원래의 문화'에 대응하는 의미에서 하위문화'로 개념화된다.

원동력이 되므로 하위문화에 대한 파악이 필수적이라고 하였다. 또한 하위문화가 리더십 행사에 큰 영향을 미치므로 만약 조직 관리자가 하위문화의 특성을 무시하고 리더 혼자 조직문화의 변화를 시도할 경우에는 저항에 직면할 수도 있다고 하였다(신형재, 2000; 박계홍 외, 2001). 그런가 하면 하위문화는 어떤 특별한 사건이나 문제가 부각되면 마찰이 발생하면서 갈등을 증폭시키기도 하며, 반문화(counter culture)를 형성하여 조직효과성에 부정적 영향을 미치기도 한다. 따라서 조직문화를 정확히 이해하고 진단하려면 전체적으로 조직문화를 이해하는 동시에 다양한 하위문화들의 개별성과 다양함을 함께 이해하지 않으면 안된다(Morgan, 2006; 권혁철, 2013에서 재인용).

하위문화에 대한 연구의 주된 주제는 하위문화의 존재 여부와 특정 하위문화와 조직효과성과의 관계에 관한 연구들이 많아지고 있다. 하위문화에 관한 연구들은 최근 들어 경쟁가치모형(CVF)을 적용하여 하위조직문화를 진단, 평가하고, 하위조직문화 간의 차이를 양적으로 연구하는 추세이다. 하지만 어린이집을 연구대상으로 한 하위문화는 찾아보기 힘들다. 어린이집은 특히 유형별로 운영체계가 다르므로 유형별 다른 문화를 보인다고 판단된다. 본 연구에서도 경쟁가치모형에 기반을 두고 어린이집 조직문화의 하위문화인 어린이집 유형별, 직급별 조직문화를 연구한다.

## 2) 조직문화의 유형

여러 연구자는 조직문화의 중요성을 인지하고 조직문화의 특성과 차이를 파악하기 위해 조직문화의 유형을 제시하였다. 제시된 조직문화 유형들은 매우 다양하다. 다양한 조직문화 유형 중 많은 연구에서 사용되는 유형은 먼저 Harrison(1972)가 제시한 권력문화, 역할문화, 과업문화, 인간문화이며, Handy(1978)는 클럽문화, 역할문화, 과업문화, 실존문화로 구분하였다. Ouchi (1980)은 시장문화, 관료문화, 족벌문화를 제시하였으며, Rousseau(1988)은 건설형문화, 수동·방어형문화, 극·방어형문화로 유형으로 구분하였다. 그리고 Quinn(1988)은 인자원문화, 개방체계문화, 위계서열문화, 생산자중심문화로, Yamashida(1998)은 강한 조직문화, 전략적으로 적합

한 조직문화, 환경에 적응하는 조직문화로 구분하였다(권혁철, 2013에서 재인용).

조직문화 유형은 사회적 특징을 그대로 반영하고 있다. 1970년대와 1980년 초의 사회적 특징은 남성 중심의 가부장적 사회에서 여성의 사회진출이 확대되면서 경제적 자립을 기반으로 하는 탈 남성화, 탈 가부장적 요구가 많았던 시기이다. 시장문화, 관료문화, 족벌문화 유형이 나타나는 건 자연스러운 현상일 것이다. 1980년대 중반부터 빈부격차로 인한 사회적 갈등이 심화하였고 그에 따른 사회적 통합의 필요성이 조직 내에서도 필요하였을 것이다. 또한, 조직 내에서는 강력한 리더십의 필요성이 요구되는 시점이었으므로 건설형문화, 수동·방어형문화, 극·방어형문화 등의 분류가 되는 것은 당연한 결과일 것이다. 그 이후 기계문명의 발달로 사람이 경시되면서 다시금 사람이 중심이 되는 사회로 전환되게 된다. 이 과정에서 인자원문화, 개방체계문화, 위계서열문화, 생산자중심문화가 나타난다. 그 이후에는 다양한 사회적 변화에 따라 필요성이 제기되거나 문제로 나타나는 지점들에 대한 요구에 따라 분류된 측면이 있다.

앞에서 제시한 대로 조직문화를 분류하는 기준에 대해 학자들 간 합의된 개념의 틀은 없다. 다만 나름대로 중요한 변수를 결합하여 조직문화의 유형을 분류한 것으로 보인다. 따라서 각 학자가 제시한 조직문화의 분류를 크게 상반된 속성에 따른 분류와 두 개의 속성을 결합한 유형으로 구분하였다. 이에 대해 정리한 연구(이창원 외, 2012: 384-385; Robbins, 1998: 443-444; 유훈, 1993, 117-118; 민진, 2009: 266-267)에 의하면 조직문화의 유형 중 상반된 문화의 유형은 문화가 가진 속성이 상반된 관계를 중심으로 나타난다. 상반된 문화는 첫째, 강력문화와 약체문화이다. 강력문화는 많은 조직 구성원들이 조직의 핵심적 가치에 대해 강한 집착을 보이는 경우이다. 강력한 조직문화를 갖기 위해서는 조직의 역사가 길고 구성원의 안정성이 높아야 한다. 종교단체는 강력한 조직문화를 가진 대표적 조직이다. 반면, 약체문화는 조직의 핵심적 가치에 조직구성원들이 집착하지 못하는 경우로 조직의 역사가 짧거나 구성원의 교체가 자주 일어나는 경우다.

둘째, 혁신문화와 정체문화이다. 조직이 환경 변동을 지향하는 정도에 따

라 혁신적 문화와 정체적 문화로 구분할 수 있다. 혁신문화는 조직이 항상 새로움을 추구하기 위해 목표를 세우고 이를 달성하기 위해 매진하는 조직문화를 뜻한다. 혁신문화를 갖는 조직은 조직 환경의 변화에 매우 민감하여 조직의 전략이나 업무 수행 방법의 개선과 개혁을 추구한다. 한편, 정체문화는 조직이 현상 유지와 안정을 추구하는 목표를 세우고 이를 점진적으로 달성하고자 하는 조직문화를 뜻한다. 이런 조직은 환경 변화에 민감하지 않으며 조직의 과거나 관례를 중시한다. 따라서 조직은 안정 지향적이고 폐쇄 지향적으로 된다.

셋째, 개인 지향 문화와 집단 지향 문화이다. 조직구성원들이 대 사회적 관계에서 지향하는 관점에 따라 개인과 집단으로 구분할 수 있다. 개인 지향적 문화는 개인의 업적, 특성과 개인적 복리를 강조한다. 집단 지향적 문화는 집단, 단체, 공동체의 이익이나 목표를 강조한다.

넷째, 평등문화와 계층문화이다. 조직구성원이 인간관계에 대해 강조하는 관점에 따라 평등문화와 계층문화로 구분할 수 있다. 평등문화는 인간관계에서 수평적 측면이 강조되므로 상사와 부하의 관계에 엄격한 서열이 있지 않다. 계층문화는 엄격한 서열 의식을 바탕으로 하는 것으로 권위주의로 불리는 데 위계질서가 강조된다.

또 다른 한 가지의 조직문화 유형을 정리하자면 경쟁적 가치의 조직문화 유형이다. 경쟁적 가치의 조직문화는 Cameron & Quinn(1999)에 의하면 조직문화를 융통성-안전성, 외부지향-내부지향의 두 축으로 나누어 구분하였다. 두 축의 구분에 의해 네 가지의 문화로 유형화하였고 관계문화, 위계문화, 시장문화, 혁신문화로 구분하였다. 국내연구로는 김호성(2002)이 시작하였고, 집단문화, 발전문화, 위계문화, 합리문화로 구분하였다. 집단문화는 융통성과 내부지향을 중시한다. 집단문화에서 중요하게 생각하는 요인은 응집성, 팀워크, 가족적 인간관계, 사기, 인적자원개발이다. 집단문화는 일명 관료문화라고도 한다. 발전문화는 융통성과 외부지향을 중시하며, 창의성, 기업가 정신, 융통성, 모험, 쇄신을 강조한다. 그리고 위계문화는 안정성과 내부지향을 중시한다. 명령, 규칙, 절차, 규제를 강조하여 관료문화라고도 한다. 마지막으로 합리문화는 안정성과 외부지향을 동시에 추구한다. 목표달성, 경쟁, 성과를 강조

하여 시장문화라고도 한다.

위에서 정리한 선행연구의 조직문화 유형과 분류기준에 대해 정리한 표는 아래 <표 2-2> 과 같다.

<표 2-2> 선행연구의 조직문화 유형 구분

|                              | 분류기준                               | 조직문화 유형                                   |
|------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------|
| Harrison(1972)               | 조직의 이념적 지향                         | 과업지향형, 인간지향형, 역할지향형, 권력지향형                |
| Handy(1978)                  | 환경의 적합성                            | 과업문화, 실존문화, 클럽문화, 역할문화                    |
| Ouchi(1980)                  | 거래비용의 관점                           | 관료제문화, 시장문화, 동류문화                         |
| Deal & Kennedy(1982)         | 활동에서 위협의 정도와 결과에 대한 피드백의 여부와 정도    | 과정중심문화, 과업-휴식 병존문화, 강인한 남성적 문화, 운명적인 투기문화 |
| Jones(1983)                  | 거래비용 중심을 통한 제도적 장치                 | 생산문화, 관료적 문화, 전문적 문화                      |
| Wallach(1983)                | 개인의 동기유발 요인과 기업 문화유형               | 관료적 문화, 혁신적 문화, 후원적 문화                    |
| Quinn & Kimberly(1984)       | 유연성과 통제성, 내부지향과 외부지향               | 집단문화, 합리문화, 발전문화, 위계문화                    |
| Earnest(1985)                | 인간 활동의 차원                          | 기업가적 문화, 통합적 문화, 상호작용 문화, 체계적 문화          |
| Sethia & Glinow(1985)        | 구성원에 대한 배려와 구성원들의 업적에 대한 보상체계      | 통합문화, 엄격문화, 배려문화, 냉담문화                    |
| Quinn & McGrath(1985)        | 환경에 대한 인식과 반응-정보처리관점               | 합의적 문화, 이념적 문화, 합리적 문화, 계층적 문화            |
| Kets de Vries & Miller(1986) | 최고 관리자의 심리적 성향                     | 편집병적인 문화, 회피적인 문화, 카리스마적 문화, 정치화된 문화      |
| Reimann & Weiner(1988)       | 조직의 전통과 카리스마적 리더와 우월적 가치관과 기능적 가치관 | 기업가적 문화, 전략적 문화, 국수주의적 문화, 배타적 문화         |

|                       | 분류기준                       | 조직문화 유형                             |
|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| Quinn(1988)           | 신축성-질서의 차원과 외부 지향-내부통합의 차원 | 인적자원문화, 생산중심문화, 개방체계문화, 위계서열문화      |
| Rousseau (1988, 1993) | 과업과 인간, 안전과 만족             | 건설형 문화, 수동적 방어형문화, 적극적 방어형문화        |
| Denison(1990)         | 구성원의 중점 및 변화               | 사명, 적응성, 일관성, 몰입                    |
| Robbins(1990)         | 구성원들의 행동에 대한 영향 정도         | 강력문화, 약체문화                          |
| Cameron & Quinn(1999) | 신축성-안정성 차원과 내부 지향-외부지향 차원  | 관계문화, 혁신문화, 시장문화, 위계문화              |
| Goffee & Jones(2000)  | 사교성과 결속력                   | 네트워크형 문화, 분산형 문화, 성과중심형 문화, 공동체적 문화 |

출처: 김정인, (2007)에서 재인용

이와 같은 조직문화 유형의 정리는 기본적인 개념과 정의는 일치하지만, 연구자마다 약간 다르게 표현한다. 본 연구는 Quinn & Kimberly(1984)와 Cameron & Quinn(1999)의 개념으로 정의한다.

## 가) 조직문화 수준과 결정요인

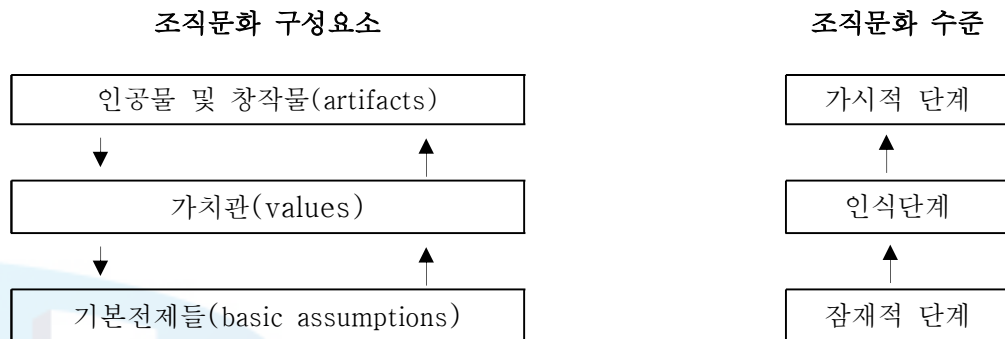
### (1) 조직문화 수준

Schein(1984)에 의하면 아래 <그림2-2>와 같이 조직문화는 기본가정(basic assumptions), 가치(values), 인공창조물(artifacts and creations)의 3개 수준으로 구성된다고 하였다(이창원 외, 2005에서 재인용).

기본적인 과정은 그 문화권에 소속된 구성원들이 당연하다고 믿고 있는 기본적인 믿음이다. 기본적인 가정은 모든 가시적 문화의 핵심이며 외부에서 관찰할 수 없으며, 구성원들의 태도나 행동에 의식하지 못하는 상태로 영향을 미친다. 따라서 가치관은 기본적 믿음이 인식의 수준으로 표출되는 것으로 구성원의 상황이나 행동, 대상을 판단하기 위해 사용하는 공유된 평가의 기초이

다. 마지막으로 인공물과 창조물은 인간이 창출한 인공물들이나 기술, 예술, 행위, 행동 양식이 표출되어 나타나는 것을 말한다. 이러한 가시적 수준의 인공물들은 조직의 독특한 이미지와 문화적 특징을 형성하는 데 역할을 한다.

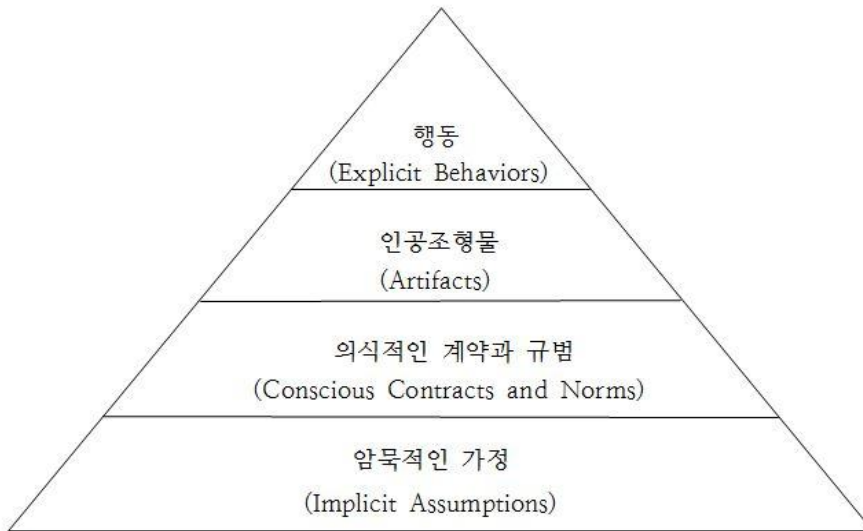
<그림 2-2> Schein의 조직문화 구성요소와 수준



출처: Schein(1984), 이창원 외(2005)에서 재인용

Quinn & Cameron(2011)은 4개의 계층으로 행동(explicit behaviors), 인공조형물(artifacts)과 의식적인 계약과 규범(conscious contracts and norms), 그리고 암묵적인 가정(implicit assumptions)으로 설명하고 있다. 가장 밑바탕이 되는 암묵적 가정은 기초적인 문화로 이 문화로부터 시작하여 성공적인 수행, 협조나 보상 등의 기준이 되는 계약 또는 규범이 생긴다. 인공조형물은 사무실의 모습, 크기, 가구의 배치 등 형태가 드러나는 것으로 문화의 가장 분명한 모습은 구성원들의 행동이다.

<그림 2-3> Quinn & Cameron 조직문화요소



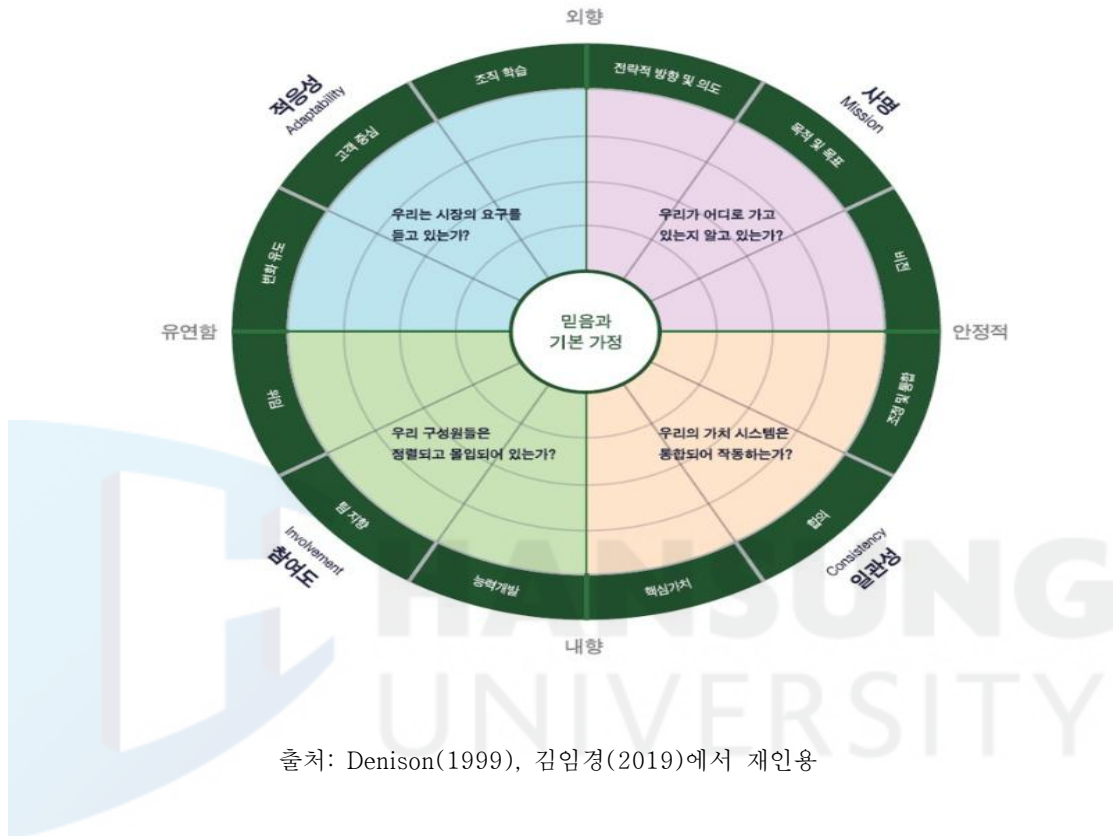
출처: Quinn & Cameron(2011:19)

또한 Daft(2000)는 조직문화의 수준을 가시적인 것과 비가시적으로 구분하였다. 가시적인 것은 인공조형물들로 특정 행위나 매너, 슬로건, 건물, 설계물 등의 패턴을 나타내며, 비가시적인 것은 구성원의 의식에 내재하여 있는 가치와 신념 등으로 표현되는 가치, 혹은 강조되는 가정이나 신념 등을 나타낸다고 하였다. 가시적인 것은 표면적으로 나타나기 때문에 볼 수 있는 문화이며, 비가시적인 것은 표면적으로 나타나지 않지만, 조직구성원들의 가치나 공유하는 이해로 다른 측면에서 파악할 수 있다고 하였다.

Denison(1990)은 연구에서 조직문화를 분류하는 준거 기준을 변화 추구의 특성 차원이라고 하였다. 4개의 차원과 각각 3개의 하위 차원으로 구성되어 있다. 첫째, 방향과 목표에 대한 사명(mission), 둘째, 조직 환경 적응성(adaptability), 셋째, 조직구성원의 참여 및 몰입(involvement), 넷째, 조직 내적 일관성(consistency)으로 구분되어 있다. 사명은 조직이 도달하고자 하는 지향점을 의미하며, 적응성은 고객의 움직임을 주시하는지 여부, 참여와 몰입은 구성원들의 역량이 충분하며 업무에 얼마나 몰입하는지 정도, 마지막으로 일관성은 사업장에 적절한 시스템, 가치체계, 인프라 보육 여부 등으로 구분

되어 수준을 구분하고 있다.

<그림 2-4> Denison의 유기적 조직구조



앞의 내용을 정리하면, 조직문화는 여러 수준으로 나뉘며 선행연구마다 조직문화의 수준을 다르게 나타내고 있으며, 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 조직문화의 변화관리는 기본적인 믿음이나 비가시적 가정이나 신념, 또는 암묵적 가정 등 내면적 변화로 가능하다. 둘째, 어떤 계층으로 조직문화를 측정할 것인지, 아니면 어떤 수준으로 할 것인지, 어떤 대상으로 할 것인지에 따라 달라질 수 있다. 본 연구에서는 Quinn & Cameron(2011) 개념 중 조직구성원들이 인식하는 조직문화에 대해 알아보는 인공조형물 이전의 수준인 암묵적 가정이나 의식적인 계약과 규범에 대한 조직문화를 측정하고 한다.

## (2) 조직문화의 결정요인

조직문화 결정요인에 대해서는 다양한 연구 결과들이 있다. Deal & Kennedy (1982)는 사업 환경, 가치, 의례, 의식 및 문화네트워크, 영웅 등이 조직문화를 형성하는 데 영향을 주는 요소라고 보고하면서 그중에서도 가장 중요한 요인은 사업 환경이라고 하였다. Handy(1989)는 조직문화를 결정하는 요인들을 역사, 기술, 규모, 소요자, 목표와 목적, 사람들과 환경으로 보았으며, 유훈(1993)은 조직문화를 결정하는 요인을 창립자의 영향, 사업의 성격, 일반문화로 보았으며, 박우순(1996)은 조직문화를 결정하는 요인을 조직 활동과 조직 환경의 특성, 사회문화조직 활동창업자의 신념과 가치 등을 제시하였다. 그런가 하면 민진(2012)은 조직문화의 결정요인을 조직구성원의 구성현황과 그들의 변동, 조직의 유형과 조직이 시행하는 사업의 성격, 조직문화의 역사를 꼽았다.

이상의 연구를 검토하여 종합해보면 다음과 같이 조직문화의 결정요인을 정리할 수 있다. 첫째, 조직문화의 결정요인은 조직의 목적과 성격이다. 조직의 목적은 조직의 존재 이유다. 예를 들면 행정조직은 봉사와 공익성을 강조하고, 군 조직은 상명하복을 강조하며, 이윤을 추구하는 것이 목적인 기업조직은 이윤 추구가 결정요인이 되며, 어린이집의 경우는 아동들이 건강과 안전이 보장되고 그 서비스에 만족하는 부모들의 만족도가 될 수 있을 것이다. 하지만 동일한 조직이라도 설치의 성격에 따라 조직문화도 달라질 수 있다. 이를테면 같은 행정업무를 수행하더라도 중앙부처와 일선 행정기관의 조직문화가 다를 수 있으며, 군에서도 전투부대와 비전투부대의 조직문화가 다를 수가 있다. 어린이집의 경우도 마찬가지이다. 부모협동어린이집과 가정어린이집은 동일한 업무를 수행하는 기관일지라도 조직문화가 다를 수 있다. 부모협동어린이집은 부모들이 공동출자하여 조합원이 된다. 자격이 되는 원장을 고용하여 운영하게 되어있어 조합원들이 이사로 구성되어있는 이사회가 실질적 결정권을 가지고 있다고 볼 수 있다, 반면 가정어린이집의 경우 개인이 설치, 운영하며 20인 이하의 아동들을 보육하는 소규모 시스템이라는 것을 고려하여 어린이집 원장이 교사를 겸직하여 반의 담임을 맡을 수 있다. 이런 두 개

의 어린이집 유형을 비교할 때 동일한 보육 서비스 업무를 담당하지만, 조직 문화는 다를 수밖에 없을 것이다.

둘째, 조직문화의 결정요인은 조직구성원들의 사회적 배경과 인적 구성이다. 조직구성원들의 연령, 학력, 국적, 조직선택 동기, 시골 수련도, 근무기간, 성별구성, 공식조직과 비공식조직 등이 조직문화 형성과정에 중요한 결정적 영향을 미친다. 국공립어린이집의 경우 근무기간이 긴 교사들이 많고 환경의 변화가 거의 없어 운영이 안정적이고 그들에 의한 보육의 전문성도 높을 것이다. 하지만 근무기간이 긴 교사들이 많으면 재정적 어려움이 수반되고, 변화에 속도에 둔감하여 예전에 선호했던 방식의 보육프로그램을 고집할 가능성이 높다. 반면에 근무기간이 짧은 교사들이 많은 시설의 경우 앞의 사례와는 반대로 교사의 호봉 수가 낮아 재정적으로 여유로울 수 있고 근무기간이 짧다는 것은 젊다는 것을 의미할 수 있어 새로운 것에 민감하게 반응하여 보육프로그램에 적극적으로 반영할 수 있다. 하지만 반대로 교사의 잦은 이직률로 시설 운영이 안정적이지 않을 수 있으며, 부모들에게도 부정적인 영향을 줄 것이다.

셋째, 조직의 역사도 조직문화를 결정하는 중요한 요인이다. 조직의 역사가 깊을수록 조직 안에 그 조직을 움직이는 지배적 이념과 가치가 쌓이게 되고 그만큼 조직문화가 더 견고해질 수 있다. 이런 조직들의 구성원들은 자기 조직에 대한 충성심이 강하고, 애사심도 높아 스스로 그 조직의 구성원임을 자랑스러워하는 경향이 높다. 이러한 경향은 기존의 조직문화의 성격을 더 강화하는 또 다른 요인이 되기도 한다. 국공립어린이집은 오랜 역사를 가진 곳이 많다. 그 어린이집의 교직원 중 일부는 다른 국공립어린이집을 위탁받아 원장으로 가는 경우가 있다. 그런 조직의 교사들은 본인이 속한 어린이집에 충성도가 높고 그 조직의 구성원임을 자랑스러워한다.

넷째, 조직의 환경도 조직문화를 결정하는 요인이다. 환경이 안정적인가 또는 위기적인가에 따라 조직문화는 달라질 수 있다. Quinn & Cameron(2005, 2011)은 1980년대부터 2000년까지 Apple 조직의 생애주기를 관찰하면서 조직이 처한 환경에 따라 조직문화의 변화 가능성을 연구하였다. 연구 결과 조직은 처음에는 혁신지향문화에서 시작하여 관계지향문화 그

리고 이후에 조직적 고비가 있을 때 위계지향문화로 변하다가 이후에는 시장 지향문화로 점차 변해가는 것을 볼 수 있었다. 어린이집의 경우 부모들의 국공립어린이집 선호로 인해 증가추세이며, 이 결과로 민간, 가정어린이집은 운영에 힘들어하여 폐원이 많아지고 있다. 폐원 위기에 있는 어린이집은 불안감이 팽배할 것이며 조직문화가 극단적인 한 방향으로 변화될 수 있다. 이러한 조직문화의 형성요인과 과정은 조직문화를 진단하고 조직문화를 변화시키며 관리하는 데 필요하다.

## 나) 조직문화차이

조직은 각각 다른 환경을 가지고 있어 서로 다른 기능을 수행하기 때문에 조직문화의 차이는 여러 형태로 존재한다. 이런 조직문화차이(organizational culture gap)를 통해 조직문화를 진단하는 것은 매우 유용한 방법이다. 조직 내적으로는 조직구성원들의 인식-현재의 만족과 선호를 진단할 수 있으며, 외적으로는 현재 조직의 수준과 정체성을 진단할 수 있기 때문이다. 선행연구 검토 결과 조직문화차이는 몇 가지의 형태가 있음을 알 수 있다.

첫째, 조직문화차이는 조직 안에 존재하는 하위문화의 차이라고 볼 수 있다. 이동수(2007, 2011)는 중앙행정기관 31곳을 대상으로 연구하였고, 주효진과 조주연(2009)는 한국 철도공사를 연구대상으로 하였으며, 주효진·김연정·조주연(2009)은 산림청과 지방조직을 대상으로 연구하였다. 많은 연구가 공공기관이나 행정기관뿐 아니라 다양한 조직을 대상으로 연구하였다.

둘째, 조직문화차이는 다른 조직 간의 문화 차이를 보기 위한 것이다. 여기서 다른 조직은 행정기관, 학교 및 교육기관, 병원조직, 군대조직, 기업 등 서로 다른 목적과 구성을 가진 조직을 말한다. 이한주(1999)는 공기업 간의 조직문화차이를 연구하였고, 조영호(2006)는 4개 그룹의 각 2개의 계열사 기업조직문화차이<sup>5)</sup>를 연구하였으며, 김두선·이재은(2012)은 소방서와 주민자치센터의 조직문화차이를 연구하였다. 이렇듯 다른 조직과의 문화 차이를 연구

5) 조영호(2006)의 연구는 경쟁가치모형에 의해 우리나라 4대 그룹별 2개 계열사의 기업문화를 연구한 것으로 SK(주)는 관계지향문화, LG화학과 LG전자는 혁신지향문화, 삼성전자와 삼성생명은 성과지향문화와 위계지향문화가 지배적인 문화임을 밝혀냈다.

를 통해 자기 조직의 정체성을 알아가는 것에 도움이 된다.

셋째, 조직문화차이는 국가 또는 지역 간의 차이라고 볼 수 있다. 이와 같은 의미는 유사한 조직도 사회문화의 영향에 따라 조직문화에의 차이가 나타날 수 있다는 가정에서 출발한다. 신형재(2000), 유한호(1991), Hofstede(1993, 2001), Sathe(1985)등 연구자들의 연구가 이에 속한다.

넷째, 조직문화차이는 시간적 차이의 연구라고 볼 수 있다. 즉, 조직의 과거문화와 현재문화의 차이이다. 이러한 차이는 구성원에게 갈등을 조장할 수 있고, 구성원들 간의 가치와 이념이 상이하게 됨을 제공할 수 있다. 안경섭(2009a, 2009b)은 조직개편 중앙부서를 연구대상을 하여 통합개편 전과 후를 연구하였다.

다섯째, 조직문화차이는 구성원들이 인식하는 조직의 현재문화와 선호문화의 차이라고 볼 수 있다. 현재문화는 조직 구성원들이 현재 느끼는 정도를 말하며, 선호문화는 변화되길 희망하는 문화이다. 조직문화차이는 조직문화에 대한 변화 욕구의 정도라고도 볼 수 있다.

이러한 특징을 종합할 때 조직문화차이는 조직 내의 다양한 문화의 선호도, 다른 조직과의 비교를 통한 정체성 확립, 국가 및 지역 간 비교, 시간적 차이를 통한 변화 측정, 구성원들의 변화 욕구 등을 통해 조직의 문화를 진단하고 변화시키기 위해 유용한 수단으로 작용한다.

이러한 문화적 차이를 측정하는 방법에는 Kilmann-Saxton(1985)의 문화차이분석기법(Culture Gap Survey, CGS)과 Nelson(1997)의 문화가치분석기법(Culture and Value Analysis Tool, CVAT)이 있다. Cameron & Quinn(1999)의 조직문화평가도구(OCAI)가 있다. 본 연구에서는 Cameron & Quinn(1999)의 문화차이 측정 방법인 조직문화평가도구를 활용하였다.

Cameron & Quinn(1999)의 측정 방법인 조직문화평가도구(OCAI)는 조직의 문화를 신축성과 안정성, 내부지향성과 외부지향성을 구분하여 결합한 4가지 축을 기준으로 분석한다. 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화로 구분하여 분류 후 연구하는 도구이다.

여섯째, 조직문화차이는 단일조직 내의 시간 변화에 따라 나타나는 변화추이이다. 조직문화는 고정된 것이 아니라 시간의 흐름과 환경의 변화에 따라

달라진다. 조직의 효과성을 파악하기 위해서는 시계열 변화를 보는 것이 타당하다. 시계열 변화는 동일한 조직 내의 시간의 흐름에 조직문화가 어떻게 변화하는지를 연구하는 것이다. 조영호(2007)에 의한 우리나라 대기업 기업문화 10년간 변화에 관한 연구가 있으며, 신용일·정우진(2009)는 2004년과 2006년의 조직문화 진단 결과를 비교하였고, 주효진(2010)은 산림청의 조직문화를 시계열적 범주로 연구하였다.

일곱째, 조직문화차이는 조직 내의 구성원들이 인식하는 것과 조직 외부인이 인식하는 문화의 차이이다. 이는 문화에 대한 각 주체의 이미지화의 차이라고 볼 수 있다. 이러한 주장이 가능한 것은 조직문화차이는 주관적일 수밖에 없기 때문이다.

본 연구에서는 위에서 제시한 여러 유형의 조직문화차이 중 조직 구성원들이 인식하는 조직의 현재문화와 선호문화의 차이로 정의한다. 본 연구에서 조직문화차이를 연구하고자 함은 어린이집 교직원들이 인식하는 조직문화를 평가하여 각 어린이집 특성 맞는 조직문화를 만들어 가기 위한 기초 자료로 활용되기 위함이다. 조직문화 차이를 연구하는 궁극적 목적은 조직의 효과성을 높이기 위함이다.

## 제 2 절 어린이집 조직문화

현재 존재하는 많은 조직은 조직마다 그 조직들이 성취하고자 하는 목표를 설정하고, 이 목표에 도달하기 위하여 조직적이고 체계적으로 구성원들을 편성한다. 영유아를 대상으로 하는 어린이집 및 유아교육기관에서도 다양한 의미와 방향을 제시하기 위한 방안으로 조직문화를 연구해왔다.

김영옥(2003)은 어린이집 조직문화는 기관의 근본적인 철학과 가치관과 관련이 있어 교사들의 일체감, 봉사 정신을 증진시키며 보육의 의미와 목표를 제시하여 목표달성에 중요한 기능을 수행한다고 하였다.

김재한(2003)과 조성연(2004)은 어린이집의 조직문화는 어린이집 교사의 삶과 행동에 영향을 미치며, 자발적으로 교사의 사고나 전문성 발휘, 또는 역

량향상을 위한 동기부여, 조직목표 달성 등에 긍정적인 영향을 미친다고 하였다.

김진아(2008)는 어린이집 조직문화는 여러 유형의 문화가 공존하는 포괄적 문화 특성을 보이며, 집단문화와 개발문화에 대해 교사의 지각이 직무만족에 영향을 미친다고 하였다.

신희정·문혁준(2013)은 영아보육교사를 대상으로 어린이집 조직문화가 교사들의 근무 시설 유형에 따라 차이가 있는지에 대한 연구를 진행하였다. 그 결과 국공립어린이집과 직장어린이집에 근무하는 교사가 민간, 가정어린이집에 근무하는 교사보다 조직문화를 높게 인식하고 역할수행능력이 긍정적이며 직무만족이 높았다.

정수미(2015)는 어린이집 조직문화가 교사의 헌신성에 직접적인 영향을 미치며, 직무만족에는 직접적 영향이 없지만 교사 효능감을 매개로 간접적 영향을 준다고 하였다.

김현경(2018)은 조직문화는 어린이집 교사들에게 어린이집 소속 구성원으로서의 정체성을 공유하도록 하며, 그 공유된 가치관과 신뢰로 어린이집 교사들이 어린이집에 몰입할 수 있도록 도움을 준다고 하였다.

이윤미(2010)는 어린이집 조직문화가 보육서비스의 질과 조직효과성, 직무만족, 직무 효능감, 동기부여 등에 영향을 미친다고 하였다.

이런 연구 결과로 어린이집 조직문화는 교사들의 역량향상에 긍정적 영향을 미쳐 궁극적으로 어린이집 조직목표 달성에 중요한 기능을 한다고 정리할 수 있다. 또한 어린이집 조직문화는 교사들이 헌신성과 효능감을 높여 직무만족에 긍정적 영향을 미치게 하여 결과적으로 조직몰입을 높이는 기능을 한다고 정리할 수 있다.

어린이집과는 약간 다르지만 유아교육기관을 대상으로 한 조직문화 연구에 대해서도 알아볼 필요가 있다. 어린이집의 조직문화 연구는 대부분 종속변수를 효과성이나 만족도에 맞추어 연구된 것이 대부분이기 때문이다.

먼저 류미선(2003)은 공립과 사립으로 구분한 유아교육기관을 내재적, 외재적 문화로 따라 원내자율장학에 대해 연구하였다. 연구 결과에서 내재적 문화가 원내자율장학에 강한 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 하위요인 중

내재적 문화는 규범이, 외재적 문화는 의사소통이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 민주적 분위기의 장학에 대한 인식이 높은 교사들은 조직문화도 높게 인식하는 것으로 나타났다.

석은조·신성철(2008)은 대구·경북지역의 유아교육기관을 대상으로 조직문화 유형에 따른 교사들의 직무스트레스와 스트레스 대처에 대한 차이를 연구하였다. 연구 결과 유아교육기관 교사들이 인식하고 있는 조직문화 유형에 따라 직무스트레스가 차이가 있었으며, 스트레스 대처방법에도 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 보면 유아교육기관의 조직문화가 집단문화라고 교육기관 교사들이 인식할 때 스트레스가 적은 것으로 나타났고, 스트레스 대처방법도 긍정적인 대처방법을 사용하는 것으로 나타났다.

장영숙(2012)은 유아교육기관의 유아교사들이 지각하는 조직문화와 임파워먼트에 대해 연구하였다. 연구 결과 혁신문화와 집단문화, 그리고 합리문화의 임파워먼트는 정적인 영향을 미치고 있었으며, 위계문화에는 부적인 관계가 있는 것으로 나타났다. 박영신(2009)은 자신의 연구에서 유아교육기관은 다른 조직과 비교하여 인간관계가 매우 중요한 조직의 특성을 보이기 때문에 교사들이 안정된 분위기 속에서 직무에 만족하고 교육활동에 적극적으로 임하기 위해서는 바람직한 조직문화가 마련되어야 함을 주장하였다.

이 외에도 교사의 개인적 업무와 관련된 연구에서 박은혜(2013)는 유아교사들이 지나치게 개인적인 업무분배와 처리, 보상 등에 대해 매우 불합리한 것으로 인식하고 있다는 연구결과를 도출하였으며, 조형숙·박선희(2012)은 유치원 교사들이 직무처리 과정에서 과중한 업무에 대한 스트레스가 높다고 하였다.

정미라(2014)는 조직문화는 어린이집 교사들에게 문화적 동질성 증가시켜 감정적으로 조직에 애착을 갖게 하며, 그러한 과정을 거쳐 어린이집 체계의 안정성을 높여, 결국 구성원들이 해야 하는 행동 방식을 제시함으로써 일종의 학습 도구의 기능을 갖는다고 하였다.

어린이집 조직문화에 대한 선행연구를 정리하면, 어린이집 조직문화가 조직구성원의 충성심을 높이는 기능이 있어 조직구성원의 상호 간 동질성을 높여 결과적으로 조직 내 업무에 더욱 전념하는 효과가 있다. 결국 어린이집 조

직문화가 교직원들이 선호하는 문화일수록 조직목표 달성에 긍정적 영향을 미친다. 어린이집의 목적은 아동과 그 가족에게 제공되는 양질의 서비스이므로 긍정적 목표 달성이란 영유아들에게 제공되는 보육서비스의 질이 높아지는 것이다. 이러한 결과는 어린이집에 대한 사회적 인식의 전환, 긍정적 평가<sup>6)</sup>, 부모들의 만족도를 높이게 된다. 또한 어린이집의 구성원은 원장과 교사이므로 원장이 중요하다고 생각하는 철학과 가치를 교사들이 습득하여 유지, 강화, 창출의 형태로 문화가 형성되는 측면이 강하다.

### 제 3 절 경쟁가치모형

#### 1) 경쟁가치모형의 개념

Quinn(1988)에 의하면, 조직은 몇 가지 상호 모순되는 가치들을 동시에 만족시킬 수 있어야 높은 성과를 얻을 수 있다고 하였다. 그는 두 쌍의 상호 모순된 가치를 강조하면서 수직축과 수평축으로 하여, 각각 유연성과 질서 차원과 외부지향과 내부통합의 차원으로 네 가지 조직문화를 설명하였다. 인적자원문화(관계지향문화)와 개방체제문화(혁신지향문화), 위계질서문화(위계지향문화), 생산중심문화(과업지향문화, 시장지향문화)로 구분한다.

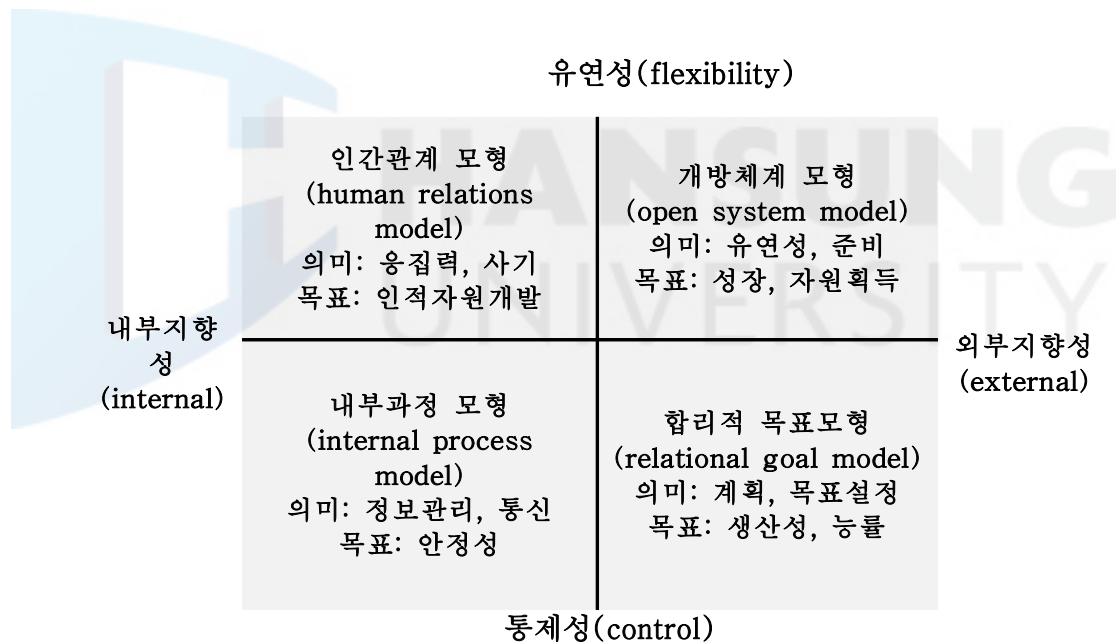
조직문화의 초기 연구들은 실패한 기업들의 관행이나 성공한 기업들의 경영형태, 또는 특별한 기업행동 양식 등에 관심을 가지고, 주로 사례 연구들이 이루어졌다(Ouchi, 1981; Deal & Kennedy, 1982). 하지만 이런 연구에는 한계가 있었다. 실증연구의 한계를 극복하기 위해 통계적 검증 절차를 통한 경험적인 연구들이 시도되었고, 이 시기의 대표적인 시도가 바로 경쟁가치모형(The Competing Values Framework, CVT)이다. 이러한 연구들이 빠른 속도로 발전하기 시작한 시기가 1980년대이다. 원래 경쟁가치모형은 조직의 효과성을 측정하는 지표를 연구하는 과정에서 만들어졌다. Campbell(1977)은

6) 어린이집 평가의 방식은 정부에서 진행하는 어린이집 평가인증제도가 있다. 하지만 평가인증제도에서 높은 점수를 받는다고 그 어린이집이 잘한다거나 보기 힘들다.

39개의 측정지표를 만들어 조직의 효과성을 측정하고자 하였고, Quinn & Rohrbaugh(1983)는 측정지표를 통계 분석한 결과 <그림 2-5>와 같은 모형을 개발하였다(김호성, 2003에서 재인용).

<그림 2-5>는 인간관계 모형(human relations model), 개방체계 모형(open system model), 내부과정 모형(internal process model)모형, 합리적 목표 모형(rational goal model)으로 구성하였고, 내부지향성과 외부지향성, 유연성과 통제성이라는 상반되는 가치로 구성된 4개의 집락(cluster)을 찾아냈다.<sup>7)</sup> 이를 경쟁가치모형이라고 부른다(Quinn & Rohrbaugh, 1983).

<그림 2-5> Quinn & Rohrbaugh의 조직 효과성 경쟁가치 모형



출처: Quinn & Rohrbaugh(1983: 369)

7)인간관계모형은 인간을 중시하고 응집력과 사기를 통해 조직의 효과성을 높일 수 있다고 보는 인간관계 모형은 인적자원 개발에 목표를 두며, 개방체계 모형은 조직 자체를 중시하고 유연성과 신속성을 통해 조직의 효과성을 높일 수 있다고 보고 성장과 자원획득에 목표를 둔다. 내부과정모형은 인간을 중시하지만, 정부 관리와 조정을 통해 조직의 효과성을 높일 수 있다고 보고 안정성과 균형 유지에 목표를 두며, 합리적목표모형은 조직자체를 중시하되 생산성, 효율성, 이윤에 목표를 둔다.

Quinn & Rohrbaugh의 모형은 가로축은 내부와 외부로, 세로축은 유연과 통제의 2개의 차원을 교차시켜 4개의 조직 효과성 범주로 분류하였다. 이 모형에서 각 대칭점의 모형은 상반되어 있다.<sup>8)</sup> 이것은 하나의 조직 내에 서로 다른 대립적 가치가 함께 존재할 수 있음을 의미하고 있다.

Quinn & Kimberly(1984)는 최초로 조직문화에 경쟁가치모형을 적용하였다. 그 이후 리더십 유형과 조직문화 유형이 조직 효과성에 미치는 영향 연구를 모형으로 Quinn & Mcgrath(1985)가 진행하였다.

Zammut & Krakower(1991), Denison & Spreitzer(1991), Cameron & Freeman(1991), Cameron & Quinn(1999)등 여러 학자가 후속 연구를 실행하여 유용성을 검증하였고 그 연구영역을 점차 확장하였다. 특히 이 학자 중에서도 조직문화평가도구(OCAI)를 개발한 Cameron & Quinn(1999)은 조직 관리, 리더십, TQM(Total Quality Management)등에 널리 적용되어 온 경쟁가치모형을 조직문화의 진단과 변화관리에 최초로 응용하였다(김호정, 2002a)<sup>9)</sup>.

Quinn & Kimberly(1984)는 <그림 2-5>와 같이 조직문화 유형을 인간관계, 개방체계, 내부과정, 합리적 목표모형으로 분류하고 경쟁가치모형을 적용하여 조직문화를 연구하였다.

경쟁가치모형에서 사용하는 조직문화 유형의 용어를 검토하여 용어의 혼란을 막고자 한다. 조직문화 모형에 관한 연구가 많은 것처럼 연구자마다 다양한 용어들을 사용하고 있다.

<표 2-3> 경쟁가치모형에 의한 조직문화 유형의 용어사용

| 구분   | 연구자                                                         | 모형적용                         |
|------|-------------------------------------------------------------|------------------------------|
| 국내연구 | 김호정(2002,2003,2004)<br>한현정 외(2011)                          | 집단문화    합리문화<br>발전문화    위계문화 |
|      | 조경호 외(2005),최성욱(2005)<br>이동수(2007,2008,2011) <sup>10)</sup> | 관계지향문화<br>시장지향문화             |

8) 인간관계 모형과 합리적 목표모형, 개방체계 모형과 내부과정 모형은 상반된다.

9) 이들이 경쟁가치모형을 조직문화에 활용할 수 있었던 것은 기본가정(assumption)과 가치관(values)이 조직문화와 일치한다는 이유(Cameron & Quinn, 2005)에서였다.

|      |                                                                                                  |                                                                                  |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
|      | 권경득(2009),도운섭(2009),<br>주효진(2010),주효진 외(2007,<br>2009), 주효진·조주연(2009)                            | 혁신지향문화<br>위계지향문화                                                                 |
|      | 김대건 외(2009)                                                                                      | 클랜문화 시장문화<br>애드호크라시문화<br>위계문화                                                    |
|      | 김대영(2003)                                                                                        | 문벌형문화 시장형문화<br>변화형문화 관료제문화                                                       |
|      | 정재민(2009),장재윤(2004)                                                                              | 공동체 집단문화<br>시장형문화 유기체문화<br>위계문화                                                  |
| 국외연구 | Denison& Spreitzer(1991)<br>Quinn& Kimberly(1984)<br>Yeungetal.(1991)<br>Zammuto& Krakower(1991) | group culture<br>rational culture<br>development culture<br>hierarchical culture |
|      | Cameron& Freeman(1991)<br>Cameron& Quinn(1999,2006,2011)<br>Smart& John(1996)22)                 | clan culture<br>market culture<br>adhocracy culture<br>hierarchical culture      |

출처: 권혁철, 2013에서 재인용

<표 2-3>에서 보듯이 국외에서는 group culture와 clan culture의 용어가 함께 사용되고 있으며 rational culture와 market culture, 그리고 development culture와 adhocracy culture도 마찬가지로 같은 의미로 사용되고 있다.

국내에서는 의미가 약간 다른 2개의 용어를 번역해서 사용하고 있다 보니 용어에 대한 혼란이 외국연구에 비해 크다. 공동체 집단문화, 클랜문화, 문벌형문화, 관계지향문화, 그리고 집단문화는 모두 같은 뜻으로 사용하고 있다.

김호정(2002a), 한현정 등(2011)은 Quinn & Kimberly(1984)의 용어를 번

10) 시장지향문화를 과업지향문화라 하였다. (조경호 외, 2005; 이동수, 2007, 2008, 2011).

역하여 합리문화, 집단문화, 발전문화, 위계문화를 거의 통일해 사용하고 있다.

최성욱(2005), 장재윤(2004), 김대영(2003), 김대건 외(2009) 등 다수의 연구자는 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화로 사용하고 있다.

경쟁가치모형의 용어를 정리하면, Quinn & Kimberly(1984)의 이론을 적용하여 연구할 경우 집단문화(group culture), 발전문화(development culture), 합리문화(rational culture), 위계문화(hierarchical culture)를 사용하는 것이 적절하겠고, Quinn & Cameron(1999)의 이론을 적용하여 연구할 경우의 용어는 관계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture), 시장지향문화(market culture), 위계지향문화(hierarchical culture)를 사용하는 것이 바람직할 것이다.

김호정(2002a)의 연구에서는 조직문화와 조직 효과성을 연구하기 위해 Quinn & Kimberly(1984)의 네 가지 문화유형을 사용하였다. 이 연구에서 사용한 집단문화, 발전문화, 합리문화, 위계문화는 기존의 행정문화연구 문제점들을 극복하는 데 효과적으로 인용된 모형이다. 신축성과 재량, 내적유지와 통합을 강조하는 집단문화, 신축성과 재량, 외부관계와 차별의 특성을 갖는 발전문화, 내적유지와 통합, 안정성과 통제를 우선시하는 위계문화와, 마지막으로 외부와 관계와 차별, 안정성과 통제를 중시하는 합리문화로 구분하여 사용하였다.

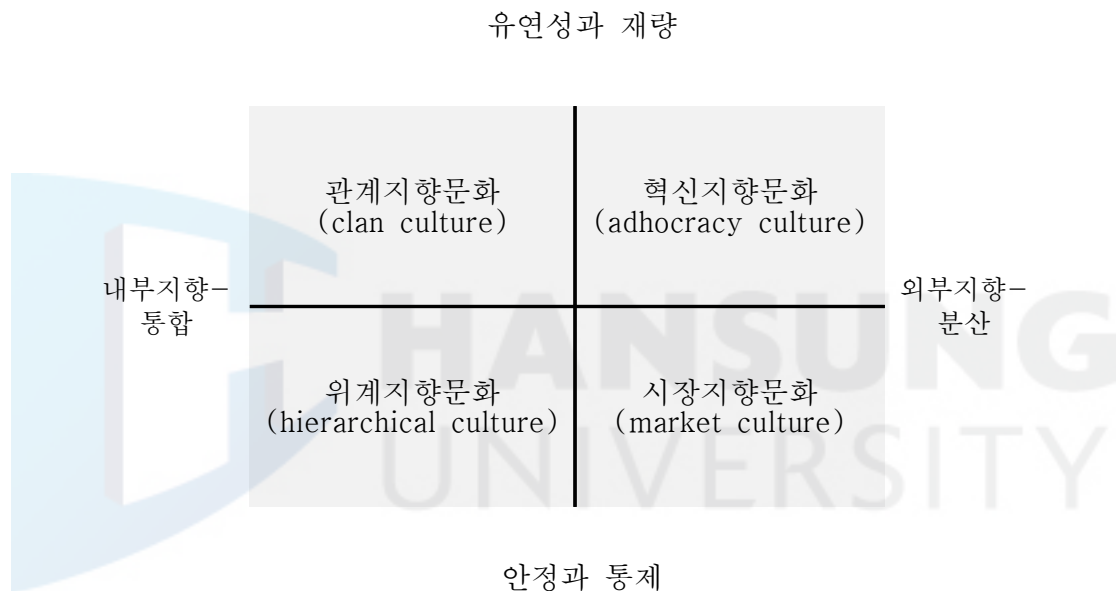
본 연구에서는 Cameron & Quinn(2011)의 이론을 적용하여 후자의 용어를 채택하여 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화로 사용한다.

### 가) Cameron & Quinn의 경쟁가치모형

이미 잘 알려진 Cameron & Quinn(1999, 2006, 2011)의 경쟁가치모형은 많은 연구에서 유연성을 인정받고 있다. 이에 대해서 좀 더 구체적으로 알아보면 <그림 2-6>에서 보는 바와 같이 내부지향과 외부지향, 또는 통합과 분산을 지향하는 가로축과 유연성과 안정성, 그리고 재량과 통제를 지향하는 세

로축을 교차시키면 관계지향문화(clan culture), 혁신지향문화(adhocracy culture), 위계지향문화(hierarchical culture), 시장지향문화(market culture)등 4개 범주(quadrants)의 조직문화 모형을 설정할 수 있다. 이 모형은 각각 다른 특징을 가지며 서로 대칭점에 있는 관계지향문화와 시장지향문화, 혁신지향문화와 위계지향문화는 상반되는 가치를 가지고 있다.

<그림 2-5> Camero & Quinn의 조직문화 경쟁가치모형



출처: Cameron & Quinn(2011: 35)

4개의 범주문화를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 관계지향문화(clan culture)이다. Cameron & Quinn에 의한 관계지향문화는 Quinn & Kimberly(1984)에 의한 집단문화와 동일한 개념으로 Quinn & Rohrbaugh(1983)에 의한 인간관계 모형(human relations model)과 연계된다. 관계지향문화의 핵심개념은 협력(collaborate)이다. 관계지향문화는 조직구성원들의 충성심과 응집력을 높이기 위한 문화이다. 따라서 참여, 권한위임, 의사소통으로 팀워크를 강조하고 인적자원의 개발을 통해 일할 수 있는 환경을 조성하려고 한다(권혁철, 2013). 이러한 문화는 공동체 의식, 그

속에 공유된 가치, 공유된 목표가 있어 조직을 확장된 가족의 개념으로 본다. 대표적인 사례는 2차 세계대전 후 일본기업, 1960년대와 1970년대 미국의 회사에 확산하였던 인간관계 운동이 대표적이다(Cameron & Quinn, 2011:66).

둘째, 혁신지향문화(adhocracy culture)이다. Quinn & Kimberly(1984)에 의한 혁신지향문화는 발전문화(development culture)와 동일하게 사용되며, Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서는 개방체계모형(open system)과 연계되어 사용된다. 혁신지향문화의 창의(Create)는 핵심 개념으로 첨단사업과 혁신이 조직의 성공 여부를 가져온다는 기본 가정에서 출발하여 창의적 기업가 정신, 창의적 업무수행, 변화에 대한 적응을 중시한다. 이 유형은 산업화시대에서 정보화시대로 일부 선진국들이 이전하는 시기에 나타나는 형태로 각종 소프트웨어 개발이나 항공우주 같은 첨단 산업에서 발견된다. 혁신과 첨단 산업이 조직의 성공을 가져온다는 기본 가정에서 출발함을 Cameron & Quinn(2011)이 논하였다.

셋째, 시장지향문화(market culture)이다. Quinn & Kimberly(1984)의 시장지향문화는 합리문화(rational culture)와 동일하고, Quinn & Rohrbaugh(1983)의 연구에서는 합리목표 모형(rational goal model)와 연계된다. 시장지향문화의 핵심개념은 경쟁(Compete)이다. 이 개념은, 외부환경은 조직에 적대적이며 불리한 상태로 작동되므로 이 상태에 맞서 조직의 경쟁력을 높이려는 것은 당연하다는 것을 기본 가정으로 하였다. 이윤, 결과, 생산성 등의 가치가 중요하게 인정되며 이러한 이유로 공격적인 목표와 전략을 수반하게 된다.

넷째, 위계지향문화(hierarchical culture)이다. Quinn & Kimberly(1984)의 위계지향문화는 위계문화(hierarchical culture)와 비교하여 개념과 용어가 같고, Quinn & Rohrbaugh(1983) 연구의 내부과정모형(internal process model)과 연계된다. 위계지향문화의 핵심개념은 안정성과 지속성을 통제(control)를 통해서 지향한다. 이에 따라 원활한 업무 수행, 능률, 신뢰, 신속 등에 핵심적 가치를 둔다. 앞에서 제시한 가치는 재량보다 통제를, 또한 절차와 서비스의 통일, 또한 표준화된 규칙과 절차를 강조하며, 이 유형은 구조화

되고 공식화된 조직에서 나타난다.

조직문화의 유형을 고려할 때 중요한 변수 중의 하나가 리더십이다. Cameron & Quinn(1999)의 조직문화, 조직효과성, 리더십, 조직이론과의 관계에 관한 연구에서 리더십을 중요한 변수로 보았으며, 김호정(2003)은 조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계를 보았다. 김정필(2006)도 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 연구를 진행하였다. 그 외에도 많은 연구가 조직문화와 관련되어 리더십을 중요한 변수로 보고 있다(김수진, 2004; 구형희, 2009; 박영신, 2011; 김정아, 2012).

Cameron & Quinn(2011;46)의 연구 결과 중 조직의 효과성을 높이기 위해 리더는 조직유형에 따라서 달라져야 함을 지적하였다. 연구 결과 관계지향 문화가 강한 조직은 조직몰입이나 의사소통을 중요한 가치로 보고 있고, 리더는 인간개발과 참여도, 조직의 효과성을 추구하기에 구성원들에게 부모 같은 존재이며, 정신적 지도자, 양육자이며, 후원자가 된다. 혁신적 지향문화가 강한 조직의 리더는 혁신적 생산이나 변혁, 또는 사업처리와 위기관리의 민첩성에 가치를 두며, 혁신과 비전, 새로운 자원으로 조직의 효과성을 추구하기 위한 혁신가이다. 시장문화가 강한 조직의 리더는 목표 달성과 수익성에 가치를 두며, 공격적인 경쟁과 고객 중심을 통한 조직의 효과성을 도모하기 때문에 강력한 추진자, 경쟁자, 생산자가 된다. 위계지향 문화가 강한 조직은 조직의 효율성과 적시성, 일관성과 통일성에 가치를 둔다. 위계지향조직은 통제와 효율성으로 조직효과성을 도모하기 때문에 지도자는 조정자, 감시자 및 조직자가 된다.

본 연구에서는 Cameron & Quinn(2011)의 연구 결과 및 김호정(2003), 김정필(2006) 등의 연구 결과를 근거로 어린이집 원장의 리더십을 어린이집 조직문화의 검증 결과를 분석하는 중요한 근거로 사용한다. 부모협동어린이집은 운영의 결정권은 조합이사회에서 가지고 있지만, 나머지 어린이집은 정도의 차이는 있지만 대체로 원장이 운영의 결정권을 갖기 때문에 조직문화가 형성되는데 중요한 요인이다.

## 나) 조직문화평가도구(OCAI)

현재문화(now culture)와 선호문화(preferred culture)<sup>11)</sup>에 대한 조직구성원들의 인식을 측정하면 현재문화만을 측정할 때 보다 조직문화의 진단과 조직의 변화관리에 필요한 더 유익한 정보를 얻을 수 있다. 이러한 연구방식의 대표적 측정 도구가 Cameron & Quinn(1999)이 개발한 조직문화평가도구(OCAI; Organizational Culture Assessment Instrument)이다. 이 도구는 Quinn & Kimberly의 문화측정방법과 다르게 현재문화와 선호문화를 함께 측정 할 수 있다. 경쟁가치모형에 기반하지 않았으나 동시에 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화를 측정하는 방식은 문화차이분석기법(CGS)<sup>12)</sup>을 개발한 Kilmann-Saxton(1985)이 기법과 Nelson(1990)의 문화가치분석기법(CVAT)<sup>13)</sup>이 대표적이라 할 수 있다.

Cameron & Quinn(1999)은 조직의 효과성을 향상하기 위해 조직문화를 효과적으로 진단하고 변화를 관리하도록 이 도구를 만들었다. 이후 후속 연구를 통해서 Cameron & Quinn(2006, 2011)은 도구를 정교화하였고 타당도와 신뢰성을 검증하여 사용하였다. 이들 외에도 여러 학자가 다양한 연구를 통해 이 도구의 유용성을 검증하였으며 현장에서 조직문화를 진단하는 도구로 많이 활용되고 있다.<sup>14)</sup>

이 도구는 6개의 항목의 질문지로 구성되어있고 4가지의 조직문화에 대해 질문하는 방식으로 조직문화를 입체적으로 측정하고 있다. <그림 2-7>은 조직문화 프로파일을 작성하기 위한 기본적 틀로 설문지 작성의 기초가 된다.

11) preferred culture를 희망문화, 미래문화, 선호문화로 사용하지만, 본 연구에서는 원어의 뜻을 고려하여 선호문화로 사용하였다.

12) Kilmann-Saxton(1985)에 의한 문화차이분석기법(CGS)은 기술과 인간을 수직축으로 하고 단기와 장기를 수평축으로 하여 과업혁신, 과업지원, 개인적 자유, 사회적 관계의 조직문화 유형을 제시하여 현재문화와 선호문화를 측정. 이 측정 도구를 사용하여 최상일(2006a, 2006b)은 충북경찰청과 대구 지하철공사의 조직문화 진단과 변화를 연구하였으며, 주효진(2009)은 산림청을 연구하였다.

13) Nelson(1990)의 문화가치분석기법(CVAT)은 인간관계, 통제, 업무, 인지체계로 구성하여 현재의 조직문화와 선호문화를 측정하였다. 이 방법을 사용하여 박광국과 주효진(2004)은 전 정보통신부를 대상으로 조직문화 차이를 연구하였다.

14) <http://www.ocai-online.com/>

<그림 2-6> 조직문화 진단 프로파일 틀

|                 | 관계지향적문화                        | 혁신지향적문화                                    |
|-----------------|--------------------------------|--------------------------------------------|
| ①우리조직은          | 매우 인간적이며 가정의 연장선상에 있는 것 같다.    | 매우 역동적이며 진취적이다. 직원들은 기꺼이 위험을 감수하려 한다.      |
| ②우리조직의 리더는      | 조력자 또는 후원자의 역할을 한다.            | 혁신성이나 모험정신을 실천한다.                          |
| ③우리조직을 계속시키는 힘은 | 충직과 상호 신뢰이다.                   | 혁신과 발전이다.                                  |
| ④우리조직은          | 원들의 팀워크와 합의와 참여를 중시한다.         | 모험과 혁신과 개성을 강조한다.                          |
| ⑤우리조직의 전략적 강조점은 | 인간개발이다.                        | 신 자원을 획득하고 새로운 도전을 창조하는 것이다.               |
| ⑥우리조직에서 성공 기준은  | 인적자원 개발, 협력, 몰입도, 인간관계이다.      | 산물의 독특성과 참신성이다.                            |
|                 | 위계지향문화                         | 시장지향문화                                     |
| ①우리조직은          | 매우 제도화되고 안정적이며, 업무절차를 중시한다.    | 결과와 업무완수를 매우 중시한다.                         |
| ②우리조직의 리더는      | 조정자나 중재자 역할을 한다.               | 도전성과 성과지향성을 실천한다.                          |
| ③우리조직을 계속시키는 힘은 | 공식적인 규정과 지침이며, 원만한 조직운영을 중시한다. | 과업성취와 목표달성에 대한 강조이다. 도전정신과 성취지향성이 공유되고 있다. |
| ④우리조직은          | 직원의 신분안정과 일체감과 관계지속성을 중시한다.    | 직원에게 높은 경쟁력과 성취능력을 중시한다.                   |
| ⑤우리조직은          | 지속성과 안정성을 강조한다.                | 경쟁과 성취를 강조한다. 목표달성을 중시한다.                  |
| ⑥우리조직에서 성공 기준은  | 원활한 업무추진과 능률성 실현이다.            | 경쟁에서의 승리이다.                                |

출처: Cameron & Quinn(2011; 94)

여기서 6개 항목은 각 6개의 관점을 의미한다. 이렇게 조직문화를 여러 가지의 각도로 측정하는 것은 정확성을 기하기 위함이다. 6개의 관점은 조직의 지배적인 특징(dominant characteristics)이 무엇이며, 조직 구성원 관리(management of employees)는 어떻게 진행되는가. 조직의 리더십(organizational leadership), 조직이 추구하는 전략적 강조점(strategic

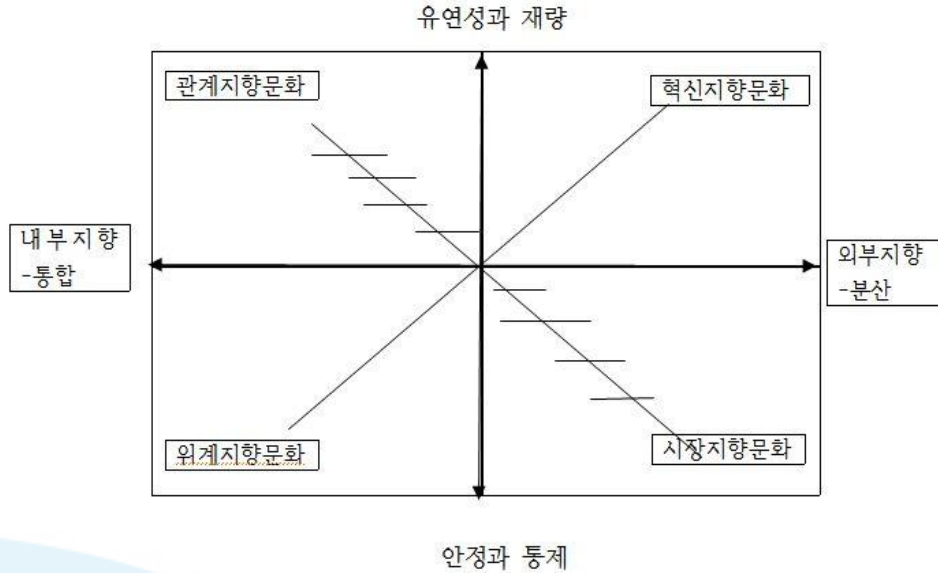
emphass), 조직이 결속하는 힘의 원천(organization glue), 조직이 적용하는 성공에 대한 척도(criteria of success)를 말한다. <그림 2-7>의 내용과 같이 조직 구성원들이 인식하는 총 24개의 설문 문항으로 현재문화와 선호문화를 측정 후 통계분석을 한다. OCAI는 여러 연구자의 연구에 의해 신뢰도와 타당도가 이미 검증된 바 있다(Quinn & Spreitzer, 1991; Zammuto & Krakower, 1991; Berrio, 2003). 특히 일부의 연구에서는 OCAI의 측정 도구의 신뢰성과 타당도를 검증하면서 한국의 행정조직문화를 측정하는 데 활용 가능하다고 결론을 내린 바 있다(이동수, 2008). 또한 OCAI는 조직문화 프로파일(profile)<sup>15)</sup>을 필요성에 부합하게 만들 수 있다는 장점이 있다. 조직문화를 잘 해석하며 조직문화를 한눈에 파악하여, 조직의 독특한 성격과 변화의 경향성을 잘 정리하여 해석하기 위해 프로파일링을 한다.

<그림 2-8>은 조직문화의 프로파일의 형태를 보여 준다. 이 그림은 <표 2-9>의 경쟁가치모형에서 연구의 측정값을 표기할 수 있게 만든 것으로 조직문화를 해석하는데 효과적인 방법이다. 조직문화 프로파일은 OCAI로 측정한 평균값을 대입하면 형성된다고 말할 수 있다. 이를테면 조직문화 프로파일은 조직문화 연구의 측정값을 도형으로 전환한 것으로 조직문화를 프로파일링하여 분석하면 하나의 조직에는 하나의 가치만 존재하는 것이 아니라 여러 가지의 가치가 공존하며 상반된 가치들도 존재함을 알 수 있다. 또한, 조직문화의 유형이 각 조직마다 다르고, 수준도 달라 독특하고 개별적인 각 조직의 문화적 특성이 형성되어 있음을 알 수 있다. 가장 중요한 것은 조직문화와의 차이를 단편적으로 확인 할 수 있다는 것이다.

설문으로 얻어진 측정된 값에 따라 혁신지향문화, 관계지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화 중 1개 또는 2~3개의 특정 문화유형이 그 조직의 지배적인 문화로 나타날 가능성이 있으며, 각 유형이 고루 나타날 수도 있다.

15) 프로파일링(profiling)은 다양한 성격이론을 바탕으로 인간의 성격에 초점을 두어 분석대상의 심리적이고 행동적인 특성을 파악하는 것이다. 원래 프로파일링은 범죄 현장에서 남겨진 흔적을 단서로 범죄자의 심적, 행동적 특징을 파악하여 범죄자의 범행동기와 수법을 유추함으로써 용의자를 압축, 효과적인 수사를 위해 시작되었던 범죄수사기법(criminal profiling)의 하나이다. 이런 기법을 조직문화에 적용한다. 조직문화는 환경의 변화에 따라 함께 변화하는 유기체적인 존재이기 때문이다.

<그림 2-7> 조직문화 프로파일 틀



출처: Cameron & Quinn(2011: 95)

## 2) 경쟁가치모형에 의한 조직문화 선행연구

조직문화를 연구한 것 중 경쟁가치모형에 의해 연구한 것은 국내, 국외 모두 많다. Cameron & Quinn(2011)은 경쟁가치모형을 통한 조직문화 연구에 독보적인 학자들이다. 이들은 10,000개 이상의 조직에 OCAI를 이용하여 100,000명 이상의 그 조직을 대표하는 리더들을 대상으로 조직문화를 측정 한 후 그 데이터를 가지고 있다. 이 프로파일은 표준적이면서 이상적인 조직문화의 형태를 보여주는 것이 아닌 조직 간, 또는 조직 내 조직문화를 비교할 수 있도록 여러 조직의 평균적인 조직문화를 제시하고 있다. 다국적 회사들의 측정 한 결과 1,000개 조직의 평균 결과가 유사하게 나왔으며, 미국 정부 기관의 경우는 위계지향문화가 강하게 나타나서 똑같이 안정과 통제를 추구한다고 하였다.

또한, Cameron & Quinn(2011)은 조직마다 독특하고 특징적인 문화를 가지고 있음을 미국의 대표적인 조직 6개의 연구 결과를 발표하였다. 하이테크

제조회사는 조직문화 중 혁신지향 문화가 강하고, 미국의 표준화부품 생산업체와 정부 기관은 위계지향 문화가 지배적이었으며 다국적 회사들과 반 코프사의 경우 시장지향문화가 월등하게 강하였다. 마지막으로 데이터 시스템회사는 시장지향문화와 위계지향문화가 동일하게 강하게 나타났다.

Cameron & Quinn(2011)이 10개의 유사한 조직들의 연구 결과를 제시하면서 모든 조직에 최적으로 적합한 표준문화(standard best)는 존재하지 않으며, 다만 환경에 적합한 문화만이 존재한다고 하였다.

국내 연구를 검토해보면 김호정(2002a)가 경쟁가치모형을 활용하여 국내의 행정조직의 문화를 연구하면서 경쟁가치모형의 척도를 소개하고 신뢰도 및 타당도를 검증하여 연구한 것이 시작이었다. 국내의 조직문화에 관한 연구는 기업이나 지방행정기관, 경찰조직, 소방조직, 군 조직, 기타 공공기관의 조직들이 연구대상이 되었다.

김대영(2003)은 한국의 6대 광역시 정부의 행정문화 비교를 연구한 결과 부산·광주·대전광역시는 관계지향문화가 강하게 나타났고, 인천·대구·울산광역시는 위계지향문화가 강하게 나타났다. 조직의 구성원들은 관계지향문화가 강하다고 인식하였다.

김호정(2004)은 구청, 경찰서, 기업체를 대상으로 연구한 결과 행정조직은 기업조직보다 위계문화가 강하고 기업조직은 발전문화, 집단문화, 합리문화가 행정조직에 비해 강한 것으로 나타났다.

최성욱(2005), 이동수(2007)는 중앙행정 부처를 대상으로 한국행정조직의 문화 프로파일에 대한 연구를 진행하였다. 최성욱은 9개의 부처를 대상으로 하였고, 이동수는 32개의 행정기관을 대상으로 연구하였다. 연구 결과 평균적으로는 위계지향문화가 가장 강하게 나타났다. 부처별로 보면 재정경제부가 시장지향문화가 강하고, 기획예산처는 관계지향문화가 강하며, 경찰청을 포함하여 나머지 7개부터는 모두 위계지향문화가 높은 것으로 나타났다. 현재문화와 함께 선호문화도 조사하였는데 모든 부처가 관계지향문화가 가장 높게 나타났다. 직급별 문화의 차이 결과는 현재문화에는 차이가 없었으며 선호문화에는 약간의 유의미한 차이가 있는데 관계지향과 혁신지향은 높아지지만, 위계지향과 시장지향은 줄어들었다.

조경호·김정필(2005)은 한국의 234개 지방자치단체 1,209명의 지방의원을 대상으로 지방자치단체의 리더십과 조직문화, 그리고 조직효과성과의 관계를 규명하면서 조직문화를 측정 한 결과 위계지향문화가 강하게 나타났고 혁신지향문화는 가장 약한 것으로 나타났다.

주효진 등(2007)은 204명의 조달청 본청 직원을 대상으로 조직문화를 연구한 결과 현재문화는 위계지향문화가 강하게 나타났고, 관계지향문화가 가장 약한 것으로 연구되었다. 선호문화는 관계지향문화이며, 기획지원부서와 사업 집행부서는 조직문화가 다르게 나타나서 문화차이도 다르게 나타났다.

주효진 등(2009)은 총 534명의 산림청과 지방청 공무원을 대상으로 조직문화를 연구한 결과 현재 조직문화는 본청이나 지방청 모두 시장지향문화가 강하다고 주장하였다. 이는 이전의 연구인 김호정(2004), 최성욱(2005), 이동수(2007, 2011), 권경득(2009)의 위계지향문화가 강하다는 결과와는 다른 결과가 나타났다. 산림청 조직구성원들이 선호하는 문화는 관계지향문화이며, 선호하지 않는 문화는 시장지향문화이다.

권혁철(2013)의 연구에서는 해군, 공군, 육군의 장교와 병사 575명을 대상으로 한 연구에서 관계지향문화가 강하게 나타났으며, 현재문화와 선호문화의 차이에서는 시장지향문화와 위계지향문화가 선호하지 않는 문화로 나타났다. 또한 한국군의 조직문화는 계급별로 차이가 없었다.

### 3) 경쟁가치모형에 의한 어린이집 조직문화차이 연구

앞의 내용을 정리하면 경쟁가치모형은 조직 관리에 있어서 내재하는 모순과 긴장 관계에 주목하고 서로 양립할 수 없을 것 같은 상호 모순된 가치를 동시에 만족시킬 수 있도록 하나의 틀로 통합한 측정 도구다(주효진, 2007). 어린이집의 조직문화차이에 관한 연구에 경쟁가치모형을 측정 도구로 사용하고자 하는 의미에 대해서 다음과 같이 정리한다.

첫째, 조직문화를 연구한 많은 연구가 Quinn & Kimberly(1984)의 문화측정 도구를 사용하여 연구하였다. 많은 연구가 조직문화와 조직효과성 간의 관

계를 측정하는 데 의미를 두었다. 또한 조직문화를 독립변수로 하여 연구들이 진행되었다. 하지만 이러한 연구들은 조직문화를 좀 더 구체적이고 정밀하게 연구하는데 부족한 측면이 있다. 본 연구는 조직의 현재문화와 선호문화를 동시에 측정하고 두 문화의 차이를 연구하여 학술 가치를 높이하고자 하는 것이므로 선행연구들과 마찬가지로 Quinn & Kimberly(1984)의 측정 도구보다 Cameron & Quinn(1999)의 경쟁가치모형이 적절하다.

둘째, 조직문화에 대한 많은 연구의 대상은 공공기관이나 행정기관, 아니면 기업 등으로 공적인 대민서비스를 진행하는 행정조직이나 이윤 창출이 목적인 사기업으로 나뉘었다. 하지만 어린이집은 국공립어린이집과 같이 공공적 성격을 갖고 있기도 하고 민간, 가정어린이집과 같이 영리의 목적이 인정되는 특징을 가지고 있다. 경쟁가치모형 연구는 조직이 특정한 문화만을 가지는 것이 아니며 하나의 조직 안에 서로 상반되는 문화를 동시에 추구할 수 있다는 점을 전제로 연구하는 것이기 때문에 어린이집 조직문화를 측정하는데 적절하다.

셋째, 김호정(2002)은 경쟁가치모형을 통한 조직문화 연구는 조직간 문화의 비교연구를 용이하게 한다고 하였다. 어린이집은 앞에서 제시한 조직문화의 결정요인으로 비추어 보면 조직의 목적과 성격, 조직구성원의 구성과 사회적 배경, 조직의 역사나 조직의 환경 등이 비슷한 측면도 있지만 상이한 측면도 강하다. 어린이집들의 목적과 기능이 같다고 문화적 속성까지 같지 않다. 같은 기능을 수행하는 다른 기관에 대한 문화적 차이를 측정하는데 경쟁가치모형이 적절하다.

## 제 3 장 우리나라 어린이집의 정책과 현황

### 제 1 절 어린이집의 개념과 특성

#### 1) 어린이집의 정의

##### 가) 보육의 개념

강달금·이태형(2001)의 보육학 사전에 의하면 보육이란 ‘영유아를 건강하고 안전하게 보호, 양육하고 영유아의 발달특성에 적합한 교육을 제공하는 보육시설 및 가정양육 지원에 관한 서비스’로 정의하고 있다. 영유아보육법 제 2조 (정의) 중 2항에서는 “영유아를 건강하고 안전하게 보호·양육하고 영유아의 발달 특성에 맞는 교육을 제공하는 어린이집 및 가정양육 지원에 관한 사회복지서비스”로 규정하고 있다.

과거에 보육은 영유아가 가정에서 건강한 양육을 받을 수 없는 경우 하루 중의 일정한 시간을 타인에 의해서 보호되는 것을 말하였으며, 저소득층 가족과 결손, 파손 가정의 어머니가 일하러 나가는 동안 영유아의 건강과 안전을 책임지기 위해 사회사업가, 교육가 등의 전문적인 활동가들에 의한 양육이라는 측면이 강하였다<sup>16)</sup>. 하지만 현재는 아동의 성장과 발전을 위한 포괄적 서비스로 아동의 보육 받을 권리가 강조되고, 더불어 가족복지 서비스도 강조되고 있다.

보육의 역사를 짚어보면, 인천 세쌍둥이의 죽음과 혜영이와 영철이 남매의 죽음<sup>17)</sup>을 통해 사회적으로는 일하는 부모를 대신할 ‘안전한 양육’에 대한 국가적 책임을 주장하면서 1991년 영유아보육법이 제정되었다. 1995년에서 1997년까지 보육시설 확충 3개년에 대한 정책을 수립하여 시행한 결과 어린

16) 한국여성노동자회, 1999, 영유아보육법 개정 제안서

17) 1990. 3. 9, 마포구 망원동의 연립주택 지하에서 불이나 당시 5살이던 혜영이와 3살이던 영철이가 불에 타 죽은 사건으로 부모가 일용직 노동자로 맞벌이를 하느라 아이들만 지하 셋방에 두고 밖에서 문을 잠그고 일하러 간 후 생긴 사고였다. 이 사건으로 영유아보육법이 제정되는 계기가 되었다.

이집은 폭발적으로 증가하였다. 이후 보육사업은 ‘양질의 보육서비스를 제공하기 위한 질적 확대’라는 또 다른 목적을 갖게 되었고 2013년 무상보육 실시가 시작되었다.

종합적으로 정리하면 보육은 ‘영유아의 심신을 보호하고 건전하게 교육하여 건강한 사회 구성원으로 육성함과 아울러 보호자의 경제적·사회적 활동이 원활하게 이루어지도록 함으로써 영유아 및 가정의 복지 증진에 이바지함’을 목적으로 하고 있다<sup>18)</sup>. 즉, 영유아를 건강한 사회구성원으로 육성하기 위해 정서적, 심리적, 신체적 발달을 위한 서비스를 제공하고, 부모들에게는 경제적, 사회적 활동을 할 수 있도록 지원하는 역할을 담당한다.

## 나) 보육의 책임

보육에 대한 책임<sup>19)</sup>에 대해서 영유아보육법에 명시된 바는 ‘모든 국민은 영유아를 건전하게 보육할 책임이 있다’로 규정하면서 책임의 주체를 모든 국민으로 규정하고 있다. 또한 ‘국가와 지방자치단체는 보호자와 더불어 영유아를 건전하게 보육할 책임을 지며, 이에 필요한 재원을 안정적으로 확보하도록 노력하여야 한다’로 규정하여 국가뿐만이 아니라 지방자치단체의 책임도 규정하고 있다. 이 내용을 근거로 지방자치단체에서는 어린이집 교직원 및 운영과 관련되어 예산을 편성하여 지원한다. 이외에도 ‘특별자치도지사, 시장, 군수, 구청장은 영유아의 보육을 위해 어린이집을 확보하여야 한다’고 규정하여 지방자치단체장의 국공립어린이집 인, 허가 및 설립에 대한 책임을 규정하고 있다. 마지막으로 ‘국가와 지방자치단체는 보육교직원의 양성 및 근로여건 개선을 위하여 노력하여야 한다’로 규정함으로써 앞에서 제시한 보육교직원을 위한 독립적 예산을 편성하여 지원할 수 있는 근거를 마련하였다. 어린이집 교직원을 위한 각종 수당이 이에 해당한다.

최근 개정된 영유아보육법에는 보호자에 대한 교육내용이 신설되어 부모의 양육 책임을 더 강화하고 있다<sup>20)</sup>.

18) 영유아보육법 제1장 총칙, 제1조 목적. <개정 2011. 8. 4>

19) 영유아보육법 제1장 총칙, 제4조 책임. <일부개정 2013. 1. 23, 2011. 6. 7, 2011. 8. 4>

## 다) 어린이집의 역할과 필요성

보육의 역할과 필요성을 언급하기 위해서는 보육의 역사적 발전과정에 대한 검토가 필요하다. 보육은 18세기 산업혁명과 20세기 세계대전을 겪으면서 ‘일하는 여성’ 혹은 ‘가정에서 여러 가지의 질병 및 가난 등의 사정으로 영유아를 양육하기 힘든 경우’ 이를 지원하기 위해 만들어진 것으로 이것이 ‘탁아사업’의 시작이 되었다. 그러다 20세기 중반 이후 여성의 자아실현, 사회적 진출의 증가, 핵가족화, 형제 수의 감소, 미혼모나 이혼가정의 증가, 소득증대로 인한 교육에 대한 투자 욕구 증가로 보육사업은 발전하게 되었다. 보육시설도 단순히 여성의 근무 기간 중의 영유아기 아동의 보호뿐 아니라 교육의 기능을 포함하여 최근 들어 더욱 발전하고 있다. 보호와 교육이 하나로 통합되면서 보육은 이제 영유아의 보육 받을 권리 보장을 요구받고 있다.

어린이집은 보육의 목적을 실현하는 곳으로 심선경 외(2017)은 교육적 측면과 보호적 측면으로 나누어 정리하고 있다. 교육적인 측면에서는 신체적, 정서적, 지적, 언어적 발달이 이루어지도록 다양한 경험을 제공하며, 유능하고 존중받는 사람으로 자아 존중감을 발달할 수 있도록 영유아들이 지닌 잠재력을 발휘할 수 있도록 돕는 곳으로 정의하고 있다. 또한 보호적 측면에서는 영유아의 건강, 안전, 영양 등을 고려하여 충분하고 균형 있는 영양물을 공급하며, 신체적, 정서적으로는 건강을 유지할 수 있도록 아동 자신의 안전을 보호할 수 있도록 능력을 갖추게 함으로써 영유아들이 안전하고 건강하게 성장할 수 있도록 돕는 곳으로 정의하였다.

보육의 역사적 변천 과정에서 그 기능과 관점을 실현하는 곳이 어린이집이며 공보육의 사회적 책임이 강조되는 지금 미래의 자원인 영유아들이 자신에게 필요한 전문적 서비스를 받을 권리를 실현하는 곳으로서 어린이집의 필요성은 더욱 강조되고 있다.

---

20) 제9조의 2(보호자교육) ‘국가 및 지방자치단체는 영유아의 보호자에게 영유아의 성장 양육방법, 보호자의 역할, 영유아 인권에 대해 교육할 수 있다’ <신설 2017. 9. 15>

## 2) 어린이집의 특성

어린이집의 특성을 이해하는 것은 다른 조직과 어린이집 조직의 차이를 이해하는 데 도움이 된다. 이에 어린이집의 특성을 정리한다.

첫째, 어린이집은 보육이라는 목적성과 기능이 같다는 특징이 있다. 어린이집은 교육과 함께 하루를 생활하기 때문에 돌봄의 기능이 중요한 곳이므로 어린이집과 부모, 교사와 아동 간의 친밀함과 지지, 지원 등이 강조되는 곳이다. 어린이집에서 교사는 제2의 양육자로서 아동과의 관계에서 스킨십이 무엇보다 강조된다. 따라서 어린이집의 교사는 전문적인 기술보다 따듯하고 안정적인 양육자로서의 역할을 먼저 요구받게 된다. 조인숙(2005)에 의하면 어린이집을 다른 교육조직과 비교할 때 가족 같은 따듯함과 사랑, 안정적인 관심과 배려, 세심한, 부모와의 적극적 상호작용이 강조되어 어린이집 교사들에게 그러한 성향과 역할을 요구한다고 하였다. 최근에는 보육을 위한 기술과 정보, 사랑과 관심, 배려, 부모와의 상호작용을 분리하지 않고 보육의 전문성에 포함함으로써 어린이집 교사는 아이만 잘 보지만 교육적으로는 부족하다는 잘못된 사회적 인식이 굳어질 것이 우려된다.

둘째, 어린이집은 다른 조직과 비교하여 규모가 작고 인적 구성이 단순한 것이 특징이다. 어린이집 중 비교적 규모가 큰 아동 100 이상은 총 2,244곳으로 전체시설 중 5.8%에 해당한다. 시설 규모가 작다는 것은 운영에 대한 재정적 규모가 작다는 것이며, 조직의 구조가 비교적 단순함을 의미한다. 조직구조의 단순함은 체계적 절차가 비록 생략된다고 하더라도 크게 지장을 받지 않는 가족적인 분위기를 의미한다. 이러한 특징이 어느 측면에는 강점으로, 또는 약점으로 작용한다.

셋째, 조직 구성원들의 근무여건이 열악하고, 조직공동체 의식이 적다. 어린이집 교사들의 이직률은 매우 높은 편이다. 유희정·이미화(2004)의 연구 결과에 의하면 어린이집 교사의 근무환경 및 근무조건의 물리적 환경이 매우 열악한 편으로, 특히 교사근속연수 따라 호봉이 높아지면서 근무여건이 열악

하고 조직, 공동체에 대한 의식이 적다고 하였다. 서문희(2005)의 연구 결과 어린이집 교사의 결혼과 임신이 기관에서는 많은 부담을 갖게 되는데 어린이집 교사의 공백이 생기면 원장이 대신 근무하거나 다른 교사들이 합반하는 경우가 많다. 최근에는 근로기준법을 적용하여 8시간 기준을 원칙으로 1시간 휴게시간 의무화가 시행되었고, 보조 교사가 의무적으로 배치되고 있다. 하지만 휴게시간 의무화는 또 다른 문제를 낳고 있다. 실제로 휴게시간을 쓸 여유가 없고, 휴게시간에 아이가 다치는 등이 일이 발생했을 때의 처리도 결국 교사의 몫이므로 교사들 스스로 휴게시간 없이 조기 퇴근을 더 희망하고 있다.

넷째, 어린이집의 대표적 조직구성원인 교사는 20~30세가 50% 이상을 차지하고 있으며 남성보다 여성이 95.7%를 차지하여 압도적으로 많다. 여성이 많은 조직은 인간관계 중심적이며 공적 시스템보다 사적 시스템을 선호하는 경향이 높다. 이러한 소통의 방식이 조직 운영에 긍정적인 영향을 주기도 하지만 반면에 부정적인 영향을 주어서 문제해결을 사적 처리방식으로 해결하는 경향이 있고, 업무처리가 비체계적이며 즉흥적인 형태를 보이기도 한다.

<표 3-1> 어린이집 보육교직원 성별현황

(단위 : 개소, 명, %)

| 구 분             |      |       | 계       | 국·공립<br>어린이집 | 민간<br>어린이집 | 사회복지법<br>인<br>어린이집 | 법인·단<br>체등<br>어린이집 | 협동<br>어린이집 | 가정<br>어린이집 | 직장<br>어린이<br>집 |
|-----------------|------|-------|---------|--------------|------------|--------------------|--------------------|------------|------------|----------------|
| 보육교<br>직원수      | 인원   | 계     | 333,420 | 41,122       | 146,386    | 19,139             | 8,259              | 1,051      | 100,987    | 16,476         |
|                 |      | 남     | 12,956  | 971          | 8,118      | 1,882              | 668                | 26         | 1,100      | 191            |
|                 |      | 녀     | 320,464 | 40,151       | 138,268    | 17,257             | 7,591              | 1,025      | 99,887     | 16,285         |
|                 | (비중) | 100.0 | 12.3    | 43.9         | 5.7        | 2.5                | 0.3                | 30.3       | 4.9        |                |
| 어린이집1개당<br>아동수  |      |       | 36.1    | 55.7         | 52.6       | 67.4               | 55.2               | 26.6       | 16.2       | 56.4           |
| 보육교직원1인당<br>아동수 |      |       | 4.2     | 4.9          | 4.9        | 4.8                | 5.0                | 4.1        | 3.0        | 3.8            |

출처: 보건복지부통계, 2018

## 제 2절 어린이집 현황

### 1) 어린이집 현황

영유아보육법 제10조 어린이집의 종류에는 국공립어린이집, 법인어린이집, 법인단체 등 어린이집, 직장어린이집, 가정어린이집, 협동어린이집, 민간어린이집<sup>21)</sup>으로 구분하고 있다. 어린이집을 구분한 근거는 설립 및 운영 주체에 따른 분류이다. 구체적으로 어린이집에 대한 구분을 보면 먼저 국공립어린이집은 설립 주체가 국가나 지방자치단체이며 직접 또는 위탁 운영하는 어린이집이다. 사회복지법인어린이집은 「사회복지사업법」에 따른 사회복지법인(이하 "사회복지법인"이라 한다)이 설치·운영하는 어린이집이다. 법인·단체 등 어린이집은 각종 법인(사회복지법인을 제외한 비영리법인)이나 단체 등이 설치·운영하는 어린이집으로서 대통령령으로 정하는 어린이집이다. 직장어린이집<sup>22)</sup>은 사업장의 근로자를 위하여 사업주가 설치·운영하는 어린이집이다. 가정어린이집은 개인이 가정 및 그에 준하는 곳에 설치·운영하는 어린이집이며, 협동어린이집은 보호자 또는 보호자 및 보육교직원들이 조합(영리 목적이 아닌 조합에 한정)을 결성하여 설치·운영하는 어린이집이다. 그리고 민간 어린이집은 앞에서 규정한 어린이집에 해당하지 않는 어린이집이다.

어린이집의 현황은 2018년까지 총 39,171개소에서 1,415,742명의 아동을 보육하고 있다. 자세한 내용은 아래의 <표 3-2>를 통해 알 수 있다. 전년 대비 시설 수와 아동 수가 점점 줄어들고 있다. 이는 저출산의 영향으로 판단할 수 있다. 그런데도 국공립어린이집과 직장어린이집의 수는 늘고 있고, 이용 아동 수도 증가하고 있다. 이러한 결과는 국공립어린이집 확충이라는 국가적 과제를 해결하기 위해 정부와 지방자치단체가 적극적으로 국공립어린이집 확충에 나섰으며, 그 결과 2016년 6.9%였던 국공립어린이집이 2018년 9.2%로

21) 영유아보육법 제2장 어린이집의 설치 제10조 어린이집의 종류. <개정 2011. 6. 7, 2011. 8. 4, 2016. 2. 3, 2017. 3. 14>

22) 국가 또는 지방자치단체장이 소속 공무원 및 국가 및 지방자치단체장과 근로계약을 체결한 자로서 공무원이 아닌 자를 위하여 설치, 운영하는 곳을 포함한다.

증가한 결과를 낳았다. 또한, 직장어린이집은 영유아보육법에 직장어린이집의 설치를 상시 여성 근로자 300 이상, 남녀 근로자 500인 이상 사업장은 설치를 의무화하였고, 더욱 강화된 법안으로 보건복지부 장관이 실태조사 후 직장어린이집의 설치 불이행의 사업장의 명단을 공개하도록 하였다<sup>23)</sup>. 이와 더불어 보건복지부 장관 또는 조사 기관의 장이 실태조사를 위하여 관계 행정 및 의무이행 관련된 기관 또는 단체에 자료 및 의견 등의 제출을 요청할 경우 그 기관은 특별한 사정이 없다면 그 요청을 따라야 하도록 하고 있다. 이와 같은 이유에서 직장어린이집의 수가 증가하고 따라서 보육아동 수도 증가하고 있다.

<표 3-2> 어린이집 연도 별 추이

(단위 : 개소, %)

| 구 분  | 계      | 국·공립<br>어린이집 | 민간<br>어린이집 | 사회복지<br>법인<br>어린이집 | 법인·단체<br>등<br>어린이집 | 협동<br>어린이집 | 가정<br>어린이집 | 직장<br>어린이집 |
|------|--------|--------------|------------|--------------------|--------------------|------------|------------|------------|
| 2018 | 39,171 | 3,602        | 13,518     | 1,377              | 748                | 164        | 18,651     | 1,111      |
|      |        | 9.2          | 34.5       | 3.5                | 1.9                | 0.4        | 47.6       | 2.8        |
| 2017 | 40,238 | 3,157        | 14,045     | 1,392              | 771                | 164        | 19,656     | 1,053      |
|      |        | 7.8          | 34         | 3                  | 1                  | 0.4        | 48         | 2.6        |
| 2016 | 41,084 | 2,859        | 14,316     | 1,402              | 804                | 157        | 20,598     | 948        |
|      |        | 6.9          | 34         | 3.4                | 1.9                | 0.2        | 49.2       | 2.3        |

출처: 보건복지부 통계, 2018

23) 영유아보육법 제2장 어린이집 설치, 제14조의 2 <직장어린이집 설치 미이행 사업장 명단 공표 등>  
<개정 2014.5.20>

<표 3-3> 어린이집 아동 수 연도 별 추이

(단위 : 개소, 명)

| 구 분  |   | 계         | 국·공립<br>어린이집 | 민간<br>어린이집 | 사회복지<br>법인<br>어린이집 | 법인·단체<br>등<br>어린이집 | 협동<br>어린이집 | 가정<br>어린이집 | 직장<br>어린이집 |
|------|---|-----------|--------------|------------|--------------------|--------------------|------------|------------|------------|
| 2018 | 계 | 1,415,742 | 200,783      | 711,209    | 92,787             | 41,298             | 4,360      | 302,674    | 62,631     |
|      | 남 | 731,498   | 103,444      | 367,436    | 48,702             | 21,633             | 2,272      | 155,682    | 32,329     |
|      | 녀 | 684,244   | 97,339       | 343,773    | 44,085             | 19,665             | 2,088      | 146,992    | 30,302     |
| 2017 | 계 | 1,450,243 | 186,916      | 738,559    | 96,794             | 43,404             | 4,508      | 321,608    | 58,454     |
|      | 남 | 749,266   | 96,611       | 381,384    | 50,741             | 22,625             | 2,308      | 165,414    | 30,183     |
|      | 녀 | 700,977   | 90,305       | 357,175    | 46,053             | 20,779             | 2,200      | 156,194    | 28,271     |
| 2016 | 계 | 1,451,215 | 175,929      | 745,663    | 99,113             | 45,374             | 4,240      | 328,594    | 52,302     |
|      | 남 | 750,122   | 91,124       | 385,046    | 52,038             | 23,638             | 2,197      | 168,970    | 27,109     |
|      | 녀 | 701,093   | 84,805       | 360,617    | 47,075             | 21,736             | 2,043      | 159,624    | 25,193     |

출처: 보건복지부 통계, 2018

<표 3-4> 정원규모별 어린이집 현황

(단위 : 개소)

| 구 분 |            | 계      | 20명<br>이하 | 21~<br>39명 | 40~<br>49명 | 50~<br>80명 | 81~<br>99명 | 100~<br>160명 | 161~<br>200명 | 201~<br>240명 | 241~<br>300명 | 300명<br>초과 |
|-----|------------|--------|-----------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|
| 계   | 소 계        | 39,171 | 19,287    | 5,800      | 3,499      | 4,625      | 2,939      | 2,174        | 482          | 198          | 154          | 13         |
|     | 국공립        | 3,602  | 390       | 554        | 555        | 1,149      | 593        | 309          | 40           | 8            | 4            | 0          |
|     | 사회복지<br>법인 | 1,377  | 6         | 70         | 150        | 338        | 410        | 304          | 67           | 21           | 10           | 1          |
|     | 법인·단체<br>등 | 748    | 14        | 105        | 132        | 265        | 133        | 69           | 21           | 4            | 4            | 1          |
|     | 민간         | 13,518 | 31        | 4,866      | 2,367      | 2,618      | 1,669      | 1,388        | 317          | 146          | 107          | 9          |
|     | 가정         | 18,651 | 18,651    | 0          | 0          | 0          | 0          | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          |
|     | 협동         | 164    | 83        | 47         | 19         | 8          | 4          | 3            | 0            | 0            | 0            | 0          |
|     | 직장         | 1,111  | 112       | 158        | 276        | 247        | 130        | 101          | 37           | 19           | 29           | 2          |

출처: 보건복지부 통계, 2018

## 2) 어린이집 교직원 현황

어린이집 교직원은 원장과 교사, 그리고 보조교사, 조리사, 간호사, 영양사, 사무원 등을 말한다. 그 중 어린이집을 운영하는 데 필요한 교직원은 원장과 교사이다. 교사는 각 연령과 아동 수에 맞도록 담임을 맡고 있다. 개정된 영유아보육법에 의하면따르면 어린이집 교사의 업무를 지원하기 위해 보조교사<sup>24)</sup>를 두도록 규정하고 있다. 어린이집 담임교사는 8시간 근무를 원칙으로 하고 있으나 보조교사는 4시간 동안 담임교사를 지원하는 역할을 맡고 있다. 교사 중 경력과 신뢰도에 따라 주임교사를 선정하는데 주임교사는 원장을 대신하여 어린이집을 총괄하는 책임을 지며, 법과 규정에 따라 직급이 없지만, 관례로 배치하고 있다. 그 외의 교직원 중 영양사와 간호사는 아동 100명 이상인 시설에 배치하여야 하며, 조리사는 40인 이상 시설에 배치하여야 한다.

영유아보육법에서는 어린이집 교직원의 역할을 규정하지 않고 있다. 이는 제 1조 보육의 목적을 실행하는 주체가 교직원이라는 것으로 해석할 수 있다. 하지만 책임에 대한 부분은 명시하고 있는데<sup>25)</sup>, 첫째, 영유아의 보육과정에서 신체적 고통이나 고성 및 폭언 등의 정신적 고통을 가해서는 아니 되며, 둘째, 영유아의 생명·안전보호 및 위험방지를 위하여 주의의무를 다하여야 함을 규정하고 있다.

평가인증지표에 의한 원장의 역할은 보육교직원의 임면권을 가지고 있으며, 어린이집의 운영 철학을 결정하고 그에 적합한 보육프로그램을 기획하며, 부모연계활동 및 지역사회와의 연계프로그램 등과 관련된 일을 하며, 어린이집을 운영하는 가장 중요한 주체이다. Davis(1982)는 원장의 철학과 가치, 태도와 운영능력, 그리고 지식과 정보 등에 따라 어린이집의 운영 및 교수법, 그리고 행정 처리가 달라질 수 있어 어린이집 원장은 이 모든 것에 능통하여야 한다고 하였다.

기순신(2002)는 어린이집 교사는 전문적인 지식과 통찰력으로 아동들을 받

24) 영유아보육법 제17조 2항 어린이집에서는 보육교사의 업무 부담 경감을 위해 보조교사 등을 둔다 <신설 2015.5.18>, 영유아보육법 시행규칙 제10조

25) 영유아보육법 제3장 보육교직원, 제18조의 2 어린이집 교직원의 책무 <신설 2017.3.14>

달단계에 맞도록 양육하고 교육하는 사람이라고 하였다. 아동과의 상담 및 필요한 활동에 대한 지원을 통해 아동들을 격려하고 존중하며 평가한다. 그러므로 각 아동에게 교사는 직접적인 영향을 미친다. 이와 함께 어린이집 교사의 가장 중요한 역할은 아동의 발달단계에 맞는 프로그램을 계획하고 실행하며 평가하고, 평가의 내용을 이후 프로그램에 적용한다. 그러기 위해서 건강관리 및 보호자와의 상담, 보육과정의 운영 등의 역할은 어린이집 교사의 기본적인 역할이며 가장 필요한 역할이기도 하다. 아래 <표3-5>를보면 교직원 수가 전년 대비 국공립과 법인, 직장어린이집은 증가하는데 민간과 가정어린이집은 감소하고 있음을 보여주고 있다. 시설 수의 감소는 교직원 수의 감소로 이어지고 있다.

아래의 <표3-5>는 2018년 말 현재 어린이집별 보육교직원의 통계이다.

**<표3-5> 보육교직원 연도별 추이**

(단위 : 개소,명, %)

| 구 분  |   | 계              | 국·공립<br>어린이집 | 민간<br>어린이집 | 사회복지법<br>인<br>어린이집 | 법인·단체<br>등<br>어린이집 | 협동<br>어린이집 | 직장<br>어린이집 |
|------|---|----------------|--------------|------------|--------------------|--------------------|------------|------------|
| 2018 | 계 | <b>333,420</b> | 41,122       | 146,386    | 19,139             | 8,259              | 1,051      | 16,476     |
|      | 남 | <b>12,956</b>  | 971          | 8,118      | 1,882              | 668                | 26         | 191        |
|      | 녀 | <b>320,464</b> | 40,151       | 138,268    | 17,257             | 7,591              | 1,025      | 16,285     |
|      | % |                | 12           | 43.9       | 5.7                | 2.5                | 0.3        | 4.9        |
| 2017 | 계 | <b>330,217</b> | 36,098       | 146,920    | 18,845             | 8,254              | 1,066      | 14,858     |
|      | 남 | <b>13,648</b>  | 954          | 8,644      | 1,895              | 691                | 28         | 176        |
|      | 녀 | <b>316,569</b> | 35,144       | 138,276    | 16,950             | 7,563              | 1,038      | 14,682     |
| 2016 | 계 | <b>321,766</b> | 32,937       | 145,609    | 18,920             | 8,436              | 979        | 12,994     |
|      | 남 | <b>14,124</b>  | 941          | 9,013      | 1,928              | 726                | 29         | 157        |
|      | 녀 | <b>307,642</b> | 31,996       | 136,596    | 16,992             | 7,710              | 950        | 12,837     |

출처: 보건복지부 통계, 2018

<표 3-6> 어린이집 직무별 보육교직원 수

(단위 : 개소, 명)

| 구 분    |            | 계       | 원장     | 보육교사    | 특수<br>교사 | 치료사 | 영양사 | 간호사   | 사무원   | 조리원    | 기타     |
|--------|------------|---------|--------|---------|----------|-----|-----|-------|-------|--------|--------|
| 계 (전국) | 소 계        | 333,420 | 38,975 | 239,996 | 2,017    | 633 | 927 | 1,170 | 1,099 | 30,634 | 17,968 |
|        | 국공립        | 41,122  | 3,550  | 29,710  | 959      | 182 | 138 | 194   | 155   | 4,439  | 1,795  |
|        | 사회복지<br>법인 | 19,139  | 1,373  | 12,848  | 778      | 361 | 80  | 108   | 138   | 1,818  | 1,635  |
|        | 법인·단<br>체등 | 8,259   | 745    | 5,553   | 71       | 18  | 39  | 58    | 87    | 882    | 806    |
|        | 민간         | 146,386 | 13,452 | 108,516 | 200      | 69  | 482 | 620   | 459   | 13,247 | 9,340  |
|        | 가정         | 100,987 | 18,584 | 70,434  | 2        | 1   | 0   | 1     | 43    | 8,210  | 3,712  |
|        | 협동         | 1,051   | 164    | 701     | 2        | 1   | 1   | 1     | 0     | 133    | 48     |
|        | 직장         | 16,476  | 1,107  | 12,234  | 5        | 1   | 187 | 188   | 217   | 1,905  | 632    |

출처: 보건복지부 통계, 2018

어린이집의 교직원 수는 '05년도 대비 '18년 말 현재 약 2.42배 증가(2005년 136,916명에서 2018년 333,420명)하였고 직급별로 비교하면 2018년 원장이 38,975명으로 전체 교직원 중 11%를 차지하고, 보육교사가 239,996명으로 전체 교직원 중 71%를 차지한다. 기타 보육교직원은 54,479명으로 17%를 차지한다.

### 3) 보육아동 현황

어린이집은 0세~만 5세까지 아동을 보육하고 곳이다. 연령별 구분을 보면 0세의 경우는 한 반이 3명으로 구성되어 있으며, 만 1세는 5명, 만 2세는 7명, 만 3세는 15명, 만4~5세는 20명으로 반을 구성하게 되어있다. 필요에 따라서 각 반은 통합보육을 할 수 있는데 만 1세와 2세가 한 반으로 구성할 수 있으며, 만 3세와 만 4세가 한 반으로 구성할 수 있다. 만 1세와 2세가 연령별 통합할 경우 아동 수는 연령이 적은 아동인 만 1세를 기준으로 하여 한

반에 5명이 되고, 마찬가지로 만 3세와 4세의 경우도 한 반에 15명으로 구성된다. 통합보육의 경우 0세와 만 1세, 그리고 만 2세와 만 3세의 통합은 불가능하다<sup>26)</sup>.

<표 3-7> 어린이집 이용 아동 수

(단위 : 개소, 명, %)

| 구 분 |       | 계         | 국·공립<br>어린이집 | 민간<br>어린이집 | 사회복지<br>법인<br>어린이집 | 법인·단체<br>등<br>어린이집 | 협동<br>어린이집 | 가정<br>어린이집 | 직장<br>어린이집 |
|-----|-------|-----------|--------------|------------|--------------------|--------------------|------------|------------|------------|
| 아동수 | 정원(B) | 1,732,324 | 230,508      | 886,818    | 128,810            | 54,900             | 5,451      | 344,412    | 81,425     |
|     | (비중)  | 100.0     | 13.3         | 51.2       | 7.4                | 3.2                | 0.3        | 19.9       | 4.7        |
|     | 현원    | 계         | 1,415,742    | 200,783    | 711,209            | 92,787             | 41,298     | 4,360      | 302,674    |
|     |       | 남         | 731,498      | 103,444    | 367,436            | 48,702             | 21,633     | 2,272      | 155,682    |
|     |       | 녀         | 684,244      | 97,339     | 343,773            | 44,085             | 19,665     | 2,088      | 146,992    |
|     | (비중)  | 100.0     | 14.2         | 50.2       | 6.6                | 2.9                | 0.3        | 21.4       | 4.4        |
|     | 이용률   | 81.7      | 87.1         | 80.2       | 72.0               | 75.2               | 80.0       | 87.9       | 76.9       |

출처: 보건복지부 통계, 2018

### 제 3절 영유아보육법과 보육정책 변화

#### 1) 영유아보육법의 변화

영유아보육법의 목적은 개정을 거치면서 변화됐다. 1991년 제정 당시, 2004년 전면 개정 시, 2011년 일부 개정 시 영유아보육법상에 나타난 목적의 변화과정을 살펴보면, 1991년 영유아보육법이 처음 제정될 때는 부모가 돌보

26) 0세는 모든 연령과 통합할 수 없으며, 만 2세와 3세는 영아와 유아로 구분되는 연령이므로 통합보육이 불가능하다.

기 어려운 영유아가 우선 대상으로 선별적 서비스가 시행되었으나, 2004년 영유아보육법의 목적이 전면 개정되면서 보편적 복지의 원칙에 따라 모든 계층의 영유아로 그 대상을 확대하였다. 2011년에는 가정의 복지뿐만 아니라 영유아의 복지를 우선하는 방향으로 그 목적이 변화되었음을 알 수 있다. 위의 내용을 정리하면 <표3-8>과 같다.

**<표 3-8> 영유아보육법 목적의 변천과정**

|                  | 영유아보육법의 목적                                                                                                                                    | 비 고                                                                       |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| 1991년<br>(제정)    | 이 법은 보호자가 근로 또는 질병 등의 사정으로 인하여 보호하기 어려운 영아 및 유아를 심신의 보호와 건전한 교육을 통하여 건강한 사회구성원으로 육성함과 아울러 보호자의 경제적·사회적 활동을 원활하게 함으로써, 가정 복지 증진에 기여함을 목적으로 한다. | *선별주의<br>*수혜적 사업<br>*보육사업 주관부처를 보건복지부로 일원화<br>*탁아사업에서 보호와 교육을 통합한 사업으로 확대 |
| 2004년<br>전면개정)   | 이 법은 영유아를 심신의 보호와 건전한 교육을 통하여 건강한 사회구성원으로 육성함과 아울러 보호자의 경제적·사회적 활동을 원활하게 함으로써, 가정 복지 증진에 기여함을 목적으로 한다.                                        | *보편주의<br>*공공성 강조<br>*보육사업이 보건복지부에서 여성부로 이관 <sup>27)</sup>                 |
| 2011년 ~<br>일부개정) | 이 법은 영유아의 심신을 보호하고 건전하게 교육하여 건강한 사회구성원으로 육성함과 아울러 보호자의 경제적·사회적 활동을 원활하게 함으로써, 영유아 및 가정 복지 증진에 이바지함을 목적으로 한다.                                  | *영유아의 권리<br>*공공성의 확대                                                      |

출처: 어린이집 교사 1급 승급교육 자료집

27) 2008년 보육사업의 업무는 여성가족부에서 다시 보건복지부로 이관 되어 현재는 보건복지부에서 관리한다.

## 2) 정책의 변화

2004년 영유아보육법 목적의 변화는 보육사업이 저소득층의 일부 아동이 아닌 전체아동을 대상으로 하는 포괄적 서비스로 전환되었음을 의미하는 것으로 획기적인 정책의 변화를 가져왔다.

<표 3-9> 보육정책의 변화

|       |            |                                                                                                                                                                      |
|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2004년 | 보육목적       | *선별적 보육서비스가 보편적 보육서비스로 전환함                                                                                                                                           |
|       | 보육시설의 종류   | *민간시설을 법인보육시설과 민간보육시설로 분류함<br>*부모협동보육시설 추가함                                                                                                                          |
|       | 보육시설 인가    | * 보육시설 설치 시 신고제에서 인가제로 환원함 <sup>28)</sup><br>(시설의 난립을 제한함)                                                                                                           |
|       | 보육교사 자격    | *보육교사 자격 취득 방법이 관련 학과 졸업의 내용을 관련 학과목 및 학점 이수제로 변화됨<br>*보육교사 자격은 인증제도에서 자격을 검정하고 자격증 제도로 바꾸고 자격증도 교부<br>*보육교사 경력 관리를 시설장이 관리하던 것을 정부와 지방자치단체에서 관리하도록 함 <sup>29)</sup> |
|       | 보육시설 운영위원회 | *어린이집 교직원 대표(원장포함), 보호자대표, 지역사회 인사로 어린이집 운영위원회를 구성하여 지역사회 연계와 운영의 투명성을 강화하도록 함                                                                                       |
|       | 표준보육과정     | * 표준보육과정 개발, 보급함                                                                                                                                                     |
|       | 평가인증       | * 양질의 서비스를 위하여 보육시설 평가인증제 도입                                                                                                                                         |
|       | 보육개발원 설치   | * 보육에 관한 정책연구 및 프로그램 개발 등 보육사업을 총괄하기 위해 보육개발원 <sup>30)</sup> 설치, 운영하도록 함                                                                                             |
|       | 공보육기반 조성   | * 중장기 보육계획에 따른 보육시설 확충<br>* 부모들의 육아부담을 경감시키기 위한 보육비용 지원 확대<br>* 민간시설의 보육서비스 향상을 위한 영아기본보조금제도 도입<br>* 시설의 투명성 제고를 위한 보육행정전산망 구축                                       |

|       |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2011년 | 명칭변경          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 기존의 보육시설이라는 명칭을 어린이집으로 통일</li> <li>* 보육시설 종사자를 보육교직원으로, 시설장을 원장으로 명칭 변경(보육시설 종사자들에 대한 사회적 인식 제고)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|       | 실태조사          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 보육실태조사 기간을 기존의 5년에서 3년으로 변경하여 변화된 사회적 환경을 신속하게 반영</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|       | 교사자격          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 어린이집 교사 자격 취득과정 중 학점 수료 시 2급 자격 취득을 위한 과목을 기존의 12과목 38학점에서 17과목 51학점으로 변경</li> <li>* 보육교사 2급 취득 후 2년 경력 후 가정어린이집 원장 자격 부여를 보육교사 1급 취득 후 1년으로 변경</li> <li>* 보육교사 3급 취득 후 1년 경력 후 2급 취득을 2년 경력 후로 변경</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
|       | 무상특례          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 다문화 및 장애아동에게 국공립어린이집 우선 이용대상으로 선정하고 무상보육 실시함</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|       | 보육비용 환수       | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 보호자가 거짓이나 부당한 방법으로 보육료와 양육수당을 지원받는 경우 일부 또는 전부를 환수함</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|       | 벌칙금           | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 어린이집을 설치 운영하다가 보조금 횡령 또는 유용을 하여 어린이집 운영정지를 명받았을 경우 이를 갈음하여 3천만 원 이하의 과징금을 부과할 수 있음</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2015년 | CCTV설치의무화     | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 모든 어린이집에 CCTV 설치를 의무화함(설치는 정부가 지원)</li> <li>* 녹화된 영상은 60일간 의무보관</li> <li>* 영상의 열람은 특정 경우를 제외하고 불가능(특정 경우란 보호자가 자녀의 안전을 확인할 목적으로 열람시기, 절차 및 방법 등에 따라 요청하는 경우, 개인정보보호법 또는 아동복지법 법령에서 정하는 영유아의 안전 업무 수행을 위해 요청하는 경우, 범죄의 수사 및 공소 제기 및 유지, 법원의 재판업무 수행을 위해 필요한 경우를 말함)</li> <li>* 설치목적과 다른 목적으로 CCTV를 임의 조작하거나 다른 곳을 비추고 저장장치 이외 장치에 영상정보를 저장하는 경우 등의 행위를 할 경우 3년 이하의 징역 또는 3000만 원 이하의 벌금형에 처함</li> </ul> |
|       | 보조교사, 대체교사 확대 | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 어린이집 교사의 업무 부담을 경감할 수 있는 보조교사를 두고, 휴가나 보수교육 등으로 보육교사의 업무에 공백이 생기는 경우 대체교사를 배치함</li> <li>* 만 3~5세 반에 1명씩 두던 보조교사를 만 0~2세반에도 같은 수준으로 보조교사 배치</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |
|       | 아동학대 처벌 강화    | <ul style="list-style-type: none"> <li>* 아동학대 관련 범죄로 금고 이상의 형을 선고받거나 집행유예를 선고받은 자는 20년간 보육업무에 종사 금지토록 함</li> <li>* 아동학대의 경우 자격정지 2년으로 강화처벌</li> <li>* 내부 고발한 보육교직원에게 불이익조치를 한 원장에게 자격정지 1년 부과</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                        |

|  |  |                                                                                                                           |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | * 위반사실 정보는 지자체 홈페이지에 정보공개<br>* 보육교직원은 영유아를 보육하면서 신체적 고통이나 고<br>성, 폭언 등의 정신적 고통을 가할 수 없음을 보육교직원<br>의 책무로 명시(영유아보육법 제18조의2) |
|--|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

출처: 어린이집 원장 사전직무교육 자료<sup>31)</sup>

2013년 영유아보육법을 개정하여 0~5세 영유아 전 계층에게 보육료 지원의 법적 근거를 마련하였으며, 2015년 5월 모든 어린이집에 폐쇄회로 텔레비전의 설치를 의무화하였다. 아동학대 행위자 대한 처벌, 영유아보육법 위반 어린이집에 대한 명단공표 의무화, 보조교사 및 대체교사 배치 근거마련 및 육아종합지원센터에 상담 요원 배치, 90일 이상 해외 체류 아동에 대한 양육수당 지급 정지 등 규정을 변경하였다. 또한, 천재지변이나 감염병 발생 등 긴급한 사유로 정상적인 보육이 어렵다고 인정될 경우 어린이집의 휴원을 명할 수 있게 되었다.

2016년에는 부모협동어린이집을 협동어린이집으로 변경하여 보호자와 보육교직원이 조합을 결성할 수 있도록 하고, 보육의 우선 제공 대상에 제1형당뇨를 가진 영유아를 추가하였다.

28) 영유아보육법에 어린이집은 국가 및 지방자치단체장의 승인은 받도록 한 인가제였다. 그러나 IMF 이후 정부의 규제조치조항 삭제로 신고제로 전환 되었고 2004년 다시 인가제로 환원 되었다.

29) 어린이집 교사 자격관리는 지방자치단체에서 관리하였으나 IMF 이후 교사 자격관리를 어린이집 원장이 관리하게 되었다. 2004년부터 교사 자격관리를 다시 지방자치단체 하게 되었다. 어린이집 원장이 교사 자격을 관리하는 기간 교사들의 자격관리가 제대로 등록되지 않아 교사들의 경력관리에 큰 피해를 주기도 하였다.

30) 현재는 보육진흥원으로 바뀌었다.

31) 한국진흥원(2016). “어린이집 원장사전직무교육 교재” 중 보육관련법규의 이해. p236~245. 서울: 한국보육진흥원. 보건복지부(2018). 보육사업안내: 주요제정 사항 및 영유아보육법령 연혁. 세종:보건복지부

## 제 4 장 연구 설계

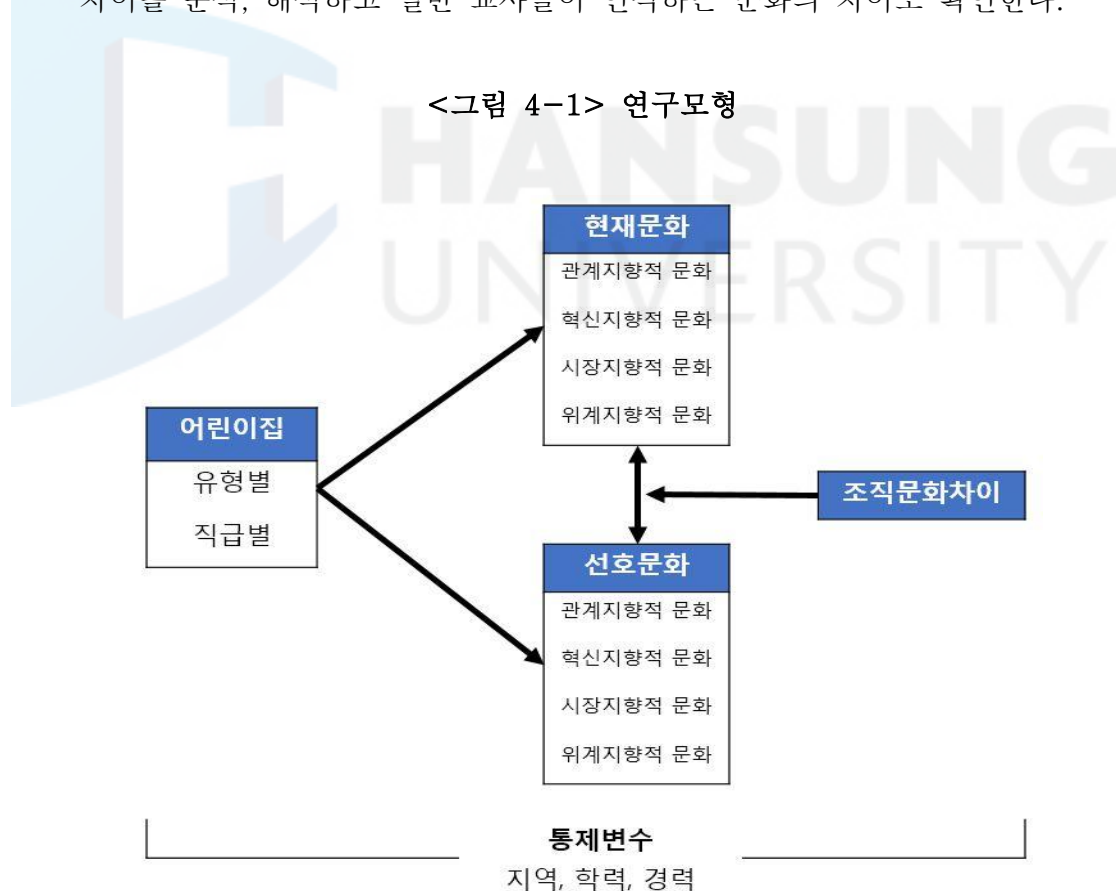
### 제 1 절 연구 모형 및 가설

#### 1) 연구모형

본 연구의 문제를 해결하기 위하여 아래와 같이 연구모형을 설정하였다.

어린이집 원장들이 인식하는 현재의 조직문화와 원장들이 선호하는 조직문화를 측정하고, 결과의 차이 즉, 문화 차이를 도출하여 문화차이(현재문화 - 선호문화)의 의미를 해석한다. 같은 방법으로 주임 교사가 인식하는 문화의 차이를 분석, 해석하고 일반 교사들이 인식하는 문화의 차이도 확인한다.

<그림 4-1> 연구모형



## 2) 연구가설

### 가) 어린이집의 조직문화

여기부터 본문 어린이집 전체의 조직문화 연구는 현재 어린이집 문화를 평가하고 어린이집의 조직문화 변화를 위해 유용한 정보를 제공해 주며 어린이집 간 조직문화를 비교하는 기준을 제공한다는 측면에서 중요성이 있다.

어린이집 전체 조직문화는 다음과 같은 특성을 보일 것이다.

첫째, 현재 어린이집 전체의 지배적인 문화는 위계지향문화일 것이다. 공공 행정조직이 위계지향문화가 지배적이라 한 Cameron & Quinn(2011)의 연구 결과가 있었으며, 김호정(2004)도 한국의 공공 행정조직이 위계지향문화가 강하다고 하였다. 주효진(2007)도 조달청 직원을 대상으로 한 연구에서 위계지향문화가 강하다고 하였다. 위의 선행연구 대상들이 모두 행정단위이며 공적 활동을 하는 곳이다. 어린이집이 유형별로 차이는 있지만 보육서비스 자체가 공공성을 갖는 사업이고 정부로부터 재정지원을 받는 이상 아무리 민간, 가정어린이집이라고 해도 개인 사업이라고 말하기 힘들다. 단편적이기는 하나 이러한 결과는 어린이집 조직문화가 위계적일 것이라는 판단 할 수 있을 것이다. 어린이집 교사들의 문화 차이에 대한 인식의 연구가 미비하여 어린이집의 지배적인 문화 특성을 검증할 필요가 있다.

둘째, 어린이집 구성원들이 가장 높게 선호하는 문화는 관계지향문화일 것이다. 어린이집 조직문화에 관한 선행연구들이 조직효과성에 관계지향문화가 가장 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 어린이집 구성원들이 관계지향문화를 선호할 가능성을 높음을 시사해 준다(김영은, 2014; 이윤미, 2011; 김진아, 2008; 조인숙, 2005). 또한 어린이집과 유사한 조직이라고 볼 수 있는 공공기관에 대한 선행연구도 조직구성원들이 관계지향문화를 선호하는 경향성이 높다는 결과를 보여주고 있다(최성욱, 2005; 주효진, 2010; 이동수, 2011). 그러나 어린이집 조직이 원장과 교사라는 단일한 직급체계만 존재하고 그 안에서 통제를 따르는 조직이라는 특징을 볼 때 일반 다른 조직과 다르게 위계지향문화를 더 선호할 가능성도 높다.

셋째, 어린이집 구성원들이 인식하는 현재의 조직문화와 선호하는 조직문

화 사이에 유의미한 차이를 보일 것이다. 많은 선행연구가 현재문화와 선호하는 문화간의 차이가 비교적 크다고 발표하였다(도운섭, 2009; 주효진, 2010; 김대영, 2003; 김대건 외, 2009; 이동수, 2007). 어린이집 조직에서도 마찬가지로 판단된다. 오히려 조직 구성원의 수가 적고 단일한 기능을 수행하여 변화에 대해 싫고 좋음이 빠르게 나타나는 어린이집의 특성상 문화차이가 크고 뚜렷할 가능성이 크다.

따라서 이를 확인하기 위해 다음과 같이 <가설 1>을 설정한다.

<가설 1> 교직원이 인식하는 어린이집의 현재 조직문화와 선호문화는 차이가 있을 것이다.

<1-1> 현재 어린이집 조직문화는 위계지향문화가 강할 것이다.

<1-2> 교직원이 선호하는 문화는 관계지향문화가 강할 것이다.

<1-3> 어린이집의 현재 조직문화와 선호 조직문화 사이에 차이가 있을 것이다.

#### 나) 어린이집 유형별 조직문화

어린이집 유형별 교직원들이 인식하는 조직문화와 조직문화의 차이를 식별하는 것은 중요하다. 어린이집은 설립 주체별 어린이집 유형이 다르며 유형에 따른 특징이 있다. 국공립어린이집은 설립 주체가 지방자치 단체장이므로 재정적으로는 안정되지만, 전시 행정적 행사에 모두 참여해야 하므로 어린이집 고유의 일 이외에 해야 할 사업이 많다. 민간, 가정어린이집은 아동취원율에서 불안전하여 폐원에 대한 부담감을 가지고 있으나 원장의 개인 사업이므로 자율성이 크다. 직장어린이집은 운영이 안정되고 다른 어린이집보다 교직원의 인건비가 높지만, 평가에 대한 부담이 크다. 부모협동어린이집은 조합이므로 다른 것을 신경 쓸 필요 없고 시설에서 중요하다고 인식하는 부분을 집중할 수 있다. 반면 이사회에서 모든 것을 결정하므로 원장과 교사의 결정 권한이

거의 없다. 이러한 유형별 특징은 조직문화에도 영향을 미칠 것이므로 어린이집 유형별 조직문화는 차이가 있음을 가설할 수 있다.

이와 관련된 선행연구로는 Shaw(1990)는 초, 중등학교 간의 조직문화를 비교한 결과 각 학교 간에 문화차이가 있었음을 밝혔고(김진아, 2008에서 재인용), 권경득(2009)은 중앙부처 공무원을 대상으로 조직문화차이를 연구한 결과 여성 공무원이 많은 부서와 남성 공무원이 많은 부서 간에 문화차이가 있다고 하였다. 공공 행정조직문화에 관한 국내 선행연구들은 관계지향, 혁신 지향문화를 선호하고 위계지향, 시장지향문화를 선호하지 않는 공통된 경향성을 보여주기도 하였다(최성욱, 2005; 주효진, 2009, 2010).

박신영·박은혜(2011)는 유치원 교사들이 개인별, 기관별 심리적 안정감과 협동적 조직문화인식 차이에 대해 연구한 결과 공립보다 사립유치원교사들이 협동적 조직문화에 대한 인식이 낮다고 하였다.

김민희·이지혜·오세희(2015)는 A 교육청 구성원을 대상으로 조직문화를 연구한 결과 부서별로 조직문화가 적극적 조직문화, 제한적 조직문화, 동원적 조직문화로 나뉘어 차이를 보였다고 하였다.

어린이집 조직문화 차이에 관한 선행연구는 없으나 위의 연구를 종합하여 정리하면 어린이집도 유형별로 교사들이 인식하는 문화차이가 있을 것으로 판단된다. 좀 더 구체적으로 보면 국공립어린이집은 정부에서 설치, 운영하여 안정적이며 원장도 월급을 받아 운영의 어려움보다 교직원 관리가 중요하다. 재위탁을 받아 운영해야하므로 민원발생여부가 중요하다. 교사들과의 관계, 부모와의 관계가 민원의 소재가 되므로 원만한 사람 관계가 가장 중요하다. 그러므로 관계지향문화가 강할 것이다. 민간, 가정어린이집은 개인이 설치, 운영하는 형태로 이익을 창출해야 한다는 목적이 있다. 하지만 어린이집 교사의 높은 이직률은 월급이 안정적인 국공립어린이집보다 상대적으로 낮고 불안한 민간어린이집에서 더 높다. 교사의 이직은 부모들의 신뢰도를 떨어뜨리는 결과를 초래하므로 교사들이 편하게 느끼는 문화를 형성하여 이직을 안 하도록 한다. 특히 가정어린이집은 영아보육이 대부분이고 규모가 작기 때문에 교직원 간에 가족 같은 분위기가 중요하다. 그러므로 민간, 가정어린이집은 관계지향문화로 인식할 것이다. 직장어린이집은 원장이 교사의 임면권을 갖지만,

최종승인자는 사업주이고 같은 기업 내의 직장어린이집이 여러 개이므로 시설 간의 경쟁, 교사들 간의 경쟁이 강하다. 경쟁의 결과는 상, 별로 나타나 교사 중에 우수교사는 새롭게 직장어린이집 설치가 될 경우 원장으로 발령이 나고, 평가가 낮은 원장은 탈락하기도 한다. 이런 문화는 교직원들에게 시장 지향문화가 강하다고 인식하게 될 것이다. 협동조합어린이집도 부모를 중심으로 한 조합이 이사회로 구성되고 이사회에서 원장을 임용하고 어린이집 대부분의 운영을 이사회에서 결정하기 때문에 다른 어느 유형보다 위계지향이 강할 것이다. 따라서 어린이집 유형별 차이 유무는 검증이 필요하다.

따라서 이를 확인하기 위해 다음과 같이 <가설 2>를 설정한다.

<가설 2> 어린이집 유형별로 조직문화에 차이가 있을 것이다.

<2-1> 현재 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

<2-2> 선호하는 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

<2-3> 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화 차이는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

#### 다) 어린이집 직급별 조직문화

어린이집 조직문화는 구성원들의 특성에 따라 매우 다른 결과를 도출할 수 있다. 어린이집의 조직 구성원들은 원장과 교사로 뚜렷하게 구분되지만 단순한 분류이다. 어린이집에서 원장과 교사는 직급에 따라 상하관계를 유지한다. 원장은 교사의 임면권을 가지며 원장은 어린이집 운영의 전반을 담당하고 책임지는 임무를 수행하며, 보육과정과 보육프로그램에 대해 장학지도 및 재정을 총괄한다. 교사는 원장의 지시에 따라 각 반의 아동들의 안전과 교육을 책임진다. 교사는 프로그램 진행에 대한 자율성을 갖지만, 연간 계획, 월간 계획에 따라 준비, 진행되며 계획안은 원장이 사전에 검토한 결과이므로 당일 프로그램 진행 자체에 대한 자율성일 뿐 전체 보육프로그램의 자율성이라고

보기 힘들다. 어린이집은 대부분의 결정권을 원장이 갖는다. 이 과정에 어린이집의 이직률이 높다는 것은 원장의 결정을 교사들은 부정적으로 받아들이는 방증이다. 이를 뒷받침하는 연구가 김은정·유태용(2004)의 연구이다. 연구 결과 개인과 상사와의 적합성이 이직 의도에 영향을 미친다고 하였다. 최병철·이선규(2016)는 벤처기업 630명의 관리직과 생산직원들을 대상으로 조직 조직문화에 따른 직무만족도의 차이를 연구한 결과 직급에 조직문화에 따른 직무만족도가 다르다고 하였다. 주효진(2009)은 KORAIL 직원들을 대상으로 연령별, 부서별, 직급별 현재문화와 선호문화, 문화격차를 연구할 결과 부서별, 연령별, 직급별로 인식하는 조직문화가 달라진다고 하였다. 그러나 김현철(2008)의 연구에서 조직구성원들의 신분이나 계급, 연령과 근속기간, 성별, 직급에 따라 조직문화 차이가 나타나지 않는다고 하였다. 어린이집은 원장과 교사의 이중적 직급만 존재하므로 직급별 문화차이는 원장과 교사 간의 의사소통 여부와 관계가 있어 소규모인 어린이집일수록 더욱 중요하다. 따라서 이를 확인하기 위해 다음과 같이 <가설 3>을 설정한다.

<가설 3> 어린이집의 조직문화는 직급 간에 차이가 있을 것이다.

<3-1> 현재의 조직문화는 어린이집 유형별로 직급 간에 차이가 있을 것이다.

<3-2> 선호하는 조직문화는 직급 간에 차이가 있을 것이다.

<3-3> 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화의 차이는 직급 간에 차이가 있을 것이다.

## 제 2 절 개념의 조작적 정의

### 1) 조직문화

구성원들에 의한 조직문화를 연구하는 측정 도구는 여러 가지의 접근법이

있지만 본 연구에서는 Cameron & Quinn(1999)의 견해를 따라 조직구성원들이 인식하는 정도를 측정하기로 하였다. 또한 본 연구에서는 조직문화를 “조직구성원들이 조직의 지배적인 특징(dominant characteristics), 조직의 리더십(organizational leadership), 조직 구성원의 관리(management of employees), 조직 결속력의 원천(organization glue), 전략적 강조점(strategic emphases), 성공에 대한 척도(criteria of success) 등 6가지 관점에 대해 주관적으로 인식하는 정도의 평균치”로 정의한다.

본 연구에서는 조직문화를 Cameron & Quinn(1999)의 분류법을 인용하여 관계지향문화, 혁신지향문화, 위계지향문화, 시장지향문화로 하였다. 4가지 지향문화에 대한 조작적 정의는 제시한 Cameron & Quinn(2011)의 정의를 그대로 인용하였다. 먼저 관계지향문화는 협력을 가장 중요한 개념으로 인식하는 인적자원이 조직성공을 좌우한다는 믿음과 가정에서 출발한다. 혁신지향문화는 조직구성원들의 창의성을 핵심개념으로 인식하고 변화 및 혁신이 조직의 성공을 좌우한다는 믿음과 가정에서 출발한다. 시장지향문화는 경쟁을 핵심개념으로 인식하고 외부환경에 대응하여 조직의 경쟁력을 높이는 것이며, 조직의 성공을 좌우한다는 믿음과 가정에서 출발한다. 마지막으로 위계지향문화는 통제를 핵심개념으로 인식하고 안정성과 지속성이 조직의 성공을 좌우한다는 믿음과 가정에서 출발한다. 조직문화의 6가지 관점과 특징에 대한 내용을 정리하면 아래의 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 조직문화의 특징적 현상

| 조직문화           | 구분         | 나타나는 특징적인 현상               |
|----------------|------------|----------------------------|
| 관 계 지 향<br>문 화 | 조직의 지배인 특징 | 구성원들이 인간적이며 가정의 연장선상에 있음   |
|                | 조직의 리더십    | 조력자는 후원자의 역할을 함            |
|                | 조직 구성원의 관리 | 직원들의 워크와 합의와 참여를 표시함       |
|                | 조직 결속력의 원천 | 충직과 상호 신뢰                  |
|                | 전략의 강조     | 인적자원의 개발 임                 |
|                | 성공에 대한 척도  | 인적자원개발, 몰입도, 협력, 인간관계 정도 임 |

| 조직문화   | 구분         | 나타나는 특징적인 현상                 |
|--------|------------|------------------------------|
| 혁신지향문화 | 조직의 지배인 특징 | 진취적이고, 역동적이며 기꺼이 위험을 감수함     |
|        | 조직의 리더십    | 모험정신이나 혁신을 실천함               |
|        | 조직 구성원의 관리 | 개인적 혁신과 모험, 개성을 강조하고 장려함     |
|        | 조직 결속력의 원천 | 혁신이 발전                       |
|        | 전략의 강조     | 새로운 자원을 획득하고 도전을 창조하는 것임     |
|        | 성공에 대한 척도  | 산물의 참신성과 독특성 임               |
| 시장지향문화 | 조직의 지배인 특징 | 업무 완수와 결과를 중시                |
|        | 조직의 리더십    | 성과지향성과 도전성을 실천               |
|        | 조직 구성원의 관리 | 구성원에게 높은 경쟁력과 성취능력을 강조함      |
|        | 조직 결속력의 원천 | 성취지향성과 도전정신을 공유              |
|        | 전략의 강조     | 성취와 과업의 목표달성 임               |
|        | 성공에 대한 척도  | 경쟁에서의 승리                     |
| 위계지향문화 | 조직의 지배인 특징 | 고도의 제도화와 안정                  |
|        | 조직의 리더십    | 조정자나 중재자 역할을 함               |
|        | 조직 구성원의 관리 | 구성원 일체감, 신분 안정과 관계 지속성을 중시 함 |
|        | 조직 결속력의 원천 | 공식적인 규정과 지침 그리고 절차           |
|        | 전략의 강조     | 안정성과 지속성                     |
|        | 성공에 대한 척도  | 안정성과 효율성 임                   |

## 2) 현재 조직문화와 선호하는 조직문화, 문화차이

본 연구에서는 조직문화를 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화로 구분하여 정의한다. 현재의 조직문화는 어린이집 교사들이 느끼기에 현재 존재하고 인식하고 있는 문화를 의미하며, 이를 측정하기 위해 “구성원들이 현재 존재한다고 느끼는 조직문화의 주관적 인식 정도의 평균치”라고 정의하고자 한다.

반면 선호하는 조직문화는 어린이집 교사들이 바람직하다고 생각하며 희망하는 문화로 규정하여, 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 선호하는 조직문화에 대한 정의를 “구성원들이 조직문화에 대해 희망하고 선호는 정도의 평균치”라고 정의한다.

또한, 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화의 차이인 조직문화 차이는 어린이집 교사들의 현재 조직문화에 대한 만족도 및 앞으로 조직의 문화가 변화했으면 하는 희망 정도를 의미한다. 이를 측정하기 위해 본 연구에서는 조직문화 차이를 “현재의 조직문화에 대한 측정값의 차이와 선호하는 조직문화에 대한 측정값의 차이 평균치”라고 정의하고 있는 권혁철(2013)의 정의를 택한다.

조직문화차이를 분석할 때 가장 중요한 요인 중 하나는 어린이집 원장의 리더십이다. Cameron & Quinn(1999)의 연구에서 리더십을 조직문화 유형을 구분하는 변수로 보았고 이외에 앞에서 제시한 선행연구들이 리더십의 차이가 조직문화에 지대한 영향을 미친다고 하였다. 어린이집 설치 주체별로 어린이집 유형이 나뉘고 원장의 고용상태가 달라진다. 원장의 고용상태로 원장의 역할과 과제가 달라지므로 본 연구도 리더십을 조직문화 차이의 중요한 요소로 규정하고 검증 결과 분석을 한다.

### 3) 하위문화

본 연구에서는 하위문화를 O'Sullivan(1983)의 견해를 따라 ‘직급, 세대, 성별 등으로 구분되는 큰 범주 내에 속하면서 각각 다른 속성에 의해 구별되는 다양한 집단의 독특한 정체성을 반영한 문화’ 정의한다. 어린이집 문화의 하위문화로는 어린이집을 유형별로 구분하여 국공립어린이집문화, 민간, 가정어린이집문화, 직장어린이집문화, 부모협동어린이집문화와 어린이집 내 직급별 문화를 구분하여 원장문화, 주임교사문화, 일반교사문화로 정의한다.

### 제 3 절 조사 설계 자료 분석방법

#### 1) 표본의 선정

어린이집 조직의 인적 구성이 원장과 교사라는 단순한 구성이다. 여러 직급체계가 있지 않고 운영의 총 책임자인 원장과 아이들을 직접 보육하는 교사라는 이분적 직급체계만이 존재한다. 물론 교사 중에서 중간관리자로서의 주임 교사가 있으나 규정에 있는 직급체계라기보다는 어린이집에서 오랫동안 유지해온 관례적인 직급이다. 본 연구에서는 어린이집 조직의 구성원인 원장, 주임 교사, 일반교사로 구분하여 연구대상으로 선정하였다.

조사대상이 될 어린이집의 선정은 설치 및 운영 주체 따라 구분하였다. 먼저 개인이 설치한 시설과 개인이 아닌 다른 주체가 설치한 시설로 구분하다. 전자인 개인이 설치한 시설의 대표적 어린이집 유형은 민간어린이집, 가정어린이집, 직장어린이집이다. 민간, 가정어린이집이 전체 어린이집 중 80%를 차지하여 대표성을 갖는 이유로 연구대상으로 선정한다. 직장어린이집은 개인이 설치하지만, 회사나 기업을 대표하는 공적 개인이므로 자연인 개인인 민간어린이집과는 달라 대상으로 선정한다. 반면 개인이 아닌 공공기관에서 설치, 운영하는 어린이집은 국공립, 법인 중 대표성을 갖는 국공립어린이집을 연구대상으로 하며, 마지막으로 부모들이 공동으로 조합 형태를 보이는 부모협동어린이집을 대상으로 하여 총 4개 유형의 어린이집을 연구대상으로 하였다.

설문조사의 대상은 원장과 교사이며 원장대상은 원장직무교육에서 직무교육에 참석한 원장을 대상으로 하였으며, 교사는 승급교육에 참여한 교사를 대상으로 조사하였다. 그리고 부족한 수의 설문지를 확보하기 위해 우편 발송과 메일 발송을 통해 설문지를 송부하여 회수 받았다. 회수한 설문지를 통계처리 후 결과를 해석하기 위해 어린이집 유형별 원장과 부모협동어린이집과 국공립어린이집 교사에 대해 전화 면담 방식을 통해 내용을 추가하였다.

#### 2) 측정도구와 측정방법

본 연구에서는 OCAI를 활용한다. 조직문화의 조작적 정의에서 이미 논한

바 있는 OCAI를 사용하여 4가지의 조직문화별 6가지 관점에 문화 유형별로 4개의 문항씩을 선정하였다.

강제할당방식은 조직 내에 존재하는 일정 비율의 문화적 특성을 크기로 구별할 수 있고, 설문지의 응답자가 특정유형의 질문에 모두 높거나 낮게 편향된 점수를 주는 집중화 현상을 방지할 수 있어서 본 연구에서는 강제할당방식(forced choice scales)을 선택한다. 강제할당법은 통계적 분포에 따라 인원을 강제적으로 할당하여 피평가자를 배열하고 서열을 정하는 방법이다. 이 방법은 서열법의 단점을 보완한 것이며, 즉 범위와 수를 사전에 결정하고 일정한 비율에 맞춰 피평가자를 할당하는 방법이다.

강제할당법의 장점은 관대화 경향이나 중심화 경향을 사전에 방지할 수 있다는 점과 고과자 수가 많아도 실시 가능하다는 점이다. 단점은 피평가자의 능력과 업적이 정규분포곡선이나 강제분포비율과 일치하느냐와 평정 단위 간 피평가자의 수가 상이함에 따라 평가 결과가 유리하거나 불리하게 나타날 수 있다는 점이다.

OCAI는 분석 결과 조직문화 프로파일로 전환하여 특정 문화의 변화 경향을 살필 수 있는 유용한 도구로써 OCAI는 어린이집 조직문화의 변화 특성을 파악하고자 하는 본 연구에 잘 부합된다. 이러한 이유로 조직문화 진단과 관련된 다수의 연구에 이 기법이 사용되어 연구되었다. 본 연구에서도 측정 결과를 제시함에 유사조직문화간의 비교연구를 위한 연구에서도 유용할 것이다. 프로파일을 사용한다.

설문지는 Cameron & Quinn(2011:26~28)의 OCAI설문지 원본을 번역하였고, 권혁철(2008)의 설문지를 참조하여 어린이집 조직문화의 연구에 부합될 수 있도록 기재방식을 수정하였다. 설문지 문항은 6개의 관점인 조직의 특성, 조직의 리더십, 조직의 구성원리와 조직이 결속하는 힘의 원천, 조직의 전략강조, 조직의 성공척도로 구분하고 각 영역에 관계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화, 위계지향문화에 해당하는 질문을 하였다. 설문문항 구성은 아래와 같다.

<표 4-2> 경쟁가치모형 설문지 구성과 내용

| 영역                                         | 설문내용                                                                                                                                                              |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 조직의 특징<br>(dominant characteristics)    | 1) 교직원 개인이 중시된다. 마치 가족과 같은 분위기이다<br>2) 역동적이고 도전적이다. 교직원들은 기꺼이 위험을 감수하려 한다.<br>3) 일의 결과가 중시된다. 교직원들은 경쟁적이고 성취 지향적이다.<br>4) 통제되고 구조적이다. 교직원들은 주로 공식적인 절차에 의해 일을 한다. |
| 2. 조직의 리더십<br>(organizational leadership)  | 1) 조직구성원을 조언하고 격려하는 것을 강조한다.<br>2) 개척정신, 신성, 위험 감수를 강조한다.<br>3) 현실적이고 업무에 관한 결과를 중시한다.<br>4) 변화보다는 조직화와 안정, 지속성을 강조한다.                                            |
| 3. 조직구성원의 원리<br>(management of employees)  | 1) 팀워크, 합의, 참여를 강조한다.<br>2) 위험 감수와 혁신, 독특성, 자유를 강조한다.<br>3) 높은 요구와 성취, 그리고 치열한 경쟁을 강조한다.<br>4) 예측 가능성, 일체성, 안정성을 강조한다.                                            |
| 4. 조직이 결속하는 힘의 원천<br>(organizational glue) | 1) 조직 구성원의 충성과 상호신뢰이다.<br>2) 끊임없는 혁신과 발전이다. 조직이 직면 절박한 상황을 강조한다.<br>3) 과업의 성취 및 목표완수를 위해 공격과 승리가 강조된다.<br>4) 조직의 규칙, 규정과 정책이다. 안정적인 조직유지가 강조된다.                   |
| 5. 조직의 전략 강조(strategic emphases)           | 1) 인간개발이다. 그래서 구성원 육성에 관심을 가진다.<br>2) 창조적 도전과 새로운 자원 획득이다.<br>3) 경쟁적인 행동과 성취를 위해 목표를 달성하고 성취하는 것에 관심을 가진다.<br>4) 조직의 지속성과 안정성이다. 그래서 안정적 통제와 원활한 운영을 중시한다.        |
| 6. 조직의 성공 척도(criteria of success)          | 1) 워크, 조직, 몰입, 인간관계이다.<br>2) 아이디어, 결과물의 독특성과 참신성이다.<br>3) 경쟁에서 승리와 앞지르기 여부이다.<br>4) 원활한 업무추진 및 능률성 실현이다.                                                          |

OCAI의 측정 도구는 두 가지 형태로 구분할 수 있다. 하나의 영역의 문항 수, 즉 4개의 문항의 합이 총 100이 되도록 하는 형태가 강제할당(forced choice scales) 방법이 있으며, 문항별로 1점에서부터 5점 또는 7점의 점수를 제시하여 응답자가 질문에 대해 해당하는 점수를 선택하게 하도록 하는 방법인 리커트방식(Likert scales)이 있다. 경쟁가치모형에 관한 많은 연구는 대부분 리커트 방식으로 연구한 것이 대부분이다. 리커트 방식은 인위적인 할당을 하지 않음으로 조직문화의 특성이 왜곡되지 않고 정리될 수 있으며, 등간 척도이므로 회귀분석을 통한 측정값 간의 상관관계를 기초로 한 통계분석이 가능하다는 긍정적 측면이 있다. 하지만 유사한 상관관계를 수반한다는 부정적 측면이 존재한다.

본 연구에서는 이미 제시하였듯이 강제할당 방식으로 연구하고자 한다. 등간 척도라고 볼 수 없는 강제할당방식은 추론통계에서 회귀분석을 사용할 수 없는 반면 본 연구에서 진행하고자 하는 조직 내에 일정하게 존재하는 문화의 특성을 크기로 표기하여 연구의 결과를 정확하게 구분하고 표기할 수 있다는 긍정적 측면이 있다. 또한 응답자가 특정 유형의 문항에 대해 모두 높거나 모두 낮게 점수를 주는 집중화 현상을 방지할 수 있어 어느 한쪽에 쏠림 현상을 방지하기도 한다. 본 연구에서는 앞에서 제시하였듯이 인과관계를 연구하는 것이 아니라 조직유형 문화의 차이를 연구하는 것이므로 강제할당 방식을 선택하여 연구하였다.

### 3) 자료수집 및 통계분석

본 연구의 자료의 수집은 1년여간의 세월 동안 이루어졌다. 2019년 1월부터 조직문화, 경쟁가치모형연구, 조직문화차이에 관한 이론과 선행연구를 조사 검토하여 본 연구에 유의미한 자료들을 걸러 정리하였다. 정리된 내용을 토대로 어린이집의 조직문화 차이에 맞도록 재정리, 연구 설계를 시작하였다. 프로포절 발표 후 본격적인 연구 과정인 설문조사를 진행하기 전에 어린이집 교사 총 8명을 대상으로 사전 설문조사를 실시한 결과 설문 문항 표기의 방

식에 혼란과 어려움을 느끼는 결과를 도출한 후 설문 문항의 질문과 답변의 방식을 약간 수정한 후 설문지를 보완하였다.

본 연구의 설문지는 8월~10월에 배부, 수거하였다. 우선 원장 및 교사들의 직무교육과 승급 교육에서 참여자의 320부를 수거하였으며, 100곳의 어린이집에 우편과 메일로 설문지를 발송하였다. 100곳의 어린이집에 발송된 설문지 중 총 223부가 회수되었다. 앞의 직무교육과 승급 교육에서 수거된 320부와 함께 총 543부의 설문지가 수거되었다. 그중 33부는 질문의 점수를 중간 중간 기재하지 않았거나 모든 질문에 대해 같은 점수로 표기하는 등 통계 처리에 부적절하여 제거하고 총 510부를 분석하였다.

수거된 510부의 설문지는 민간·가정어린이집 구성원이 348(68%)로 가장 많이 수가 설문에 참여하였으며, 다음으로는 국공립어린이집 구성원이 135(26%), 직장어린이집 구성원이 26(5%), 협동어린이집 구성원은 1명이 참여하여 유의미한 통계를 내기는 힘들었으나 4개의 어린이집을 대상으로 연구 계획을 세웠으므로 통계에 넣었다.

<표 4-3> 선행연구에서의 OCAI측정도구 신뢰도 검증

| 구분        | 조사대상          | 척도     | 조직문화 유형 |      |      |      |
|-----------|---------------|--------|---------|------|------|------|
|           |               |        | 관계      | 혁신   | 시장   | 위계   |
| 이동수(2008) | 31개 정부부처 540명 | Likert | .868    | .855 | .843 | .818 |
| 최성욱(2005) | 9개 정부부처 320명  | Likert | .804    | .79  | .794 | .837 |
| 김호정(2000) | 15개 구청 437명   | Likert | .71     | .73  | .77  | .66  |

출처: 권혁철, 2013에서 재인용

김호정(2000a), 최성욱(2005), 이동수(2008)의 연구에서 Likert 방식의 측정도에도 대한 신뢰도를 검증하였고, 권혁철(2013)의 논문에서 강제할당 방식에 의한 신뢰도 측정이 어려워 선행연구의 신뢰도를 인용하여 신뢰도를 인정받았다.

본 연구의 통계분석은 조사대상자인 어린이집 유형별, 어린이집 조직 구성원들(원장, 원감, 교사)의 조직 내 현재의 차이를 알아보기 위해 t-test 및 삼원분산분석(Three-Way ANOVA)을 실시하였다. 어린이집 유형별 문화차이와 직급별 문화차이는 각각 이원분산분석(Two-Way ANOVA)을 하였다. 통계처리는 SPSS프로그램을 활용하였다. 또한 통계 과정에서 부족한 내용을 채우고 가설과 다르게 분석된 내용에 대해 의견을 묻고 사례를 얻기 위해 원장 4인과 교사 1인의 인터뷰를 추가 조사하였다.



## 제 5 장 연구 결과

### 제 1 절 조사대상의 특성

#### 1) 연구대상자의 일반적 특성

본 연구 조사대상자의 일반적 특성(인구 통계적 특성)을 살펴보면 <표 5-1>과 같이 나타났다. 직급별로 구분할 때 교사가 84%(427명)로 가장 높게 나타났으며, 주임 교사 11.0%(54명), 원장 6%(29명)의 순으로 나타났다. 기관 유형에서는 민간, 가정어린이집이 68.2%(348)로 가장 높게 나타났으며, 국공립어린이집은 26.5%(135), 직장어린이집이 5.1%(26), 부모협동어린이집 0.2%(1)의 순으로 나타났다. 부모협동어린이집이 1부만 수거되어 보편화에 문제가 되지만 설계에 포함한 관계로 통계에 넣기로 하였다, 아래의 표는 유형별 직급별 교직원 수에 대한 평균이다.

<표 5-1> 연구 대상자의 일반적 특성(유형별, 직급별)

|       | 국공립 |       | 민간가정 |       | 직장 |       | 부모협동 |     | 합계  |      |
|-------|-----|-------|------|-------|----|-------|------|-----|-----|------|
|       | 빈도  | 퍼센트   | 빈도   | 퍼센트   | 빈도 | 퍼센트   | 빈도   | 퍼센트 | 빈도  | 퍼센트  |
| 원장    | 12  | 8.88  | 16   | 4.59  | 1  | 3.84  | 0    | 0   | 29  | 6%   |
| 주임 교사 | 25  | 18.51 | 21   | 6.03  | 8  | 30.76 | 0    | 0   | 54  | 11%  |
| 교사    | 98  | 72.59 | 311  | 89.36 | 17 | 65.38 | 1    | 100 | 427 | 84%  |
| 합계    | 135 | 99.98 | 348  | 99.98 | 26 | 99.98 | 1    | 100 | 510 | 100% |

## 제 2 절 가설검증 결과

### 1) 어린이집 구성원들의 문화선호도 및 차이

<가설 1> 교직원이 인식하는 어린이집의 현재 조직문화와 선호문화는 차이가 있을 것이다.

|                                              |
|----------------------------------------------|
| <1-1> 현재 어린이집 조직문화는 위계지향문화가 강할 것이다.          |
| <1-2> 교직원이 선호하는 문화는 관계지향문화가 강할 것이다.          |
| <1-3> 어린이집의 현재 조직문화와 선호 조직문화 사이에 차이가 있을 것이다. |

아래의 표는 분석된 어린이집 조직문화에 관한 결과를 토대로 만든 것이다. 물론 표본의 수가 부족하지만, 전체 어린이집 조직문화에 대한 특성을 개략적으로 짐작할 수 있다. 어린이집의 현재 선호조직에 따른 지향문화의 차이를 알아보기 위하여 이원분산분석(Two-Way ANOVA)을 실시하였다. 검정 결과는 다음과 같다.

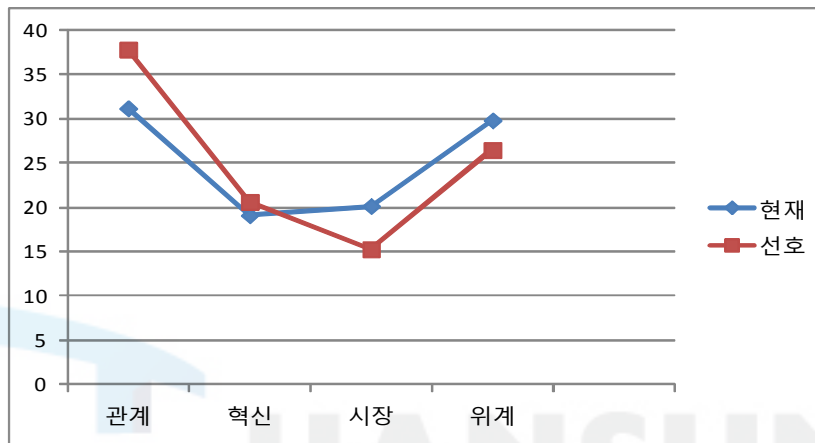
<표 5-2> 어린이집 조직문화 선호도

|    |        |        | 평균    | 표준편차   |
|----|--------|--------|-------|--------|
| 원장 | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 32.37 | 15.532 |
|    |        | 혁신지향문화 | 21.14 | 10.001 |
|    |        | 시장지향문화 | 18.55 | 13.332 |
|    |        | 위계지향문화 | 27.85 | 13.501 |
|    |        | 합계     | 24.98 | 14.281 |
|    | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 37.98 | 13.837 |
|    |        | 혁신지향문화 | 20.83 | 10.130 |
|    |        | 시장지향문화 | 14.82 | 9.752  |
|    |        | 위계지향문화 | 26.45 | 14.750 |
|    |        | 합계     | 25.02 | 14.958 |
| 교사 | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 31.14 | 16.970 |
|    |        | 혁신지향문화 | 19.02 | 10.501 |

|                |                 |            |             |           |         |
|----------------|-----------------|------------|-------------|-----------|---------|
|                |                 | 시장지향문화     | 20.22       | 13.372    |         |
|                |                 | 위계지향문화     | 29.89       | 16.092    |         |
|                |                 | 합계         | 25.07       | 15.460    |         |
|                | 선호조직<br>문화      | 관계지향문화     | 37.80       | 15.338    |         |
|                |                 | 혁신지향문화     | 20.61       | 10.504    |         |
|                |                 | 시장지향문화     | 15.28       | 9.408     |         |
|                |                 | 위계지향문화     | 26.48       | 16.288    |         |
|                |                 | 합계         | 25.05       | 15.644    |         |
|                | 합계              | 현재조직<br>문화 | 관계지향문화      | 31.18     | 16.918  |
|                |                 |            | 혁신지향문화      | 19.10     | 10.489  |
| 시장지향문화         |                 |            | 20.15       | 13.373    |         |
| 위계지향문화         |                 |            | 29.82       | 16.006    |         |
| 합계             |                 |            | 25.06       | 15.418    |         |
| 선호조직<br>문화     |                 | 관계지향문화     | 37.81       | 15.282    |         |
|                |                 | 혁신지향문화     | 20.62       | 10.489    |         |
|                |                 | 시장지향문화     | 15.27       | 9.420     |         |
|                |                 | 위계지향문화     | 26.48       | 16.231    |         |
|                |                 | 합계         | 25.04       | 15.619    |         |
| 변수             |                 |            | F           | p-value   |         |
| 기관유형           |                 |            | .014        | .904      |         |
| 현재문화           |                 |            | .001        | .980      |         |
| 선호문화           |                 |            | 284.094     | .000***   |         |
| 현재문화 * 선호문화    |                 |            | 24.013      | .000***   |         |
| 소스             | 제 III 유형<br>제공합 | 자유도        | 평균 제공       | F         | p-value |
| 수정 모형          | 1222810.223a    | 15         | 81520.682   | 427.088   | 0.000   |
| 절편             | 2199818.282     | 1          | 2199818.282 | 11524.877 | 0.000   |
| 직급             | 2.761           | 1          | 2.761       | .014      | .904    |
| 현재문화           | .115            | 1          | .115        | .001      | .980    |
| 선호문화           | 162679.640      | 3          | 54226.547   | 284.094   | .000*** |
| 현재문화 *<br>선호문화 | 13750.381       | 3          | 4583.460    | 24.013    | .000**  |
| 오차             | 4660419.569     | 24416      | 190.876     |           |         |
| 합계             | 21219251.000    | 24432      |             |           |         |
| 수정 합계          | 5883229.792     | 24431      |             |           |         |

아래의 <그림5-1>은 위의 통계수치를 알아보기 쉽게 정리한 것으로 어린이집의 현재문화와 선호문화를 한 번에 볼 수 있도록 한 것이다.

<그림 5-1> 어린이집 현재문화와 선호문화



(1) 가설 <1-1> 현재 어린이집 조직문화는 위계지향문화가 강할 것이다. 어린이집의 현재 조직문화에 대한 인식 차이는  $F=.001$ ,  $p>.05$ 로 유의한 차이가 나타나지 않아 가설이 채택되지 않았다.

가설<1-1>에 대한 검증을 위해 위의 표에서 제시한 조직의 현재문화의 평균값을 확인한 결과 관계지향문화가 37.81로 가장 높게 나타났으면 그 뒤로 위계지향문화 29.82, 시장지향문화 20.15, 혁신지향문화가 19.10의 순으로 나타났다. 하지만 위계지향문화가 9% 정도밖에 차이가 나지 않아 관계지향문화가 가장 많지만 위계지향문화도 적지 않음을 볼 수 있다. 또한, 혁신지향문화와 시장지향문화의 값의 차이가 크지 않아 여러 문화가 공존하고 있음을 알 수 있다.

(2) 가설 <1-2> 교직원이 선호하는 문화는 관계지향문화가 강할 것이다.

어린이집 선호문화에 대한 교직원들의 인식의 차이는  $F=284.094$ ,  $p<.001$

로 나타나 유의한 차이를 보여 가설이 채택되었다.

가설<1-2>에 대한 검증을 위해 위의 표에서 제시한 조직의 선호문화의 평균값을 확인한 결과 관계지향문화가 37.81로 가장 높게 나타났으며, 그 뒤로 위계지향문화 26.48, 혁신지향문화 20.62, 시장지향문화 15.27의 순으로 나타났다.

### (3) 가설 <1-3> 어린이집의 현재 조직문화와 선호 조직문화 사이에 차이가 있을 것이다.

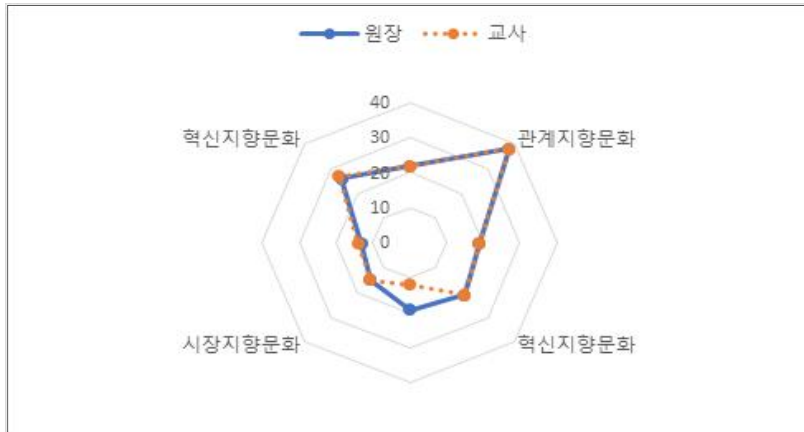
어린이집 현재문화와 선호문화 차이는  $F=24.013$ ,  $p<.001$ 로 나타나 유의한 차이를 보여 가설이 채택되었다.

가설 <1-3>에 대한 검증을 위해 현재문화와 선호문화의 평균의 차이는 관계지향문화와 혁신지향문화는 -6.63으로 부(-)의 결과로 나타나 어린이집 교직원들이 관계지향문화가 조직에 더 강화되길 희망하였으며, 시장지향문화와 위계지향문화는 각각 4.88, 3.34로 정(+)의 형태로 나타나 시장지향문화가 조직에서 가장 사라지길 바라는 문화로 나타났다.

<표 5-3> 어린이집 조직문화 차이

|        | 현재문화  | 선호문화   | 차이    |
|--------|-------|--------|-------|
| 관계지향문화 | 31.18 | 37.81. | -6.63 |
| 혁신지향문화 | 19.10 | 20.62  | -1.52 |
| 시장지향문화 | 20.15 | 15.27  | 4.88  |
| 위계지향문화 | 29.82 | 26.48  | 3.34  |

<그림 5-2> 어린이집 선호문화 프로파일



<그림 5-3> 어린이집 문화차이 프로파일



#### (4) <가설 1>의 검증결과 정리 및 함의

<가설 1>의 검증 결과 3개의 하위 가설 중 <가설 1-1>은 채택되지 않았으며, <가설 1- 2>와 <가설 1-3>은 채택되었다. 이에 대한 정리 및 함의는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 어린이집 교직원들이 인식하는 조직의 지배적인 문화는 위계지향문화 일 것이라는 가설과 다르게 관계지향문화임을 확인할 수 있었다.

또한, 선호하는 문화는 관계지향문화이다. 위의 결과는 Cameron & Quinn(2011)과 김호정(2004)의 공공행정조직 연구 결과인 위계지향문화일 것이라는 결과와 다른 결론을 도출하였다. 즉, 어린이집 원장이 운영결정권과 임면권을 가지고 그 결과 위계적인 문화가 강할 것이라는 가설은 채택되지 않았고, 반면 선호하는 문화가 관계지향문화라는 것은 채택이 되었다. 관계지향문화의 특징으로는 구성원들이 가족적인 관계이며, 조직의 리더는 조력자의 임무를 수행하며, 직원들은 합의와 참여를 통해 관리되는 문화이다.

둘째, 현재문화와 선호문화의 차이에서는 관계지향문화가 조직 내에 더 많이 필요하며, 시장지향문화는 교직원들이 피하는 문화임을 알 수 있었다.

어린이집의 현재문화와 선호문화 모두 관계지향문화이면서도 여전히 관계지향문화가 어린이집 내에 필요하다고 교사들이 인식하고 있었다. 원장의 민주적 운영방식과 의사소통으로 구성원들을 촉진하는 문화를 선호했지만, 원장이 어린이집 운영의 목표달성과 수익성에 가치를 두고 경쟁을 중시하며, 감시자로서의 임무를 수행하는 시장지향문화를 사라지길 바라는 문화로 인식하였다.

결과적으로 우리나라 어린이집은 문화 차이가 크지 않아 관계지향문화가 일반적이고 관계지향문화를 선호하기는 하지만 다른 유형의 문화들이 고르게 분포되어 있어 균형적 문화를 형성하고 있다는 측면에서 우리나라 어린이집 문화는 바람직하다 할 수 있다.

## 2) 어린이집 유형별 조직문화의 차이

<가설 2> 어린이집 유형별로 조직문화에 차이가 있을 것이다.

---

<2-1> 현재 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

<2-2> 선호하는 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

<2-3> 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화 차이는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

---

어린이집 유형별 교직원들이 인식하는 현재문화 현재조직문화, 그리고 문

화 차이를 알아보기 위해 이원분산분석(Two-Way ANOVA)를 실시하였다.

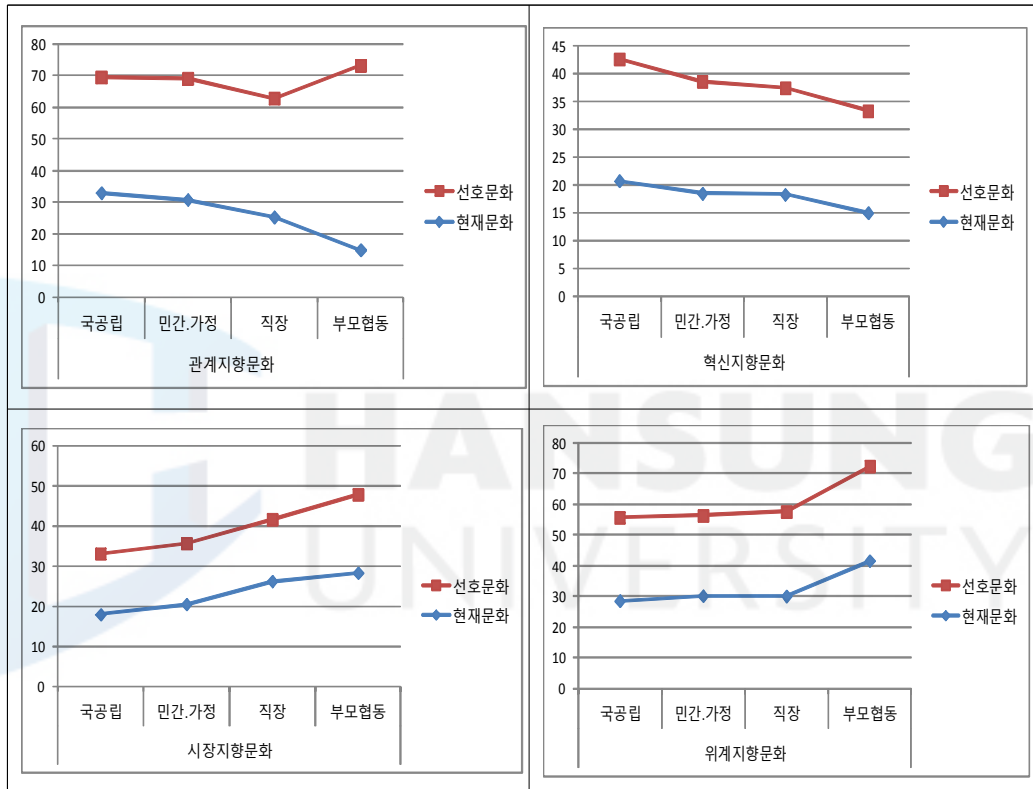
<표 5-4> 어린이집 유형별 조직문화 선호도

|      |        |        | 평균    | 표준편차   |
|------|--------|--------|-------|--------|
| 국공립  | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 33.07 | 13.845 |
|      |        | 혁신지향문화 | 20.76 | 10.645 |
|      |        | 시장지향문화 | 17.99 | 10.658 |
|      |        | 위계지향문화 | 28.66 | 13.669 |
|      |        | 합계     | 25.12 | 13.698 |
|      | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 36.54 | 12.928 |
|      |        | 혁신지향문화 | 21.89 | 10.711 |
|      |        | 시장지향문화 | 15.17 | 8.884  |
|      |        | 위계지향문화 | 27.12 | 20.284 |
|      |        | 합계     | 25.18 | 15.933 |
| 민간가정 | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 30.89 | 17.734 |
|      |        | 혁신지향문화 | 18.51 | 10.301 |
|      |        | 시장지향문화 | 20.54 | 13.779 |
|      |        | 위계지향문화 | 30.24 | 16.527 |
|      |        | 합계     | 25.05 | 15.870 |
|      | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 38.32 | 16.072 |
|      |        | 혁신지향문화 | 20.24 | 10.394 |
|      |        | 시장지향문화 | 15.29 | 9.625  |
|      |        | 위계지향문화 | 26.16 | 14.469 |
|      |        | 합계     | 25.00 | 15.523 |
| 직장   | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 25.38 | 18.678 |
|      |        | 혁신지향문화 | 18.30 | 11.281 |
|      |        | 시장지향문화 | 26.22 | 17.592 |
|      |        | 위계지향문화 | 30.16 | 19.580 |
|      |        | 합계     | 25.02 | 17.583 |
|      | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 37.56 | 15.414 |
|      |        | 혁신지향문화 | 19.17 | 10.046 |
|      |        | 시장지향문화 | 15.45 | 9.408  |
|      |        | 위계지향문화 | 27.50 | 14.762 |
|      |        | 합계     | 24.92 | 15.261 |
| 부모협동 | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 15.00 | 5.477  |
|      |        | 혁신지향문화 | 15.00 | 12.247 |

|                    |                 |            |             |           |         |
|--------------------|-----------------|------------|-------------|-----------|---------|
| 합계                 |                 | 시장지향문화     | 28.33       | 13.292    |         |
|                    |                 | 위계지향문화     | 41.67       | 19.408    |         |
|                    |                 | 합계         | 25.00       | 16.940    |         |
|                    | 선호조<br>직문화      | 관계지향문화     | 58.33       | 16.021    |         |
|                    |                 | 혁신지향문화     | 18.33       | 16.021    |         |
|                    |                 | 시장지향문화     | 10.83       | 4.916     |         |
|                    |                 | 위계지향문화     | 20.00       | 10.954    |         |
|                    |                 | 합계         | 26.88       | 22.352    |         |
|                    | 합계              | 현재조<br>직문화 | 관계지향문화      | 31.15     | 16.918  |
|                    |                 |            | 혁신지향문화      | 19.09     | 10.492  |
| 시장지향문화             |                 |            | 20.17       | 13.375    |         |
| 위계지향문화             |                 |            | 29.84       | 16.018    |         |
| 합계                 |                 |            | 25.06       | 15.420    |         |
| 선호조<br>직문화         |                 | 관계지향문화     | 37.85       | 15.308    |         |
|                    |                 | 혁신지향문화     | 20.62       | 10.499    |         |
|                    |                 | 시장지향문화     | 15.26       | 9.415     |         |
|                    |                 | 위계지향문화     | 26.47       | 16.224    |         |
|                    |                 | 합계         | 25.05       | 15.634    |         |
| 변수                 |                 |            | F           | p-value   |         |
| 기관유형               |                 |            | .212        | .888      |         |
| 기관유형 * 현재문화        |                 |            | .100        | .960      |         |
| 기관유형 * 선호문화        |                 |            | 7.977       | .000***   |         |
| 기관유형 * 현재문화 * 선호문화 |                 |            | 11.258      | .000***   |         |
| 소스                 | 제 III 유형<br>제공합 | 자유도        | 평균 제공       | F         | p-value |
| 수정 모형              | 1248567.283a    | 23         | 54285.534   | 285.889   | 0.000   |
| 절편                 | 5560107.497     | 1          | 5560107.497 | 29281.766 | 0.000   |
| 직급                 | 83.577          | 2          | 41.788      | .220      | .802    |
| 직급 *<br>현재문화       | 14.282          | 2          | 7.141       | .038      | .963    |
| 직급 *<br>선호문화       | 13361.114       | 6          | 2226.852    | 11.728    | .000*** |
| 현재문화 *<br>선호문화     | 59706.435       | 3          | 19902.145   | 104.813   | .000*** |
| 오차                 | 4634662.509     | 24408      | 189.883     |           |         |
| 합계                 | 21219251.000    | 24432      |             |           |         |
| 수정 합계              | 5883229.792     | 24431      |             |           |         |

아래의 <그림 5-4>는 어린이집 유형별 현재문화와 선호문화를 보이는 것이며 어린이집 유형별 문화 선호도를 보여주는 그림이다. 위의 통계수치를 알아보기 쉽게 정리한 것이다.

<그림 5-4> 어린이집 유형별 현재문화와 선호문화



(1) 가설<2-1> 현재 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

어린이집 유형별 현재 조직문화 선호도의 차이는  $F=.008$ ,  $p>.05$ 로 유의한 차이가 나타나지 않아 가설이 채택되지 않았다.

가설 <2-1>을 검증하기 위해 어린이집 유형별 현재조직문화 평균값을 확인할 결과, 국공립어린이집의 경우 현재문화에서는 관계지향문화가 33.07로 가장 높게 나타났으며, 위계지향문화 28.66, 혁신지향문화 20.76, 시장지향문

화 17.99의 순으로 나타났으며, 민간, 가정어린이집의 경우 현재문화에서는 관계지향문화가 30.89로 가장 높게 나타났으며, 위계지향문화 30.24, 시장지향문화 20.54, 혁신지향문화 18.51의 순으로 나타났다.

직장어린이집의 경우 현재문화에서는 위계지향문화가 30.16으로 가장 높게 나타났으며, 관계지향문화 25.38, 시장지향문화 26.22, 혁신지향문화 18.30의 순으로 나타났으며, 부모협동어린이집은 위계지향문화가 41.67로 모든 유형의 어린이집 평균 수치보다 가장 높았으며, 시장지향문화가 28.33, 관계지향문화와 혁신지향문화가 15.00으로 나타났다.

### (2) 가설<2-2> 선호하는 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

어린이집 유형별 선호문화의 차이는  $F=603.959$ ,  $p<.001$ 로 유의한 차이가 나타나 가설이 채택되었다.

가설 <2-2>를 검증하기 위해 어린이집 유형별 조직의 선호문화 평균값을 확인한 결과, 국공립어린이집의 경우, 관계지향문화가 36.54로 가장 높게 나타났으며, 위계지향문화 27.12, 혁신지향문화 21.89, 시장지향문화 15.17의 순으로 나타났다.

민간, 가정어린이집의 경우 관계지향문화가 38.32로 가장 높게 나타났으며, 위계지향문화 26.16, 혁신지향문화 20.14, 시장지향문화 15.19의 순으로 나타났다.

직장어린이집의 경우 선호문화에서는 관계지향문화가 37.56으로 가장 높게 나타났으며, 위계지향문화 27.50, 혁신지향문화 19.17, 시장지향문화 15.45의 순으로 나타났고, 부모협동어린이집은 관계지향문화가 58.33으로 가장 높았으며, 위계지향문화가 30.83, 시장지향문화 19.58, 혁신지향문화가 18.33으로 나타났다.

### (3) 가설 <2-3> 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화 차이는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.

어린이집 유형별 현재문화와 선호문화의 차이는  $F=104.813$ ,  $p<.001$ 로 유

의한 차이가 나타나 가설이 채택되었다.

가설 <2-3>을 검증하기 위해 현재문화와 선호문화의 차이의 평균값을 확인한 결과, 국공립어린이집의 경우 관계지향문화가 -3.47이며, 혁신지향문화가 -1.13, 위계지향문화가 1.54, 시장지향문화가 2.82의 순으로 별로 큰 차이를 보이지 않았으나 관계지향문화가 더 강조되길 희망하였고 시장지향문화가 사라지길 바라고 있었다.

민간, 가정어린이집의 경우는 관계지향문화가 -7.93, 혁신지향문화가 -1.63, 위계지향문화가 4.08, 시장지향문화가 5.35의 순으로 나타나 가장 선호하는 관계지향문화와 가장 사라지길 희망하는 시장지향문화와의 차이가 13.28의 차이를 보였다.

직장어린이집의 경우 관계지향문화가 -12.18, 혁신지향문화가 -0.87, 위계지향문화가 2.66, 시장지향문화가 10.73으로 가장 관계지향문화가 더 강조되길 원했고, 반면 시장지향문화가 사라지길 바라고 있었다. 이 두 문화의 차이는 22.91이다.

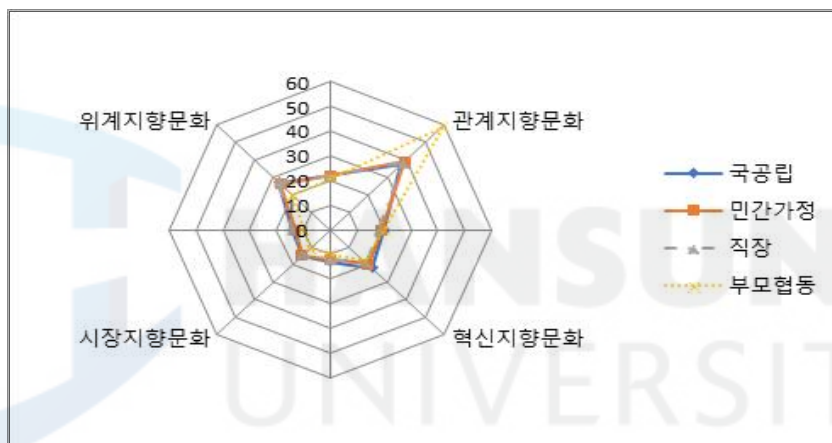
부모협동어린이집은 관계지향문화가 -43.33으로 모든 어린이집 중 가장 높으며, 혁신지향문화가 -3.33, 시장지향문화가 8.75, 위계지향문화가 10.84의 순으로 나타났다. 가장 강조되길 희망하는 문화가 단연 관계지향문화이고, 사라지길 바라는 문화는 시장지향문화이다. 이 두 문화의 차이는 54.06으로 아주 높은 수치를 보인다.

<표 5-5> 어린이집 유형별 조직문화 차이

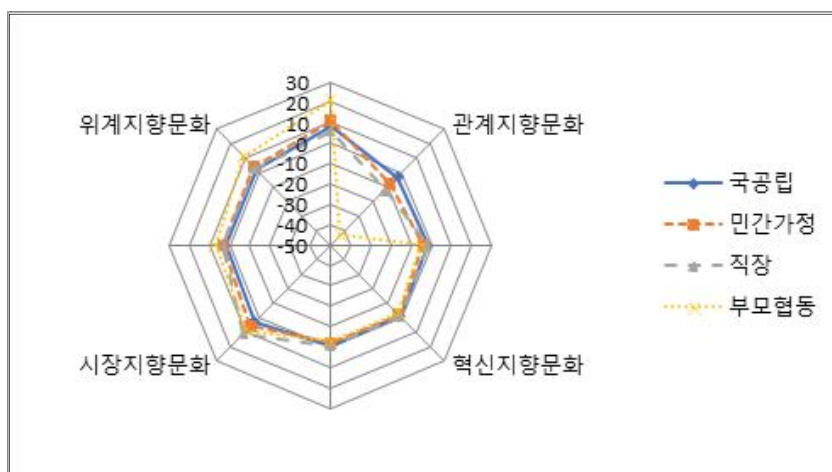
|        | 어린이집 유형   | 현재문화  | 선호문화  | 차이     |
|--------|-----------|-------|-------|--------|
| 관계지향문화 | 국공립어린이집   | 33.07 | 36.54 | -3.47  |
|        | 민간.가정어린이집 | 30.89 | 38.32 | -7.93  |
|        | 직장어린이집    | 25.38 | 37.56 | -12.18 |
|        | 부모협동어린이집  | 15.00 | 58.33 | -43.33 |
| 혁신지향문화 | 국공립어린이집   | 20.76 | 21.89 | -1.13  |
|        | 민간.가정어린이집 | 18.51 | 20.14 | -1.63  |
|        | 직장어린이집    | 18.30 | 19.17 | -0.87  |
|        | 부모협동어린이집  | 15.00 | 18.33 | -3.33  |

|        |           |       |       |       |
|--------|-----------|-------|-------|-------|
| 시장지향문화 | 국공립어린이집   | 17.99 | 15.17 | 2.82  |
|        | 민간.가정어린이집 | 20.54 | 15.19 | 5.35  |
|        | 직장어린이집    | 26.22 | 15.45 | 10.73 |
|        | 부모협동어린이집  | 28.33 | 19.58 | 8.75  |
| 위계지향문화 | 국공립어린이집   | 28.66 | 27.12 | 1.54  |
|        | 민간.가정어린이집 | 30.24 | 26.16 | 4.08  |
|        | 직장어린이집    | 30.16 | 27.50 | 2.66  |
|        | 부모협동어린이집  | 41.67 | 30.83 | 10.84 |

<그림 5-5> 어린이집 유형별 선호문화 프로파일



<그림 5-6> 어린이집 유형별 문화 차이 프로파일



#### (4) <가설 2>의 검증결과 정리 및 합의

검증 결과를 정리하면 가설<2-1>은 채택되지 않았고, 가설<2-2>, <2-3>은 채택되었다. 이에 대해 요약과 합의는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 어린이집 유형별로 현재문화에는 차이가 있었다. 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집은 관계지향문화가 지배적이라고 인식하고 있었으며, 직장어린이집과 부모협동어린이집은 위계지향문화가 지배적이라고 인식하고 있었다. 위계지향문화는 조직의 효율성과 통일성에 가치를 두고 리더의 통제 및 효율성을 통해 조직 효과성을 도모하므로 조정자, 감시자, 조직자가 된다. 직장어린이집과 부모협동어린이집은 설립 주체에 의해 원장이 임면되는 구조이다. 국공립어린이집도 원장이 법인체나 지방자치단체장에 의해 임면되는 것은 맞지만 관계지향문화가 강하게 나타났다. 국공립어린이집은 원장을 지방자치단체장이 임명하고 임명 이후 정기적인 감사와 지도·감독 등의 행정처리 외에 원장의 운영권을 인정한다. 하지만 직장어린이집과 부모협동어린이집은 다르다. 직장어린이집은 사업주가, 부모협동어린이집은 조합 이사가 설립하고 원장을 고용한 관계이다. 즉, 어린이집 원장을 누가 고용하는가에 따라 원장의 역할과 권한이 다르다. 어린이집 설립 주체별 원장의 운영 결정권과 자율권에 차이를 보여 결과적으로 조직문화에 영향을 준다. 이러한 주장은 선행연구인 이상철·고수정·장철용(2006)이 연구한 광역시 예술문화회관 설립 주체별 효과성을 검증한 결과 민간위탁보다 직영 기관의 효과성이 높아 민간위탁의 운영방식이 긍정적이고 결정하기 힘들다고 하였다. 어린이집도 이 결과를 한번 되새겨 국공립을 위탁보다 직영체제로 전환하고 설립을 개인이 갖는 민간, 가정어린이집 및 직장, 부모협동 어린이집의 조직문화도 검토해 보아야 할 것이다.

둘째, 모든 유형의 어린이집이 선호하는 문화는 관계지향문화이며, 가장 선호도가 낮은 문화는 시장지향문화이다. 특히 부모협동어린이집은 관계지향문화가 가장 높았고 그 뒤가 위계지향문화이다. 위계지향문화가 가장 높았던 부모협동어린이집이 관계지향문화의 선호도가 가장 높다는 것은 위계지향문화에 대한 저항을 의미한다. 하지만 두 번째 선호문화가 위계지향문화라는 것

은 위계지향문화가 조직에서 갖는 의미, 즉, 조직의 효율성과 효과성이 강조되고, 통일성과 일관성이 강조되는 리더십이 협동조합어린이집에서는 필요하다는 것을 인식하는 것이라고 볼 수 있다. 이런 결과는 조직 구성원들이 자기가 원하는 문화만을 선호하는 것이 아니라 조직을 객관적으로 판단하고 필요한 문화를 희망하고 있다는 것을 증명한 결과이다.

셋째, 어린이집 유형별 문화차이에서 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집은 조직문화를 보는 교직원들의 인식 차이가 비슷하게 나타났다. 현재문화와 선호문화가 모두 관계지향문화로 같았고, 문화차이도 관계지향문화로 가장 높게 나타났다. 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집은 설립 주체별 운영 형태와 가치가 다른 시설 유형이다. 하지만 같은 결과를 보인 것은 어린이집 자체가 사람 간의 관계가 가장 중요한 곳이므로 조직문화가 관계지향문화를 지향한다고 볼 수 있다. 반면 직장어린이집과 부모협동어린이집은 관계지향문화가 조직 내에 강화되어야 할 문화이고, 직장어린이집은 시장지향문화가, 부모협동어린이집은 위계지향문화가 사라지길 희망했다. 부모협동어린이집의 위계지향문화에 관한 규정은 앞에서 논의하였고, 직장어린이집의 시장지향문화에 대한 부정적 인식이 높은 것은 주목할 만하다.

### 3) 어린이집 직급별 조직문화 선호도의 차이

#### <가설 3> 어린이집의 조직문화는 직급 간에 차이가 있을 것이다

<3-1> 현재의 조직문화는 어린이집 유형별로 직급 간에 차이가 있을 것이다.

<3-2> 선호하는 조직문화는 직급 간에 차이가 있을 것이다.

<3-3> 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화의 차이는 직급 간에 차이가 있을 것이다.

원장-주임 교사-교사의 어린이집 현재조직문화와 선호문화 차이에 따른 인식변화를 알아보기 위하여 이원분산분석(Two-Way ANOVA)을 실시하였다.

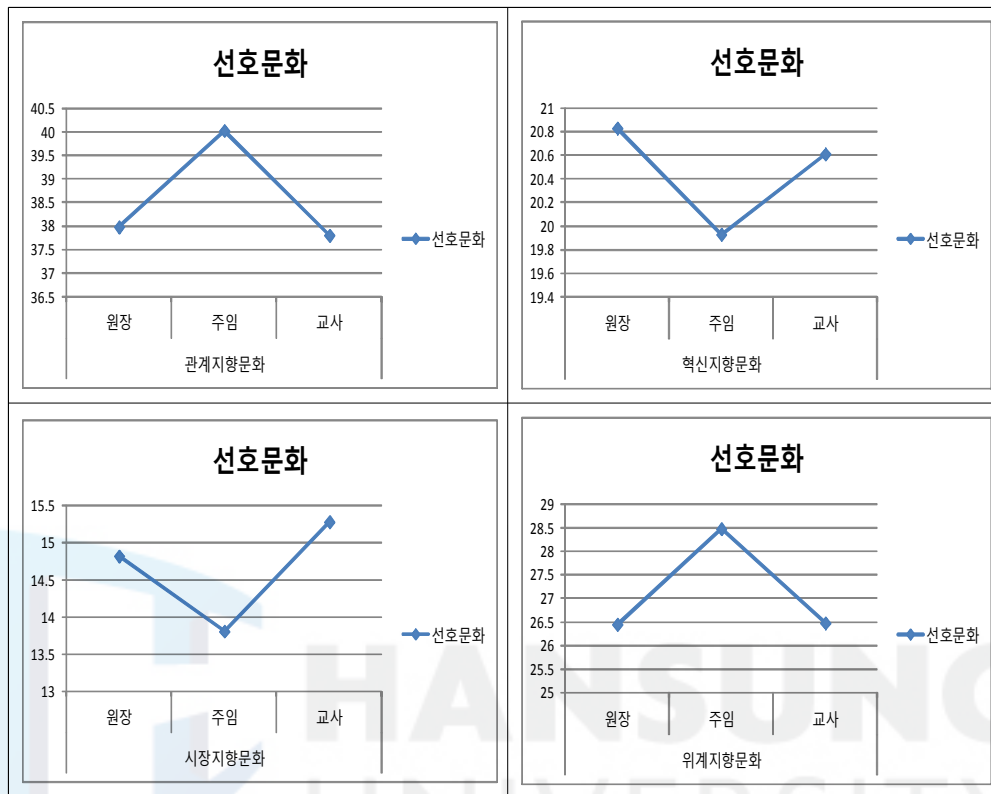
<표 5-6> 어린이집 직급별 조직문화 선호도

|      |        |        | 평균    | 표준편차   |
|------|--------|--------|-------|--------|
| 원장   | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 32.37 | 15.532 |
|      |        | 혁신지향문화 | 21.14 | 10.001 |
|      |        | 시장지향문화 | 18.55 | 13.332 |
|      |        | 위계지향문화 | 27.85 | 13.501 |
|      |        | 합계     | 24.98 | 14.281 |
|      | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 37.98 | 13.837 |
|      |        | 혁신지향문화 | 20.83 | 10.130 |
|      |        | 시장지향문화 | 14.82 | 9.752  |
|      |        | 위계지향문화 | 26.45 | 14.750 |
|      |        | 합계     | 25.02 | 14.958 |
| 주임교사 | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 32.81 | 18.771 |
|      |        | 혁신지향문화 | 19.41 | 12.122 |
|      |        | 시장지향문화 | 19.05 | 14.563 |
|      |        | 위계지향문화 | 30.15 | 16.994 |
|      |        | 합계     | 25.35 | 16.968 |
|      | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 40.03 | 17.666 |
|      |        | 혁신지향문화 | 19.93 | 12.610 |
|      |        | 시장지향문화 | 13.81 | 10.056 |
|      |        | 위계지향문화 | 28.48 | 28.953 |
|      |        | 합계     | 25.56 | 21.186 |
| 교사   | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 30.92 | 16.715 |
|      |        | 혁신지향문화 | 18.97 | 10.275 |
|      |        | 시장지향문화 | 20.37 | 13.207 |
|      |        | 위계지향문화 | 29.86 | 15.975 |
|      |        | 합계     | 25.03 | 15.256 |
|      | 선호조직문화 | 관계지향문화 | 37.51 | 14.991 |
|      |        | 혁신지향문화 | 20.70 | 10.200 |
|      |        | 시장지향문화 | 15.47 | 9.307  |
|      |        | 위계지향문화 | 26.22 | 13.823 |
|      |        | 합계     | 24.98 | 14.779 |
| 합계   | 현재조직문화 | 관계지향문화 | 31.18 | 16.918 |
|      |        | 혁신지향문화 | 19.10 | 10.489 |

|                        |                 |        |             |           |         |
|------------------------|-----------------|--------|-------------|-----------|---------|
|                        |                 | 시장지향문화 | 20.15       | 13.373    |         |
|                        |                 | 위계지향문화 | 29.82       | 16.006    |         |
|                        |                 | 합계     | 25.06       | 15.418    |         |
|                        | 선호조직문화          | 관계지향문화 | 37.81       | 15.282    |         |
|                        |                 | 혁신지향문화 | 20.62       | 10.489    |         |
|                        |                 | 시장지향문화 | 15.27       | 9.420     |         |
|                        |                 | 위계지향문화 | 26.48       | 16.231    |         |
|                        |                 | 합계     | 25.04       | 15.619    |         |
| 변수                     |                 | F      | p-value     |           |         |
| 직책                     |                 | 1.295  | .274        |           |         |
| 직급 * 현재문화              |                 | .106   | .900        |           |         |
| 직급 * 선호문화              |                 | 4.883  | .000***     |           |         |
| 직급 * 현재선호 * 지향문화       |                 | 1.219  | .293        |           |         |
| 소스                     | 제 III 유형<br>제공합 | 자유도    | 평균 제공       | F         | p-value |
| 수정 모형                  | 1228872.016a    | 23     | 53429.218   | 280.189   | .000    |
| 절편                     | 3755042.764     | 1      | 3755042.764 | 19691.886 | .000    |
| 직급                     | 493.822         | 2      | 246.911     | 1.295     | .274    |
| 직급 *<br>현재문화           | 40.312          | 2      | 20.156      | .106      | .900    |
| 직급 *<br>선호문화           | 5587.162        | 6      | 931.194     | 4.883     | .000*** |
| 직급 *<br>현재문화 *<br>선호문화 | 1394.345        | 6      | 232.391     | 1.219     | .293    |
| 오차                     | 4654357.775     | 24408  | 190.690     |           |         |
| 합계                     | 21219251.000    | 24432  |             |           |         |
| 수정 합계                  | 5883229.792     | 24431  |             |           |         |

아래의 <그림5-7>은 어린이집 직급별 선호문화를 보여주는 그림이다. 위의 통계수치를 알아보기 쉽게 정리한 것이다.

<그림 5-7> 어린이집 직급별 선호문화



(1) 가설<3-1> 현재의 조직문화는 어린이집 유형별로 원장과 교사 간에 차이가 있을 것이다.

직급에 따라 현재문화의 차이는  $F=.106, p>.05$ 로 유의한 차이가 나타나지 않아 가설이 채택되지 않았다.

가설 <3-1>을 검증하기 위해 어린이집 직급별 현재문화 평균값을 확인한 결과, 원장의 경우 관계지향문화가 32.37로 가장 높았으며, 위계지향문화 27.85, 혁신지향문화 21.14, 시장지향문화 18.55로 나타났고, 주임교사의 경우 관계지향문화가 32.81, 위계지향문화가 30.15, 혁신지향문화가 19.41, 시장지향문화가 19.05로 나타났다. 일반교사는 관계지향문화가 31.14, 위계지향문화가 29.89, 시장지향문화가 20.22, 혁신지향문화가 19.02로 앞의 원장, 주임 교사와 다르게 혁신지향문화보다 시장지향문화가 높다고 인식하였다.

(2) 가설<3-2> 선호하는 조직문화는 원장과 교사 간에 차이가 있을 것이다.

직급에 따라 선호문화 차이는  $F=4.883$ ,  $p<.001$ 로 유의한 차이가 나타나 가설이 채택되었다.

가설 <3-2>를 검증하기 위해 어린이집 직급별 선호문화 평균값을 확인한 결과, 원장은 관계지향문화를 37.98로 가장 높게 답하였으며, 위계지향문화 26.45, 혁신지향문화 20.83, 시장지향문화 14.82의 순으로 나타났다. 주임교사의 경우 관계지향문화의 선호도가 40.03 가장 높게 나타났으며, 위계지향문화 26.48, 혁신지향문화 19.93, 시장지향문화 12.81로 가장 낮게 답하였다. 일반교사는 관계지향문화가 37.80, 위계지향문화가 26.48, 혁신지향문화가 19.93, 시장지향문화가 15.28로 교직원 모두 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화 순으로 문화의 선호도를 나타냈다.

(3) 가설<3-3> 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화의 차이는 원장과 교사 간에 차이가 있을 것이다.

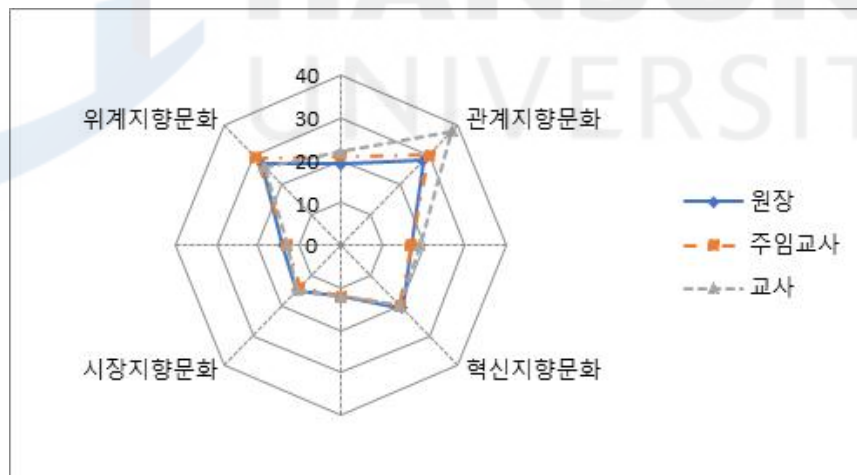
직급에 따른 지향문화 선호도 현재문화와 선호문화의  $F=1.219$   $p>.05$ 로 유의한 차이가 나타나지 않아 가설이 채택되지 않았다.

가설 <3-3>을 검증하기 위해 어린이집 직급별 현재문화와 선호문화의 차이의 평균값을 확인한 결과, 원장은 관계지향문화의 차이가 -5.61, 혁신지향문화 0.31, 위계지향문화 1.4, 시장지향문화가 3.73의 순으로 나타났고, 주임교사의 경우는 관계지향문화를 선호도 가장 높아 -7.22로 나타났고, 혁신지향문화 -0.52 위계지향문화 1.67, 시장지향문화 5.24의 순으로 나타났다. 일반교사는 관계지향문화가 역시 높아 -6.66, 혁신지향문화 -1.59, 위계지향문화 3.41, 시장지향문화가 4.94로 나타나, 원장, 주임, 일반교사 모두 관계지향문화가 어린이집에서 가장 필요하다고 인식하였으며 시장지향문화가 사라지길 희망했다.

<표 5-7> 어린이집 직급별 문화차이

|        | 직급 | 현재문화  | 선호문화  | 차이    |
|--------|----|-------|-------|-------|
| 관계지향문화 | 원장 | 32.37 | 37.98 | -5.61 |
|        | 주임 | 32.81 | 40.03 | -7.22 |
|        | 교사 | 31.14 | 37.80 | -6.66 |
| 혁신지향문화 | 원장 | 21.14 | 20.83 | 0.31  |
|        | 주임 | 19.41 | 19.93 | -1.59 |
|        | 교사 | 19.02 | 20.61 | -1.59 |
| 시장지향문화 | 원장 | 18.55 | 14.82 | 3.73  |
|        | 주임 | 19.05 | 13.81 | 5.24  |
|        | 교사 | 20.22 | 15.28 | 4.94  |
| 위계지향문화 | 원장 | 27.85 | 26.45 | 1.4   |
|        | 주임 | 30.15 | 28.48 | 1.67  |
|        | 교사 | 29.89 | 26.48 | 3.41  |

<그림5-8> 어린이집 직급별 선호문화 프로파일



#### (4) <가설3>의 검증결과 정리 및 함의

검증 결과를 정리하면 <가설 3-1>과 <가설 3-3>은 가설이 채택되지 않았고, <가설 3-2>는 가설이 채택되었다. 이에 대해 요약과 함의는 다음과 같다.

첫째, 어린이집의 모든 직급에서 관계지향문화, 위계지향문화, 혁신지향문화, 시장지향문화가 현재의 조직문화이면서 선호하는 조직문화라고 인식하고 있었다. 특히 주임 교사는 관계지향문화를 가장 선호하였으며, 시장지향문화의 선호가 가장 낮았다. 다른 직급보다 주임 교사가 인식하는 차이가 가장 큰 것은 일반교사보다는 책임 의식이 높고, 원장보다는 결정 권한이 작은 것에서 오는 중간 관리자의 역할에서 나타나는 현상이다. 원장이 구성원들의 일을 촉진하기 위해 도움을 주고 부모와 같은 존재로 리더십을 발휘하면 중간관리자는 구성원들의 업무평가 및 새로운 사업의 계획과 교직원 관리가 주 업무가 될 것이다. 하지만 원장이 통제와 효율성을 강조하고 감시자나 조직가의 역할을 한다면 중간관리자는 편안하고 가족적 분위기를 만드는 역할을 해야 할 것이다. 어린이집에서 원장과 주임 교사는 단순한 직급 관계를 넘어서 서로 부족한 부분을 채워주고 보완하는 관계로 보는 것이 타당하기 때문이다.

둘째, 어린이집 직급 간의 문화차이에서 직급 모두 관계지향문화가 조직 내 더 강화되길 희망하였고, 시장지향문화가 사라지길 희망하였다. 그중에서 주임 교사의 경우 관계지향문화의 선호와 시장지향문화의 부정적 인식의 차이가 가장 컸다. 하지만 전체적으로 보면 문화차이의 정(+)과 부(-)의 차이가 크지 않아 직급별로 선호하는 문화가 어느 한 유형으로 치우쳐 있지 않고 고루 분포되어 있음을 보여준다. 인식의 차이가 크지 않다는 것은 어린이집 내에서 의사소통이 비교적 잘 되고 있다는 것을 증명하는 것으로 어린이집 발전에 바람직하다.

#### 4) 가설검증 결과 요약

연구의 가설 영역별 가설 3개와 각 영역의 부분별 가설 각 3개씩 총 9개의 가설로 구성되어 있다. 그중 본 연구에서 가장 중요하게 연구하고자 했던 것은 영역별 가설 중 3번째 가설로 문화차이이다. 검증 결과 3개의 가설 모두 부분채택 되었고, 세부가설로는 5개의 가설이 채택되었고, 4개의 가설이 기각되었다. 다음은 각 가설에 대한 검증 결과를 요약한 것이다.

<표 5-8> 가설검증 결과 요약

| 가설                                                                                                                                                                                                                      | 검증결과                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| <p>&lt;가설 1&gt; 교직원이 인식하는 어린이집의 현재 조직문화와 선호문화는 차이가 있을 것이다.</p> <p>&lt;1-1&gt; 현재 어린이집 조직문화는 위계지향문화가 강할 것이다.</p> <p>&lt;1-2&gt; 교직원이 선호문화는 관계지향문화가 강할 것이다.</p> <p>&lt;1-3&gt; 어린이집의 현재 조직문화와 선호 조직문화 사이에 차이가 있을 것이다.</p> | <p>부분채택</p> <p>기각</p> <p>채택</p> <p>채택</p> |
| <p>&lt;가설 2&gt; 어린이집 유형별로 조직문화에 차이가 있을 것이다.</p> <p>&lt;2-1&gt; 현재 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.</p> <p>&lt;2-2&gt; 선호하는 조직문화는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.</p> <p>&lt;2-3&gt; 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화 차이는 어린이집 유형별로 차이가 있을 것이다.</p>  | <p>부분채택</p> <p>기각</p> <p>채택</p> <p>채택</p> |
| <p>&lt;가설 3&gt; 어린이집의 조직문화는 직급 간에 차이가 있을 것이다</p> <p>&lt;3-1&gt; 현재의 조직문화는 어린이집 유형별로 직급 간에 차이가 있을 것이다.</p> <p>&lt;3-2&gt; 선호하는 조직문화는 직급 간에 다를 것이다.</p> <p>&lt;3-3&gt; 현재의 조직문화와 선호하는 조직문화의 차이는 직급 간에 차이가 있을 것이다.</p>     | <p>부분채택</p> <p>기각</p> <p>채택</p> <p>기각</p> |

가설 검증 결과는 본 연구가자 예상했던 결과와는 다소 차이가 있었으나 어린이집의 유형별, 직급별 조직문화 차이를 점검하고 진단했다는 측면에서 상당히 유익했다. 연구 결과를 다음과 같이 총정리한다.

첫째, <가설 1>의 검증을 통해 우리나라 어린이집의 현재 조직문화는 관계

지향문화가 지배적이고 위계지향문화도 상당히 높음을 확인하였다. 더불어 어린이집 직급 모두 관계지향문화를 선호하고 위계지향문화의 선호도도 높음을 알 수 있었다. 혁신지향문화와 시장지향문화의 선호도가 낮았으나 문화차이는 관계지향문화와 혁신지향문화가 어린이집에 가장 필요한 문화라는 것을 확인할 수 있었다.

둘째, <가설 2>의 검증을 통해 어린이집 유형별 조직문화는 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집은 관계지향문화가, 직장어린이집과 부모협동어린이집은 위계지향문화가 지배적임을 확인하였다. 반면 모든 유형의 어린이집이 관계지향문화를 가장 선호하였으며, 시장지향문화의 선호도가 가장 낮았다. 문화차이를 통해 본 결과 모든 유형의 어린이집이 관계지향문화가 어린이집에 가장 필요한 문화라고 인식하였고, 시장지향문화가 어린이집에서 사라지길 희망하는 문화임을 확인할 수 있었다. 특히 부모협동어린이집은 현재문화와 선호문화, 그리고 문화차이 모두 극단적일 만큼 차이가 컸다. 이를 근거로 부모협동어린이집에 대한 정책적 배려와 문화적 처방이 필요하다.

셋째, <가설 3>의 검증을 통해 어린이집 직급별 모두 관계지향문화를 선호하였고 선호도가 가장 낮은 문화는 시장지향문화임을 확인하였다. 이는 어린이집 내의 교직원 간 일체성이 강하다는 것을 증명하는 것으로 어린이집의 조직문화가 긍정적으로 변화할 때 조직문화차이가 어린이집 운영에 큰 문제가 되지 않을 수 있음을 보여준다.

넷째, 모든 가설에 공통적인 결과는 관계지향문화에 대한 선호도가 높고, 시장지향문화에 대한 선호도가 가장 낮았으며, 문화차이에서도 관계지향문화가 가장 필요한 문화로 인식하고, 시장지향문화가 사라지길 바라는 문화로 인식하고 있다. 한쪽의 문화선호 현상이 집중된다는 것은 바람직한 현상이라고 보기 어려우므로 구체적으로 어떤 부분에서 이러한 현상이 나타나는지에 대한 면밀한 검토와 진단이 필요할 것이다.

## 제 6 장 결 론

### 제 1 절 연구결과 정리 및 시사점

#### 1) 연구결과 정리 및 함의

본 연구는 어린이집 전체의 조직문화 특성과 유형별, 직급별 조직문화 차이에 대한 교직원들의 인식을 점검하여 어린이집의 조직문화 변화에 필요한 제언과 함께 시사점은 찾는 데 목적을 두었다. 연구 방법으로 경쟁가치모형(CVF)에 기반하여 Cameron & Quinn(1999)의 조직문화차이 측정 도구인 조직문화평가도구(OCAI)를 활용하였다. 주요 연구 결과는 다음과 같다.

첫째, 우리나라 어린이집의 전체 조직문화는 관계지향문화가 지배적이고 위계지향문화도 상당히 높았고, 혁신지향문화가 상대적으로 가장 약한 것으로 나타났다. 다만, 그 차이가 크지 않았다. 정리하면, 우리나라 어린이집의 문화는 ‘관계·위계지향문화가 강하지만 시장·혁신문화도 적절하게 녹아있어 고른 문화를 가지고 있다’고 정의 할 수 있다. 어린이집 원장의 인터뷰 결과는 위의 결과를 뒷받침하고 있다.

“어린이집은 비영리 조직이므로 사람과의 관계가 가장 중요한 조직이에요. 특히 일반 사회조직과 다르게 학벌, 동문, 친인척, 계통 라인 등이 별 의미 없는 조직이라고 할 수 있죠. 그렇기 때문에 관계지향문화가 가장 강한 것 같아요. 교사들이 필요 이상의 에너지를 쏟고 또 다른 관계를 맺기보다는 현재 어린이집 내의 관계에만 충실히 하려고 하는 것 같아요. 그래서 상처를 안 받기 위해 소극적으로 행동하는 것 같아요.” “어쩌면 교사들은 관계를 중요하게 생각하는 문화가 가장 익숙하고 편안해서 다른 문화를 거부하는 것 같아요. 창의적이나 경쟁적인 것이 긍정적인 면도 많은데 그런 것을 요구하면 교사들이 먼저 싫어해요. 해보지 않았던 것에 두려움이 크고 익숙한 것만을 고집하는 것 같아요. 제가(원장) 생각하기에 다른 어린이집의 좋은 프로그램이 있어

우리도 해보자고 하면 그건 그 어린이집에서 맞는 것이고 우리는 안 될 것 같다고 시도해보려고 하지도 않아요.”

어린이집의 문화가 사람과의 관계가 가장 중요한 곳이므로 현재 조직문화를 관계지향문화로 인식하고 있다는 것은 어린이집이 조직문화를 특성에 맞게 잘 만들어 가고 있다는 것을 의미한다. 하지만 조직 내에 특정문화의 선호도만 높다는 것은 부작용을 만들 수 있음을 위의 인터뷰에서 제시하고 있다. 어린이집 문화가 4개 유형의 문화들이 균형을 이룰 수 있도록 점진적인 변화를 추구하는 것이 바람직하다.

둘째, 어린이집 직급별 결과는, 원장과 교사 모두 관계지향문화와 혁신지향문화가 더 강화되길 바라며, 반대로 시장지향문화와 위계지향문화는 약화되길 바라고 있었다. 어린이집 교직원들의 직급은 단일하다. 원장과 교사이며 주임 교사가 있다. 주임 교사는 법에 규정된 직책이 아닌 관례적 직급이다. 어린이집의 직급이 단일하다는 것은 직급 간의 이해충돌이 작다는 것을 의미하며 원장과 교사 간에 겪고 있는 어려움에 대한 공감이가 다른 직종보다 높다고 할 수 있다.

“주임 교사와 원장이 한 몸같이 움직여야 하는데 주임 교사가 그 역할을 못 하면 어린이집 전체 팀워크가 안 이루어져요. 그러면 제가(원장) 먼저 주임 교사에게 공연 보자고 하고 저녁 먹으면서 제 얘기를 시작하죠. 그래야 주임 교사가 마음을 열고 무언가 하려고 해요.” “같은 공간에서 무언가를 함께 한다는 것은 동질의 공감을 갖게 돼요. 어린이집은 교사들의 단순한 직장이라 아니라 생활을 함께하는 곳이라고 생각해요. 그렇기 때문에 교사들과 원장의 공감이가 중요해요. 마치 가족같이.” “원장님이랑 사이가 안 좋으면 불편하잖아요. 선생님들끼리도요. 제가 먼저 노력하려고 해요. 온종일 같은 교실 안에서 얼굴을 보는데 같은 선생님하고 사이가 안 좋으면 어린이집 가기가 싫죠. 아이들도 보기 싫어요.”

어린이집 조직문화가 왜 관계지향문화인지 위의 인터뷰 내용을 통해 충분히 알 수 있다. 어린이집의 교직원들은 서로 간에 심리적 연대 의식을 공유하고 그것으로 신뢰감을 형성한다. 교직원 간에 인식하는 것에 차이가 없다는 측면에서는 어린이집 문화가 안정적이라고 판단되지만, 발전적인 방향을 위해서

일부러 상대방에게 맞추기보다는 다른 것이 무엇인지, 어떻게 바꿀 것인지에 대해 논의하고 상담할 수 있는 분위기가 조성되는 것이 바람직하다.

셋째, 어린이집 유형별 조직문화 차이에는 유의한 차이가 있었다. 그중 관계지향문화와 시장지향문화의 차이가 가장 유의하게 나타났다. 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집의 교직원들은 현재문화를 관계지향문화로 인식하였고, 혁신지향성이 가장 낮다고 보았다. 선호하는 조직문화는 관계지향문화이고 지양하고자 하는 조직문화는 시장지향문화였다. 문화차이는 시장지향문화에서 관계지향문화로 바뀌길 희망하였다. 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집이 설립 주체가 원장의 권한과 책임도 차이가 있지만, 교직원들이 인식하는 조직문화는 같았다. 이에 대해 원장들은 다음과 같이 생각하였다.

“국공립어린이집은 재위탁을 받는 것이 가장 큰 일이잖아요. 그러다 보니 교사들에 의한 민원 발생이 일어나면 안 되잖아요. 그 이유가 가장 큰 것 같아요. 그리고 국공립 원장 정도 되면 자기 교사들을 관리 할 수 있어야죠. 실제로 어느 국공립어린이집은 교사 한 명이 새로 들어와서 보조 교사랑 친해졌고 둘이서 몇몇 부모님들과 개인적 만남도 하게 되면서 어린이집에 일들을 말했나 봐요. 결국 그 두 사람과 부모님 일부가 원장을 교체해달라고 구청하고 법인에 이야기해서 원장도 교체되고 교사들도 모두 바뀌었어요.” “민간어린이집, 특히 가정어린이집은 교사들이 잘 바뀌잖아요. 교사가 자주 바뀌면 부모님들 인식도 안 좋고, 교사 구하기도 어려우니 인간적으로 친밀하게 교사들과 지내면서 교사를 관리하는 스타일이죠.”

어린이집 문화가 전반적으로 관계지향문화가 강한 이유를 위의 인터뷰에서 찾을 수 있다. 재위탁과 교사의 사직률을 줄이기 위해 국공립어린이집과 민간, 가정어린이집은 가족 같은 관계를 유지하려는 관계지향문화가 더 강조되었다. 하지만 가족 같은 관계에서 해결하는 문제는 공식적, 객관적이기보다는 비공식, 개별적, 사적화 되는 것이 쉽다. 비공식, 개별적, 사적 문제해결 방식은 서로 간 이해가 충돌하면 해결이 더 어려워진다. 인간적 친밀감을 높이는 것도 중요하지만 회의구조를 안정화하여 논의를 객관화, 공식화시키는 것이 필요하며, 단일한 직급체계이지만 그 직급체계에 맞도록 보고체계를 마련하는 것도 필요하다.

넷째, 직장어린이집 교직원들은 현재문화가 위계, 시장지향문화라고 인식하고 혁신지향성이 가장 낮다고 인식하였으며, 관계지향문화를 가장 선호하였다. 직장어린이집의 경우 아동 총 정원이 200명이 넘는 대규모 시설이 4.5%<sup>32)</sup>을 차지하며, 교직원 수도 전체 시설 수 대비 5%로 나타나 교직원 수도 많다. 규모가 크고 직원이 많다는 것은 일반 다른 유형의 어린이집 조직문화와 차이가 있을 것을 시사한다.

“대부분의 직장어린이집은 국공립어린이집과 다르지 않아요. 근데 푸르니보육재단<sup>33)</sup>이 생기고 거기에서 직장어린이집을 위탁하기 시작하면서 분위기가 달라졌어요. 푸르니는 직장어린이집 위탁 의뢰를 받으면 교사 중에서 근무평가가 좋은 교사를 원장으로 보내요. 자체적으로 위탁 운영하는 모든 어린이집 교사들을 평가하는 방식이 따로 있는 것 같더라고요. 그러니 교사들 간에 경쟁이 치열할 수밖에 없죠. 더구나 모아맘<sup>34)</sup>이 직장어린이집 설치를 해주면서 직장어린이집 자체가 기업화되는 느낌이에요.”

직장어린이집의 교사 간 경쟁은 직장어린이집 간의 경쟁이기도 하다. 인터뷰에서 말한 재단들은 재단 소속 직장어린이집의 평가를 정기적으로 진행하여 평가 점수가 현저히 나쁜 어린이집의 원장을 교체하기도 한다. 그 과정에 평가점수가 높은 어린이집 교사들의 평가 점수도 높은 것은 당연하다. 시설 간의 경쟁과 교사 간의 경쟁을 함께 하는 것이다. 직장어린이집 교직원들의 인식이 관계지향문화를 선호한다는 것은 어린이집 내 관계지향문화가 부족함을 의미한다. 하지만 이러한 평가방식이 나쁘다고만 보기 힘들다. 이곳에 소속된 교사들도 대부분 다른 어린이집에서 이직한 경우가 대부분이므로 ‘낮선 문화’라는 것이 더 적절한 표현일 것이다. 교사들의 의사가 적절히 반영되고 참여를 통해 어린이집에 대한 응집력과 공동체 의식을 가질 수 있는 관계지향문화의 구체적 방안들이 모색되어야 한다.

32) 전체 어린이집 중 아동 수 200명 이상인 시설 수는 350개소로 전체 시설 수 대비 0.9%인데, 직장어린이집은 1,111개소 중 20개소이다.

33) 푸르니 보육재단은 '03. 3월, 하나은행, 한국IBM, 대교 3개사 참여하여 '푸르니 보육경영' 설립으로 시작하여 '17에 푸르니 보육재단으로 변경하였으며, 총 200여 개가 넘는 직장어린이집을 위탁운영, 관리하고 있다. <https://www.puruni.com>

34) 모아맘 보육재단은 직장어린이집 설치를 원하는 기업에 직장어린이집 설치와 운영을 위탁받아 진행한다. <http://www.moamom.com>

다섯째, 부모협동어린이집은 문화차이가 가장 큰 어린이집 유형으로 위계지향문화가 관계지향문화로 바뀌길 희망하고 있었다. 조합 이사들이 모든 결정권을 갖는 부모협동어린이집은 다른 어린이집의 원장과 다르다. 다른 어린이집이 원장이 운영을 결정하는 자리라면 부모협동어린이집 원장은 결정된 사항을 집행하는 자리이다.

“제가 얼마 전에 부모협동어린이집 컨설팅을 해주었는데 탁자들이 넓고 길어서 아이들에게 위험하고, 식사도 자율배식을 하는데 식판이 스테인리스 식판이라 다칠 수 있으니 바꾸었으면 좋겠다고 했습니다. 보통 다른 어린이집은 원장님이 바꾸겠다고 대답하거든요. 근데 부모협동어린이집 원장님은 지적하면 수용하는 것이 없이 무조건 부모님들과 이야기해 볼게요 라고 대답하더라고요. 원장 본인한테 결정권이 없다는 거지요.”

부모협동어린이집 교직원들은 서로 함께 결정하고 집행하는 소통의 문화인 관계지향문화를 왜 선호하는지 위의 인터뷰를 통해 충분히 공감할 수 있다. 원장도 결정 권한이 없는데 교사에게까지 결정 권한을 부여한다는 것이 쉬운 일은 아니다. 하지만 권한 자체를 넘기는 것이 힘들다면 결정의 우선권과 선택권을 먼저 주는 것도 방법<sup>35)</sup>이며, 조합에 교사들도 다른 형태의 조합원으로 가입하여 권한을 부여한다든지 하는 방법도 적극적으로 검토할 필요가 있다.

## 2) 연구결과의 시사점

어린이집 문화 차이란 현재 우리나라 어린이집 교직원들의 자기 조직문화에 대한 인식의 차이를 보여주는 것이지 어떤 문화가 바람직한 문화 인가라는 평가와는 다른 것이어야 한다. 본 연구는 어린이집 유형별 조직문화 결과를 바탕으로 어린이집별 조직문화를 평가하고 변화시키기 위한 방향과 시사점을 제시하는 것이 목적이다. 어린이집이 관계지향문화가 강하다는 조직의 특성이 있지만 하나의 문화가 강조되기보다는 4개 문화의 강점을 자기조직의 변화과정에 어떻게 적용할 것인가에 대한 아래의 시사점을 제안한다. 아래의

35) 예를 들어 이사회의 날짜를 부모이사들이 정해서 통보하기보다는 교사들이 가능한 날짜와 시간을 먼저 정해서 이사들과 협의 하는 방식 등

제안이 어린이집마다 자기 조직에 맞는 문화를 형성하고 변화시키는 데 도움이 되길 바란다.

첫째, 어린이집 조직문화 중 관계지향문화 측면에서 강화되어야 할 것은 관계중심문화의 질을 높여야 한다. 현재 많은 조직에서 유대관계 증진과 구성원 간의 네트워크 강화를 위해 활용하고 있는 ‘함께 가고 싶은 교직원과 여행가기’, 연구모임, 단체연수 등을 활성화하는 것이다. 다만, 교사들에게 업무 이외의 중요한 소진(burnout)을 발생시키는 원인이 될 수도 있으므로 기존에 조직 내에서 이루어지고 있는 소모임 및 연수 등 교직원들의 의견을 반영하여 좀 더 새롭고 의미 있는 네트워크를 모색하는 것이 필요하다. 어린이집의 관계지향문화적 측면에서 주의해야 할 것은 교직원들이 관계지향문화에 익숙하고 편안하다고 선호하기 때문에 소진도 빨라질 수 있다. 즉, 관계를 중시하다 보니 부정적 행위를 객관적으로 보지 못하고 원인을 규명하기보다는 관계 자체의 섭섭함으로 취부하게 됨으로써 문제해결을 어렵게 하는 측면이 있다.

둘째, 어린이집 조직문화 중 위계지향문화 측면에서 강화되어야 할 것은 직급체계에 맞는 보고체계이다. 여러 직급체계가 존재하는 것은 아니지만 일반교사가 주임 교사에게 보고하고 주임 교사가 원장에게 보고하는 체계를 통해 인간관계 중심문화의 문제인 사적인 문제해결 방식을 보완할 수 있다. 또한 회의문화를 정착시킬 필요가 있다. 회의는 어린이집 운영과 보육프로그램 전반을 공식화, 객관화하여 민주적으로 결정한다는 중요성이 있다. 회의를 통해서 역할분담과 책임이 명확해지므로 행사 진행이나 사업의 체계가 마련될 수 있다. 규모가 작은 시설은 정기적인 교직원 회의를 진행하고 규모가 큰 시설에서는 연령별로 주임 교사를 두어 원장과 주임 교사들끼리 진행하는 임직원 회의와 모든 교직원이 함께하는 교직원 회의를 구분하여 진행하는 것도 체계를 만드는 것에 도움이 될 것이다.

셋째, 어린이집 조직문화 중 혁신지향문화 측면에서 강화되어야 할 것은 교사들의 창의력과 새로운 것에 대한 도전과 혁신을 향상해주는 것이다. 이때 필요한 것이 교사 성과급(incentive)제도이다. 푸르니 보육재단이나 모아맘 보육재단은 교사평가를 통해 우수한 교사는 인사고과에 반영하여 성과급을 제공하거나 신설 직장어린이집의 원장으로 발령을 낸다. 우수한 평가를 받기 위

해서는 교사들은 기꺼이 창의적 도전을 실행한다. 하지만 이러한 시설은 직장 어린이집의 일부에서만 가능하다. 직장어린이집은 재정구조를 기업에서 출현하고 기업의 재정지원도 가능하기 때문에 훨씬 실험적 운영이 가능하다. 모든 어린이집에서 교사들의 도전과 창의력을 확산, 향상하기 위해 교직원성과급을 실시하여야 한다.

넷째, 어린이집 조직문화 중 시장지향문화 측면에서 강화되어야 할 것은 교사들의 발전을 자극할 수 있는 건전한 경쟁이다. 어린이집에서 교사의 활동이 스스로 통제하지 않으면 일상생활의 연장이 되어 타성에 젖기 쉽다. 경쟁을 통한 성장으로 어린이집에서 가장 적절한 것은 교사평가이다. 교사평가 중 특히 동료평가를 제안한다. 동료 모두에 대한 평가로 평가서를 보면서 본인의 강점과 약점을 볼 수 있으며, 사람과 사업을 객관적으로 평가할 수 있다. 문제는 평가에서 우수할 때 인센티브가 있어야 효과가 있다. 인센티브에는 앞에서 제시한 성과급제도도 있고, 재정적 여력이 되지 않는다면 포상 휴가의 형태도 있다. 평가의 형태는 위에서 제시한 동료평가도 있지만, 어린이집 프로그램 및 각종 공모전과 프로젝트 응시도 있을 것이다. 건강한 경쟁은 조직과 조직구성원을 성장시킨다.

## 제 2 절 연구의 평가와 제언

### 1) 연구의 의의

첫째, 어린이집 유형별 조직문화차이의 연구에서 처음으로 OCAI를 적용하여 연구했다는 측면에서 본 연구의 가치가 있다. 본 연구는 어린이집 조직문화에 대한 연구 방법을 다양화시키고 한 단계 높여 어린이집 조직문화의 진단과 평가를 통한 발전에 기여할 수 있을 것이다.

둘째, 어린이집의 조직문화에 대한 연구를 어린이집 유형별, 직급별 대상의 폭을 넓혀 연구의 유용성과 일반화 수준을 높였다는 점이다. 이를 통해 어린이집 조직문화에 대해 종합적 연구의 기초를 마련하였다.

셋째, 어린이집 조직문화 차이에 대해 연구의 척도로 경쟁가치모형에 의한 OCAI가 의미 있음을 확인할 수 있었다. 조직문화에 대해 교직원들이 인식하는 정도를 비교적 명확하게 측정할 수 있었으며, 의미 있는 결과를 도출할 수 있었음을 확인할 수 있었다.

## 2) 정책 제언

앞에서 제시한 연구 결과를 토대로 다음과 같이 어린이집 조직문화에 대한 정책적 제언을 하고자 한다.

첫째, 어린이집 교사들에게 성과급을 지급할 수 있는 제도가 마련되어야 한다. 교사들의 건강한 경쟁, 평가를 통한 발전지향에 자극이 있어야 하는데 자극제가 성과급이라고 할 수 있다. 다른 조직에서는 조직의 목표를 달성하기 위해 성과급을 지급하고 있고, 유사 기관인 사회복지시설에도 성과급이 도입되어 있다. 김정인(2016)은 2011~2015년 동안 311 공공기관 성과급제도 도입과정을 연구한 결과 90% 이상이 성과급 제도를 도입하고 있었고 내부의 영향보다 외부의 영향으로 공공기관과 정부 부처가 종속적 관계일수록 성과급 도입률이 높다고 하였다. 또한 한인근(2013)의 연구에 의하면 한국의 공, 사조직 모두 성과급이 조직관리 긍정적이었으며, 공기업은 직무 만족과 관계가 높고, 사기업은 조직몰입과 관계가 높다고 하였다. 신혜정·안지형(2014)은 종업원의 역량 강화를 통한 기업성장에 관한 연구 결과 개인 성과급 시행은 매출액 성장률과 기업성장에 긍정적 영향을 미쳤고, 집단성과급 비율이 높을수록 매출액 증가율과 기업성장이 높아졌다고 하였다. 어린이집도 비영리 공공기관이며 공적 목적을 위해 존재하는 시설이므로 교직원의 성과급을 제도적으로 마련한다면 조직몰입과 직무 만족이 높아져 궁극적으로 보육서비스의 질의 향상을 기대할 수 있다. 어린이집 교사의 성과급 지급이 제도적으로 힘들다면 어린이집 예산의 범위 내에서 지급할 수 있는 원장의 예산편성의 자율권을 보장하는 것도 대안일 수 있다.

둘째, 어린이집 원장의 운영 자율권을 확대하여야 한다. 어린이집 원장은 어린이집 조직문화를 변화시키는 주요한 주체이다. 어린이집에 이루어지는 모

든 활동과 일에 대해 최종적으로 책임을 지는 주체이지만 그만큼의 권한을 행사하지는 못한다. 모든 예산 책정과 집행의 범위는 보건복지부, 지방자치단체의 지침에 의해서만 편성이 이루어지고, 할 수 있는 것보다는 해서는 안 되는 것들이 더 많다. 관계지향문화를 기반으로 혁신, 시장, 위계지향문화의 영역 중 어린이집에서 필요하고 보충되어야 할 건전한 경쟁을 통한 발전, 혁신과 창의 등 이 이루어지기 위해서는 그에 따른 제도가 뒷받침되어야 한다. 어린이집 유형별 차이로 인해 모든 어린이집에 적용하는 것이 힘들다는 것을 전제로 어린이집마다 가능한 범위에서 자율권을 확대하는 것이 필요하다. 특히 국공립어린이집은 집행하고 남은 예산을 개인이 가지고 가는 구조가 아니므로 조직문화를 변화시키기 위한 다양한 프로그램을 구상하고 그에 상응한 제도를 만드는 것이 가능하다.

셋째, 어린이집 교사들의 교육을 강화하여야 한다. 정부에서 시행하는 어린이집 교사 교육은 3급 또는 2급에서 2급 또는 1급으로 올라가는 승급교육과 1급 교육 이수 후 3년마다 받아야 하는 직무교육이다. 장애아 통합반 교사이면 장애아 교육, 영아반 교사이면 영아반 교육이며, 보육 과정과 누리과정이 변경될 때마다 담당 교사들이 받는 교육이 있다. 대부분이 반드시 받아야 하는 필수교육이다. 예전에 비해서 많아졌다고 하지만 유치원이나 초등학교 교사들과 비교하면 많이 부족하다. 또한 커리큘럼이 보육 현장에 필요한 내용으로만 채워져 교사들이 스스로를 돌아보고 평가하거나 위로받는 내용이 많이 부족하다. 의무교육을 제외하고 커리큘럼을 다양화하여 교사가 필요한 것을 선택하여 받을 수 있는 교육이 필요하다. 예를 들어 힐링 연수는 아무것도 하지 않고 공기 좋은 곳에 가서 명상하고 식사하고 산책하는 등 활동을 진행하는 방법이 있다. 또한 교사 개인이 하고 싶고 배우고 싶은 연수들을 개강하는 것도 좋을 것이다. 연극, 노래, 춤, 문학 등이 될 수 있을 것이다.

### 제 3 절 연구의 한계 및 향후 연구 방향

연구의 한계는 다음과 같다. 이후 한계를 극복하고 어린이집 교직원들이

인식하는 조직 문화 차이에 관한 연구가 다양한 내용과 도구로 진행되길 희망한다.

첫째, 전체 어린이집 유형을 다 하지 못하고 일부만 선택한 한계가 있다. 국공립, 민간, 가정, 부모 협동, 직장, 법인의 6가지 유형의 어린이집 유형 중 일부를 선택하여 연구한 것은 어린이집 조직문화와 문화차이를 일반화시키는 데는 문제가 있다. 향후 연구에서는 모든 유형의 어린이집을 대상으로 하여 일반화와 대표성을 갖길 바란다.

둘째, 어린이집을 지역별, 규모별로, 교사의 경력별로 세분화하여 연구하지 못한 한계가 있다. 워낙 어린이집 수가 많고, 규모도 다르고, 교직원 수도 달라 모든 것을 고려하여 연구하기엔 시간적, 비용적인 면에서 한계가 있었다. 향후 연구에서는 어린이집 규모별, 지역별, 유형별, 경력별 연구를 한다면 전체 어린이집 조직 문화차이 연구에 대표성을 가질 수 있어 학술적 의미가 클 것이다.

셋째, 연구 방법 측면에서 양적 조사로 연구를 진행해 여러 문화를 포함하고 있는 어린이집의 문화연구에 한계가 있었다. 어린이집은 구성원의 규모가 작은 시설이 많다. 구성원 수가 작은 조직에서 조직문화의 형성과 변화는 빠른 편이다. 작은 변화에도 조직문화가 결정되는 측면이 강하므로 통계적 연구와 분석보다는 질적 연구나 혼합연구가 어린이집 조직문화를 규명하는 데 의미가 클 것이다.

넷째, 추상적인 조직문화를 OCAI를 통해 최대한 정확하게 측정하고자 하였으나 조직문화라는 것이 워낙 구성원의 주관적 판단이 강한 것이므로 조사된 어린이집 조직문화가 실제적 문화와 같은지에 대해서는 회의적이다. 또한 단 1회의 설문을 통해 조직의 문화를 측정하는 것에 대한 거부감도 있다. 설문조사 당시의 외생변수가 발생 할 수 있기 때문이다. 이러한 이유로 어린이집 일시적 조직의 분위기가 조직문화로 측정될 수도 있다. 향후 연구에서는 조직 분위기와 같은 요소들이 외생변수로 작용할 수 없도록 최소한 2차례 이상 반복하여 측정하는 것이 바람직하다.

## 참 고 문 헌

### 1. 국내문헌

강종혁. (2010). “조직문화 인식차이에 따른 직무스트레스요인에 관한 연구”. 『한국사회와 행정연구』, 21(2), 141~164.

강달금. 이태영. (2001). 『보육학 사전』. 서울: 한국아동 edu-care연구소.

고명희. (2000). “조직 내 문화차이가 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구:개인성격과 보상공정성의 조절효과를 중심으로”. 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.

고시성. 이창원. (2011). “한국 국방조직 구성 신분별 효과적 리더십 유형에 관한 연구”. 『한국정책과학학회』, 15(2), 111~139.

금정자. 신기숙(2003). “유치원조직의 문화·환경과의 관계 연구”. 『한국유아보육학회』, 20.

구형희. (2009). “리더십유형과 조직문화가 군 조직 효과성에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.

권경득. (2009). “공직 내 여성의 대표성과 조직문화, 직무행태 및 조직 성과에 관한 연구”. 『한국행정논집』, 21(3), 795~821.

권혁철. (2013). “경쟁가치 모형을 적용한 한국군 조직문화 차이에 관한 실증적연구”. 한성대학교 대학원 박사학위논문.

\_\_\_\_\_. 이창원. (2013). “한국군의 조직문화 차이에 관한 실증적 연구”. 『한국사회와 행정연구』, 23(4), 219~241.

권혜진. (2008). “보육교사의 직무스트레스가 이직의도 및 전직의도에 미치는 영향과 개인적 성취감의 조절효과”. 『한국지역사회생활과학회지』, 19(4), 597~609.

김경혜. 김진숙. (2005). “보육시설장의 리더십과 임파워먼트가 보육교사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향”. 『한국유아교육. 보육복지연구』,

김대건 외. (2009). “책임운영기관의 조직문화 분석 :경쟁가치모형에 기반한 조직문화 프로파일링”. 『한국행정연구』, 18(3), 25~52.

\_\_\_\_\_. 허성욱. (2015). “조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향: 직무만족, 조직몰입의 매개효과”. 『한국공공관리학보』, 29(3), 1~28.

김대영. (2003). "6대 광역시 정부의 행정문화". 『경성통일논총』, 경성대학교 사회과학연구소 창립25주년 기념 여름 특집호, 27~50.

김두선. 이재은. (2012). “주민자치센터와 소방사의 조직문화와 조직역량 비교 분석 :일본주의적 관점에서 Ouchi의 Z이론을 중심으로”. 『한국위기관리논집』, 8(2), 215~237.

김민희. 이지혜. 오세희. (2015). “A교육청 조직문화 특성분석”. 『한국자치행정학보』, 29(3), 91~106.

김수진. (2004). “조직문화 가치가 조직 커미트먼트와 리더십 유형에 미치는 영향에 관한 연구”. 창원대학교 대학원 박사학위.

김영미. (2018). “원장의 코칭 리더십, 조직문화, 유아교사 임파워먼트, 교사효능감, 직무만족 간의 구조적 관점”. 동아대학교 영유아학과 박사논문.

김영은. (2014). “어린이집 조직문화가 보육교사의 행복감 및 셀프리더십에 미치는 영향”. 『유아교육, 보육복지연구』, 18(4), 319~340.

김영조. (2000). “조직문화와 조직성과의 변화에 관한 종단적 연구”. 한국연구재단(NRF)연구 성과물.

김영조. 박상언. (1998). “조직문화유형, 조직문화강도와 조직성과간의 관계에 관한 연구”. 『인사. 조직연구』, 6(2), 195~238.

김영옥. (2003). “한국 유치원의 조직문화 연구” 『유아교육연구』, 23(1), 261~290.

김임경. (2019). “호텔기업의 조직문화가 종사원의메타인지, 자기효능감, 조직성과에 미치는 영향 연구”. 경희대학교 호텔경영학과 박사논문.

김우태. (2003). “일반문화와 군대문화”. 『사회과학연구』, 8, 29~46.

김은설. 최윤경. 조아라. (2013). “유치원-어린이집 재정 지원 비교분석”. 육아정책연구소.

\_\_\_\_\_. 김길숙. 이연주. (2013). “유치원과 어린이집 교사 자격 양성 관련체제 분석”. 육아정책연구소.

김은정. 유대용. (2004). “외식서비스업 종사자의 직무관련변인과 성격 특성이 이직의도에 미치는 영향”. 『한국심리학회지』, 17(3), 355~373.

김정인. (2016). “제도적 동형화 관점에서 본 공공기관의 성과급 도입에 관한 영향 분석”. 『한국행정논집』, 28(4), 575~600.

김정필. (2006). “리더십, 조직문화, 조직효과성에 대한 실증적 연구: 경쟁가치모형을 적용한 지방자치단체를 중심으로”. 고려대학교 행정대학원 박사학위논문.

김진아. (2008). “보육종사자가 지각한 보육시설의 조직문화와 조직효과성”. 동덕여자대학교 아동학 박사학위논문.

김진영. (2007). “유아교육기관의 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 세명대학교 박사학위논문.

김장기. 신운창. (2009). “공공기관 혁신문화의 정착과 추진방안; W정 부산하 기관을 중심으로”. 『한국조직학회보』, 6(1), 121~143.

김재홍. (2010). “조직문화와 조직효과성에 관한 연구 :군 조직의 계층적 특성을 중심으로”. 전남대학교 대학원 박사학위논문.

김재환. (2003). “유아교육기관의 교육문화진단 연구”. 숙명여자대학교 대학원 아동학과 박사학위논문.

김정아. (2012). “어린이집 교사가 지각한 주임교사의 리더십이 교사의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향”. 건국대학교 교육대학원 석사학위논문.

검정필. (2006). “리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계에 대한 실증적 연구:경쟁가치모형을 적용한 지방자치단체를 중심으로”. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.

김현경. (2018). “어린이집 조직문화가 보육교사의 조직몰입 및 소진에 미치는 영향”. 『아동교육』, 27(3), 223~240.

김현철. (2008). “리더십과 조직문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구:육군 보병대대를 중심으로”. 건국대학교 대학원 박사학위논문.

김호정. (2002a). “행정조직문화연구와 경쟁가치모형”. 『한국정책학회보』, 11(3), 219-238.

\_\_\_\_\_. (2002b). “행정조직문화가 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향”. 『한국행정학보』, 36(4), 87-105.

\_\_\_\_\_. (2003). “조직문화, 리더십, 조직효과성의 관계 : 부산광역시를 대상으로”. 『한국행정학보』, 37(4), 103-123.

\_\_\_\_\_. (2004). “행정조직과 기업조직의 조직문화 비교”. 『한국행정학보』, 38(3), 49-67.

나영란. (2018). “직장어린이집의 교사의 역량모델 개발”. 인천대학교 박사논문.

노정란. (2010). “조직문화 변화의 성공요소에 관한 연구; KM을 변화 플랫폼으로 적용한 기업 사례를 중심으로”. 『한국문헌정보학회지』, 44(2), 427-445.

도널드 설 외 著. 안기순 譯. (2010). 『기업문화와 조직변화 : 조직 구성원의 의식변화를 통한 혁신문화 구축방법(Harvard Business on Culture and Change)』. 파주 : 21세기북스.

도운섭. (2009). “공공도서관의 조직문화유형에 대한 경험적 연구: 대구광역시 공공도서관을 대상으로”. 『한국조직학회보』, 6(2), 33-54.

독고순 외. (2011). 『군조직 문화 발전방안 연구』. 한국국방연구원.

민진. (2012). 『조직이론(제4)』 서울: 도서출 문화사.

박계홍. 조철. (2001). “조직문화와 하위문화의 적합성에 관한 연구”. 『사회과학논문집』, 20(2), 73-107.

박광국. 이종권 외. (2006), “정부조직의 권위주의 문화와 조직생산성 관계에 관한 한·미간 비교 연구”. 『한국논총』, 서울대학교 한국행정연구소, 44(4), 69-89.

\_\_\_\_\_. 주효진. (2004). “CVAT기법의 활용을 통한 행정조직 내 문화 차이 분석”. 『정책과학회보』, 8(1), 159-186.

\_\_\_\_\_. 주효진. 김옥일. (2007). “조직문화진단과 변화관리: 조달청을 대상으로”. 『한국행정학회 학술대회논문집』, 507-526.

박만홍, 김준식. (1997). “기업문화유형과 그 특성이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구”. 『연구원논집』, 3, 201~226.

박범석. (2019). “조직문화가 컨설팅 만족도 및 경영성과에 미치는 영향에 관한 연구”. 한성대학교 스마트융합컨설팅학과 박사학위논문.

박상언. (2010). “인사관리연구 30년: 조직분야 연구의 성과와 과제”. 『조직과 인사관리연구』, 34(1), 117~151.

\_\_\_\_\_. 김영조. (1995). “조직문화 프로파일과 조직효과성간의 관계에 관한 연구 :한국기업에 대한 경쟁가치 모형의 경험적 검증”. 『경영학연구』, 24(3), 213~237.

박신영, 박은혜 (2011). “유치원 교사가 인식하는 심리적 안녕감과 협동적 조직문화”. 『한국교원교육연구』, 28(2), 167~189.

박순득. (2007). “보육시설의 조직문화가 보육서비스의 질에 미치는 영향에 관한 연구: 영유아권리존중의 매개효과를 중심으로”. 한영대학교 대학원 박사학위논문.

박우순. (1996). “조직 환경의 변화와 21세기 조직의 성격”. 『국가고시학회』, 41(5), 156~165.

박영신. (2011). “유치원 조직문화에 대한 교사의 인식 연구”. 『미래유아교육학회』, 18(4), 423~443.

박은미. (2011). “영아 보육교사의 직무만족도와 보육효능감에 관한 연구”. 『유아교육보육복지연구』, 15(4), 263~290.

박은혜, 장민영. (2014). “통합요소로 살펴본 8개국 유아교육과보육통합 현황비교: 노르웨이, 뉴질랜드, 덴마크, 스웨덴, 영국, 일본, 프랑스, 핀란드”, 『유아교육연구』, 45(1), 149~180

박원, 류승민. (2008). “조직문화와 조직 내·외의 요인 간 상호작용”. 『서울대학교 노사관계연구』, 8, 45~82.

\_\_\_\_\_. 성지영. (2008). “조직문화의 측정(Measurement)”. 『서울대학교 노사관계연구』, 8, 137~181.

박천오. (2008). “한국 행정문화 :연구의 한계와 과제”. 『정부학연구』, 14(2), 215~240.

- 보건복지부. (2018). 『보육통계』
- E.H.사인著. 김세영譯. (1990). 『조직문화와 리더십(Organizational Culture and Leadership』, 서울: 교보문고.
- 서문희. 이미화. 구미진. (2006). “보육시설 종사자 직무 및 근로환경 실태 분석”. 여성가족부.
- 서인덕. (1986). “한국기업의 조직문화 유형과 조직특성과의 관련성에 관한 연구”.서울대학교 대학원 경영학 박사 학위논문.
- 서재현. (1995). “문화차이에 따른 발전적 조직몰입의 연구를 위한 이론적 고찰”. 『경영연구』, 8, 313~339.
- 서지영. 서영숙. (2002). “유아 교사의 조직 헌신도에 영향을 미치는 관련 변인 연구: 프로그램의 질과 직무 환경을 중심으로“. 『미래유아교육학회』, 9(2), 115-136.
- 석정화. (2012). “학교 조직문화가 조직몰입에 미치는 영향”. 경북대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 석은조. 신성철. (2008). “유아교사가 지각한 유아교육기관의 조직문화 유형에 따른 직무스트레스와 스트레스 대처방안”. 『미래유아교육학회』, 15(1), 327~348.
- 신용일. 정우진. (2009). “조직효과성 향상 결정요인으로서의 조직문화 변화에 관한 연구: 법무부 적용사례를 중심으로”. 『한국인사행정학회보』, 8(2), 27~57.
- 신철우. (1999). “조직문화의 진단을 통한 조직변화 전략의 개발”. 『인적자원개발연구』, 1(1), 261~291.
- \_\_\_\_\_. (2000). “조직문화 유형에 따른 조직개발 모형 ,과정과 전략에 관한 연구”. 『경영경제연구』, 31(2), 125~149.
- \_\_\_\_\_. (2003). “조직문화와 조직유효성의 관계에 관한 연구”. 『경영경제연구』, 26(1), 71~93.
- 신희정.. 문혁준(2013). “영아보육교사의 정서지능과 어린이집 조직문화가 역할수행에 미치는 영향”. 『한국보육지원학회지』, 9(3), 291-308.
- 신형재. (2000). “조직문화와 하위문화의 적합성 및 집단 응집성이 조직

몰입에 미치는 영향에 관한 연구”. 경희대학교 대학원 박사학위논문.

신혜영. 이은혜. (2005). “어린이집 교사의 직무 스트레스와 효능감이 교사 행동의 질에 미치는 영향”. 『아동학회지』, 26(5), 05-121.

신혜정. 안지영. (2014). “성과급제와 기업성과와의 관계-성과급 적용수준의 차별적 효과”. 『인적자원관리연구학회』, 21(1), 1-18.

심선경 외. (2017). 『보육학개론』. 서울: 공동체.

안경섭. (2008). “공공부문의 조직문화가 조직성과에 미치는 영향”. 『한국정책과학학회보』, 12(4), 130-131.

\_\_\_\_\_. (2009). “중앙정부 조직개편에 따른 조직문화의 변화와 조직융합, 직무성과와의 관계 분석: 행정안전부 공무원들의 인식을 중심으로”. 『정책분석평가학회보』, 19(3), 171-199.

안지영. (2008). “가정보육시설의 질적 특성에 대한 현황조사: 서울시를 중심으로”. 『한국영유아학회』, 52, 21-41.

보건복지부. (2018). “어린이집 교사 승급교육 자료집”. 서울: 양서원.

오미현. (2007). “조직문화 차이와 조직효과성에 관한 연구: 문화 차이 분석기법의 적용”. 서울대학교 행정대학원 석사학위 논문.

유승연. 김인숙. (2005). “군 병원 간호 조직문화와 조직성과에 관한 연구”. 『간호행정학회지』, 11(2), 129-145.

유한호. (1991). “한국기업의 하위조직문화에 관한 실증적 연구”. 고려대학교 대학원 박사학위 논문.

유훈. (1993). “조직문화에 대한 고찰”. 『학술저널』, 31(1), 1114-1131.

유현숙. (2013). “보육교사의 직무스트레스, 교사효능감, 조직헌신, 소진과 이직의도 간의 구조적 관계”. 계명대학교 대학원 박사학위논문.

윤혜미. 노필순. (2013). “보육교사의 직무스트레스, 경력몰입, 소진과 이직의도 간 관계”. 『한국아동복지학』, 43, 157-184.

이경애. 이주연. (2012). “시설장의 리더십이 보육교사의 경력 몰입과 이직의도에 미치는 영향”. 『한국아동복지학』, 38, 187-210.

이동수. (2007). “경쟁가치모형을 이용한 한국 행정조직문화의 진단”. 『

한국행정논집』 「한국행정논집, 19(2), 215~244.

\_\_\_\_\_. (2008). “조직문화유형 척도 OCAI의 측정 속성적 건전성”. 『사회과학논총』, 27(1), 373~394.

\_\_\_\_\_. (2011). “한국의 행정문화와 리더십”. 『한국학논집』, 42, 141~176.

이미재. (1999). “우리나라 재벌그룹에 대한 기업문화 특성 연구: 재벌 그룹에 대한 실증분석을 중심으로”. 『조직과 인사관리연구』, 23(1), 1~24.

이상철. 권영주. (2008). “경영성과 제고를 위한 공공기관의 조직문화 유형 분석 :공익형 공공기관과 기업형 공공기관과의 비교를 중심으로”. 『한국행정학보』, 42(3), 143~164.

이상철. 구민상. (1996). “한국 미국 일본의 조직문화 비교”. 『한국인간관계학보』, 1(1), 143~172.

이성우. (2011). “복잡성 이론과 정책 연구”. 『한국정책연구』, 11(1), 215~236.

이정희. 조성연. (2009). “보육교사의 직무만족도와 소진과의 관계에 대한 자아탄력성 중재효과”. 『한국지역사회생활과학회지』, 20(4), 559~570.

이종수. (2009). “공공조직 혁신문화와 직무만족도 관계분석”. 『공무원교육과 정책』, 2, 81~105.

이현선. 이윤진. 이일주. (2015). “유보통합을 위한 유치원, 어린이집 교사 자격 및 양성과정 방안모색”. 『한국포괄영유아아동교육지원학회』, 32, 1~18.

이창원. 최창현. (2005). 『새조직론』. 서울: 도서출판 대영문화사.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 최천근. (2012). 『새조직론』. 서울: 대영문화사.

\_\_\_\_\_. 전주상. (2004). “한국 행정조직 분야 실증적 연구결과의 문화방임 및 구속적 경향 분석”. 『한국행정학보』, 38(2), 245~268.

이태구. 김인호. (2009). “조직풍토가 조직몰입에 미치는 효과에 관한 실증적 연구 :직무스트레스의 매개효과와 LMX의 질에 의한 조절효과를 중심으로”. 『인적자원관리연구』, 16(1), 151~179.

이학중. (1991, 1993). 『조직행동론』. 서울: 세경사.

이한주. (1999). “공·사기업의 조직문화 비교연구: 조직유효성의 차이를 중심으로”. 『산업경영연구』, 9, 221~245.

임용제. 이창원. (2008). “정부조직의 조직 융합관리에 관한 시론적 연구”. 『한국정책과학학회보』, 12(4), 133~154.

임효창 (2011), “경쟁가치모형에 의한 조직문화 및 리더십 진단 컨설팅 방법론 : A기업을 중심으로”, 『경영컨설팅연구』, 한국경영컨설팅학회, 11(1):67~86.

장영숙. (2005). “유아교사의 교수효능감과 창의성 증진을 위한 교사역할 인식과의 관계”. 『미래유아교육학회』, 12(3), 53~74.

\_\_\_\_\_. (2012). “공립과 사립 유치원 교사의 임파워먼트와 직무만족도가 교직원신에 미치는 영향 비교”. 『미래유아교육학회』, 17(4), 1~24.

장지원. 진중순. (2006). “조직문화와 조직구성원의 혁신성향: 중앙정부 부처 공무원을 대상으로”. 『한국사회와 행정연구』, 17(3), 33~54.

전재연. (2019). “여성리더십과 어린이집의 조직문화, 직무만족도의 관계연구”. 칼빈대학교 사회복지학 박사논문.

정갑두. (2010). “개인성격과 조직문화의 적합이 조직효과성에 미치는 영향”. 『한국행정논집』, 22(2), 509~541.

정미라. (2013). “유보통합과 유아교사의 전문성”. 『한국유아교육학회』, 2013년 추계정기 학술대회 자료집, 58-73.

정재민. (2009). “경쟁가치모형에 따른 신문 산업의 조직문화 연구: 편집국과 비 편집국 종사자의 인식 차이”. 『정한국언론학보』, 53(4), 72~93.

조경호. (2001). “공사조직 비교의 문화적 분석”. 『한국행정학회 발표논문집』, 427~444.

\_\_\_\_\_. 김정필 (2005). “지방자치단체장의 리더십, 조직문화, 조직효과성의 관계: 경쟁가치모형의 적용”. 『지방행정연구』, 19(4), 59~92.

조성한. 주영중. (2007). “공공부문 조직문화 연구에 대한 비판적 고찰: 연구방법을 중심으로”. 『한국조직학회보』, 4(1), 35~62.

조성연. (2004). “보육교사의 직무만족도와 직무스트레스”. 『한국영유아보육학회』, 36, 23-44.

\_\_\_\_\_. 이정희 외. (2013). 『보육학개론』. 서울: 학지사. 『

조유나, 최윤이, 강성희. (2012). “유치원 교사의 직무 스트레스와 직무 만족도에 대한 조직문화의 매개효과”. 『미래교육학회』, 18(2), 77-199.

조윤희. (2016). “교사가 인식하는 유아교육기관 조직 문화와 조직 몰입의 관계에서 기관 유형의 조절 효과 연구”. 숙명여자대학교대학원 석사학위논문.

조인숙. (2005). “보육서비스 질과 보육시설 조직 문화적 관계분석”. 덕성여자대학교 대학원 박사학위논문.

\_\_\_\_\_. (2007). “보육시설 조직문화와 보육서비스의 질”. 파주: (주)한국학술정보.

조영호, 김관영, 김태진. (2007). “한국 대기업 기업문화의 10년간의 변화를 연구:사회변동 효과와 문화적 안정성”. 『한국경영학회 통합학술대회』, 1~31.

조주복. (2009). “지방정부 조직문화의 변화 연구: 2005년과 2009년의 비교”. 『한국조직학회』, 6(3), 211~234.

조형숙, 박형호. (2012). “공립유치원 단일학급 특성에 대한 교사인식”. 『한국영유아교육원학회』, 6(1), 3019~340.

주효진. (2004). “문화가 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구: SEM 기법의 적용”. 영남대학교 대학원 박사학위 논문.

\_\_\_\_\_. 김옥일, 박광국. (2007). “행정조직의 문화유형에 대한 실증적 분석: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용”. 『한국사회와 행정연구』, 서울행정학회, 18(3), 41~59.

\_\_\_\_\_. 조주연. (2009). “조직문화평가도구를 활용한 조직문화 유형 분석 :한국철도공사(KORAIL)를 대상으로”. 『한국행정연구』, 18(3), 3~23.

\_\_\_\_\_. (2009). “산림청 조직문화 진단과 변화관리: Kilmann-Saxton 문화차이 기법(CGS)을 적용하여”. 『한국행정학회 공동발표자료』, 2102~1217.

\_\_\_\_\_. (2010). “시계열적 관점에서 산림청 조직문화의 진단과 추세 분석”. 『한국조직학회』, 7(3), 77~101.

\_\_\_\_\_. (2011). “교육행정기관의 조직문화 유형별 수준 진단: 조직문화평가도구(OCAI)의 적용”. 『직업교육연구』, 30(4), 113~128.

\_\_\_\_\_. 김연정. 조주연. (2009). “기관위계 간 조직문화 비교연구: 산업  
립청 본청과 지방청 비교를 중심으로”. 『한국행정논집』, 21(4), 1223~1245.

정수미. (2015). “어린이집의 조직문화와 교사 직무만족의 관계에서 교  
사 효능감과 헌신의 매개효과”. 덕성여자대학교 박사학위논문.

정재민. (2009). “경쟁가치모형에 따른 신문 산업의 조직문화 연구: 편  
집국과 비 편집국 종사자의 인식 차이”. 『한국언론학보』, 53(4), 72~93.

진현. 조현국. 이병하, 강우란, 엄동욱. 예지은. 안병욱. (2011). “SERI형  
조직문화 변화관리 모델”. 삼성경제연구소 연구보고서.

지성애. 홍혜경. 이정옥. 장명림. (2015). “유아교육. 보육 통합모델 구  
축”. 『유아교육연구』, 35(5), 5~29.

최병철. 이선규. (2016). “행, 복합시대, 벤처기업의 변혁적 역동성이  
조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구-직급별 조절효과 관점에서”.  
『한국디지털연구학회』, 14(4), 219~235.

최상일. (2006a). “경창조직문화의 진단과 변화에 관한 연구: 충북지방  
경찰청을 대상으로”. 『한국정책과학학회보』, 10(4), 421~441.

\_\_\_\_\_. (2006b). “조직문화 진단과 변화 전략에 관한 연구: 대구 지하  
철 공사를 대상으로”. 『한국거버넌스학회보』, 13(3), 363~383.

최성욱. (2005). “한국행정조직의 문화적 프로필에 관한 연구(중앙부처  
를 대상으로)”. 『한국행정학회보』, 39(2), 41~62.

최은영. (2017). “조직문화가 성과평가체제에 미치는 영향에 관한 연  
구”: 성과평가 제도에 관한 조직구성원들의 인식을 중심으로“. 건국대학교 대  
학원 석사학위논문.

최창현. (2012). “현대사회와 조직”. 서울: 대영문화사.

한인근. (2013). “성과급 효과성에 관한 공,사간 비교연구”. 『국정관리연  
구』, 8(1), 87~115

한봉주. (2008). “조직문화와 리더십이 조직몰입과 직무만족에 미치는  
영향: A사 사례를 중심으로”. 『한국행정학회』, 하계학술대회 발표논문집,  
57~93.

\_\_\_\_\_. (2010). “조직문화, 리더십, 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동  
간의 관계에 관한 연구: 공공조직과 민간조직의 비교를 중심으로”. 서울 산업

대학교 대학원 박사학위논문.

한주희. 황원일. (1996). “조직문화 인식 유형과 주권적 경영성과 및 조직몰입의 관계”. 『조직과 인사관리연구』, 20(1), 173~200.

한현정. 윤세목. (2011). “기업문화 유형이 재무성과에 미치는 영향: 호텔 기업 문화와 인지적 재무성과 측정을 중심으로”. 『호텔경영학연구』, 20(1), 267~284.

허성욱. (2016). “목표보호성과 정서적·규범적·지속적 몰입: 조직문화 격차의 매개효과를 중심으로”. 『한국행정연구』, 25(1), 1~25.

## 2. 국외자료

Bignardi, G.E., 1996, Cultural conflict in a bacteriology department: Apollo vs. Athena, *Journal of Management in Medicine*, 10(3), 49-58.

Cameron, K. S. and Freeman, S. J. 1991, “Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness,” in Woodman, R. W. and Quinn R.E., 2006. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco, CA: Jossey-Bass I.

\_\_\_\_\_. and Quinn, R.E., 2011, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework (third edition)*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Deal, T.E. and Kennedy, A.A., 1982, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, Penguin Books.

\_\_\_\_\_. (1999). *The New Corporate Cultures: Revitalizing the workplace after Downsizing, Mergers, and Reengineering*. Cambridge: Basic Books, a member of the Perseus Books Group.

\_\_\_\_\_. (2000). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Harmondsworth, reissue Perseus Books,

2000.

- Denison, D.R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. 118.
- \_\_\_\_\_ (1990), *Corporate culture and organizational effectiveness*, Wiley.
- \_\_\_\_\_.and Spreitzer, G.M., 1991, Organizational culture and Organizational development: A Competing Values Approach. *Organizational Change and Development*. Vol.5.1–21.
- \_\_\_\_\_.and Mishra, A .K., 1995, Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204–223.
- \_\_\_\_\_, Haaland, S. and Goelzer, P. 2004, Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different from the Rest of the World?, *Organizational Dynamics*, pp.98–109.
- Goodman, E. A., Zammuto, R.F., and Gifford, B.D., 2001, The Competing Values Framework: Understanding The Impact of Organizational Culture on the Quality of Work Life. *Organizational Development Journal*, 19(3), 58–68.
- Handy, C.B., 1978, *Gods of management; the changing work of organisations*. New York:Oxford University Press.
- Harris, Stanley G., 1994, Organizational Culture and Individual Sense making: A Schema-Based Perspective. *Organization Science*, Vol.5,(3):pp.309–321.
- Harrison, Roger, 1972, *Understanding your organization's character*, Harvard Business Review.
- Hofstede, G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, 2<sup>nd</sup> Ed., Thousand Oaks ,CA:Sage Publications.125.
- Hofstede, G. and Hofstede, G.J., 2004, *Culture and organizations: Software of*

- themind*. London, England: McGraw–Hill.
- Kilmann,R.H. and Saxton, M.,1983, *Kilmann–Saxton Culture Gap Survey*, Pittsburgh, Pen:Organizational Design Consultants.
- \_\_\_\_\_,Saxton,M.H.and Serpa,R.,1985,*Gaining Control of Corporate Culture*. San Francisco: Jossey–Bas.
- Martin, J., 2002, *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Thous and Oaks ,CA: Sage Publications.
- \_\_\_\_\_.and Siehl,C.,1983, Organizational culture and counter culture:An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*,12(2): 52–64.
- O'Reilly,C.,1989,Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*,314:pp.9–25.
- \_\_\_\_\_,Chatman and Caldwell 1991, People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*,34,pp.487–516.
- Quinn,R.E. and Rohrbaugh,J.,1981,A Competing Values Approach to Organizational Effectiveness ,*Public Productivity Review*, June,pp. 122–140.
- \_\_\_\_\_. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, 29(3), 363–377.
- Quinn, R. E. and McGrath, M. R., 1985, The Transformation of Organizational Cultures: A Competing Values Perspective. in *Frost, P.J.,Moore,L.F.,Louis,M.L.,Lundberg,C.C.* and Martin,J.,eds.,*Organizational Culture*, Beverly Hills, CA: Sage Publications.130.
- \_\_\_\_\_. and Cameron, K. S., eds., 1988, *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.

- \_\_\_\_\_.and Kimberly,J ohn R.,1984,Quinn,R.E.,and Kimberly, J.R., Paradox, Planning, and Perseverance: Guidelines for Managerial Practice, in *Managing Organizational Translations*.
- \_\_\_\_\_.and Spreitzer,G.M.,1991,The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life, in Woodman, R.W. and Pasmore, WA.,eds., *Research in Organizational Change and Development*, Vol.5, Greenwich, CT: JAI Press Inc.
- \_\_\_\_\_., Spreitzer,G. M. and Brown, M.V. 2000. Changing Others Through Changing Ourselves: The Transformation of Human Systems. *Journal of Management Inquiry*,9,2,147–164.
- Reichers,A.E.and Schneider,B.,1990,*Climate and Culture: An Evolution of Constructs*, in Schneider, B.,ed., *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Reimann,B.C.and Wiener,Y.,1988,Corporate Culture:Avoiding the Elitist Trap, *Business Horizons*, 31(2),pp.36–44.
- Robbins, S. 2005, *Organizational Behavior*. 11th ed., New Jersey: Prentice–Hall, Pearson Education.
- Rohrbaugh,J.,1981, Operationalizing the Competing Values Approach: Measuring Performance in the Employment Service, *Public Productivity Review*, June ,pp.141–159.
- Rousseau,D.M.,1990,Assessing Organizational Culture:The Case for Multiple Methods, in Schneider,B.,ed.,*Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA:Jossey–Bass.
- Schein,E.H.,1983,The Role of the Founder in Creating Organizational Culture, *Organizational Dynamics*, Summer,pp.13–28.
- \_\_\_\_\_, 1988. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- \_\_\_\_\_,1992, *Organizational Culture and Leader ship*, 2nd Ed., San

- Francisco, CA: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_, 1996, Culture: The Missing Concept in Organization Studies, *Administrative Science Quarterly*, Vol.41, pp.229-240.
- \_\_\_\_\_, 1999, *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.132.
- \_\_\_\_\_, 2004, *Organizational Culture and Leadership: Third Edition*. San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_, 2010, *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Smith, J. B., 1988, Organizational culture in secondary schools: A comparative case study. Unpublished doctoral dissertation, Pennsylvania State University.



## <부 록>

### ♣ 설문지 작성요령

자신이 인식하고 있는 현재의 어린이집 조직문화와 자신이 선호하는 어린이집 조직문화 4개 문항의 합이 100점이 되도록 점수를 부여하시면 됩니다.

| 예시 | 구분    | 현재문화(now) | 선호문화(prefere) |
|----|-------|-----------|---------------|
|    | 1번 문항 | 30        | 30            |
|    | 2번 문항 | 20        | 40            |
|    | 3번 문항 | 10        | 20            |
|    | 4번 문항 | 40        | 10            |
|    | 계     | 100       | 100           |

\*\*\*4개 문항별로 공감 가는 정도를 숫자로 기록해 주시기 바랍니다.

#### 1. 귀하가 속한 어린이집의 지배적인 특징(dominant characteristics) 은?

| 구분                                        | 현재문화 | 선호문화 |
|-------------------------------------------|------|------|
| 1) 교직원 개인이 중시 된다 .마치 가족과도 같은 분위기다.        |      |      |
| 2) 역동이고 도전적이다. 교직원들은 기꺼이 위험을 감수하려한다.      |      |      |
| 3) 일의 결과가 중시된다. 교직원들은 경쟁적이고 성취 지향적이다.     |      |      |
| 4) 통제되고 구조적이다. 교직원들은 주로 공식인 절차에 의해 일을 한다. |      |      |
| 계                                         | 100  | 100  |

#### 2. 소속 어린이집의 조직 리더십(organizational leadership) 은?

| 구분                                    | 현재문화 | 선호문화 |
|---------------------------------------|------|------|
| 1) 조직구성원을 조언하고 격려하는 것을 강조한다.          |      |      |
| 2) 개척정신, 신성, 위험감수(risk taking)를 강조한다. |      |      |
| 3) 현실적이고 업무에 관한 결과를 중시한다.             |      |      |

|                            |     |     |
|----------------------------|-----|-----|
| 4) 변화보다 조직화와 안정·지속성을 강조한다. |     |     |
| 계                          | 100 | 100 |

### 3. 소속 어린이집의 조직 구성 원리(management of employees) 형태는?

| 구분                                                   | 현재문화 | 선호문화 |
|------------------------------------------------------|------|------|
| 1) 팀워크, 합의(consensus), 참여를 강조한다.                     |      |      |
| 2) 위험감수(risk-taking), 혁신(innovation), 자유, 독특성을 강조한다. |      |      |
| 3) 치열한 경쟁, 높은 요구와 성취를 강조한다.                          |      |      |
| 4) 일체성, 예측 가능성, 안정성을 강조한다.                           |      |      |
| 계                                                    | 100  | 100  |

### 4. 소속 어린이집에서 조직을 결속하는 힘의 원천(organizational glue) 은?

| 구분                                         | 현재문화 | 선호문화 |
|--------------------------------------------|------|------|
| 1) 조직구성원의 충성과 상호신뢰(mutual trust) 이다.       |      |      |
| 2) 끊임없는 혁신과 발전이다. 조직이 절박한 상황에 처해 있음을 강조된다. |      |      |
| 3) 과업의 성취와 목표완수이다. 그래서 공격과 승리가 강조된다.       |      |      |
| 4) 조직의 규정·규칙과 정책이다. 그래서 안정적인 조직유지가 강조된다.   |      |      |
| 계                                          | 100  | 100  |

### 5. 소속 어린이집의 전략 강조(strategic emphases) 은?

| 구분                                                    | 현재문화 | 선호문화 |
|-------------------------------------------------------|------|------|
| 1) 인간개발이다. 그래서 구성원 육성에 관심을 가진다.                       |      |      |
| 2) 새로운 자원 획득과 창조인 도전이다.                               |      |      |
| 3) 경쟁인 행동과 성취이다. 그래서 어떤 목표를 달성하고 승리를 성취하는 것에 관심을 가진다. |      |      |

|                                                                      |     |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|-----|
| 4) 조직의 지속성(permanence) 과 안정성(stability)이다. 그래서 안정적 통제와 원활한 운영을 중시한다. |     |     |
| 계                                                                    | 100 | 100 |

6. 소속 어린이집에서 성공에 대한 척도(criteria of success) 는?

| 구분                                 | 현재문화 | 선호문화 |
|------------------------------------|------|------|
| 1) 워크, 조직 몰입, 인간관계이다.              |      |      |
| 2) 아이디어, 결과물의 독특성(unique) 과 참신성이다. |      |      |
| 3) 경쟁에서 승리와 앞지르기 여부이다.             |      |      |
| 4) 원활한 업무추진과 능률성 실현이다.             |      |      |
| 계                                  | 100  | 100  |

7. 해당란에 체크(√) 해 주시기 바랍니다.

- 1) 귀하의 어린이집 유형은? ①국공립 ②민간,가정 ③직장 ④부모협동  
 2) 귀하의 직책은? ① 원장 ② 주임교사 ③ 교사

# ABSTRACT

## An Empirical Study on the Organizational Culture Gap Based on Types of Daycare Centers in Korea

Park, Sang-Hee

Major in Public Administration

Dept. of Public Administration

The Graduate School

Hansung University



The purpose of this study aims to diagnose various types of child care centers in Korea to increase the effectiveness of child daycare by analyzing their organizational culture. It is then intended to identify implications for change management at the centers gap. The key theory used in this study is Cameron & Quinn's theory (1999, 2006, 2011), the first attempt to apply the competing values framework to an organizational culture diagnosis and change management using the Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). The survey was conducted among 512 employees in total, who work at publicly-funded, private/home-based, on-site, and cooperative child care centers.

The study revealed the following key results: First, the surveyed

child daycare centers in Korea appeared heavily clan culture and highly hierarchical culture while relatively balanced. On the other hand, the centers showed a less market culture and adhocracy culture. Second, depending on the type of child daycare center, the centers displayed significant organizational culture gap. Publicly-funded and private/home-based child care centers exhibited a heavily clan culture, while on-site and co-operative child care centers appeared strongly hierarchical culture. The results showed that child care centers required a clan culture, whereas it was deemed necessary to avoid a market culture. Third, all employees across all levels preferred a clan culture. While child care centers are characteristically clan culture, it is important for a company to find ways to apply the four types of organizational culture to changes being made to its own organization, instead of placing emphasis on a single type of culture. In resolving this issue, systemic support should be provided to introduce performance-based pay for teachers and increase head teachers' authority.

**【Keywords】** Organizational Culture, Child Daycare Center Organizational Culture, Competing Values Framework (CVF), Organizational Culture Gap, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)