



저작자표시-비영리-동일조건변경허락 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

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

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



동일조건변경허락. 귀하가 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공했을 경우에는, 이 저작물과 동일한 이용허락조건하에서만 배포할 수 있습니다.

- 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](#)

석사학위논문

유아교육기관 원장의 변화 지향적
리더십과 교사의 조직몰입과의 관계



2013년

HANSUNG
UNIVERSITY

한성대학교 교육대학원

유아교육전공

방 경 애

석사 청구논문
지도교수 신재흡

유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계

The Relationship Between Transformational Leadership of the
Director of Early Childhood Education Institute and
Commitment of Teachers to their Organizations

2013년 6월 일

한성대학교 교육대학원

유아교육전공
방 경 애

석사학위논문
지도교수 신재흡

유아교육기관 원장의 변화 지향적
리더십과 교사의 조직몰입과의 관계

The Relationship Between Transformational Leadership of the
Director of Early Childhood Education Institute and
Commitment of Teachers to their Organizations

위 논문을 교육학 석사학위 논문으로 제출함

2013년 6월 일

한성대학교 교육대학원

유아교육전공
방 경 애

방경애의 교육학 석사학위논문을 인준함

2013년 6월 일



심사위원장 _____인

심 사 위 원 _____인

심 사 위 원 _____인

국 문 초 록

유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계

한성대학교 교육대학원
유아교육전공
방 경 애

본 연구는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계를 알아보고자 하는 연구이다.

연구의 대상은 서울시의 유아교육기관에 재직하고 있는 유치원, 어린이집 교사 300명을 연구대상으로 하였고, 연구의 도구는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십을 측정하기 위해 질문지는 심윤희(2007)의 “유아교육기관 원장의 변혁적 지도성과 교사의 교직헌신이 교사 효능감에 미치는 영향”에서 변혁적 지도성 질문지를 바탕으로 연구에 맞게 약간 수정 및 보완해 세 가지 하위변인으로 사용하였고, 교사의 조직몰입에 관한 질문지는 신미숙(2010)의 “유치원 교사의 자기 지도성과 조직몰입과의 관계”에서 설문지를 본 연구에 맞게 수정하여 세 가지의 문항을 하위변인으로 하여 연구 도구로 사용하였다.

본 연구의 수집된 설문 자료의 통계처리는 SAS프로그램을 사용하여 분석하였으며, 구체적인 자료처리 방법은 일원변량 분석(One-Way ANOVA)을 실시하였고, 사후검증은 Scheff'e 방식을 사용하였다. 또한 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 조직몰입의 상관관계를 실시하였다. 이 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십은 교사의 배경 변인에 따라 유의한 차이가 나타났다. 유아교사가 교학력일수록, 연령이 높을수록 유아교

육기관 원장의 변화 지향적 리더십에 대한 인식이 유의한 차이를 보였으며, 그리고 유아교사의 경력이 많을수록, 유아교육기관의 규모가 작을수록 변화 지향적 리더십에 대해 소속의 일원으로 긍정적 태도를 갖고 있으므로 유아교육기관 원장은 고학력 교사, 연령이 높은 교사, 경력이 많은 교사들에게 보다 적극적으로 다가가 리더십의 발휘로 유아교육기관의 효율성을 높이고 동시에 질을 향상시킬 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한 변화 지향적 리더십에 대해 다소 낮은 인식을 보이는 교사들에게는 유아교사와 원장과의 신뢰가 바탕이 되어 유아교사가 소속된 조직에 정착할 수 있도록 개방적 태도로 효과적인 인 변화 지향적 리더십의 구현 전략 등을 모색해야 할 것이다.

둘째, 교사의 조직몰입은 교사의 배경변인에 따라, 유의한 차이가 나타났다. 학력이 높을수록, 학급규모가 클수록, 연령이 높을수록 조직몰입이 다른 교사보다 높게 인식되는 것으로 나타났으며, 경력 면에서도 경력이 길수록 조직몰입이 높은 것으로 나타났다. 이는 유아교사가 많은 현장 경험과 교육으로 조직몰입이 높아지는 것을 의미한다. 유아교사에게 소속된 원의 열악한 근무환경을 고수한 채 조직몰입을 요구하는 것은 무리한 것 일수 있으나 조직몰입은 교사가 조직에 대해 주인의식을 갖고 다양한 교육을 통하여 교육현장에서 자신감과 나아가 자존감을 갖고 조직에 임할 때 몰입은 상승할 것이다.

셋째, 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 조직몰입과의 관계는 유의한 정적 상관관계가 있었다. 하위요인과의 관계에서는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 하위 요인인 결속촉진과 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입과 유의한 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 조직몰입의 하위요인 중에서 정서적 몰입이 가장 높았고, 지적인 관심과는 다소 낮은 상관관계를 보였다. 이와 같은 결과는 유아교육기관 원장의 교사에 대한 결속촉진은 교사들에게 촉진자로서 다양한 경험과 연륜을 가지고 교사와의 상호관계에서 함께 참여시켜 이해하며 도와주는 역할을 하며 함께할 때 일체감을 갖고 하나가 되며 그 영향으로 교사의 조직몰입에 영향을 주는 것으로 분석된다.

[주요어] 변화 지향적 리더십, 조직몰입.

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구의 필요성	1
제 2 절 연구의 목적 및 문제	3
제 3 절 연구의 내용	3
제 4 절 연구의 제한점	4
제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 변화 지향적 리더십	5
1. 리더십 이론의 개념	5
2. 변화 지향적 리더십의 구성 요소	8
제 2 절 조직몰입	11
1. 조직몰입의 개념	11
2. 조직몰입의 구성 요소	14
제 3 절 연구변인들 간의 관계	15
제 3 장 연구방법	17
제 1 절 연구 대상	17
제 2 절 연구 도구	18
제 3 절 연구 절차	20
제 4 절 자료 처리	20

제 4 장	연구결과의 해석 및 논의	21
제 1 절	교사 배경 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십의 지각 정도	21
제 2 절	교사 배경 변인에 따른 교사 조직몰입의 지각 정도	29
제 3 절	유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사 조직몰입과의 상관관계	37
제 4 절	논 의	38
제 5 장	요약 및 결론	42
제 1 절	요 약	42
제 2 절	결 론	44
제 3 절	제 언	46
【참고문헌】		47
【부 록】		52
ABSTRACT		56

【 표 목 차 】

<표 2-1> 변화 지향적 리더십의 구성요소.....	9
<표 3-1> 연구 대상 교사의 배경 변인별 분포	17
<표 3-2> 원장의 변화 지향적 리더십 하위변인 및 하위변인 내용 ...	19
<표 3-3> 교사 조직몰입 하위요인 문항구성	19
<표 4-1> 교사의 개별적관심의 인식 차이	21
<표 4-2> 개별적 관심의 차이	23
<표 4-3> 지적인 자극의 차이	25
<표 4-4> 변화 지향적 리더십 차이	27
<표 4-5> 정서적 몰입의 차이	29
<표 4-6> 지속적 몰입의 차이	31
<표 4-7> 규범적 몰입의 차이	33
<표 4-8> 교사의 조직몰입의 차이	35
<표 4-9> 교사의 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직 몰입과의 상관관계	37

제 1 장 서 론

제 1 절 연구의 필요성

21C 사회는 한 조직 내에서 각 개인의 가치관과 생활양식이 다양해지는 현상인 다원화와 인간의 가치 즉, 자기실현을 강조하는 인본주의가 중시되었다. 이로 인해 급변한 사회 환경으로 가족 구조의 변화, 여성의 사회적 진출, 육아에 대한 개념 변화 등으로 유아교육기관에 대한 기대 심리가 질적인 측면에서 기대치가 증진되었고, 보육은 기본이고 건강, 영양, 위생, 안전관리 등을 종합하는 통합적인 교육을 기초로 하여, 질적 향상을 위해서 조직 구성원의 노력을 조직 목표 달성 방향으로 유도, 촉진할 수 있는 지도자의 역할과 교사의 조직 몰입도가 교육적 환경 구성의 중추적인 역할을 한다고 할 수 있을 것이다.

이에 유아교육기관의 경영에도 급변하는 시대에 맞추어 쇄신이 이루어져왔다. 이소희(2003)는 육아에 전념하던 여성들이 자기실현을 추구하면서 생기는 양육의 결핍이나 한 부모 가정 등으로 인해 24시간 야간 돌봄 케어, 방과 후 유치원, 저소득층 맞벌이 가정을 위한 어린이집, 영아 전담 어린이집, 방학 기간을 활용한 행복한 울타리, 종일제 특정화된 현장에서의 변화와 실행을 계속 해오고 있다.

현대의 유아교육기관은 교육의 기능적인 측면 뿐 아니라 가족과 지역사회와의 교류를 이루는 새로운 역할과 기능을 가지게 되었다. 또한, 학습 공동체의 주체로서 아동이 지적, 정서적, 사회적으로 원만한 인격을 갖추는 전인적인 발달을 꾀하며 그 속에서 새로운 삶의 세계와 문화를 창조해 나갈 수 있도록 도와주는 데 큰 역할을 차지한다. 새로운 교육적 요구에 부응하며 교육의 고유한 기능을 흐트러지지 않기 위한 가장 큰 요인으로 교사의 역할이 중요하지 않을 수 없다.

다른 교육기관과 달리 일정한 공통의 교과서가 없는 유아교육기관은 교사의 질과 열정에 따라 유아의 학습과 발달에 중요한 영향을 미칠 뿐 아니라,

이는 곧 교육의 성과와 질의 중요한 구성 요소가 된다. 따라서 교육기관장은 시설의 책임자로서 교사의 효과성을 증진시킬 뿐 아니라 질의 향상에 열정을 두어야 한다.

유아교육기관 조직 또한 통제적 패러다임에서 현장중심, 교사와 유아 중심의 미시적 패러다임으로 전환되었고 이는 교사의 창의성과 질의 향상이 그 어느 때 보다 요구되어진다고 볼 수 있다. 조부경(2003)은 “교육의 질은 교사의 질을 능가 할 수 없다.” 라고 말하고 있는데, 기관장은 변혁적 리더십을 제시함으로써 교사의 조직 몰입에 큰 영향을 끼칠 수 있다(김경혜, 2005: 이정, 2003). 교사의 조직 몰입은 개인, 조직, 사회 모두에게 긍정적인 영향을 미치게 되는데(이상희, 2005), 이는 곧 교사의 질에 영향을 미치게 된다.

기관장의 변화 지향적 리더십은 열악한 여건 속에서도 교사의 의식 수준을 향상 시키고, 과업에 대한 동기화를 고취시켜 기대 이상의 결과를 이루며, 물질적 결핍과 환경적인 문제를 극복하여 조직의 효율을 높인다(김현정, 2004: 4. 재인용). 또한 기관장의 리더십에 따라 교육의 질이 결정된다는 선행 연구(김명자, 1991: 김연진, 1995)에서 볼 수 있듯이 기관장과 교사의 인간관계는 유아 교육기관의 질에 많은 영향을 미친다. 기관장의 변혁적 리더십을 또한 교사가 지각하게 됨으로써 더욱 조직에 몰입할 수 있도록 영향을 준다는 것이 선행연구(김현정, 2004: 국승오, 2009)를 통하여 또한 입증되어왔다.

원장의 변화 지향적 리더십은 교사의 성장 욕구를 자극하며 이를 충족시켜 동기화 시키고 이를 통해 교사의 태도와 신념이 변화되어 자신감을 갖게 됨으로써 더 많은 자발적인 노력과 소속감을 이끌어 내어 기대 이상의 성과를 달성하게 하는 것이다. 변혁적 이론의 주 창시자인 Bass는 변화 지향적 리더십은 변화와 경쟁의 시기에 조직 목표와 비전을 교사들에게 고취시켜 그들이 성장, 발전을 서로 배려하고 격려하면서 기대 이상의 목표를 세우고 이를 추구하는 과정에서 소속된 조직에 창의적으로 헌신적으로 사고하고 행동하며 조직에 몰입해 나가는 것이라고 하였다.

여기서는 사회가 요구하고 우리가 추구하는 교육목적이 달성되기를 기대하며 기관장의 변화 지향적 리더십에 따르는 하위 요인과 교사의 조직 몰입 간의 상관관계를 규명해 보고 이를 통해 변화 지향적 지도성과 조직 몰입에 대

한 객관적 지표를 제공해 보고자 한다.

제 2 절 연구의 목적 및 문제

본 연구는 유아 교사가 지각한 유아 교육 기관장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직 몰입도와의 관계에 대해 알아보고자 하여 다음과 같이 연구문제를 설정하였다.

첫째, 유아교육기관 교사의 배경요인(기관 설립유형, 연령, 학력, 기관 학급 규모, 교직 경력)에 따라 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십을 어떻게 지각하는가?

둘째, 유아교육기관 교사의 배경요인(기관 설립유형, 연령, 학력, 기관 학급 규모, 교직 경력)에 따라 교사의 조직몰입은 어떻게 지각하는가?

셋째, 유아교육 기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입은 어떠한 상관관계가 있는가?

제 3 절 연구의 내용

본 연구 대상은 서울에 소재하고 있는 유아 교육기관 중 유치원 200곳 어린이집 200곳을 대상으로 실시하였다. 본 연구의 목적 달성과 문제를 해결하기 위한 연구 내용은 다음과 같다.

첫째, 유아 교육 기관 교사의 조직 몰입도와 기관장(유아기관 원장)의 변화 지향적 리더십에 대해 선행 연구를 고찰한다.

둘째, 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 지각 정도는 유아교육기관 교사의 배경 변인(기관 설립유형, 연령, 학력, 기관 학급규모, 교직 경력)

에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아본다.

셋째, 교사의 조직몰입의 지각 정도는 유아교육기관 교사의 배경 변인(기관 설립유형, 연령, 학력, 기관 학급규모, 교직 경력)에 따라 어떠한 차이가 있는지 알아본다.

넷째, 유아교육 기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입도와의 관계는 어떠한 상관관계가 있는지 알아본다.

제 4 절 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 갖는다.

첫째, 서울지역 유아교육기관 교사를 대상으로 조사연구 하였으므로 조직몰입도와 변화 지향적 리더십의 상관관계 연구결과를 일반화 하는 데는 제한이 있다.

둘째, 본 연구는 설문지를 이용한 양적 연구로써 개인의 심리적 변화의 측정에 한계가 있으며 질적 연구 방법(면담, 관찰)이 병행된다면 더 신뢰성이 있었을 것이다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 변화 지향적 리더십

1. 리더십 이론의 개념

기존의 리더십 이론들이 갖는 제한점들을 해소하기 위해 1980년대 이후 새로이 대두된 이론이 변화 지향적 리더십이다. 이 개념을 이해하기 전에 “변혁”이라는 단어를 살펴보면 변화라는 일반적인 단어가 나타내는 의미와 본질적으로 다르며 변경(alteration), 재생(renewais), 변천(transitions), 그리고 수정(abustments)등과 같이 변화 과정을 표현하는 의미와도 개념이 다르며 “변혁”이란 상황, 혹은 한 체계로부터 다른 상황, 다른 체계로의 대치(전환)작용, 혹은 다른 변형 작용을 의미한다. 즉 변혁은 양적인 것뿐만이 아니라, 질적으로 전혀 다른 내용을 포함해야 한다는 것이다(이병진, 2003: 5. 재인용). 변화 지향적 지도성에 대한 최초의 개념은 정치 지도자들에 대한 Burns(1978)의 기술연구에서 형성되었으며 변화 지향적 리더십(transformational leadership)을 지도자와 부하가 서로 도덕성과 동기 수준을 더욱 높여주는 과정으로 보았으며 이러한 지도자들은 부하들에게 평등, 자유, 정의, 평화, 인도주의 등과 같은 더 높은 이상과 도덕적 가치를 호소함으로써 부하들의 의식을 높여 주려하고, 이를 통해 부하들은 자신들의 일상적○니 모습에서 더 나은 모습으로 발전할 수 있게 한다는 것이다. 따라서 이러한 영향력이 부하 들 뿐만 아니라 동료나 상사에게도 발휘될 수 있으며 누구나 변화 지향적 리더십을 발휘할 수 있다고 보았다.

Burns(1978)는 거래성 지도성(transactional leadership)을 비교하였는데, 거래성 지도성이란 지도자가 부하들 자신의 이익에 호소함으로서 부하들에게 동기를 부여하는 지도성을 말한다. 예컨대, 정치적 지도자들은 일자리 국가 보조금, 정부와의 유리한 계약 등을 유권자들의 지지와 교환할 수 있고, 기업의 지도자들은 임금과 승진을 종업원들의 노력과 교환 할 수 있다. 특히 교육

기관과 같은 조직에서 거래 적 지도자는 구성원들이 하는 일로부터 무엇을 원하는지를 알고 그들의 성과가 그것을 보장할 만하면 그들이 원하는 바를 제공하려고 노력하며, 그 노력에 대하여 보상하든지 보상 할 것을 약속한다.

조직은 보다 유능한 지도자를 필요로 하게 되었고 능력 있는 지도자 육성이 조직 관리에서 매우 중요하게 여기게 되었다. 기존의 지도성 연구가 지도자와 구성원 관계에서 거래적 지도자는 구성원에게 조직의 목적 달성을 위해 할 일을 정해주고 여기에 필요한 조건(보상, 칭찬)을 구체화 하여 구성원들에게 목표를 달성할 수 있다는 확신을 갖게 하는데 비해, 변혁적 지도자는 과업의 중요성과 가치의 증대를 통해 팀과 조직을 위해 자신의 이익을 초월하고 고차원의 욕구(신뢰, 존중)를 추구함으로써 직무를 수행하도록 동기를 유발시키는 것을 알 수 있다.

따라서 Burns의 변형지도성에서는 지도자를 변형지도성을 가진 지도자와 거래 적 지도성을 가진 지도자로 구분하고 있으나, Bass의 변혁적 지도성 이론에서는 모든 지도자가 변혁적 지도성과 거래 적 지도성을 함께 가지고 있다고 보았다. 즉 Bass는 변혁적 및 거래성 지도성 패러다임을 양극단의 구성 개념이 아닌 보완적 구성개념으로 간주하였다. 그는 두 지도성 스타일이 바라는 목표들을 성취하기 위해 함께 발휘될 수 있다는 것을 인식하였다. 이러한 시각에서, 거래 적 지도성 없이 변혁적 지도성 스타일만을 고수하는 지도자는 부하와의 관계에서 비효과적 일 수 있다(Bass & Avolio, 1987). 즉, 변혁적 지도자가 부하들을 동기화 시키는 과정이나 설정된 목표의 유형에서 차이가 있는 부하들의 수행 수준을 보다 더 높일 수 있으려면 거래 적 관리가 필요하다.

둘째, Burns의 변혁 지도성은 부하의 긍정적인 도덕적 가치와 고차원적 욕구에 호소하는 지도자들에 국한되나, Bass의 변혁적 지도성 이론에서는 지도자의 변혁적 지도성의 효과가 궁극적으로 부하들을 이롭게 하느냐와는 관계 없이, 부하들의 동기를 활성화시키고 몰입을 증가시키는 지도자를 변혁적 지도자로 보았다(Yukl, 1994). 즉 Burns의 변형 지도성 이론에서는 부하들의 도덕적 가치와 고차원적 욕구에 호소하여 긍정적인 결과를 가져오게 된 지도자가 변혁 지도자라고 본 반면에, Bass의 변혁적 지도성 이론에서는 지도자가

부하들의 고차원적 욕구에 호소하는 저차원적 욕구(예: 안전욕구, 경제적 욕구 등)에 호소하든, 또는 그 결과가 긍정적이든 부정적이든 관계없이 부하들의 동기를 고취시키고 몰입을 증가시켜 개인과 조직에 변화를 가져오게 되었다면, 그 지도자는 변혁적 지도자라고 보았다.

셋째, Bass는 변혁적 지도성과 거래적 지도성의 개념을 구체화하고 그 내용으로 세분화함으로써 Burns보다 더욱 정교한 이론을 제시하였으며, 이를 측정할 수 있는 다요인 지도성 질문지(MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire)를 개발함으로써 실증 연구의 토대를 마련하였다.

이외에도 변혁적 지도성에 관련된 여러 학자들의 연구들을 살펴보면, Kuhnert와 Lewis(1987)는 변혁적 지도성을 “리더의 개인적 가치와 리더에 대한 부하들의 확고한 목표를 설정해 주고 모범을 보이며, 부하들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끌 수 있는 것”이라고 했으며 Conger와 Kanungo(1987)는 변혁적 지도자의 특성으로 설득력 있고 새로운 비전의 창안, 비전을 지지하기 위한 모험의 강행, 구성원의 필요에 대한 민감한 반응, 자신감 있고 열정적인 행동을 지적하고 있다.

한편, 국내 학자들도 변혁적 지도성에 대하여 많은 관심을 갖고 다양하게 진술하고 있는데 노종희(1994)는 변혁적 지도성을 “지도자가 부하의 의식 수준을 향상 시키고, 부하 자신의 이해관계를 초월하게 하면서, 또한 부하의 욕구 수준을 변경함으로써 부하로 하여금 본래 기대된 것 이상으로 과업을 수행하도록 부하를 동기화시키는 것이라 하였다. 남정걸(2000)은 변혁적 지도성을 “비록 지도자가 권력을 사용하여 추종자의 행위에 영향을 미치지만, 지도자의 능력은 추종자의 태도를 변화시키고, 그들의 동기와 도덕 수준을 높이며, 그들과의 통합적인 과정을 통하여 조직에 대한 사명감을 형성하는 것”으로 보았다. 또한 조성일(2003)은 변혁적 지도성을 “비록 지도자가 권력을 사용하여 추종자의 행위에 영향을 미치지만, 지도자의 능력은 추종자의 태도를 변화시키고, 그들의 동기와 도덕 수준을 높이며, 그들의 일을 보도록 자극하고 조직의 사명이나 비전을 인식하도록 하며, 동료와 부하직원들의 능력과 잠재력을 더 높은 수준으로 계발하고 그들 자신의 이익을 초월하여 집단에 이

익이 되는 것을 지향하도록 동기를 유발하는 등의 행동을 할 때 볼 수 있다고 하였다.

따라서, 전통적인 지도성에 비해 부하들의 조직몰입, 작업수행 등에 보다 많은 영향을 끼쳐 온 변혁적 지도성은 “지도자가 부하들로 하여금 그들에게 행동 수준 이상으로 행동할 수 있도록 유도하고 기대 수준의 성과를 달성할 수 있도록 부하들을 동기화 시키는 것”이라고 할 수 있다.

Kuhnert 및 Lewis(1987)가 정의한 변화 지향적 지도성이란 지도자의 개인적 가치와 지도자에 대한 구성원들의 확고한 믿음이나 신념을 유발시키고 지도자가 구성원들에게 확실한 목표설정을 해주고 구성원들의 욕구에 대한 세심한 배려와 적절한 자극을 통하여 조직 및 구성원들의 성과와 만족도를 제고할 수 있는 방향으로 이끄는 지도성이다.

따라서 유아교육기관장들은 시대적 변화에 적극적으로 대응할 필요성이 대두되며 지도자 능력에 초점을 두고 조직을 어떻게 변화시킬 것인가에 관심을 갖게 되었으며, 이러한 방법의 일환으로 변화 지향적 지도성(transformational leadership)이 교육현장에 많이 부각되게 되었다.

2. 변화 지향적 리더십의 구성 요소

변화 지향적 리더십의 구성요소는 연구자에 따라 다양하게 제시되고 있다. 권인택(1994)은 구성 요인을 연구자에 따라 다음과 같이 차이를 보이는 요소로 제안하였다. 이상과 같은 국내·외 학자들의 변혁적 지도성의 구성요소를 종합해 보면 다음 <표 2-1>과 같다.

<표 2-1> 변화 지향적 지도성의 구성요소

학 자	구 성 요 소
Bass (1985)	카리스마, 지적자극, 개별적 배려
Kouzes&Posner (1987)	변화, 혁신, 안정, 통제
Tichy&Devanns (1986)	변화 촉진자, 용기, 인간에 대한 신뢰, 명확한 가치관 표출, 지속적인 학습, 불확실성에 대한 대처 능력, 비전창출
Podsakoff (1990)	비전의 설정 및 정교화, 솔선수범, 조직 목표의 공유, 높은 성과기대, 인간적 지원, 지적 자극
Sergiovanni (1990)	비전 설정, 권한 위임, 지원적 권력 행사, 교육성과에 관한 문화적 관리, 공동가치의 유지와 자유재량권의 허용, 도덕적 행위
노종희 (1994)	변화선도, 인간존중, 솔선수범
권인탁 (1995)	카리스마, 개별적 관심, 지적인 자극, 감화적 행위, 협동적 문화조성
김창걸 (2003)	비전 제시, 선도적 추진성, 개인적 배려, 성과기대
신재흡 (2002)	카리스마, 개인적 배려, 지적 자극

Bass(1985)는 변혁적 지도성의 구성요소로서 지적자극, 개별적 배려, 카리스마 등 세가지 요소를 제안하였다. 그러나 Bass와 Avolio(1990)은 이후의 연구들을 통해 앞에서 밝힌 세 가지 요소 외에 지도자가 부하들에게 비전을 전달하고 높은 수준에 도전하게 하며 해야 할 일에 의미를 부여하는 등의 행동인 “영감적 동기(inspirational motivation)” 요소를 첨가 하였다.

즉 거래적 지도자가 보상과 처벌을 통해 부하들에게 동기를 부여하는 것과

는 달리 변혁적 지도자는 부하들에게 미래의 비전 제시와 영감적인 메시지를 통해 부하들이 비전에 몰입하게 하는 것이다.

이를 통해 부하들은 자신의 업무가 갖는 중요성을 인식하게 되고 개인의 목표와 조직의, 목표를 일치 시키게 되며 자신의 업무에 만족하게 되어 더 높은 수행 목표를 달성하려는 동기를 갖게 된다는 것이다.

네 가지 상호작용을 통해 부하들의 변화에 영향을 미치게 된다고 보고 변화 지향적 지도성의 각 구성요소들을 구체적으로 살펴보고자 한다.

첫째, 지적자극(intellectual)은 새로운 프로그램을 도입하여 창의적 관점을 개발하고 교사들을 격려해서 도전의식을 느끼게 하는 것으로 교사들에게 자신의 교직 생활을 반성, 개선하게 하고 혁신과 변화를 추구하도록 독려하는 원장의 행동을 의미한다.

둘째, 개별적 배려(individualized consideration)는 조직에서 발생하는 많은 정보를 소유하는 지도자가 하위자들에게 충분한 정보를 전달해 줌으로써 이루어질 수 있다고 보았다.

셋째, 카리스마는 비범한 재능의 소유자로 높은 기준의 윤리적, 도덕적 행동을 시범하고 목표 달성에 있어 부하와 위험을 공유하며, 자신의 욕구보다 타인의 욕구를 더 고려하여 필요할 때만 권력을 사용하여 개인적 이익을 위해서는 결코 사용하지 않아 부하들에게 존경과 신뢰를 받는 행동 특성을 가진 것이다.

넷째, 영감적 동기는 지도자가 부하들에게 비전을 호소하고 다양한 상징들의 사용을 통해 부하들의 노력을 고무시키며 적절한 행동적 모델링을 제공하는 것이다.

변화 지향적 리더십 구성 요소들의 개념적 특성을 유아 교육기관의 관점에서 살펴본 바와 같이 변화 지향적 리더십은 모든 조직들이 과도한 조직 내의 긴장과 변화를 겪고 있는 상황 속에서 조직과 조직 구성원들이 이에 적절히 적응할 수 있도록 동기화시키고 이러한 요구에 적절히 대처할 수 있는 능력을 의미한다. 따라서 유아교육기관장은 조직의 목표를 효과적으로 수행함으로써 물론 변화와 촉진 안정의 유지 및 교사의 조직 몰입에도 기여할 수 있도록 변화 지향적 리더십을 유감없이 발휘하여야 하며 위에서 제시한 변화 지향적

리더십인 네 가지 구성요소를 현대 사회의 유아교육 시장의 물결 속에서 유아 교육기관들이 새로운 패러다임을 극복하기 위해 유아교육 기관장의 변화 지향적 리더십을 발휘하는데 중요한 구성 요소임을 시사하고 있다.

제 2 절 조직몰입

1. 조직몰입의 개념

조직몰입(organizational commitment)이란 조직구성원으로서 조직이 추구하는 목표나 가치에 대한 강한 신뢰와 애착심 그리고 조직을 위해 열심히 일하려는 의지와 조직 구성원으로 남아있는 의지라 정의할 수 있다. 기관의 조직을 유지하며 대내외적으로 발전하기 위해서는 그 구성원의 조직몰입이 절대적으로 필요하다. 조직몰입은 조직과 구성원과의 관계가 전제되어 성립되며 조직몰입은 다차원적 개념을 포괄한다. 그러나 조직몰입이 높을수록 조직성과가 높아질 가능성이 높고 조직몰입이 조직 유효성의 유용한 지표가 된다는 것은 이미 여러 학자들의 연구에 의해 밝혀진 바 있다(조국행, 2000: 36 재인용).

김진(2008)는 어린이집 교사의 조직몰입은 조직의 구성원들이 자신의 직장에 대하여 일체감, 소속감, 충성심을 갖고 계속해서 직장에 남아 있으려는 성향과 조직의 목표와 가치관을 수용하려는 내적 동기를 통해 조직의 목적을 달성하기 위해 고도의 노력을 기울이는 태도를 갖는 것이라고 하였다.

강지영(2009)은 유치원 교사의 조직몰입은 자신이 속한 유치원에서 얼마나 일체감을 갖고 몰두하는가 하는 정도의 의미감을 말한다고 하였고, 김미예(2010)는 어린이집 교사 개인이 조직의 목표와 가치를 수용하여 조직에 심리적 일체감을 갖고 교사 개인의 이익 차원을 넘어 조직의 목표 달성을 위해 노력을 기울이며 몰입하는 태도를 보이고, 계속해서 조직에 머물고 싶어 하는 욕구로서, 조직에 대한 교사의 업무 태도를 포괄하는 것이라고 하였다.

조직몰입에 주로 사용해온 개념은 접근법에 의해 구분되는데 첫째, 지속적 몰입은(국승오, 2009)는 구성원들이 자신의 신분을 유지하기 위해 요구되는

최소한의 노력만을 하기 때문에 조직성과에 부정적인 영향을 미칠 수도 있다는 의견을 제시하였고 또한 (김원형, 2005). 은 지속적 몰입은 조직을 떠나는 것과 관련한 기회비용에 근거하여 재산적인 측면을 고려한 관점으로 구성한 것이라 했다.

둘째, 정서적 몰입의 접근법은 Mowday 및 Poter 와 Steers(1982)는 조직의 목표에 대한 강한 믿음과 수용, 조직 귀속감, 소속감, 충성도, 일체감등 개인과 조직의 심리적 결속 상태를 조직몰입으로 Sheldon(1971), Kanter는 조직 구성원들이 조직을 위해 자신들의 에너지와 충성심을 바치고자 하는 의지로 보았다. 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동으로 높게 인식하는 조직 구성원은 조직에 대한 심리적인 동일시를 갖게 되고 이러한 감정은 조직 구성원의 자신과 조직이 목표와 가치를 동일시하면서 얻어진다. 현재 근무하는 유아교육기관의 생활에 적응하는 시기를 어느 정도 벗어난 경력교사는 기관과 구성원에 대한 애정이 점차 많아지게 되고 원장이 지닌 가치와 자신의 가치를 일치시키기 위해 노력함으로써 정서적 몰입을 높게 인식하는 것으로 나타났다(김진아, 2008: 100 재인용). Hall Snygren은 조직의 목표와 개인의 목표가 점차 통합되거나 일치해 가는 과정으로 Buchanan(1974)은 조직의 목표와 가치에 열정적으로 지지하고 감정적으로 애착을 찾는 정도로 정의하였다.(제보은, 2003: 8 재인용).

셋째, Weiner(1982)는 규범적 몰입의 접근법은 조직에 재직하는 의무감은 조직에 편입되기 전에 개인에게 영향을 미치는 규범적 압력을 내재화한 데서 비롯된다고 보았다. 이런 몰입은 조직의 목표와 관심을 만족시키는 방향으로 행동하게 하는 내재화된 규범적 압박의 총체로 설명할 수 있으며 규범적 접근은 조직에 몰입하는 것이 옳은 일이며 도덕적인 것이기 때문에 그러한 행동을 하게 된다는 것이다.

또한 규범적 몰입은 구성원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가 어떤 의무감에 의해서 형성된다고 보는 견해로써 조직에 대해 혜택을 입었다고 생각할 때 그 조직에 계속 근무하는 것이 옳다고 믿거나 도덕적으로도 옳다고 믿기 때문에 나타난다. 조직에 대한 사명감 의무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕

으로 한 몰입 상태이다(제보은, 2003: 14~15 재인용).

교육 조직이 교사에게 주는 심리적 만족, 외적 보상에 관계없이 그 조직에서 계속 근무하는 것이 옳다고 믿고 교육 조직의 목표 달성을 위해 스스로 해야 한다는 의무감이 바탕이 된 몰입이다.

김진아(2008)은 교육 조직에서 교사의 조직몰입을 유발하는 요인으로 영유아에 대한 애착, 창립 멤버로서 느끼는 기관에 대한 애착, 일에 대한 열정, 이직에 대한 부족, 잦은 이직에 대한 부정적인 인식이라고 하였으며 또한 조직 몰입을 저하시키는 요인으로 원장이 지니고 있는 가치와 교사의 가치 사이의 불일치 임신계획, 자녀 양육과 직장일 병행의 어려움, 교육 업무외의 다양한 경험에 대한 동경 등이라고 하였다(김미예, 2010: 27 재인용).

소속 원에 대한 책임감에 근거한 것으로 원에 충직하고 의무를 성심 성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관이며, 원의 목적이나 이득을 위하는 방향으로 행동하도록 압력을 가하는 내적인 규범 체계를 의미하며 조직 몰입은 심리학과 사회학 분야에서 개인과 조직 행위를 분석하기 위한 개념으로 시작되었고 그 후 1960년대 조직 형태론에서 조직 몰입이라는 개념을 사용한 뒤로부터 여러 분야에서 다양한 연구가 이루어지게 되었다(우영일, 2008).

몰입이라는 용어는 1960년 Becker가 자신의 논문에서 사용한 것을 필두로 주로 사회학 분야에서 많이 여구 되어왔고 사회학적 측면의 몰입을 근거로 하여 조직의 유효성을 설명하는데 널리 이용되고 있다.

보편화된 개념이 없어서 학자들마다 연구 목적과 분야에 따라 상이한 접근 방식과 연구의 목적에 맞도록 개념화 조직화되고 있기 때문이다.(이희진, 2004: 허만용, 2001).

그러나 조직몰입은 필요에 의한 생성적 개념으로 다차원적으로 구성된 구성개념, 포괄적인 개념이라는 데에 학자들은 의견을 같이한다. 가치를 수용하고 조직에 일체감을 가지고 열심히 일하려는 의지, 교사들의 조직에 계속 남아 있으려는 욕구로 나타나는 행위를 말한다.

2. 조직몰입의 구성 요소

조직몰입의 구성요소는 학자들마다 다양하게 제시하는데, 박내희(1997)는 조직문제와 관련된 개인과 조직간 상호작용을 분석함에 있어 개발된 구성개념이다 라고 했다. Allen 및 Meyer(1990)은 조직몰입은 다차원적 입장에서 생각된다고 했으며 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입을 제시하였다.

첫째, 정서적 몰입(affective commitment)은 스스로 원하기 때문에 몰입하는 행동으로 정서적 몰입을 높게 인식하는 조직 구성원은 조직에 대한 심리적인 동일시를 갖게 되고 이러한 감정은 조직 구성원이 자신과 조직의 목표와 가치를 동일시하면서 얻어진다.

현재 근무하는 유아교육기관의 조직생활에 적응하는 시기를 어느 정도 벗어난 경력교사는 기관과 구성원들에 대한 애정이 점차 많아지게 되고 기관장이 지닌 가치와 자신의 가치를 일치시키기 위해 노력함으로써 정서적 몰입을 높게 인식하는 것으로 나타났다(김지아, 2008).

둘째, 지속적 몰입(continuance commitment)은 조직 구성원이 조직을 떠나는데 수반되는 비용에 대한 인식을 근거한 것이다. 즉, 조직 구성원의 조직과의 관계에서 발생하는 손익 관계에 의거하여 몰입하게 되는 것으로 조직을 떠남으로서 발생하는 비용이 클 때에 조직에 보다 몰입하게 된다는 것이다.

Allen과 Meyer의 연구에서는 정서적 몰입이 조직에 대한 감정적 애착으로부터 나오게 되는 자발적 몰입인데 비해 지속적 몰입은 조직과의 관계에서 이익과 손실의 합리적 계산에 의해 나타나는 경제적 측면의 몰입으로서 비자발적 몰입이라고 한다.

따라서 정서적 몰입은 스스로 원하여 몰입하는 행동이기 때문에 조직성과에 긍정적인 영향을 미치지만 지속적 몰입은 필요에 의해서 구성원들이 조직에 잔류하기 때문에 최소한의 노력만으로 직무에 임하는 경우가 많아 조직 성과에 부정적 영향을 미칠 수 있다(성영태, 2006).

셋째, 규범적 몰입(normative commitment)은 조직구성원이 조직에 지속적으로 머무르고 있는 이유가 어떤 의무감에 의해서 형성된다고 보는 견해로써 조직에 대해 혜택을 입었다고 생각할 때 그 조직에 계속 근무하는 것이 옳다

고 믿거나 도덕적으로 옳다고 믿기 때문에 나타나며 조직에 대한 사명감, 의무 또는 조직의 목표를 받아들이고 그것을 성취하기 위해 스스로 해야만 한다고 생각하는 의무감을 바탕으로 한 몰입상태이다(제보은, 2003).

유아교육기관 교사의 규범적 몰입은 그 조직의 목표달성을 위해 스스로 해야 한다는 의무감이 바탕이 된 몰입이다(김미예, 2010: 24 재인용).

조직몰입을 유발하는 요인으로 아동에 대한 애착, 창립 멤버로서 느끼는 기관에 대한 애착, 일에 대한 열정, 이직에 대한 대안부족, 잦은 이직에 대한 부정적인 인식이라고 하였으며 또한 조직 몰입을 저하시키는 요인으로 시설장이 지니고 있는 가치와 교사의 가치 사이의 불일치, 임신계획, 자녀양육과 직장일 병행의 어려움, 교육업무 이외의 다양한 경험에 대한 동경 등이라고 하였다(김진아, 2008).

이와 같이 조직몰입의 개념을 세 가지 요소로 분류하였으니 구성원이 조직에 몰입할 때, 몰입의 세 가지 요소가 다양하게 복합되어 작용하기 때문에 조직 몰입의 구성요소를 모두 고려하는 것이 적절하다.

제 3 절 연구 변화 지향적 리더십과 교사의 조직 몰입과의 관계

유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입 관계를 규명하기 위해 선행연구를 고찰하고 그 연구 변인들과의 관계를 살펴보고자 한다.

본 연구에서는 폭넓은 연구를 위해 유아교육기관 원장에 국한하지 않고 범위를 더 넓혀 학교장의 변혁적 지도성과 교사의 조직몰입에 관한 연구까지 포함하여 선행연구들을 중심으로 고찰하였다.

이 기본 이론들을 바탕으로 유아교육기관 성격에 맞게 고찰하였다.

교사의 조직몰입을 위해서 무엇보다도 리더의 역할이 중요하며, 리더의 구체적인 역할은 높은 수행을 기대시킴으로써 하부조직에 확신을 준다.

이정진(2003)은 학교장의 변혁적 지도성은 교사집단 응집성의 관계에서도 노종희(1994)의 학교장의 변혁적 리더십 질문지(PTLQ)를 사용하여 “학교장의 변혁적 지도성과 교사 집단응집성의 관계”를 연구한 결과는 다음과 같다.

첫째, 경력이 많은 교사, 중학교 교사, 학교 규모가 작은 학교에 근무하는

교사일수록 변혁적 지도성을 높게 지각하였다.

둘째, 학교장의 변혁적 지도성 중 인간존중, 학교 문화 창조, 비전설정 공유가 교사 집단 응집성에 영향을 끼친다고 하였다.

최근 많은 연구들이 리더십이 영향을 주는 것으로 조직몰입(김경혜외, 2005: 이명환, 2009; 이정, 2003: 한민경 2009: O'Relly, 1986: Singh, 2009)에 주목하고 있다. 권순용(2009)는 원장의 리더십이 높은 집단의 임과 위먼트와 조직몰입에서 모두 평균이 높게 나왔다.

리더십과 조직몰입에 관한 선행 연구를 살펴보면 다수의 연구들이 리더십은 조직몰입에 긍정적인 영향을 준다(김경혜 외, 2005: 한민경, 2009)는 의견을 보이고 있다.

특히 김경혜·김진숙(2005: 3 재인용)은 원장의 임과위먼트와 리더십을 통해 높게 발휘할수록 교사의 직무 만족도와 조직 몰입이 높아진다고 하였고 Kathryn(1996)은 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고 고몰입을 하게 된다고 하였다.

이처럼 리더십은 조직몰입에 많은 영향을 미치며 운영관리에 도움을 준다.

제 3 장 연구방법

제 1 절 연구대상

본 연구는 서울지역 유아교육기관에 재직하고 있는 교사들을 대상으로 원장의 변화 지향적 리더십과 교사들의 조직 몰입과의 관계를 알아보기 위하여 설문지를 연구도구로 한 조사연구로 수행되었다. 설문조사 대상자인 교사의 배경변인별 분포는 <표 3-1>과 같다.

<표 3-1> 연구 대상 교사의 배경 변인별 분포

구 분	배경 변인	빈 도	백분율(%)
기관설립 유 형	유치원	148	49.3
	어린이집	152	50.7
연 령	20 ~ 29세	61	20.3
	30 ~ 39세	125	41.7
	40 ~ 49세	100	33.3
	50세 이상	14	4.7
학 력	고등학교 졸업	47	15.7
	전문학사(2~3년제)	150	50.0
	학사	86	28.6
	석사 이상	17	5.7
기 관	1 ~ 3학급	40	13.3
학 급	4 ~ 6학급	164	54.7
규 모	7학급 이상	96	32
교 직 경 력	1년 미만	22	7.3
	1 ~ 3년	71	23.7
	4 ~ 6년	98	32.7
	7 ~ 9년	52	17.3
	10년 이상	57	19.0
전 체		300	100

교사의 배경변인별 분포를 자세히 살펴보면, 기관설립유형은 유치원과 어린이집으로 나누어 조사 분석하였으며, 연령별로는 20~29세가 20.0%이고, 30~39세는 41.7%, 40~49세는 33.3%, 50세 이상은 4.7%로 구분되었다. 학력은 고등학교 졸업이 15.7%, 전문학사(2~3년제)는 50.0%, 학사는 28.7%, 석사 이상은 5.7%로 구분하였다. 기관의 학급 규모는 1~3학급은 13.3%, 4~6학급은 54.7%, 7학급 이상은 32%로 구분하였다. 그리고 교직 경력은 1년 미만이 7.3%, 1~3년은 23.7%, 4~6년이 32.7%, 7~9년은 17.3%, 10년 이상은 19.0%로 구분되었다.

제 2 절 연구도구

본 연구에서는 교사가 지각한 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입 유형을 측정하기 위해 권인탁(1994)의 학교장의 변화 지향적 리더십의 설문지 내용 중에서 ‘학교’라는 단어를 ‘유아교육기관’이란 용어로 바꾸어 사용하였다. 본 연구의 하위변인은 결속촉진(6문항), 개별적 관심(6문항), 지적인 자극(5문항) 총 17개 문항으로 구성되었다. 측정문항 구성은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않은 편이다’, ‘그저 그렇다’, ‘그런 편이다’, ‘매우 그렇다’로 5단계 척도를 사용하였으며 이 연구에서 사용된 원장의 변화 지향적 리더십 하위변인의 신뢰도를 보면, 결속촉진 .867, 개별적 관심 .939, 지적인 자극 .848였고 전체는 .849로 나타났다. 각 하위 영역의 측정문항과 구성의 세부내용은 <표 3-2>와 같다.

<표 3-2> 원장의 변화 지향적 리더십 하위변인 및 하위변인 내용

하위변인	하위변인 내용	문항수	문항번호	문항간 신뢰도
결속촉진	기관장의 교사와의 협력으로 민주적 의사결정으로 교육목표달성	6	1, 2, 3, 4, 5, 6	.867
개별적 관심	교사가 원하는 것을 개별적 접촉을 통해 방향 제시와 해결 모색	6	7, 8, 9, 10, 11, 12	.939
지적인 자극	교사의 주도적 역할로 창의성 증폭과 목표달성	5	13, 14, 15, 16, 17	.848
전 체		17		.849

둘째, 교사의 조직 몰입도를 측정하기 위한 설문지는 Allen과 Meyer가 개발한 도구를 강지영(2006)이 재사용한 검사 도구를 수정·보완하여 사용하였다. 이 척도는 교사 조직 몰입의 하위요소인 정서적 몰입(7문항), 지속적 몰입(7문항), 규범적 몰입(7문항) 총 21개 문항으로 구성되었다. 측정문항 구성은 ‘전혀 그렇지 않다’, ‘그렇지 않은 편이다’, ‘그저 그렇다’, ‘그런 편이다’, ‘매우 그렇다’로 5단계 척도로 측정하였다. 이 연구의 조직 몰입에 대한 신뢰도는 정서적 몰입 .856, 지속적 몰입 .880, 규범적 몰입 .842였고, 전체적으로 .767로 나타났다. 각 하위 영역의 측정 문항과 구성의 세부내용은 <표 3-3>과 같다.

<표 3-3> 교사 조직 몰입 하위요인 문항구성

하위변인	하위변인 내용	문항수	문항번호	문항간 신뢰도
정서적 몰입	기관장의 교사와의 협력으로 민주적 의사결정으로 교육목표달성	7	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7	.856
지속적 몰입	교사가 원하는 것을 개별적 접촉을 통해 방향과 제시와 해결 모색	7	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14	.880
규범적 몰입	교사의 주도적 역할로 창의성 증폭과 목표달성	7	15, 16, 17, 18, 19, 20, 21	.842
전 체		21		.890

제 3 절 연구절차

본 연구는 설문조사를 위해 2012년 3월25일부터 4월20일까지 실시하였는데 연구자가 사전에 각 유아교육기관 원장에게 본 연구의 취지 및 전체적인 설문지 내용을 설명한 후 유아교육기관에 설문지와 감사의 글과 함께 반송용 봉투를 동봉하여 배부하였다. 예비조사는 서울시 사립유치원 재직 교사 17명에게 예비조사를 하였고 예비조사 루 질문지 신뢰도를 측정한 후 수정 보완하여 본 조사를 실시하였다.

제 4 절 자료처리

본 연구에서 수집된 설문 자료의 통계 처리는 SAS프로그램을 사용하여 분석하였으며 통계 처리의 유의 수준은 각각 $p<.05$, $p<.01$, $p<.001$ 에서 분석하였다. 자료처리 방법은 교사들의 배경변인에 따라 교사가 지각한 유아교육기관 조직문화와 교사 임파워먼트와의 관계를 알아보기 위해 일원변량 분석(one-way ANOVA)을 실시하였으며, 사후검증은 Scheffé방식을 사용하였다. 또한 유아교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십 유형에 따른 교사의 조직 몰입과의 관계를 알아보기 위하여 상관관계 분석(correlation analysis)을 실시하였다.

제 4 장 연구결과의 해석 및 논의

제 1 절 교사 배경 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십의 지각 정도

1. 결속촉진의 인식

교사의 개인적 배경변인에 따라 원장의 결속촉진의 차이는 <표 4-1>과 같다.

<표 4-1> 결속촉진의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.93	.552	1.312	.190	
	② 어린이집	152	3.84	.745			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.87	.724	.801	.494	
	② 30 ~ 39세	125	3.98	.609			
	③ 40 ~ 49세	100	3.98	.710			
	④ 50세 이상	14	4.14	.535			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.91	.686	.700	.553	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.94	.616			
	③ 학사	86	3.98	.751			
	④ 석사 이상	17	4.24	.562			
기관 학급 규모	① 1~3학급	40	4.15	.484	1.668	.174	①>③
	② 4~6학급	164	3.91	.663			
	③ 7학급 이상	96	3.98	.729			
교 경 직 력	① 1년 미만	22	3.73	.827	1.270	.282	
	② 1~3년	71	3.87	.755			
	③ 4~6년	98	4.01	.508			
	④ 7~9년	52	4.12	.583			
	⑤ 10년 이상	57	3.95	.766			
합 계		300					

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

<표 4-1>에 의하면, 원장의 결속촉진의 인식에 대한 교사들의 인식은 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다. 평균값을 통해 살펴보면 다음과 같다. 기관 설립유형에서는 유치원(3.93), 어린이집(3.84) 순이었고, 연령에서는 50세 이상(4.14), 30~39세 및 40~49세(3.98), 20~29세(3.87) 순으로 나타났다. 그리고 학력에서는 석사 이상(4.24), 학사(3.98), 전문학사(3.94), 고등학교 졸업(3.91) 순으로 기관 학급규모에서는 1~3학급(4.15), 7학급 이상(3.98), 4~6학급(3.91) 순으로 나타났고, 교직경력에서는 7~9년(4.12), 4~6년(4.01), 10년 이상(3.95), 1~3년(3.87), 1년 미만(3.73) 순으로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다.



2. 개별적 관심의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라서 원장의 개별적 관심의 차이는 <표 4-2>와 같다.

<표 4-2> 개별적 관심의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.81	.669	.614	.540	
	② 어린이집	152	3.75	.860			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.83	.838	.512	.675	
	② 30 ~ 39세	125	3.76	.743			
	③ 40 ~ 49세	100	3.77	.758			
	④ 50세 이상	14	4.01	.841			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.57	.916	2.060	.106	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.82	.728			
	③ 학사	86	3.80	.752			
	④ 석사 이상	17	4.07	.731			
기관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	4.13	.577	3.830*	.010	①>③
	② 4~6학급	164	3.68	.797			
	③ 7학급 이상	96	3.82	.761			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	3.61	1.038	.911	.458	
	② 1~3년	71	3.68	.831			
	③ 4~6년	98	3.84	.709			
	④ 7~9년	52	3.88	.665			
	⑤ 10년 이상	57	3.83	.772			
합 계		300					

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

<표 4-2>에 의하면, 교사의 개별적 관심에 대한 교사들의 인식은 기관 학급 규모에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면, 기관 학급규모에 따라 1~3학급(4.13), 7학급 이상(3.82), 4~6학급(3.68) 순으로 나타났다($p < .05$). Scheffé 검증에서도 1~3학급이 7학급 이상 보다 교사의 개

별적 관심에 대한 인식을 높게 반응하고 있다.

이에 반해, 기관 설립유형, 연령, 학력, 교직경력에 따라서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 기관 설립유형에서는 유치원(3.81), 어린이집(3.75) 순이었고, 연령별로는 50세 이상(4.01), 20~29세(3.83), 40~49세(3.77), 30~39세(3.76) 순으로, 학력에서는 석사이상(4.07), 전문학사(3.82), 학사(3.80), 고등학교 졸업은(3.57) 순으로 나타났으며 교직경력에서는 7~9년(3.88), 4~6년(3.84), 10년 이상(3.83), 1~3년(3.68), 1년 미만(3.61) 순으로 나타났다.



3. 지적 자극 차이

교사의 지적 자극 차이는 <표 4-3>과 같다.

<표 4-3> 지적 자극 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	4.09	.658	1.455	.147	
	② 어린이집	152	3.99	.619			
연 령	① 20 ~ 29세	61	4.02	.562	.537	.657	
	② 30 ~ 39세	125	4.08	.705			
	③ 40 ~ 49세	100	3.99	.610			
	④ 50세 이상	14	4.19	.505			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.91	.608	.758	.518	
	② 전문학사(2~3년제)	150	4.05	.519			
	③ 학사	86	4.10	.820			
	④ 석사 이상	17	3.98	.648			
기 관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	4.10	.451	.249	.862	
	② 4~6학급	164	4.01	.720			
	③ 7학급 이상	96	4.06	.560			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	3.71	.758	.267**	.032	①<③, ④
	② 1~3년	71	3.92	.566			
	③ 4~6년	98	4.11	.696			
	④ 7~9년	52	4.14	.539			
	⑤ 10년 이상	57	4.08	.623			
합 계		300					

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

<표 4-3>에 의하면, 교사의 지적 자극 인식에 대한 교사들의 인식은 교직 경력에서 유의한 차이가 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면, 교직경력에 따라 7~9년(4.14), 4~6년(4.11), 10년 이상(4.08), 1~3년(3.92), 1년 미만(3.71) 순으로 나타났다($p < .01$). Scheffé 검증에서도 4~6년 및 7~9년이 1년 미만보다 교사의 지적 자극 인식을 높게 반응하고 있다.

이에 반해, 기관 설립유형, 연령, 학력, 기관 학급규모에 따라서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 기관 설립유

형은 유치원(4.09), 어린이집(3.99) 순이었고, 연령별로는 50세 이상(4.19), 30~39세(4.08), 20~29세(4.02), 40~49세(3.99) 차이가 나타났다 학력은 학사(4.10), 전문학사(4.05), 석사이상(3.98), 고등학교 졸업(3.91) 순으로 나타났다. 기관 학급규모에서는 1~3학급(4.10), 7학급이상(4.06), 4~6학급(4.01) 순으로 통계적으로 유의 하지 않았다.



4. 교사의 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십 인식

교사의 변인 에 따른 원장의 변화 지향적 리더십의 차이는 <표 4-4>와 같다.

<표 4-4> 변화 지향적 리더십의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.93	.531	1.017	.310	
	② 어린이집	152	3.86	.692			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.88	.676	.593	.620	
	② 30 ~ 39세	125	3.90	.558			
	③ 40 ~ 49세	100	3.86	.659			
	④ 50세 이상	14	4.10	.539			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.57	.697	.963	.410	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.91	.537			
	③ 학사	86	3.90	.680			
	④ 석사 이상	17	4.05	.631			
기 관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	4.10	.443	2.078*	.098	①>②
	② 4~6학급	164	3.83	.639			
	③ 7학급 이상	96	3.90	.628			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	3.66	.862	1.478	.209	
	② 1~3년	71	3.79	.665			
	③ 4~6년	98	3.95	.506			
	④ 7~9년	52	4.10	.504			
	⑤ 10년 이상	57	3.89	.696			
합 계		300					

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

< 표4-4>에 의하면, 원장의 변화 지향적 리더십 인식에 대한 교사들의 인식은 기관 학급규모에서 유의한 차이가 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면 기관 학급 규모에 따라 1~3학급(4.10), 7학급 이상(3.90), 4~6학급(3.83)순으로 나타났다(p<.05). Scheffé 검증에서도 1~3학급이 4~6학급보다 원장의 변화 지향적 리더십에 대한 인식을 높게 반응하고 있다.

이에 반해, 기관 설립 유형에서는 유치원(3.93), 어린이집(3.86)순이었고, 연

령별로는 50세 이상(4.10), 30~39세(3.90), 20~29세(3.88), 40~49세(3.86) 순으로 나타났다. 학력에서는 석사 이상(4.05), 전문학사(3.91), 학사(3.90), 고등학교 졸업(3.57) 순이었고, 교직경력에서는 7~9년(4.10), 4~6년(3.95), 10년 이상(3.89), 1~3년(3.79), 1년 미만(3.66) 순으로 나타났으나 통계적으로 유의 하지 않았다.



제 2 절 교사 배경 변인에 따른 교사 조직몰입의 지각 정도

1. 정서적 몰입의 차이

교사의 개인적 배경변인에 따라 교사의 정서적 몰입관계의 차이는 <표 4-5>와 같다.

<표 4-5> 정서적 몰입의 인식차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.86	.635	.360	.782	
	② 어린이집	152	3.91	.586			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.78	.639	1.652	.177	
	② 30 ~ 39세	125	3.95	.600			
	③ 40 ~ 49세	100	3.86	.603			
	④ 50세 이상	14	4.08	.557			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.93	.576	.354	.793	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.89	.602			
	③ 학사	86	3.85	.651			
	④ 석사 이상	17	4.00	.592			
기 관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	3.94	.481	4.362**	.005	②<③
	② 4~6학급	164	3.78	.590			
	③ 7학급 이상	96	4.05	.658			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	3.68	.441	3.361*	.010	②<⑤
	② 1~3년	71	3.77	.626			
	③ 4~6년	98	3.85	.600			
	④ 7~9년	52	4.01	.654			
	⑤ 10년 이상	57	4.08	.567			
합 계		300					

* p< .05 * * p<.01

<표 4-5>에 의하면 교사의 정서적 몰입 관계 인식 차이에서는 기관 학급 규모, 교직 경력에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 기관 학급 규모에

따라 7학급 이상(4.05), 1~3학급(3.94), 4~6학급(3.78) 순으로 나타났다 ($p<.01$). Scheffé 검증에서도 교사의 정서적 몰입 관계에 대한 인식 에서는 7학급 이상이 4~6학급보다 높게 나타났다. 교직 경력 10년 이상(4.08), 7~9년(4.01), 4~6년(3.85), 1~3년(3.77), 1년 미만(3.68) 순으로 나타났다 ($p<.05$).

이에 반해, 기관 설립유형, 연령, 학력에 따라서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다. 이를 살펴보면 다음과 같다. 기관 설립유형에서는 어린이집(3.91), 유치원(3.86)으로 나타났다. 연령별로는 50세 이상(4.08), 30~39세(3.95), 40~49세(3.86), 20~29세(3.78)순으로 나타났다. 학력에서는 석사 이상(4.00), 고등학교 졸업(3.93), 전문학사(3.89), 학사(3.85)로 나타났으며 통계적으로 유의하지 않았다.



2. 교사의 지속적 몰입의 인식차이

교사의 지속적 몰입의 차이는 <표 4-6>과 같다

<표 4-6> 교사의 변인에 따른 지속적 몰입의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.17	.856	1.351	.178	
	② 어린이집	152	3.31	.882			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.17	.811	.566	.638	
	② 30 ~ 39세	125	3.31	.932			
	③ 40 ~ 49세	100	3.17	.830			
	④ 50세 이상	14	3.30	.860			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.14	1.004	.345	.793	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.27	.836			
	③ 학사	86	3.21	.857			
	④ 석사 이상	17	3.36	.876			
기 관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	3.32	.891	1.702	.167	
	② 4~6학급	164	3.13	.838			
	③ 7학급 이상	96	3.38	.902			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	2.80	.707	2.281**	.001	①<③ ①<④
	② 1~3년	71	3.21	.829			
	③ 4~6년	98	3.19	.871			
	④ 7~9년	52	3.42	.953			
	⑤ 10년 이상	57	3.35	.849			
합 계		300					

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

<표 4-6>에 의하면, 교사의 지속적 몰입 관계에 대한 교사들의 인식은 교직경력에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면, 7~9년(3.42), 10년 이상(3.35), 1~3년(3.21), 4~6년(3.19), 1년 미만(2.80)으로 나타났다($p < .01$). Scheffé 검증에서도 4~6년 및 7~9년이 1년 미만 보다 교사의 지속적 몰입을 높게 반응하고 있다.

이에 반해, 연령, 학력, 기관 학급규모에서는 유의한 차이를 내지 못했다. 이를 구체적으로 살펴보면 기관 설립유형에서는 어린이집(3.31), 유치원(3.17)로 나타났으며, 연령에서는 30~39세(3.31), 50세 이상(3.30), 40~49세 및 20~29세(3.17) 순으로 나타났다. 학력에서는 석사 이상(3.36), 전문학사(3.27), 학사(3.21), 고등학교 졸업(3.14)로 나타났다. 기관 학급규모에서는 7학급 이상(3.38), 1~3학급(3.32), 4~6학급(3.13)으로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다.



3. 교사의 규범적 몰입의 차이

교사의 변인에 따른 규범적 몰입의 차이는 <표 4-7>과 같다.

<표 4-7> 규범적 몰입의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.69	.628	.984	.326	
	② 어린이집	152	3.62	.659			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.61	.683	.161	.923	
	② 30 ~ 39세	125	3.67	.688			
	③ 40 ~ 49세	100	3.67	.588			
	④ 50세 이상	14	3.60	.556			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.59	.705	1.437	.232	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.68	.627			
	③ 학사	86	3.59	.648			
	④ 석사 이상	17	3.92	.530			
기 관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	3.68	.576	1.034	.378	
	② 4~6학급	164	3.59	.643			
	③ 7학급 이상	96	3.74	.667			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	3.33	.491	2.185*	.041	①<⑤
	② 1~3년	71	3.61	.642			
	③ 4~6년	98	3.65	.658			
	④ 7~9년	52	3.71	.651			
	⑤ 10년 이상	57	3.79	.633			
합 계		300					

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

<표 4-7>에 의하면, 교사의 규범적 몰입 관계에 대한 교사들의 인식은 교직경력에서 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 평균값을 통해보면 교직경력에 따라 10년 이상(3.79), 7~9년(3.71), 4~6년(3.65), 1~3년(3.61), 1년 미만(3.33) 순으로 나타났다($p < .05$). Scheffé 검증에서도 10년 이상이 1년 미만보다 교사의 규범적 몰입을 높게 반응하고 있다.

이에 반해, 기관 설립유형, 연령, 학력, 기관 학급규모에서는 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다. 기관 설립유형에서는 유치원(3.69), 어린이집(3.62) 순으로 나타났다. 연령에서는 40~49세 및 30~39세(3.67), 20~29세(3.61), 50세 이상(3.60)으로 나타났다. 학력에서는 석사 이상(3.92), 전문학사(3.68), 고등학교 졸업 및 학사는(3.59) 순으로 나타났다. 기관 학급 규모에서는 7학급 이상(3.74), 1~3학급(3.68), 4~6학급(3.59) 순으로 나타났으며, 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다.



4. 교사의 변인에 따른 교사의 조직몰입의 차이

교사의 변인에 따른 교사의 조직몰입의 차이는 <표 4-8>과 같다.

<표 4-8> 조직몰입의 차이

구 분	하위변인	N	M	SD	t/F	P	Scheffé
기관설립 유 형	① 유치원	148	3.59	.580	.512	.609	
	② 어린이집	152	3.61	.605			
연 령	① 20 ~ 29세	61	3.51	.604	.682	.564	
	② 30 ~ 39세	125	3.64	.623			
	③ 40 ~ 49세	100	3.57	.557			
	④ 50세 이상	14	3.66	.490			
학 력	① 고등학교 졸업	47	3.56	.627	.689	.559	
	② 전문학사(2~3년제)	150	3.61	.572			
	③ 학사	86	3.55	.620			
	④ 석사 이상	17	3.76	.529			
기 관 학 급 규 모	① 1~3학급	40	3.65	.535	2.983*	.032	②<③
	② 4~6학급	164	3.50	.578			
	③ 7학급 이상	96	3.73	.628			
교 직 경 력	① 1년 미만	22	3.27	.445	3.160*	.014	①>④,⑤
	② 1~3년	71	3.53	.568			
	③ 4~6년	98	3.56	.606			
	④ 7~9년	52	3.72	.630			
	⑤ 10년 이상	57	3.74	.554			
합 계		300					

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

<표 4-8>에 의하면, 교사의 조직몰입에 대한 교사들의 인식은 기관 학급 규모, 교직경력에서 유의한 차이가 나타났다. 평균값을 통해 살펴보면, 기관 학급 규모는 7학급 이상(3.73), 1~3학급(3.65), 4~6학급(3.50)으로 나타났으며($p < .05$), 교직 경력은 경력에 따라 10년 이상(3.74), 7~9년(3.72), 4~6년(3.56), 1~3년(3.53), 1년 미만(3.27) 순으로 나타났다($p < .05$). Scheffé 검증

에서도 1년 미만이 7~9년, 10년 이상 보다 교사의 조직 몰입에 대한 인식을 높게 반응하였고 기관 학급 규모에서는 7학급 이상이 4~6학급 보다 조직 몰입에 대한 인식을 높게 반응 하였다.

이에 반해, 기관 설립유형, 연령, 학력에서는 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다. 살펴보면 다음과 같다. 기관 설립유형에서는 어린이집(3.61), 유치원(3.59)로 나타났다 .연령에서는 50세 이상(3.66), 30~39세(3.64), 40~49세(3.57), 20~29세(3.51) 으로 나타났다. 학력에서는 석사 이상(3.76), 전문학사(3.61), 고등학교 졸업(3.56), 학사(3.55)로 나타났으며 통계적으로 유의한 차이를 나타내지 못했다.



제 3 절 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사 조직 몰입과의 상관관계

교사의 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 하위요인 간의 분석의 결과는 < 표4-9>과 같다.

<표 4-9> 교사의 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 상관관계

구 분	결속 촉진	개별적 관심	지적인 관심	정서적 몰입	지속적 몰입	규범적 몰입	변화 지향적 리더십	조직 몰입
결속촉진	1							
개별적관심	.774**	1						
지적인관심	.605**	.597**	1					
정서적몰입	.503**	.521**	.439**	1				
지속적몰입	.360**	.439**	.376**	.476**	1			
규범적몰입	.479**	.477**	.384**	.569**	.593**	1		
변화 지향적 리더십	.897**	.908**	.800**	.559**	.443**	.512**	1	
조직몰입	.522**	.567**	.473**	.781**	.868**	.847**	.570**	1

**p<.01

<표 4-9>에서와 같이, 변화 지향적 리더십의 세 가지 하위요인과 조직 몰입의 세 가지 하위요인간의 상관관계를 나타냈으며 교사의 변인에 따른 변화

지향적 리더십과 조직 몰입과의 상관관계는 다소 높은 정적 상관관계 $r=.570$ 으로 나타났다($p<.01$). 하위 요인별로 자세히 살펴보면, 교사의 변인에 따른 원장의 변화 지향적 리더십의 하위변인 중에서 결속촉진 변인과 조직 몰입 하위 요인간의 상관관계는 $r=.360\sim.503$ ($p<.01$)이며, 조직몰입 변인과는 $r=.522$ 으로 나타났다. 그 중에서 결속촉진과 정서적 몰입과의 관계가 $r=.503$ 으로 가장 높게 나타났으며 지속적 몰입 변인이 $r=.360$ 으로 가장 낮은 상관을 보였다.

개별적 관심과 조직 몰입 하위요인 간의 상관관계는 $r=.439\sim.521$ 이며, 조직 몰입 변인과는 $r=.567$ 로 나타났다($p<.01$). 변화 지향적 리더십 하위요인 중 개별적 관심 변인이 조직 몰입 하위요인 중 정서적 몰입에 가장 높은 상관관계를 나타냈는데, 개별적 관심과 정서적 몰입 변인이 $r=.521$ 로 가장 높게 나타났으며, 규범적 몰입 변인은 $r=.477$ 로 나타났고, 지속적 몰입은 $r=.439$ 로 가장 낮게 나타났다($p<.01$).

지적인 관심과 조직 몰입 하위요인 간의 상관관계는 $r=.376\sim.439$ 이며 조직 몰입 변인과는 $r=.473$ 으로 높게 나타났다($p<.01$). 특히 정서적 몰입 변인이 $r=.439$ 로 가장 높게 나타났으며, 규범적 몰입 변인과는 $r=.384$ 로 나타났고, 지속적 몰입 변인은 $r=.376$ 으로 다소 낮은 상관을 보였다($p<.01$).

이러한 결과는 교사의 조직몰입을 높이기 위해서는 유아교육기관장과 교사와의 내적인 소통으로 온정적 관계를 가지고 교사의 자발적인 참여, 즉 내재적 동기 부여를 하여 스스로 성장함을 느끼며 정서적 조직몰입의 증진 구조의 방안이 될 것이다.

제 4 절 논 의

본 연구는 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계를 알아보고자 하였다.

선행 연구의 변화 지향적 리더십과 조직몰입의 하위변인과 본 연구의 하위 변인이 모두 일치하지 않으나 맥락상 일맥상통하는 부분이 있으므로 본 연구와 선행연구의 공통성과 차별성을 짚어보며 논의해 보고자 한다.

첫째, 유아교육기관 교사의 배경변인 즉 기관설립 유형, 연령, 학력, 기관 학급 규모, 교직경력에 따른 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십 전체뿐만 아니라 그 하위영역인 결속촉진, 개별적 관심, 지적 자극에서 통계적으로 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 기관 설립유형에서는 어린이집 교사보다 유치원 교사가 변화 지향적 리더십의 인식 정도가 높았다.

연령에서는 50세 이상의 교사가 높았으며 학력은 석사 이상의 고학력일수록 높았으며 경력은 7~9년 교사의 인식이 높게 나타났으며 기관 학급규모에서는 대규모 유아교육기관보다 소규모 유아교육기관에서 변화 지향적 리더십의 인식이 높게 나타났으며 여기에서 변화 지향적 리더십의 인식 정도가 소규모 유아교육기관이 대규모 유아교육기관 보다 높게 나타나는 것은 교사와 원장과의 친밀도가 유아교육기관이 소규모 기관일수록 변화 지향적 리더십 인식 정도가 높고 또한 원장과 교사간의 업무 밀착도가 강하기 때문에 교사에게 미치는 변화 지향적 리더십의 영향력이 대규모 유아교육기관보다 긍정적으로 소규모 유아교육기관에서 높게 인식 하였다고 볼 수 있다.

이러한 결과는 이정진(2003), 노종희(1994)의 연구와 일치 하였다. 반면기관 규모에서 광영지(2005)는 대규모 학교의 변혁적 지도성이 소규모 학교보다 더 높게 인식되고 있다고 하는 다른 결과를 나타냈다.

한편 유아교사의 배경변인에 따른 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 하위요인인 결속촉진, 개별적 관심, 지적 자극의 인식 정도를 구체적으로 살펴보면 개별적 관심이 다른 하위변인 점수보다 높았다.

이는 유아교사가 변화 지향적 리더십의 구성요소 중 다른 요소들 보다 개별적 관심에 대해 반응을 더 보이는 것을 알 수 있으며 유아교사가 열악한 근무 환경 속에서 유아교육기관 원장이 리더십을 발휘할 때 교사에 대한 개별적 관심은 원장이 염두에 두고 지켜야 할 중요한 리더십임을 시사하고 있다.

본 연구에서 특이할 만한 사항은 유아 교사의 변화 지향적 리더십 인식 정도가 측정결과 학력에 따라서 유아교사가 인식하는 정도가 다르게 나타남을 시사하고 있다.

둘째, 교사의 배경변인 즉 기관 설립유형, 연령, 학력, 학급규모, 교직 경력

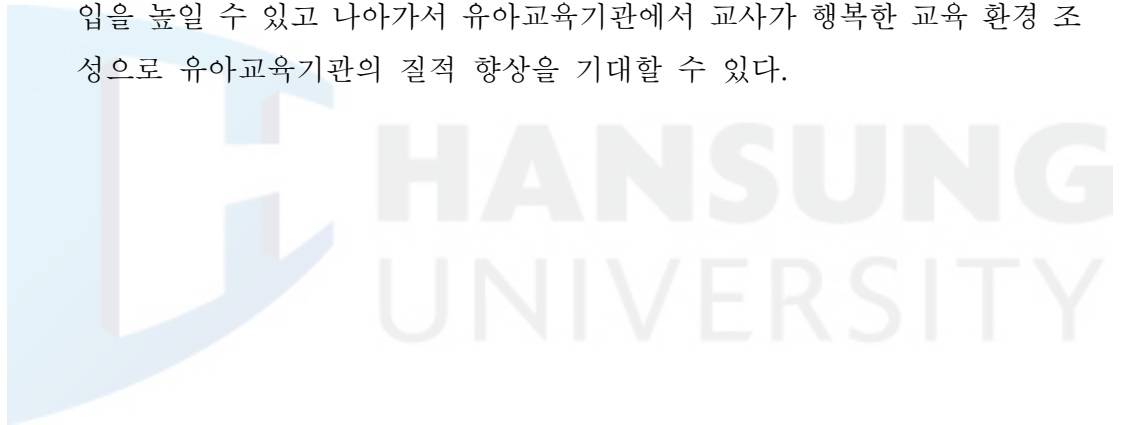
에 따른 교사의 조직몰입에 대한 인식정도는 다음과 같은 유의한 차이를 도출했다. 교육경력은 7~9년, 10년 이상인 교사가 다른 교사보다 조직몰입 인식을 높게 했다. 즉 경력이 많아지게 되면 전문성 인식이 높아지고 상위 역할의 수행으로 전반적 운영에 대한 직접적 참여 영역도 확장됨을 알 수 있다. 또한 기관 학급규모에서도 7학급 이상이 높게 인식 하였으며 기관 설립유형, 연령 학력에서는 유의한 차이가 나타나지 않았다. 기관 설립유형에서는 어린이집 보다 유치원이 그리고 학급수가 많을수록 상대적으로 업무 부담이 적고 시간적 여유가 있는 등 근무 여건이 좋은 편이다. 교사 경력이 많아지면 전문성 인식이 높아지고 상위역할을 수행하게 되며 전반적 운영에 대한 직접적 참여의 영역도 확장됨을 알 수 있다. 기관설립 유형에서는 유치원이 조금 높게 인식했고 연령에서는 50세 이상이, 학력에서는 석사이상의 교사가 조금 높게 인식했다. 자신의 교직에 대한 사명감과 책임감 관점으로 본다면, 소속된 유아교육기관에 충직하고 의무를 성심성의껏 수행해야 한다는 내적 가치관을 포함하는 조직몰입의 의미와 연결 지어 해석 할 수 있다. 즉, 유아교육기관 교사들도 경력이 많아질수록 일반 교사들에 비해서 조직 몰입 정도가 높은 것으로 볼 수 있다.

셋째, 유아교육 기관 원장의 변화 지향적 리더십과 조직몰입과의 하위 변인의 관계를 분석한 결과 유아교사의 조직몰입은 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 정적 상관관계를 나타냈다. 변화 지향적 하위변인 중 결속촉진이 조직몰입의 하위요인인 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입에 영향을 미치며 유아교육기관 원장은 구성원들 모두가 서로를 존중해 줄때 교사들이 자부심을 가지고 조직몰입에 도달 할 수 있으리라 추측된다. 이러한 결과는 유아교육기관 원장의 리더십이 교사의 조직몰입을 높이는 중요한 변인임을 밝혀 주었다. 이러한 결과는(김경혜외, 2005: 부정민 외, 2009, 이명환, 2009, 한민경, 2009)의 연구와 일치 하였고, 원장은 교사들에게 내적 에너지와 잠재능력을 활성화하는 획기적인 전기기 마련되어야 조직몰입을 효과적으로 이끌 수 있다는 점을 인식해야 할 것이다. 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 하위요인과 교사의 조직몰입의 하위요인간의 상관관계를 구체적으로 살펴보면 결속촉진과 정서적 몰입($r=.503$), 개별적 관심과 정서적 몰입($r=.521$),

지적인 관심과 정서적 몰입($r=.439$)의 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

이 연구 결과를 토대로 변화 지향적 리더십 하위요인과 조직몰입의 하위요인 중 정서적 몰입이 가장 높은 상관관계를 보이는데 이는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 발휘로 조직몰입 중에서도 정서적 몰입을 더 높일 수 있다는 시사점을 발견할 수 있다.

연구 결과에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입은 높은 상관관계가 있음을 알 수 있다. 원장의 리더십 발휘로 교사의 조직몰입을 높이기 위해 유아교육기관 원장은 리더십의 여러 요소 중 자기 결정성과 업무 참여 기회를 교사에게 제공하여 효과적인 변화 지향적 리더십 개발과 실천으로 교사와 개별적 유대 관계 강화로 또한 내적인 교감으로 정서적 몰입을 더욱 강화하는 계기가 되어 동기적 유발로 조직에 몰입을 높일 수 있고 나아가서 유아교육기관에서 교사가 행복한 교육 환경 조성으로 유아교육기관의 질적 향상을 기대할 수 있다.



제 5 장 요약 및 결론

제 1 절 요약

본 연구의 목적은 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계를 알아봄으로써 유아교육기관 교사들이 인식하고 있는 원장의 변화 지향적 리더십에 대해 알아보고, 유아교사의 조직몰입을 증대시킬 수 있는 전략을 수립하여 전체적으로는 유아교육기관의 질을 높이며 원활한 운영에 도움이 되는 개선 방안을 모색 하는데 있다.

본 연구를 실행하기 위해 관련된 문헌과 연구 논문을 통하여 이론적 기초를 마련한 후 서울지역 일부 유아교육기관에 재직 중인 교사 300명을 연구 대상으로 하였다. 본 연구를 위하여 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십은 심윤희(2007)의 “유아교육기관 원장의 변혁적 지도성과 교사의 교직헌신이 교사 효능감에 미치는 영향”에서 사용한 것을 본 연구에 맞게 하위변인을 세 가지로 하여 수정 및 보완 하였다.

또한 조직몰입에 관한 설문지는 신미숙(2010)의 “유치원 교사의 자기 지도성과 조직몰입과의 관계”에서 설문지를 본 연구에 맞게 수정하여 세 가지의 하위변인으로 하여 측정 하였다. 사후 검증은 Scheffé 방식을 사용하였다.

이러한 연구 과정을 통해 도출된 결과를 요약하면 다음과 같다. 변화 지향적 리더십은 결속촉진, 개별적 관심, 지적 자극의 하위 변인을 포함한 17개의 문항으로 구성하였다. 교사의 조직몰입은 정서적 몰입, 지속적 몰입, 규범적 몰입, 하위변인을 포함한 21개의 문항으로 구성하여 측정하였다. 본 연구에서 수집된 설문 자료의 통계처리는 SAS프로그램을 사용하여 분석하였으며, 통계처리의 유의 수준은 각각 $p<.05$, $p<.01$ 에서 분석하였다.

연구문제별로 연구 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 배경변인에 따라 어떻게 지각하는가를 살펴본 결과, 결속촉진에 대한 교사들의 인식은 기관 설립유형에서는 비교적 유의한 차이를 나타내지 못했다. 개별적 관심의 인식 차이에서

는 기관 학급 규모에서 1~3학급이 높게 인식하였으며, 지적 자극에서는 교직 경력이 7~9년의 교사가 전체적으로 유아교육기관 규모가 작을수록 교직 경력이 높을수록 높게 인식하였다.

하위 영역별 평균은 개별적 관심, 결속촉진, 지적인 관심 순으로 나타났다. 이는 유아교사의 연령이 많을수록 유아교육기관의 변화 지향적 리더십이 많아지고 교육경력이 많아질수록, 학력이 높을수록 유아교육기관의 변화 지향적 리더십의 필요성이 요구된다.

둘째, 유아교육기관 교사의 조직몰입 배경변인에 따라 어떻게 지각하는가를 살펴본 결과, 정서적 몰입과의 관계에 대한 교사들의 인식은 기관 학급규모에서 7학급 이상인 교사들의 인식, 교직경력이 10년 이상인 교사들의 인식의 순으로 가장 높게 나타났으며, 지속적 몰입 관계 인식 차이에 대한 교사들의 인식은 10년 이상의 교직경력의 교사들의 인식이 가장 높게 나타났으며 규범적 몰입 관계 인식 차이에서는 10년 이상의 교직경력의 교사들의 인식이 높게 나타났다. 조직몰입에 대한 교사들의 인식은 교직경력에서 10년 이상 교사가 기관 학급규모에서는 7학급 이상의 교사들이 다른 교사들에 비해 높은 인식을 나타냈다.

또한 하위 영역별 평균은 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입 순으로 나타났다. 즉, 유아교육기관의 교사의 조직 몰입은 정서적 몰입과는 높은 정도의 상관이 있으며 규범적 몰입과는 상관은 있으나 낮으며 지속적 몰입과는 상관이 거의 없음을 알 수 있다.

이러한 결과는 유아교사론을 토대로 볼 때 소명을 가지고 헌신 하느냐 임금을 받는데 중점을 둔 사람에게는 돈벌이가 된다는 특성 때문에 교사들 스스로 후자에 신념을 가지고 임하기 때문에 지속적 몰입이 낮게 나온다고 볼 수 있다. 교사들의 인지적 전략이 높을수록 정서적으로 조직을 활성화 시키고 정서적 몰입에 정의 관계를 갖고 있다 즉, 유아교육기관 교사들은 아이들을 가르치고 함께 지내는 것을 좋아하고 타인에 대한 봉사의 욕구가 강하므로 교사의 본성에 충실함이 정서적 몰입에 높은 인식을 나타내는 것이라 할 수 있다. 유아교육기관에서 지속적 몰입에 대해서는 낮은 인식을 보였는데 이러한 결과는 교직은 타 직종에 비해 경제적인 요인으로 인한 지속적 몰입보다

는 교육 자체에 가치를 부여하고 있기 때문이며 지속적 몰입이나 교육기관에 대한 책임감에 의한 몰입이라는 개념에서 나온 결과라 볼 수 있다.

셋째, 유아교사가 지각한 변화 지향적 리더십과 조직몰입의 상관관계가 어떠한지를 알아보기 위하여 각 변인별로 하위변인을 정하여 연구, 분석한 결과 변화 지향적 리더십과 조직몰입은 ($p < .01$) 수준에서 정적 상관관계를 나타내고 있었다. 그리고 변화 지향적 리더십의 하위요인과 조직몰입의 하위요인들 중 정서적 몰입과 가장 높은 상관관계를 나타내고 있었다. 자세히 살펴보면, 계속 촉진과 정서적 몰입($r = .503$), 개별적 관심과 정서적 몰입($r = .521$), 지적인 관심과 정서적 몰입($r = .439$)으로 정서적 몰입이 가장 높은 상관관계가 있었고 조직몰입의 다른 하위 요인과의 유의미한 상관관계가 있었다. 그러므로 이러한 분석 결과는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십의 조직몰입에 미치는 연구에서 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십이 중요한 요소로 요청되며, 리더십을 바람직하게 신장시키기 위해 원장들을 위한 다양한 교육의 제공으로 변화 지향적 리더십 개발을 리더십 증대의 계기로 연결 지어 지고 정부 차원에서의 지원이 있어야 한다. 기관장은 교육철학과 경영의지, 미래가치 전문적 자질을 갖추고, 자기계발을 위해 노력해야하며 올바른 리더십 인식으로 효율적 리더십을 발휘할 때 교사의 조직몰입도가 높아지고 효율적 기관 운영이 가능할 것이다.

제 2 절 결 론

상기의 연구 결과를 바탕으로 본 연구의 결론을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십은 교사의 배경 변인에 따라 유의한 차이가 나타났다. 유아 교사가 고학력일수록 연령이 높을수록 유아교육 기관 원장의 변화 지향적 리더십에 대한 인식이 유의한 차이를 보였으며 유아교사의 경력이 많을수록 유아교육기관 규모가 작을수록 변화 지향적 리더십에 대한 인식이 높았다. 따라서 유아교육기관에서 유아교육기관 규모가 작을수록, 고 연령 교사 일수록 교직 경력이 많을수록 고학력 일수록 재직기간이 길수록 유아교육기관 원장의 리더십에 대해 긍정적인 반응을 갖고 있으

므로 고연령, 고학력, 고경력의 교사들에게 보다 적극적으로 리더십을 발휘하여 유아교육기관 운영의 질과 효율성 증대를 위해 노력해야하며 낮은 인식을 보이는 교사들에게는 다양한 조직 환경과 상호간 마음을 열고 믿음을 증대시켜 효과적인 변화 지향적 리더십의 발전적인 전략을 모색해야 할 것이다.

둘째, 교사가 지각한 조직몰입은 교사의 배경 변인별로 유의한 차이가 나타났다. 연령과 학력이 높을수록 조직몰입이 다른 교사보다 높은 인식 수준을 나타냈다. 특히 정서적 몰입의 하위 요인에 대한 인식 수준이 높게 나타났다. 따라서 연령과 학력이 낮은 교사, 교직경력이 짧은 교사들에게 조직몰입에 영향을 미치는 정서적 몰입에 대해 높은 인식을 나타낼 수 있는 방안을 생각해야한다. 교직경력이 짧은 교사의 경우 조직몰입에 대해 낮은 인식을 보이는 것은 유아교사가 결혼이나 출산 등의 이유로 짧은 교직 수명을 보여주고 있기 때문이다. 그러므로 교사들에게 출산휴가와 육아휴직을 일반화시켜 교사가 자발적으로 이용할 수 있게끔 인식 개선이 요구된다.

셋째, 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입 간에는 유의한 상관관계가 있었다. 교사는 조직몰입을 최대한 증가시키기 위해서 교사 자신이 조직의 목표 달성을 위해 일 자체를 즐겁게 함으로써 애착의 일치로 원장과 교사의 일체감을 증대시키는 요인으로 작용할 때 교육적 성과와 질을 높이고 유아교육기관의 원활한 운영이 될 수 있다.

제 3 절 제 언

위의 결론을 토대로 다음과 같이 제안하고자 한다. 첫째, 본 연구는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계에 대해 유아교육기관에서 설문지법을 적용하여 분석하였으므로 연구결과를 일반화 하는데는 제한이 따른다. 따라서 후속 연구에서는 조금 더 다양한 교육관련 집단을 대상으로 심층적인 질문과 관찰법을 병행하여 연구 하여야 할 것이다.

둘째, 저학력과 낮은 연령의 교사들 교직경력이 짧은 교사들의 원장의 변화 지향적 리더십을 증대 시키는 방안을 모색할 필요가 있다.

상기의 연구에서는 고학력, 고연령, 교직경력이 긴 교사들이 원장의 변화 지향적 리더십에 높은 인식을 하고 있었다. 유아교육기관은 고등학교를 졸업하고도 바로 취업이 가능하기 때문에 교사의 연령과 학력이 낮을 수 있다. 따라서 다른 교사들과 학력과 연령의 차이로 인해 갈등을 야기 시킬 수 있으므로 교사들의 의견 수렴과 상호 간의 신뢰를 유지 하는 것이 교사의 조직몰입을 높이는데 영향력을 줄 것 이며 다양한 변인을 포함하여 조직몰입을 결정하는 선행 변인을 규명하는 연구가 이루어져야 할 것이다.

셋째, 유아교육기관의 다양한 운영형태 즉, 어린이집, 유치원, 병설 유치원 등으로 세부적으로 연구할 필요성을 제시하여 범위를 좁혀 심도 있게 연구함이 필요하다. 또한, 유아교육기관 원장의 리더십뿐 아니라 유아의 보육을 포괄하는 유아교사의 지도성에 대한 연구도 필요하며 유아 개개인의 성향을 발견하여 긍정적 부분은 증진시켜 발전시키며 성향이 낮은 부분은 보완 해주는 유아 개인의 발달 수준에 따른 교사의 세심하고 발전적 지도성도 매우 중요하므로 증진 하도록 하여야 할 것이다.

【참고문헌】

1. 국내문헌

강지영(2006). 초등학교 조직문화와 교사의 조직헌신도와의 관계. 건국대학교 석사학위논문.

강지영(2009). 유치원교사의 역량강화와 직무만족 및 조직몰입과의 관계. 대구대학교 박사학위논문.

국승오(2009). 학교장의 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 교사의 효능과 조직몰입에 미치는 영향. 공주대학교 박사학위논문.

권인탁(1994). 교육행정가의 변혁 지향적 지도성 측정에 관한 연구. 전북대학교 박사학위논문.

김 진(2008). 보육교사의 직무스트레스와 직무만족이 보육서비스의 질에 미치는 영향. 동양대학교 박사학위논문.

김경혜(2005). 보육시설장의 리더십과 임파워먼트가 보육교사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 한국유아교육보육행정학회.

김미예(2010). 보육교사의 조직문화 인식이 조직몰입에 미치는 영향. 한양대학교 행정대학원 석사학위논문.

김연진(1995). 탁아 프로그램의 질에 영향을 미치는 원장 및 교사의 변인 연구. 숙명여자대학교 석사학위논문.

김원형(2005). 조직 문화의 유형과 비서직 종사자의 조직성과에 관한 연구. 이화여자대학교 석사학위논문.

김정아(2011). 어린이집 교사가 지각한 주임교사의 리더십이 교사의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향 연구. 건국대학교 석사학위논문.

김진아(2008). 보육종사자가 지각한 보육시설의 조직문화와 조직효과성에 관한 연구. 동덕여자대학교 석사학위논문.

- 김진숙(2005). 양성기관별 보육교사의 전문성에 대한 보육시설장의 인식. 숙명여자대학교 석사학위논문.
- 김창걸(1994). 『교육행정학 신론』. 서울: 형설출판사.
- 김현정(2004). 초등학교장의 변혁적 지도성과 교사 효능감과의 관계. 경남대학교 박사학위논문.
- 남정걸(2000). 『교육행정및 교육경영』. 서울: 교육과학사.
- 노종희(1996). 교육행정가의 변혁적 리더십의 개발 연구. 동덕여자대학교 박사학위논문.
- 박내희(1996). 『현대리더십론』. 서울: 법문사.
- 서미연(2004). 유치원 교사능력개발 지원정도와 교사의 직무만족 및 조직몰입과의 관계. 서울대학교 석사학위논문.
- 성영태(2006). 기초자치단체장의 리더십 유형이 공무원의 조직몰입에 미치는 영향. 계명대학교 박사학위논문.
- 신성숙(2008). 발달지체유아 통합교육에 대한 교사신념과 원장의 변혁적 지도성이 교사 간 협력교수에 미치는 영향. 대구대학교 석사학위논문.
- 심윤희(2007). 교육기관원장의 변혁적지도성과 교사의 교직헌신이 교사효능감에 미치는 영향. 한양대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 우영일(2008). 보육 서비스 질과 보육시설 조직문화의 관계 분석. 덕성여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이병진(2003). 『새로운 교육의 패러다임 교육 리더십』. 서울: 학지사.
- 이 정(2003). 특수교육 요구 아동 통합교육의 협력교수에 대한 일반교사 특수교사의 인식. 단국대학교 특수교육대학원 석사학위 논문.
- 이상희(2005). 유아교육기관 원장의 리더십유형이 교사의 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향. 국민대학교 석사학위논문.
- 조국행(2000). 초등학교장의 변혁적지도성과 학교조직 효과성의 관계. 국민대학교 교육대학원 석사학위논문.

조성일(2003). 『교육행정과 교육경영』. 서울: 재동문화사.

허만용(2001). 조직유형과 직위에 따른 이직의도와 조직몰입의 관계. 『한국 행정학보』, 35(3), pp.181-196.

2. 국외문헌

Avolio, B. J.(1988). *Transformational leadership charisma*. In Hunt. J. G. Balige. B. R. Dachler. H. P. Schriesheim(Eds). C. A/ :Emerging leadership vistas(Lexington.Mass.: Lexington Books). 29-50.

Allen, N. J., & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*. 63(1). 1-18.

Burns, J. M.(1978). *Leadership*. N. Y. :Harper and Row.

Bass, B. M.(1978). *Transformation Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.

Buchanan, B.(1974). *Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations*. Administrative Science Quarterly.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N.(1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.

Kanter, R. M.(1974). *Commitment and social organization*. In D. Field(ed) *Social Psychology for London* : Nelson.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P.(1987). Transactional and Transformation Leadership : A Constructive Developmental Analysis, *Academy*

- of Management Review*. 12(4). 67–95.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J.(1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, J. R.(1975). *Behavior in Organizations*. NY.: McGraw–Hill, Inc.
- Singh, J.(2000). Performance productivity and quality of frontline employees in service organizations. *Journal of Marketing*, 64(4), 15–34.
- Steers, R. M.(1975). Problems in the Measurement of Organizational, *Effectiveness Administrative Science Quarterly*, 20(1), 546~557.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, New York : Wiley.
- Yuki, G. A. (1998). *Leadership on Organizations*(4th ed), New Jersey: prentice Hall.

【부 록】

설 문 지

주제: 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계

안녕하십니까?

본 설문지는 유아교육기관 원장의 변화 지향적 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계에 대해 알아보고자 여러분의 의견을 묻고자 합니다.

평소 느끼시고 생각하시는 바대로 한 문장도 빠짐없이 솔직하게 답해 주시면 연구에 많은 도움이 될 것입니다.

응답하신 내용은 익명으로 처리됩니다. 또한 여러분의 신상이나 응답하신 내용에 대해서는 철저히 비밀이 유지될 것이며, 조사결과는 연구 목적 이외의 다른 용도로는 사용되지 않을 것을 약속드립니다.

유아들을 지도하시느라 바쁘신 중에도 귀중한 시간을 할애해 주심을 진심으로 감사드립니다.

2013년 3월

한성대학교 교육대학원
유아교육 전공

지도교수: 신재흠
연구자: 방경애

◎ 선생님의 일반적인 상황에 대해 무기명으로 알아보려고 합니다. 구체적으로 답해 주시면 감사하겠습니다. 해당되는 곳에 √ 표 해주십시오.

1. 선생님이 근무하고 계신 유아교육기관의 설립 유형은?

_____ ① 유치원 _____ ② 어린이집

2. 선생님의 연령은 어떻게 되십니까?

_____ ① 20 ~ 29세 _____ ② 30 ~ 39세

_____ ③ 40 ~ 49세 _____ ④ 50세 이상

3. 선생님의 학력은 어떻게 되십니까?

_____ ① 고등학교 졸업 _____ ② 전문학사(2~3년제 졸업)

_____ ③ 학사 _____ ④ 석사 이상

4. 선생님이 근무하고 계신 유아교육기관의 학급 규모는?

_____ ① 1 ~ 3학급 _____ ② 4 ~ 6학급 _____ ③ 7학급 이상

5. 선생님의 교직 경력은?

_____ ① 1년 미만 _____ ② 1 ~ 3년

_____ ③ 4 ~ 6년 _____ ④ 7 ~ 9년 _____ ⑤ 10년 이상

I. 원장의 변화 지향적 리더십에 관한 문항

◎ 선생님의 견해와 일치하는 것 하나만 골라 해당되는 곳에 √ 표 해주십시오.

항목		전혀 그렇지 않다	그렇지 않은 편이다	그저 그렇다	그런 편이다	매우 그렇다
결속 촉진						
1	우리 원장님은 교사와 협력하여 교육목표를 구체적으로 제시하고 업무를 추진한다.					
2	우리 원장님은 외부 압력으로부터 교사를 보호한다.					
3	우리 원장님은 교사들과 각종 협의회를 개최하여 민주적 의사결정에 도달하려고 한다.					
4	우리 원장님은 교사들과 공동체 의식을 가지고 직무를 수행하고자 한다.					
5	우리 원장님은 권한과 책임을 원감, 주임교사에게 대폭 위임한다.					
6	우리 원장님은 집단사고 과정을 통하여 문제를 민주적이고 합리적으로 해결한다.					
개별적 관심						
7	우리 원장님은 소외감을 느끼는 교사에게 개별적인 관심을 기울인다.					
8	우리 원장님은 교실에 방문하여 교사들의 애로점을 들어준다.					
9	우리 원장님은 교사들과 개별적으로 만나 상담하고 조언한다.					
10	우리 원장님은 교사가 무엇을 원하는지 알고 성취할 수 있도록 도와준다.					
11	우리 원장님은 교사들과 동등한 입장에서 이해하려고 노력한다.					
12	우리 원장님은 교사들에게 문제에 대해 새로운 사고방식이나 해결방향을 제시한다.					
지적 자극						
13	우리 원장님은 강한 조치를 취하기 전에 심사숙고할 것을 강조한다.					
14	우리 원장님은 교사들에게 창의성과 성실을 기대한다.					
15	우리 원장님은 모든 방면에서 최고보다는 최선을 다하기를 기대한다.					
16	우리 원장님은 항상 기대 이상으로 행동하도록 교사들을 동기화 시킨다.					
17	우리 원장님은 교사들에게 개인 목표를 설정하도록 격려한다.					

II. 선생님의 조직몰입에 관한 사항

◎ 선생님의 견해와 일치하는 것 하나만 골라 해당되는 곳에 √표 해주십시오.

항목	전혀 그렇 지 않다	그 것 이 아 니 다	그 저 그 렇 다	그 런 편 이 다	매 우 그 렇 다
정서적 몰입					
1	나는 이 유아교육기관에서의 생활이 앞으로도 더욱 행복해질 것이라고 생각한다.				
2	나는 유아교육기관 밖의 사람들과 나의 기관에 관해 이야기하는 것을 좋아한다.				
3	나는 유아교육기관의 문제가 진실로 나의 문제인 것처럼 느껴진다.				
4	나는 유아교육기관의 일원이라는 느낌을 갖는다.				
5	나는 유아교육기관에 대해서 감정적으로 애착을 느낀다.				
6	나는 현재 유아교육기관이 나에게 여러 가지 많은 개인적 의미를 갖는다.				
7	나는 유아교육기관에 강한 소속감을 느낀다.				
지속적 몰입					
8	나는 다른 유아교육기관(직장)을 구해놓지 않고 이 유아교육기관을 그만두는 것이 두렵다				
9	내 의지에 의해서라 해도 이 유아교육기관을 그만둔다는 것은 매우 힘든 일이다.				
10	만약 유아교육기관을 그만 두기로 결정한다면 내 인생의 많은 부분이 어렵게 될 것이다.				
11	만약 지금 당장 유아교육기관을 그만 둔다면 커다란 경제적 어려움이 다가올 것이다.				
12	현재 내가 이 유아교육기관에 다니는 이유는 나의 필요에 의해서 이기도 하지만 또한 내가 원해서 이기도 하다.				
13	내가 만약 이 유아교육기관을 떠나게 된다면, 나는 다른 선택의 여지가 거의 없는 상태이다.				
14	내가 유아교육기관에 남아 계속 일을 하는 주된 이유는 지금의 유아교육기관에서 내가 얻고 있는 만큼의 보편적인 이익을 다른 유아교육기관(직장)은 제대로 만족시켜 주지 못하기 때문이다.				
규범적 몰입					
15	나는 요즘 사람들이 너무 자주 직장을 옮긴다고 생각한다.				
16	나는 이 직장 저 직장으로 자주 옮기는 것은 비윤리적이라고 생각한다.				
17	내가 비록 이익이라도 할지라도, 지금 몸담고 있는 유아교육기관을 떠나는 것은 옳지 않다고 생각한다.				
18	내가 몸담고 있는 유아교육기관은 내가 열과 성을 다해 충성을 다할만한 가치가 있다.				
19	지금 함께 일하는 동료들에 대한 의무감 때문이라도 나는 유아교육기관을 그만두지 않을 것이다.				
20	나는 현재 근무하고 있는 '유아교육기관 운영방침'을 잘 따르려는 사람이 현명한 사람이라고 생각한다.				
21	나는 현 유아교육기관에서 계속 근무하는 것은 가치 있는 일이라고 생각한다.				

ABSTRACT

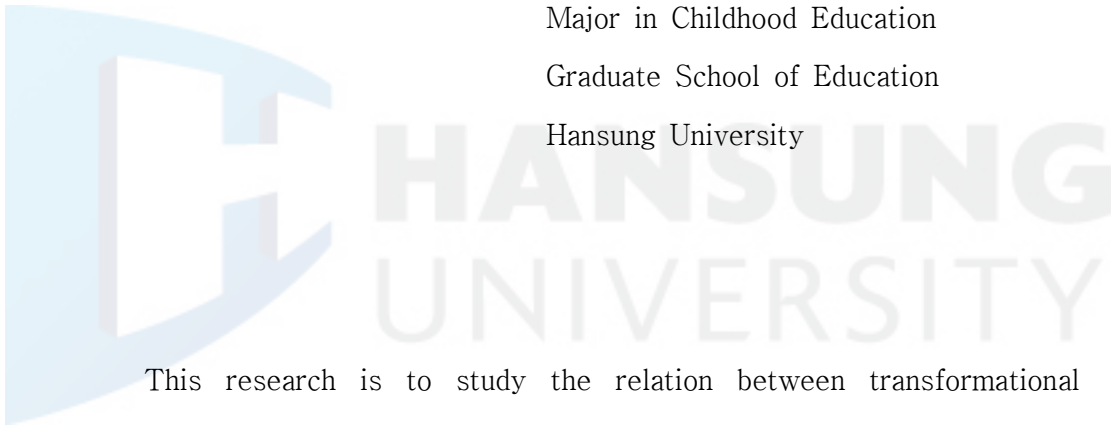
The Relationship Between Transformational Leadership of the Director of Early Childhood Education Institute and Commitment of Teachers to their Organizations.

Bang, Kyung-Ae

Major in Childhood Education

Graduate School of Education

Hansung University

The logo of Hansung University is located on the left side of the page. It features a stylized blue and white design. A large, faint watermark of the university's name, "HANSUNG UNIVERSITY", is visible in the background across the middle of the page.

This research is to study the relation between transformational leadership of the director of early childhood education institute and commitment of teachers to their organizations.

The subjects of this study were those who work in the early childhood education sectors in Seoul, 300 teachers in kindergartens and nurseries, as a tool for this study, to measure transformational leadership of directors of early childhood education institute, a questionnaire based on the questionnaire by Shim,Yoom-Hee, "transformational leadership (2007)," was edited and supplements were added for the purpose of this study and used. and for the questionnaire about commitment of teachers to their organizations, Shin,

Mi-sook's questionnaire(2010) was edited and supplements were added to be used as a study tool.

Statistics for collected survey data in this study were analyzed using the SAS program, ANOVA (One-Way ANOVA) is conducted as a method for specific data processing, and Scheff'e method was used for a post hoc purpose. In addition, the relation between transformational leadership of directors of early childhood education institute and organizational commitment was correlated. The conclusions from this study are as follows:

Firstly, transformational leadership among the directors of early childhood education institute showed significant differences depend on the background variables of the teachers. With more highly educated and aged early childhood teachers, the directors of early childhood education institute showed significant differences in their perceptions of transformational leadership, also the more experiences teachers and the smaller sized organization, they, as constituent members. had the more positive attitude towards transformational leadership, and the directors of early childhood education institute should strive to increase the efficiency and the quality of early childhood education institute at the same time by more actively approaching and demonstrating leadership to the teachers with higher education, more ages and experiences. Moreover, for those early childhood teachers who show low awareness for transformational leadership, the directors of early childhood education institute, on the basis of trust and partnership between the teachers and the directors, need to exert influence of effective transformational leadership, with open attitude, for those teachers to adapt to the organization.

Secondly, teachers' commitment to their organization were significantly

different depend on the teachers' background variables. It was found that teachers' commitment was proportional to their education level, class size, and age and the teachers with more experiences were found to be more committed to their organization. Such results indicates that the teachers of early childhood education institute tend to commit to their organization through various work experiences and educational activities. In addition, it might be unseasonable to force the teachers to immerse themselves in the organization while in harsh work environment, but teachers will increase their commitment to the organization if they, with the sense of ownership for the organization, work with self-confidence and even self-esteem through various educational activities.

Thirdly, there was significant positive correlation between the transformational leadership, perceived by the teacher, of directors of early childhood education institute and the teachers commitment to their organizations. For the aspect of sub-factors, there found to be significant correlations between promoting unity, which is a sub-factor of transformational leadership of directors of early childhood education institute and emotional commitment, continuance commitment and normative commitment, which are sub-factors of commitment to organizations, and among the sup-factors of commitment to organization, emotional commitment was the highest and showed somewhat lower correlation with intellectual interest. These results can be understood as that when teachers' unity is promoted by directors of early childhood education institute, if the directors, as a facilitator to the teachers, play the roles of helping and understanding by making the teachers to participate in the interactions among teachers with various activities and experiences, then they stand together with

the sense of unity and that influences commitment of teachers to the organization. After all, it shows that the performance and quality of early childhood education institute can be improved when directors of early childhood education institute increase promoting-unity, which is one of the sub-factors of transformational leadership, and emotional commitment, continuance commitment and normative commitment, which are sub-factors of commitment to organization.

【Key-words】 Transformational leadership, Commitment to organizations

