

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

유아교육기관 원장의 지도성과 교사의
직무만족과의 관계 연구

A Study on the Relationship between Early Childhood
Education Institute Directors' Leadership and Their
Teachers' Job Satisfaction

2005年 12 月

漢城大學校 教育大學院

幼 兒 教 育 專 攻

李 玉 子

碩 士 學 位 論 文
指 導 教 授 金 璟 培

유아교육기관 원장의 지도성과 교사의
직무만족과의 관계 연구

A Study on the Relationship between Early Childhood
Education Institute Directors' Leadership and Their
Teachers' Job Satisfaction

위 論文을 教育學 碩士學位論文으로 제출함.

2005年 12 月

漢城大學校 教育大學院

幼 兒 教 育 專 攻

李 玉 子

李玉子の 教育學碩士學位 論文을 認定함

2005年 12月 日

審査 委員長

印

審査 委員

印

審査 委員

印

- 目 次 -

I. 緒 論	1
1. 연구의 필요성	1
2. 연구의 목적	2
3. 연구의 내용	3
4. 연구의 제한점	3
II. 理論的 背景	4
1. 지도성	4
2. 직무만족	14
3. 지도성과 직무만족과의 관계	25
4. 선행연구고찰	26
III. 研究方法	29
1. 연구대상	29
2. 연구도구	30
3. 자료처리	32
IV. 結果 分析 및 解釋	33
1. 유아교육기관 원장의 지도성 경향	33
2. 유아교육기관 원장의 배경변인에 따른 지도성 비교	34
3. 교사의 직무만족 경향	36
4. 교사의 배경변인에 따른 직무만족 비교	38

5. 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계	42
V. 要約 및 結論	44
1. 요약	44
2. 결론	45
3. 제언	45
參考文獻	48
附錄	54
ABSTRACT	59

- 表 目 次 -

<표 1> Halpin의 지도성 유형 분류	12
<표 2> 조사대상자의 일반적 특성	29
<표 3> 조사도구의 구성내용과 문항구성 및 신뢰도	31
<표 4> 원장의 지도성의 평균 및 표준편차	33
<표 5> 원장의 배경변인에 따른 인화관계성의 차이	34
<표 6> 원장의 배경변인에 따른 과업지향성의 차이	35
<표 7> 교사의 직무만족의 평균 및 표준편차	36
<표 8> 교사의 배경변인에 따른 직무의 차이	37
<표 9> 교사의 배경변인에 따른 보수의 차이	38
<표 10> 교사의 배경변인에 따른 근무환경의 차이	39
<표 11> 교사의 배경변인에 따른 동료관계의 차이	40
<표 12> 교사의 배경변인에 따른 사회적 인정의 차이	41
<표 13> 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계	42

I. 緒 論

1. 연구의 필요성

현대사회는 조직사회이다. 우리는 조직 속에서 출생하여 조직에 의해 교육되며 조직을 위하여 일하는 데에 거의 모든 일생을 바치고 여가의 대부분도 조직 속에서 보내게 된다. 이와 같이 인간은 누구나 어떤 형태로든지 조직에 소속되어 조직 생활을 하고 있으며 조직의 영향을 받고 살아간다. 조직사회는 특정한 목표를 달성하기 위하여 두 사람 이상이 모여서 구성된 집합체이며 이 같은 특정 조직의 목표를 달성하는데 미치는 요인은 여러 가지가 있지만 그 중에서도 지도성은 중요한 요인이다. 특히 교육기관을 하나의 조직체로 관찰하면 그 교육목표를 달성하기 위해서는 교육기관 장의 지도성이 매우 중요하다고 하겠다.

이렇듯 교육현장에서 중심을 차지하고 있는 교육기관 장의 역할은 매우 중요하며, 이는 유아교육기관에 있어서도 예외일 수는 없고 또한 유아교육기관은 다른 교육기관보다 어린아동을 대상으로 하므로 원장의 지도성은 더욱 중요하다고 할 수 있다. 원장이 어떻게 역할을 수행하느냐에 따라 유아교육기관의 풍토가 개방적이거나 창조적이 될 수도 있고, 아니면 피동적이거나 폐쇄적이 될 수 있는 등의 차이가 있게 되며 이 안에서 활동을 하는 교사들의 직무만족에도 영향을 미침으로써(정정희, 2003), 결국 교육활동의 질적 차이를 가져오게 될 것이다. 특히 유아교육기관은 다른 교육기관에 비해 규모가 작고, 인간관계가 밀접한 조직이기 때문에 원장의 지도성이 교사들에게 보다 직접적으로 크게 영향을 미칠 것이라고 가정할 수 있다.

유능한 원장은 유아교육현장에서 교사에게 직무만족을 주는 풍토를 조성할 수 있도록 지도성을 발휘하여 교사능력 개발과 재능 활동 계획을 추진하

고 교사의 전문성 신장을 촉진하기 위한 자체연수 활동과 연수 기회 확대 등 보상체제의 개선방안에 대해서 적극적인 노력을 하는 모습일 것이다

이러한 지도성은 집단이나 조직을 운영 관리함에 있어 집단의 목적달성에 적극적으로 참여하도록 구성원에 영향을 미치게 하며 이끄는 사람과 따르는 사람, 그리고 주어진 상황과의 상호관계의 작용이다. 또한 주어진 상황에서 설정된 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 구성원들로 하여금 그들의 노력과 에너지를 목표달성 하도록 유도하며 설득하여 이에 영향을 주는 일련의 과정이다.

그러므로 유아교육기관의 원장은 유아교육의 목적달성을 위해 여러 가지 자원들을 활용하여 교육활동을 이끌어가는 중심역할을 담당해야 하기 때문에 원장의 지도성은 원활한 교육기관운영측면에서 매우 중요한 요소라고 하겠다. 유아교육기관의 질적 개선이 요구되고 있는 현시점에서 유아교육기관 원장의 지도성과 직무만족에 대한 관계를 살펴보는 것은 의미 있는 일이 될 것으로 사료된다(안영임, 2002, 여윤경, 2003; 정정희, 2003).

따라서 본 연구에서는 유아교육기관 원장의 지도성이 배경변인별로 어떤 차이가 있으며 유아교사의 직무만족은 배경변인별로 어떻게 다른지를 살펴보고자 한다. 이와 함께 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계를 규명함으로써 유아교육기관의 운영과 관리에 있어서의 효과적인 방안을 모색하고 더 나아가 유아교육의 질적 향상을 모색하는데 연구의 필요성이 있다.

2. 연구의 목적

본 연구에서는 유아교육기관 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계를 규명함으로써 유아교육기관의 운영 및 관리에 대한 효과적인 방안을 모색하는데 목적이 있으며 그 목적을 달성하기 위한 연구문제는 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 원장의 배경변인에 따른 지도성은 어떠한가?

둘째, 유아교육기관 교사의 배경변인에 따른 직무만족은 어떠한가?

셋째, 원장의 배경변인에 따른 지도성과 교사의 배경변인에 따른 직무만족과의 관계가 어떠한가?

3. 연구의 내용

본 연구의 목적 및 문제를 해결하기 위한 연구의 내용은 다음과 같다.

첫째, 문헌 연구 및 선행연구를 분석하고 고찰한다.

둘째, 유아교육기관 원장의 배경변인에 따른 지도성을 알아본다.

셋째, 유아교육기관의 교사의 배경변인에 따른 직무만족을 알아본다.

넷째, 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계를 알아본다.

4. 연구의 제한점

첫째, 서울, 경기지역의 일부 유아교육기관의 원장과 교사만을 대상으로 조사 연구하였으므로, 전체적인 유아교육기관의 원장의 지도성이나 교사의 직무만족으로 일반화 하는 데는 제한이 있다.

둘째, 자료수집에 있어서 직접적 관찰이 아닌 설문지법을 적용하였으므로 연구내용의 전체로 제시하기에는 미흡함이 있다.

II. 理論的 背景

1. 지도성

1) 지도성의 개념

유아교육기관 조직에서도 행정가의 지도성은 교사와 유아들에게 직·간접적으로 영향을 미치므로 유아교육기관 조직의 효율적 운영이 관건이 된다. 이러한 지도성의 개념은 보는 관점이나 강조하는 측면에 따라 다양한 해석과 복잡적이고 다차원적인 의미를 지닌다. 그동안 사회과학과 관련된 제반 학문 영역에서는 지도성의 본질이 무엇이며, 지도성에 영향을 주는 일차적인 요인이 무엇인가를 규명하기 위하여 많은 관심과 노력을 기울여 왔으나 학자마다 전문적인 견해가 다를 뿐 아니라 겹치는 부분도 많아 아직까지 지도성에 관한 일치된 결론을 얻지 못하고 있다.

지도성의 정의에 대한 학자들의 견해를 살펴보면, 임규진(1983)은 지도성이란 집단에 대한 조직행위를 의미하는 것으로 보았으며, 행위란 조직의 구성원들의 과업, 목적을 합리적으로 설정하고 집단의 목표를 효과적으로 성취하기 위해 기여하는 행위를 뜻하는 것으로 정의하였다. 조해균(1988)의 지도성을 조직의 구성원들이 목표달성에 최대한으로 공헌하도록 그들의 행동에 영향력을 행사하는 것으로 보고 있다.

또한 김명훈(1983)은 지도성이란 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단구성원으로 하여금 목표수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 유도, 조정하는 지도자의 행동이라고 하였다. 그리고 김남현(1983)은 사람들이 소속집단의 목표를 달성하기 위하여 자발적이고 열성적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 영향력, 기술, 또는 과정으로 이해되고 있으며, 이와 같은 지

도성의 정의는 주로 그 리더의 개인의 성격특성이나 행동, 다른 사람들에 대한 영향력, 상호작용 패턴, 역할관계, 관리직위의 점유, 그리고 영향력 행사의 합법성에 대한 지각 등의 관점에서 정의되고 있다. Joseph(1985)은 지도성은 인간의 도기부여라는 말로 매우 함축적으로 정의하는데 이것은 지도성을 집단의 단합과 사기를 증대시키고 또한 그들 집단 구성원의 개인적인 발전을 촉진시킬 수 있도록 집단 내에 있어서 상호작용을 통제하는 것을 의미한다. Fiedler(1983)는 지도성의 특성은 집단 활동에 영향력을 주고 목표설정과 목표달성을 촉진하는 과정이라고 정의하였고 그것은 또한 어떤 상황에서 커뮤니케이션 과정을 통하여 특정한 목표를 달성하기 위해 행해지는 대인간의 영향으로 정의하였다.

이와 같은 지도성의 개념을 살펴보면 몇 가지 공통점이 있다. 첫째, 지도성은 강압이나 지배 등의 영향력 행사와는 거리가 있다는 것이며, 또한 지도성은 감독이나 감시와 같은 공식적인 행동들과도 구별된다. 지도성은 부하의 자발적인 추종이나 영향력의 수용을 바탕으로 하고 있으므로 강압적인 영향력은 지도성의 개념에서 제외된다. 둘째, 리더와 부하의 상호작용을 필요로 하는 일련의 목적을 공유하고 있어야 한다. 리더의 역할은 막연하게 부하를 관리하는 것이 아니라 조직에서 의도한 목적을 달성하는데 기여하는데 있다. 따라서 지도성은 조직에서 공유하는 공식적, 비공식적 목적을 달성하는 방향으로 발휘할 수 있다. 셋째, 리더와 부하간의 공유하고 있는 목표의 지향성을 가지고 있어야 한다. 리더가 리더십을 발휘하기 위해서는 추종자가 있어야 하며, 리더와 추종자 사이에 공유할 수 있는 실천적 목표가 있을 때 효과성이 강화될 수 있다(송민재, 1999).

다시 말해, 지도성이란 조직이 가지고 있는 특수한 목표달성유지 및 발전을 효과적으로 하기 위하여 조직 내외에 잠재되어 있는 여러 문제 상황을 파악하고 분석하여 조직의 구성원들로 하여금 자발적으로 공헌하도록 영향력을

행사하고 조직을 이끄는 지도자의 행동이라고 정의할 수 있다.

2) 지도성 이론

(1) LMX 이론 (Leader-Member Exchange Theory)

이 이론은 기존의 이론에서 전제로 삼았던 “리더는 모든 멤버들을 동일한 태도로 대한다”를 의심한데에서 출발한다. LMX 이론 이전에는 단순히 리더의 스타일 상의 특징에만 주목했으며 리더가 멤버들과 맺는 관계 역시 차별화되어 있지 않다는 것을 전제했다. 하지만 LMX 이론은 리더와 특정 멤버 사이의 관계는 일종의 쌍(dyad)을 형성하며 이 다이애드는 멤버에 따라 전혀 다른 성격을 갖는다는 점을 밝혀냈다(박정선, 1998).

리더가 처음 조직 구성원과 관계를 맺을 때 개개인별로 역할형성 과정(role-making process)을 거치며 어떤 구성원과는 공식적인 관계만 맺는데 반해 어떤 구성원과는 매우 긴밀한 개인적인 신뢰가 형성된 관계를 맺는다. 리더와 멤버는 서로 교류하며 LMX를 이루고 이러한 다이애드들은 크게 두 가지로 대별된다. 첫 번째는 인그룹(ingroup)이다. 이들은 리더와 퍼스널리티 및 신상특징에서 유사한 점을 갖고 있거나 업무 성과가 특별히 탁월한 구성원들로 리더와 높은 수준의 관계를 맺으며 리더로부터 많은 권한을 위임받는다. 두 번째는 아웃그룹(outgroup)으로 인그룹에 속하지 못한 멤버들로 이루어져 있으며 주로 공식적으로 규정된 권한과 의무만을 이행하는 상태에 머문다. 인그룹 멤버는 리더와 공적인 관계만을 맺게 되는 아웃그룹 멤버들보다 훨씬 더 높은 성과를 기록하고, 이직율도 낮고 높은 직업만족도를 나타낸다(여윤경, 2003).

이러한 LMX 이론은 리더에만 집중하던 종래의 리더십 이론에서 탈피, 리더-멤버, 그리고 양자가 맺는 관계를 통합함으로써 종합적인 시각을 제공한다

다. 여러 리더십 이론 중에 LMX 이론은 리더와 멤버 한 명 사이의 관계에 집중하고 있으며 커뮤니케이션이 왜 리더십 발휘에 있어 중요한지 잘 설명해주는 독창적이며 강력한 이론이라 하겠다.

(2) 경로-목표 이론 (path-goal theory)

Robert House 교수에 의해 주창된 이론으로 여러 후속 연구를 통해 모델의 실증적인 효과가 증명된 이론이다. 이 이론은 리더의 스타일 분류와 조직 구성원의 특성에 따른 상황 요소 및 환경적 상황 요소를 함께 고려해서 어떤 경우에 구성원들의 만족도가 올라가고 성과가 늘어나는지 밝히고 있다. 피들러의 상황 리더십 이론이 리더의 특성에 더 주안점을 둔 것과 달리 상황 쪽에 더 무게를 둔다(김명훈, 1983).

경로-목표 이론은 동기부여 이론 중 기대이론(expectancy theory)과 높은 관련성을 갖는다. 기대이론 멤버들은 자신이 투입할 노력이 분명한 성과로 이어질 것으로 믿을 때, 그 성과가 자신의 목표와 잘 부합될 때 높은 동기유발이 된다. 그러므로 리더가 조직이 처한 상황 변수를 고려해서 노력-성과(expectancy), 성과-개인적목표(valency) 사이의 관계를 얼마나 명확히 해줄 수 있느냐에 따라 조직 구성원의 직업만족도와 조직의 성과가 달라진다고 보는 것이다. 경로-목표이론에서는 조직 구성원들에게 목표로 가는 경로를 명확히 해줄 수 있는 리더십이 좋은 리더십이고 이는 상황에 따라 달라져야 한다고 생각한다(김남현, 1983).

리더의 스타일은 크게 네 가지로 분류하고 있는데, 피들러의 상황 리더십 이론과 다르게 경로-목표 이론에서는 리더십 스타일이 고정적이지 않고 유연하게 바뀔 수 있다고 가정한다.

① 지시적 리더(directive leader): 추진하는 일의 목표가 무엇인지, 목표 달성의 스케줄은 어떻게 되는지, 특정 업무를 어떤 방식으로 시행해야 하는

지를 명확히 해주는 리더

② 지원적 리더(supportive leader): 조직 구성원 개개인에 관심을 쏟으며 이들의 욕구를 충족시키는데 집중하는 리더

③ 참여적 리더(participative leader): 의사결정 과정에 조직 구성원들의 의견을 적극적으로 반영하는 리더

④ 성취 지향적 리더(achievement-oriented leader): 도전적인 목표를 설정하고 직원들이 능력의 최대값을 발휘할 수 있도록 독려하는 스타일의 리더

이처럼 리더의 스타일과 두 층의 상황요소를 조합해서 어떤 경우에 어떤 리더가 더 좋은 성과와 더 높은 직업만족도를 가져오는가를 설명한다(최종옥, 1993).

그러면 어떤 경우에 어떤 리더가 더 적합할까에 대한 가설이 제안되었고 이들의 유효성은 계속 테스트되고 있는데 결과는 상당히 긍정적이다.

업무가 불분명하고 불확실한 경우에는 지시적 리더십이 더 큰 직업만족도를 이끌어 낼 수 있다. 잘 체계화된 업무를 수행할 때는 지원적 리더십이 높은 작업 성과와 높은 직업만족도로 이어진다. 직원들이 스스로의 능력을 우수하게 생각하고 있고 관련되는 경험을 많이 갖고 있는 경우 지시적 리더십은 직원들에게 불필요한 말을 반복하고 있다는 인식을 주게 된다.

공식적인 권한 관계가 명확할수록 리더는 가급적 지시적 행동보다 지원적인 행동을 하도록 노력해야 한다. 조절중심이 내부형(internal locus of control)인 직원들은 참여적 리더와 함께 일을 할 때 보다 더 직업만족도가 높을 것이다. 조절중심이 외부형(external locus of control)인 경우 지시적 리더가 더 높은 직업만족도를 줄 것이다. 업무가 불분명한 경우 성취-지향적인 리더십은 직원들의 기대를 높여 보다 더 높은 성과를 기록하게 할 것이다.

종합해 보면, 환경적 변수와 직원 성격적인 변수 측면에서 부족한 면을 채

위줄 수 있는 리더십이 가장 좋은 성과와 높은 직업만족도를 기록할 것이라는 가정이다. 후속 피들러의 이론과 달리 경로-목표 이론은 리더십 스타일은 얼마든지 유연하게 바꿀 수 있다는 전제를 했다(한덕웅, 1999).

따라서 상황 변수 분석만 정확하게 할 수 있다면 가장 좋은 효과를 거둘 수 있는 리더십 스타일을 제안할 수 있다고 생각한다. 이 이론은 기존의 리더 스타일 구분 방법에 환경적 요소와 구성원들의 동기 부여 정도까지를 포괄해서 정갈하게 만든 이론으로 이해하기가 쉽고 또 현장에서 쉽게 적용 가능하며 강력한 실증적 연구로 뒷받침되어 있다는 특징을 갖는다.

(3) 지도성 귀인 이론(attribution theory of leadership)

지도성 귀인 이론은 인식과 의사결정- 귀인이론(decision-attribution theory)에서 얘기한 귀인이론을 리더십의 영역으로 확장한 것이다. 이 이론은 리더십이란 단지 다른 사람에 대한 탓에 불과하다고 주장한다. 조직이 큰 성공을 기록하거나 큰 어려움을 겪으면 사람들은 그 원인을 리더십에서 찾는다. 조직의 성과나 직업만족도의 원인을 리더십으로 돌린다. 상황에 대한 고려는 거의 하지 않고 리더의 어떤 특성이 그런 결과를 만들었다고 믿는다. 일반적으로 '좋은 리더'는 머리가 좋고, 쾌활하며, 외향적이고, 말도 잘하고, 사려 깊고, 근면할 것이라는 생각을 갖고 있는데 그것이 실제 작업성과나 직업만족도와 관련이 있는지 없는지는 특성이론 부분에서 밝힌 것처럼 정확히 알 수 없다. 그런데도 일반적으로 그런 특성을 바람직한 리더의 특성이라고 생각을 하고 있으며 일이 잘되거나 잘못되는 경우 리더의 특성 때문으로 생각한다는 것이다(최종옥, 1993).

예컨대, 어떤 회사가 유동성 위기에 처했다. 그 위기가 실제로는 외부 환경 변화가 심해서 일어난 것인데도 직원들은 그것이 리더 탓이라고, 리더의 어떤 특성 때문에 이런 일이 벌어졌다고 생각한다. 어떤 회사가 큰 실적을

내며 성장을 지속하는 경우 사람들은 원인을 리더에게서 찾으려 하며, 리더의 어떤 특성 때문에 그런 결과가 나타났다고 생각하려 한다는 것이다. 실제 리더의 어떤 점이 그런 결과들을 낳았을 수도 있지만 상황에 관계없이 사람들은, 특히 어떤 큰 변화가 일어난 경우, 리더에게 원인을 돌리려 한다는 것이고 이 때 일반적으로 생각하는 바람직한 리더십의 특성에서 그 원인을 찾으려 한다. 따라서 리더십 귀인 이론은 리더십이 하나의 환상일 수 있음을 지적한 이론으로 재미있는 시사점을 주는 이론이다.

(4) 거래적-변혁적 리더십 이론(transactional-transformational leadership theory)

리더십에 관한 최근 이론 중 하나이다. 거래적-변혁적 리더십 이론은 리더십 스타일을 크게 두 가지 유형으로 나뉘서 파악한다. 하나는 거래적 리더(transactional leader), 다른 하나는 변혁적 리더(transformational leader)이다. 전자는 기존의 리더십 이론(path-goal theory)에서 제시했던 일반적인 리더의 특징을 갖고 있는 것이다(Fiedler, 1983). 목표와 일의 방향을 명확히 하고 각 멤버가 맡아줄 업무를 적절히 분장함으로써 멤버들을 동기를 유발하고 일을 추진해 나가는 유형이다. 이와 달리 변혁적 리더는 직원 한 명 한 명의 개인적인 관심사나 원하는 것에 큰 관심을 기울이고 기존의 문제점에 대한 새로운 시각을 제시하면서 조직 구성원의 변화와 변혁을 일으키는 리더이다. 변혁적 리더는 멤버들의 영감을 불러일으키고, 신명나게 일을 할 수 있게 만들어서 목표를 향해 능력 이상의 열정을 발휘하도록 만드는데 이들 두 유형의 특징을 요약해 보면 다음과 같다(허주은, 1998).

두 유형은 서로 상반된 것이라기보다는 거래적 리더십을 갖춘 다음 단계에 변혁적인 리더십을 발휘할 수 있다. 그리고 변혁적 리더가 거래적 리더보다 훨씬 더 높은 성과를 내고 구성원들 역시 높은 직업만족도를 느끼고 이직

율도 낮아지는 등 탁월한 결과를 보여주었다. 각 멤버들의 직업만족도를 올리고 작업성과를 높이하고자 하는 리더에게 기존의 거래적 리더쉽에서 탈피하여 보다 더 고차원적인 변혁적 리더쉽을 발휘할 것을 권고할 수 있다.

3) 지도성의 유형

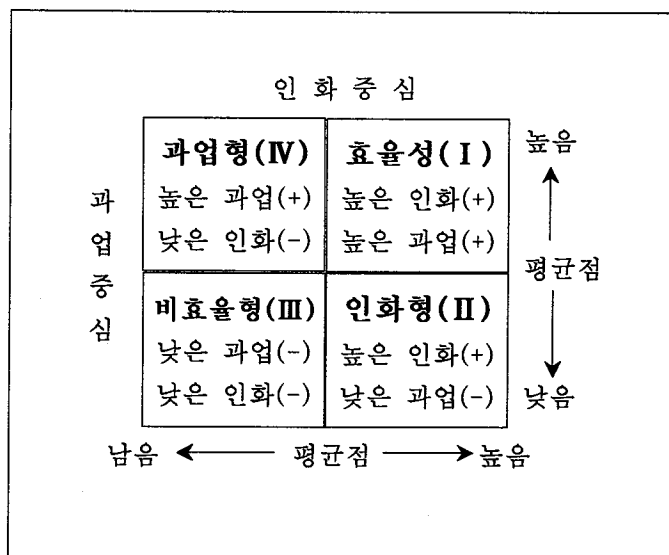
지도성의 유형은 지도자가 조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 구성원을 지도하는 형태에 관한 것으로 지도자의 성격, 역할기능, 지도자와의 관계, 조직의 특성, 지도방법, 집단상황 등에 따라 다양하게 분류될 수 있다.

Lippitt와 White(1938)에 의하면 지도성의 유형은 권위형, 민주형, 자유방임형의 3가지 지도성 유형으로 구분할 수 있는데, 이에 대해 다음과 같이 설명하고 있다, 권위형은 지도자가 독자적으로 의사결정하고 일반적으로 지시하고 복종을 강요하며 지도자의 주관적 기준에 의하여 평가하는 형이며, 민주형은 계획, 작업분담 및 업무활동에 있어서 구성원이 서로 합의하여 결정하고 결정된 과업 수행시 구성원들이 자발적으로 할 수 있도록 동기화 시켜주며, 결과에 대한 평가도 객관적 기준에 의해 처리하는 형이며, 자유방임형은 구성원들의 자유행동을 극단적으로 허용하고 과업배방은 물론 구성원의 요구가 없는 한 그들의 활동에 대하여 거의 간섭하지 않는다고 하였다.

Halpin(1966)이 오하이오 주립대학이 경영연구소에서 1945년 개발한 지도자의 행동기술 질문지(LBDQ: Leadership Behavior Description Questionnaire)를 사용하여 지도자의 유형을 연구한 것이 주목된다. LBDQ는 과업중심과 인화중심의 지도자 행위에 관한 문항으로 구성되어 그런 행동을 하는 빈도를 5개의 부사 즉, 매우, 비교적, 보통, 별로, 전혀 가운데 하나를 골라 평가하도록 하여 5점에서 1점까지 배점하여 측정하는 것이다. 그 결과 Halpin은 지도성 유형을 크게 과업중심차원과 인화중심차원으로 구분하여

제시하였다. 인화중심차원은 지도자와 구성원간의 상호관계에서 우정, 상호, 신임 등을 바탕으로 집단 유지를 위한 개인의 인성면을 강조할 것이며, 과업중심차원은 과업수행행동을 바탕으로 조직체의 목표달성과 관련시켰다. Halpin은 이를 기초로 하여 인화중심차원과 과업중심차원의 배합관계를 4개의 유형으로 구분하여 도형화 한 것이다<표 1>. 즉, 제 I상항은 효율적 지도성 유형, 제 II상항은 인화중심 지도성 유형, 제 III상항은 비효율적 지도성 유형, 제 IV상항은 과업중심 지도성 유형으로 분류하였다(안영혜, 1989).

<표 1> Halpin의 지도성 유형 분류



<출처: 안영혜(1989) 재인용>

4가지 상항으로 분류된 지도성 유형의 특징을 제시하면 다음과 같다. 제 I 상항은 효율적 지도성 유형으로 인화관계가 잘 이루어지고 과업도 잘 성취되는 지도성으로 이러한 유형의 지도자가 가장 효율적인 지도성임을 알 수 있다. 이 범주에 속하는 유아교육기관 원장은 교직원과 인관관계를 포함 상호작용에 의해 과업과 업무를 수행하며 집단의 목표달성을 위해 함께 일하면

서 직원들의 사기를 높여주는 것이다.

제 II상항은 인화중심 지도자 유형으로 인간관계는 잘 이루어지나 과업이 잘 성취되지 않는 지도성이며, 이런 범주에 속하는 유아교육기관 원장은 교직원과의 관계에서 인간적이라 할 수 있다. 따라서 대인관계 문제에 큰 관심을 가지며, 유아교육기관 업무의 대부분은 교무실 밖에서 처리하는 경향을 나타낸다. 반면에 조직 전체의 과업과 업무의 추진에 관해서는 거의 또는 전혀 관여하지 않아 과학적 경영관리를 하지 못하고 임기응변적으로 일을 처리하는 경향이 있다고 볼 수 있다. 제 III상항은 비효율적인 지도자 유형이며, 이 유형은 과업도 잘 성취되지 않고 인간관계도 잘 이루어지지 않는 지도성으로 네가지 유형 중 가장 바람직하기 못하여 비효율적인 유형이라 할 수 있다. 제 IV상항은 과업중심 지도자 유형으로 과업은 잘 성취되나 인간관계는 잘 이루어지지 않는 지도성으로 원장은 과업과 업무수행만을 강조한다.

Halpin(1967)의 연구에서는 인화중심요인과 과업중심요인이 어떠한 비율로 나타날 때 최선의 배합이 되는가를 알 수 없지만 효과적인 지도자는 이 모든 요인을 모두 높게 행사하는 지도자라는 것이 밝혀졌다. 그 후 Blake와 Mouton(1964)은 이들 두 차원의 개념을 도입하여 생산에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로 바꾸어 이들의 결합관계를 중심으로 관리 생산에 대한 관심을 수평축으로 하고 인간에 대한 관심을 수직축으로 각각 9등분하여 개발한 관리 그리드로 지도성 유형을 규정하였다. 여기에서 생산관심이란 사물에만 국한되는 것이 아니라 그 조직체가 업무를 성공적으로 달성하기 위하여 사람을 쓰는 여러 가지 면에 관심을 나타낸다. 한편 인간관심의 차원을 주로 그 집단의 건전하고 따뜻한 대인관계에 관심을 두는 것이다.

관리 그리드 모형은 이론상으로 81개의 지도성 유형으로 존재하나 대표적인 9-1형은 생산을 강조하는 과업형이고 1-9형은 인간에 대한 관심이 매우 높은 인기형이며 5-5형은 과업의 능률과 인간적 요소를 절충하여 균형을 이

름으로써 합리적인 수준의 성과를 지향하는 중도형이다. 9-9형은 팀형으로 Blake와 Mouton(1964)은 이 모형을 가장 이상적인 지도자 유형으로 보고 있다.

Reddin(1979)은 Blake와 Mouton(1964)의 관리 그리드 개념과 Fiedler(1983)의 상황이론을 수용하고 여기에 효과성 차원을 추가시켜 3차원 지도성 유형이 이론을 제시하였다. 그리하여 Reddin은 지도성의 기본적인 유형을 통합형, 헌신형, 관계형, 분리형의 네 가지 기본유형으로 구분하였다(안영혜, 1989). 이 기본형을 중심으로 효과성 차원을 도입하여 지도자가 상황에 어떻게 적용해 나가는가에 따라서 상황과 적합할 때는 효과적인 유형이 되고 적합하지 않을 때는 비효과적인 유형이 된다고 하였다. 이 유형은 상황이 달라지면 지도성 유형도 달라지고 어떠한 지도성 유형이 쓰였느냐에 따라 효과가 좌우된다는 상황적 결합상태를 중시하고 있다고 하겠다.

이상에서 살펴본 연구들을 보면 용어상 표현의 차이는 있지만 결국 지도자가 인간관계와 과업의 요인 중 어느 쪽에 더 중점을 두느냐 하는 기본적인 태도나 사고에서 시작되므로 지도성 개념을 두 범주로 유형화하고 있음을 알 수 있다. 즉, 개인의 활동에 중점을 두는 인간관계중심 지도성과 조직의 목표달성에 관심을 두는 과업중심 지도성으로 구분된다. 하지만 지도성 자체가 가지는 유형은 객관화된 형태로 볼 수 없으므로 본 연구에서는 Halpin의 이론을 도입하여 원장의 지도성에 대한 경향적 측면인 인화지향성과 과업지향성으로 대변하여 원장의 지도성향을 분석해 보고자 한다.

2. 직무만족

1) 직무만족 개념

직무만족에 대한 개념정의는 다양하나 일반적으로는 다음과 같은 입장들이 있다. Bently와 Rempel(1970)은 주어진 직무상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하기 위해서 개인이 표현하는 직업적 관심과 열의라고 하였으며, Steers와 Porte(1975)는 구성원이 자기가 맡은 직무에 대하여 만족하는 과정, Locke(1969)는 개인이 직무와 직무경험을 통하여 기쁨을 얻는 정적 감정상태라고 하였으며, Gilmer(1966)는 만족 또는 불만족은 자기 직무에 대하여 관련 요인 및 일반적인 생활에 대하여 가지고 있는 여러 가지 태도의 결과라고 정의하였으며, Tiffin과 McCormick(1965)은 직무에서 체험된 또는 직무로부터 유래되는 욕구만족 정도의 함수라고 하였으며, 대한교육연합회(1982)에서는 구성원이 현재 맡고 있는 직무에 대해서 가지고 있는 감성의 방향이라고 하였다.

Lawler(1971)는 직무만족은 실질적 보상이 공평한 보상이라고 자각하는 수준에 미치지 못하거나, 충족시키는 범위, 또는 초과하는 범위에서 유래한다고 하는 입장에서는 전통적인 개념과 다르다라고 하였다. 즉, 실제로 받는 보상에 의하여 결정되는 만족은 일부분에 불과하다는 사실을 인정한 것이다. 다시 말하면, 만족은 조직이 어떤 수준의 근무성과에 대해서 어느 정도 보상을 반드시 해야 한다고 느끼는 데 따라 결정된다는 말이다. 성과가 만족에 의해 결정된다기보다는 만족이 성과에 의해 결정된다는 것이다.

Osborn(1972)은 직무만족이란 직무과업, 직무조건, 동료관계 등 여러 측면에 대한 개인의 긍정적 혹은 부정적인 느낌의 정도라고 하였으며, 신유근(1986)은 직무만족이란 직무에 대한 태도의 하나로서 한 개인의 직무나 직무경험평가시에 발생하는 윤택하고 긍정적인 정서상태라고 하였고, 유기현(1983)은 직무만족이란 타인의 태도, 가치, 신념 및 욕구 등의 수준이나 차원에 따라 종업원이 직무와 관련시켜 갖게 되는 감정적 상태라고 하였다.

이상의 직무만족에 대한 정의를 종합하여 보면 직무만족의 개념 정의는

다양하므로 직무만족의 정의를 한가지로 정의하기에는 어렵다. 다만 일반적으로 직무만족이란 조직 구성원들이 직무를 수행하는 과정이나 결과에서 심리적, 사회적, 환경적 상황의 복합적인 작용요인들에 의하여 직무에 대한 욕구충족과 이에 대한 관심과 열의 그리고 호의의 제도라고 정의 할 수 있겠다. 즉, 직무 구성원의 행위나 언어적 표현을 통해 유추할 수 있는 직무에 대한 감정 또는 정서적 반응이고 조직구성원 개개인이 직무수행을 하면서 바라는 사항과 실제로 얻는 것과의 비교에서 나타나게 되는 주관적 고찰이라고 하겠다.

2) 직무만족의 중요성

인간이 직무를 수행함으로써 그의 욕구를 충족시켜 얻는 직무만족은 다음과 같은 이유로 인하여 그 중요성을 더하고 있다(남경희, 2001).

먼저, 인간은 자아실현을 원하고, 직무만족을 얻지 못한 인간은 결코 심리적으로 성숙하지 못한다. 또한 직무만족을 얻는데 실패한 인간은 욕구불만족 상태에 이르게 되며, 직무수행은 인간 생활의 중심이다. 그리고 할 일이 없는 인간은 불행하므로 일을 하지 않아도 되는 경우에도 인간은 일하려 하며, 일의 부족은 정서적인 불건강을 유발하고, 노동과 여가는 서로 관련을 갖고 있기에 비창조적인 직무를 수행하고 있는 인간은 오락에서도 즐거움을 느끼지 못한다. 마지막으로 근무만족의 결핍과 일로부터의 소외는 낮은 사기, 낮은 생산성과 불건강한 사회를 초래할 뿐이다(이정식, 1998).

또한 신유근(1991)은 다음과 같이 직무만족의 중요성을 설명하고 있다. 첫째, 가치판단적인 면에서 중요하다. 하루의 대부분을 직장에서 보내는 사람들은 최소한의 인도주의적인 입장에서라도 보다 유쾌하고 충족된 삶을 바란다. 직장은 단지 생계를 위한 수단으로서가 아니고 생활의 만족을 얻을 수

있는 곳이라야 한다. 이런 점에서 종업원의 직무만족을 높이는 것이 조직이 사회에 대해서 지는 사회적 책임의 한 범주로 강조되고 있다. 둘째, 정신건강적인 측면에서 중요하다. 직장에서 불만을 느끼는 사람들은 가정생활이나 여가생활 심지어 삶 자체가 불만스럽게 느끼게 된다. 셋째, 직무만족은 신체적 건강에도 영향을 미친다. 일에 만족을 느끼는 사람의 수명이 길다는 연구결과에서도 볼 수 있는 바와 같이 직무에 대한 불만은 개인에게 스트레스를 쌓이게 함으로써 개인의 정신, 신체적 건강에 나쁜 영향을 미친다.

직무만족이 중요한 이유는 그것이 삶의 질과 관련되어 있기 때문으로, 경제적·물질적 성장뿐만 아니라 인간의 정서적 반응 또한 인간의 삶의 질을 높인다는 점에서 그 중요성을 찾을 수 있다. 또한 직무만족 정도는 조직의 유효성 및 조직의 원활한 운영을 평가하는 중요한 기준으로서 다음과 같은 개인적 측면과 조직적 측면에서 파악할 수 있다(안영임, 2002).

개인적 측면으로는 첫째, 직무만족은 삶의 가치판단적 측면에서 중요하다. 대부분의 성인에게 있어서 일은 일상생활의 중요한 부분이다. 직무는 생계를 위한 원천일 뿐 아니라 성과로부터 도출되는 성취감에서 생의 보람을 찾을 수 있는데 이는 개인의 행복을 창출하는 주요 요인이 되기 때문이다.

둘째, 직무만족은 정신건강적 측면에서도 중요하다. 사람들은 자기 생활의 어떤 부분이 불만족스러우면 그것이 전이효과(spill-over effect)를 일으켜 그것과는 관련이 없는 다른 부분의 생활도 불만족스럽게 보는 경향이 있다. 가정생활이나 여가생활 심지어 삶 자체까지도 불만을 느낄 수 있다.

셋째, 직무만족은 신체건강에 영향을 미친다. 고혈압이나 동맥경화증, 소화불량 등이 스트레스에서 기인하며 일에 만족을 느끼는 사람이 불만족한 사람보다 수명이 길다는 연구도 나와 있다.

조직적 측면으로는 첫째, 직무만족이 높아지면 근로자의 근무생활이 안정되어 생산성이 향상되고 이직율과 결근율이 감소된다. 그러므로 종사자의 직

만족은 조직전체의 생산성과 직결된다는 측면에서도 중요하다.

둘째, 직무생활에 긍정적인 감정을 가진 자는 외무에 자기조직을 표출할 때 호의적이다. 그래서 PR(Public Relations)기능을 한다고 할 수 있다. 이렇게 되면 신입사원의 충원이 원활하게 되고 대외적 인식이 높아져 조직활동의 합법성과 목적이 고양되는 효과를 낳는다. 이러한 측면에서 볼 때 개인의 직무만족은 조직전체의 차원에서도 중요한 문제가 된다(전영주, 2003).

3) 직무만족 이론

어느 조직에 있어서나 그 조직 구성원들의 직무와 직무환경에 대한 만족 여부는 그 조직의 생산성을 결정하는 매우 중요한 요소로 인식되고 있다. 직무에 만족을 느끼는 구성원은 그 조직의 직무환경에 긍정적인 태도를 가지는 반면에 직무에 불만족한 구성원은 부정적인 태도를 갖게 되어 구성원 자신들의 사기와 근무의욕에 영향을 미치게 되고 나아가 개인의 성장 발전과 조직의 발전에까지 영향을 끼치게 된다. 그래서 많은 조직 연구자들은 구성원의 직무에 대한 태도에 관심을 갖게 되었고, 직무만족과 관계가 있는 것으로 생각되는 동기 문제에 관심을 갖게 되었다.

흔히 만족과 동기의 개념을 구분하여 사용하고 있으나, 때로는 같은 개념으로 사용되고 있다. 또한 조직의 직무환경이 여러 요인에 의해 다르게 나타나기 때문에 직무만족과 동기에 대한 개념은 학자들마다 여러 관점에서 다르게 정의되고 있다(서은희, 2001).

이처럼 직무만족의 개념이 학자들마다 다양하게 정의되듯이 그에 관한 연구 동향 또한 다양하게 변천해 왔다. 즉 과거의 과학적 관리론이나 인간관계론이 인간의 외적·환경적 요인을 중시한 반면에 현대는 인간 내면의 심리적 측면을 중시하는 동기유발, 욕구충족, 가치체계 등에 관련되는 이론들에 대

한 관심의 증대와 더불어 활발한 연구가 진행되고 있다. 인간의 태도 및 동기를 부여하는 이론은 다양하나 그 이론들을 크게 나누면, 직무만족을 결정짓는 요인들이 무엇인지 내용에 초점을 두는 내용이론과 어떤 과정을 거쳐서 직무만족이 결정되는지에 초점을 둔 과정이론의 두 가지로 구분되어진다. 내용이론으로는 Maslow의 욕구계층이론과 허즈버그의 동기·위생이론, 과정이론에는 Vroom의 기대이론과 아담스의 공정성 이론 등이 있다.

직무만족이 다른 변인들과 어떤 관계를 갖는지에 대한 연구는 많지만 직무만족을 결정짓는 변인이 무엇이며 또한 어떠한 과정을 거쳐 직무만족이 결정되는지를 설명해 주는 이론은 적다(최금이, 2002).

그러나 직무만족이 직무동기와 관련성을 갖고 있기 때문에 동기이론에서도 직무만족에 영향을 미치는 변인이나 직무만족에 대한 기본개념, 직무만족의 결정과정 등에 대해서 직·간접적으로 다루고 있다. 그러므로 이러한 이론들이 직무만족 상황 자체를 위해 이론화한 것이 아니더라도 여기서는 동기이론에서 직무만족에 대하여 직접적으로 다루고 있는 부분들과 그 이론들이 함축하는 바를 중점적으로 논의하고자 한다.

본 연구에서는 직무만족에 대하여 직접적으로 다루고 있는 Maslow의 욕구계층이론, Herzber의 동기·위생이론, Vroom의 기대이론, Lawler의 통합모형, Adams의 공정성이론 등에 대하여 살펴보하고자 한다.

(1) Maslow의 욕구계층 이론

본 연구에서는 인간의 욕구계층에 관한 심리적 이론은 많으나 직무만족과 관련있는 Maslow의 욕구계층이론을 중심으로 기준으로 살펴보하고자 한다. Maslow는 인간의 욕구와 그것이 인간의 행동에 미치는 영향에 관한 인간동기 이론을 제공하였는데 그 내용은 다음과 같다.

먼저, 인간은 욕구하는 존재로서 항상 무엇인가를 원하고, 인간의 욕구는

일련의 욕구체계를 이룬다. Maslow는 욕구계층을 ① 생리적 욕구 ② 안전적 욕구 ③ 사회소속감적 욕구 ④ 존경추구 욕구 ⑤ 자아실현 욕구의 5단계로 나누고 있다. Maslow이론은 조직에 있어서 생리적 욕구를 충족시켜 주는 것은 임금이며, 신분보장, 연금, 노동조합가입 등은 안전에의 욕구이며, 공식 또는 비공식집단의 구성원이 되는 것은 사회소속감적 욕구이며, 승진에 따른 지위의 상승은 존경의 욕구라고 했다.

한편, 이 이론은 인간의 욕구는 상호 중첩되는 경우가 많은데 욕구수준을 위계화 하였고, 개인차와 다양한 욕구 수준을 무시한 점, 두 사람이 동일한 행동을 하였다고 해서 반드시 똑같은 욕구에서 비롯되는 것은 아니고 개인의 행동은 복합적인 욕구에 의해 이루어지는 경우가 많다는 것을 간과한 점, 충분한 경험적 이론에 의해 뒷받침되고 있지 못하다는 점 등에서 비판을 면치 못하고 있다. 그러나 인간의 행동을 위한 동기 수준을 명백히 하고 행동화하고 행동화의 원리와 행동 유발의 내용을 구체적으로 다루었다는 점에서 높이 평가받고 있다(이상득, 2004).

경험적 검증이 결여되었음에도 불구하고 Maslow의 욕구계층이론은 학교 조직의 행정에서 귀중한 시사점을 제공해 주고 있다. 교원은 교육수준과 생활수준으로 보아 사회의 중산층 이상의 위치를 차지하고 있으며, 지식수준과 과업의 전문성으로 미루어 볼 때, 교원에게 가장 중요시되어야 하고 충족시켜야 할 욕구는 고위의 욕구임이 분명하므로, 학교 경영자는 그들에게 경제적 보수에 의한 동기유발을 넘어서 교직원 상호간, 교사와 학교경영자간의 우정관계를 돈독히 하고, 나아가 국가적인 측면에서는 교원의 사회적 대우를 향상시켜 각자의 능력을 최대한 발휘하여 자아를 성취할 수 있도록 여건을 조성해 주어야 할 것이다.

(2) Herzberg의 동기·위생이론

동기·위생이론은 Maslow의 이론과 함께 조직행동 및 관련분야의 연구와 경영현장에서 가장 빈번하게 논의되거나 활용되고 있는 이론으로써 조직구성원의 일에 대한 태도, 즉 직무태도를 결정하는 요인은 무엇이고, 일에 대한 태도에 의해서 나타나는 결과는 어떤 것인가 하는 것에 연구의 초점을 맞추고 있다(Herzberg, 1957). 즉 이들은 공장노동자를 대상으로 하여 그들의 심적 상태에 영향을 미치는 제 요인과 그 요인에 의한 태도, 그러한 태도의 결과로써 발생하는 효과 간에 밀접한 관계가 있다고 보고 실증적 연구를 통해 종업원을 동기화시킬 수 있다고 결론지었다. 이들은 직무에 대한 태도가 곧 직무만족을 반영한 것이라고 보고 있다. 이에 대하여는 Herzberg, Mausner, Synderman 등이 연구하였는데 Herzberg가 가장 대표적이라 할 수 있다(이상득, 2004).

Herzberg는 종업원에게 만족을 주거나 불만족을 주는 요인을 밝히기 위하여 피츠버그 지역 내의 11개 기업체로부터 약 100명의 기사와 회계사에 대한 직무경험과 직무태도를 조사하였다. 이를 토대로 그는 Maslow의 욕구계층 대신 인간이 동기를 갖게 되는 요인에는 위생요인과 동기유발 유인의 두 가지 요인으로 분류하였다(남경희, 2001).

Herzberg는 2요인 이론을 전개하는데 있어서 인간성이나 욕구에 관한 지식이 조직과 개인에게 매우 중요하다고 하고 있다. 즉, 인간에게 상호 독립된 두 종류의 서로 다른 욕구범주가 있는데, 이들은 인간의 행동에 각기 다른 방법으로 영향을 미친다는 것이다. 즉, 직무만족과 직무불만족을 단일 연속선상의 양극단에 위치하여 한편의 끝은 최고의 직무만족, 중간은 직무에 대한 중립적 감정상태, 다른 한쪽의 끝은 최대의 불만을 뜻하는 것이다.

(3) Vroom의 기대이론(expectancy theory)

기대이론은 수단이론(instrumentality theory)이라고도 불리 운다. 처음에

Lewin과 Tolman 등에 의해 그 개념이 제시된 것이다. 그 후 Vroom에 의해 작업환경에 있어서의 동기부여에 구체적으로 적용되어 오늘날 가장 폭넓게 인정받고 있는 이론이다(최종옥, 1993).

Vroom의 기대이론에 의하면 직무만족에 대한 지각은 직무와 관련된 과거의 만족경험에 의해서 결정되는 것이 아니라 미래에 있게 될 사건에 대한 예견에 의해서 결정된다고 한다. 즉, Vroom(1964)은 직무만족이란 장차 직무를 통해서 얻게 될 성과들이 얼마나 큰 가치를 지닌 것인가에 의해 결정된다고 하였다. 기본적인 가정은 대체적 행동과정 중에서 개인에 의해 행해지는 어떤 행동의 선택은 그가 가진 심리적 사건에 기인한다는 것이다. 즉, 개인은 어떤 행동을 유발하려 할 경우 심리적으로 자신이 어떤 노력을 바치면 어떤 결과를 얻을 것인가를 정적인 유인가에 따라 결정한다는 것이다(Luthans, 1987).

기대이론은 동기부여 측면에서는 중요하지만 직무만족의 측면에서는 이론적으로 다음과 같은 한계성을 갖고 있다(서은희, 2001). 첫째, 기대이론은 현실에 대한 개인의 주관적 지각이 동기와 행동에 거의 전적으로 영향을 미친다고 가정하고 있다. 이 지각과정이 정보를 선택하고 조직하며 해석하는 능동적 과정임에는 틀림이 없으나 주관적 인지과정을 지나치게 강조하고 있다는 지적을 받고 있다. 둘째, 기대이론은 유인가, 보상기대치, 성과기대치의 세 가지 요소에 의해서 단순하게 구성되어 있기는 하지만 현상은 매우 복잡한데 이들 요소들 간의 역동적 관계를 명쾌하게 개념화시키지 못하고 있다. 셋째, 기대이론은 인간의 인지적 능력에 대하여 명확한 한계를 규정짓지 못하고 있으며, 이 이론을 검증하는 과정에서도 정보처리능력의 한계를 과대평가하고 있다. 넷째, 기대이론의 구성요소인 유인가, 보상기대치, 성과기대치를 독립변인으로 다룬 연구가 충분하지 못해서 이 이론에 대한 검증은 아직 미흡한 상태에 있다.

그러나 기대이론은 경영자들에게 종업원의 행위에 대한 방향을 설명해 주고 이들의 동기화된 행위에 영향을 미칠 수 있는 조직의 영향요인들을 밝혀주는 체계를 제공해 주고 있다.

(4) Lawler의 통합모형

Lawler(1973)는 직무만족에 관한 일반적 연구, 불일치 모형, 기대이론 그리고 공정성이론 등을 통합한 직무만족 이론을 개발하였는데 이를 통합모형(integrated model)이라 한다. 이 모형의 목적은 개인의 직무만족을 결정하는 요소가 무엇인가를 밝히려는 것이다. 이 모형은 Adams(1963)의 공평성이론의 원리(사람들은 자신의 성취수준을 결정하려고 할 때 다른 사람들의 투입된 노력과 결과를 비교하는 것)도 포함한다. 따라서 이 이론은 여러 이론을 종합하고 응용한 것이므로 통합모형이라 일컬어진다.

(5) Adams의 공정성 이론

이 이론에 의하면 직무만족이란 개인이 투입요인과 성과요인들 간의 공평을 어떻게 지각하는가에 의해서 결정된다. 구체적으로 말해서 개인이 받은 보상이 다른 사람과 비교해서 공평의 원칙에 맞는지에 대한 지각이 만족을 결정짓는데 중요하다(한덕웅, 1999).

투입요인은 성, 나이, 교육정도, 사회적 지위, 조직의 지위, 자격, 과업을 위해 노력하는 정도 등을 들 수 있다. 산출 요인으로는 급여, 지위, 승진 또는 직무에서의 내적 흥미 등을 들 수 있다. 조직 상황에서 개인은 항상 결과와 투입의 비율을 계산하고 이들의 가치를 상호 비교함은 물론 타인의 결과/투입에 대한 비율도 아울러 참작함으로써 자신의 조직에 대한 행동 실행의 여부를 결정하게 된다(김찬식, 1994).

이 이론의 핵심은 개인들이 자기 자신의 투입 대 산출의 비율을 타인의

그것과 비교하여 그 비율이 그보다 크거나 작을 때 불공정성을 느끼며 이로 부터 공정성을 추구하는 과정에서 동기가 작용한다는 것이다. 즉, 자신의 투입과 성과의 비율이 비교 대상이 되는 타인의 투입·성과의 비율과 형평관계를 이룬다고 지각할 때 만족이 결정된다는 것이다. 이때 자신의 투입에 비춰 타인보다 많은 성과를 획득하는 과다보상의 경우 죄책감이 일어나고 반대로 과소 보상의 경우 불공평 대우에 따른 분노감을 일으킨다고 한다(최금이, 2002).

이와 같은 공평성 이론은 개인의 동기는 산출/투입의 비율을 중심으로 다른 사람과의 상대적 비교에서 느껴지는 공평성에 따라서 동기가 발생되고 지각된 공평성으로 인한 심리적 불균형과 긴장 및 불안감을 해소시키는 과정에서 행동이 형성된다고 보아, 조직 구성원에 대한 공평한 보상의 중요성을 강조하였다. 그리고 공평성 또는 불공평성에 관한 결정은 개인적 차원에서만 이루어지는 것이 아니라 조직 내외의 다른 작업자와의 비교가 포함된다는 사실을 통해 조직에서 대인 관계의 역동성을 이해하고 동기 관리의 효과를 높이는데 큰 도움을 줄 것이다(한덕웅, 1999). 이 이론은 투입과 성과간의 관계를 단순히 자신의 것에만 제한시키지 않고 타인의 것도 고려하여 만족수준이 결정된다고 하는 점을 지적하고 있다. 특히, 개인의 투입요건과 성과요인들을 추정하는 방법을 명백히 제안함으로써 만족의 결정과정을 실증적으로 다룰 수 있게 해 주었다(전영주, 2003).

하지만 Adams의 공평성이론은 연구의 비교대상이 누구인지 명백하게 확인되지 못한 점, 개인차를 주목하지 않았다는 점, (불)공평 정도의 공통된 측정 단위가 없다는 점, 이론을 검증하기 위하여 실험실 연구에 너무 의존하는 경향이 있다는 점, 공평 이론이 주로 금전적인 보수에 초점을 맞추고 있다는 점 등 여러 문제들이 제시되고 있다(문수백, 2000).

이상의 연구나 이론들을 근거로 하여 본 연구에서는 직무만족을 측정하기

위한 하위영역으로 직무, 보수, 근무환경, 인간관계, 사회적 인정의 5가지로 분류하여 조사하고자 한다.

3. 지도성과 직무만족과의 관계

어떠한 조직이든 조직이 추구하는 목표달성의 가능성 정도는 그 조직의 지도자와 조직구성원의 상호작용 여하에 따라 결정된다고 볼 때, 유아교육기관의 원장의 지도성은 구성원인 교사의 직무만족에 대한 태도에 영향을 미치게 되는 것이다. 단순한 행정가나 관리자가 아니라 내적인 변화의 주체로서, 또는 자원인사로서 교수상의 지도력을 발휘해야 하는 원장은 교사들로 하여금 학생들의 학업진전에 대한 책임을 지고 단순한 지식전달이 아닌 그 이상의 교수상의 질을 중용하는 입장에 있다(박정선, 전예진, 1998).

그러므로 원장의 지도성은 어느 조직에서나 발견할 수 있는 일반적인 역할 이외에도 유아교육기관 조직의 특수성에 적합한 교수상의 지도력이 필요하다고 말할 수 있을 것이다. 원장의 태도, 정책 그리고 개개인의 교사들에 대한 이해가 교사들의 직무만족에 중요한 요소가 되고 있다.

이렇듯 지도성의 유형에 따라서 직무만족이라든지 좀 더 구체적으로 직무만족을 구성하는 다양한 요인들에 지도성의 능력에 따라 다른 영향을 미치는 것으로 지도성 능력이라는 것은 유아교육기관의 발전에 매우 중요한 요소라고 할 수 있다.

기존의 원장의 지도성 유형과 교사의 사기에 관한 연구를 통하여 지도성 유형과 교사의 사기가 부분적으로 상관이 있었으며, 지도성 유형이 호율형일수록 교사의 직무만족이 높아진다. 또한 지도성과 교사의 사기 및 역할갈등 연구에서 효율적인 지도성 유형이 교사의 사기를 높이고 역할갈등이 가장 적고 특히 학교장의 지도성 유형과 교사의 직무만족에 대한 연구를 유아교육기

관 현장에 적용하여, 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족과 밀접한 관련을 맺고 있다(정정희, 2003).

또한 지도자의 행동 유형은 상황적 변인과의 상호작용에 의해서 조직성원들의 직무에 대한 만족도, 지도자에 대한 수용도, 자신의 과업동기에 영향을 미칠 수 있으며, 동료교사들과의 관계에 있어서도 높은 만족도를 확보하고 유아교육기관의 효과성을 기하기 위해 원장은 조직의 발전과 상호작용을 용이하게 하는 지도성을 발휘해야 하는 것이다(안영혜, 1989).

특히 가치관을 형성하는 시기에 있는 유아를 가르치는 교사들의 근무여건이나 직무만족은 매우 중요한 것으로, 유아교육기관에서의 원장의 지도성이 어떠한 유형으로 운영되어야만 직무만족을 높일 수 있는지는 파악하는 것은 우리미래를 책임 질 꿈나무들을 가르치는 교사들을 위해 반드시 필요한 것이다. 즉, 원장의 지도성이 어떠한가에 따라서 유아교육의 성패가 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

이상과 같이 지도자의 지도성과 직무만족에 관해서 종합해 보면 지도자의 지도성은 조직구성원의 직무만족과 분명한 관계를 가지며 학자들의 견해의 차이는 있으나 지도자의 지도성 능력에 대한 인식이 크며 클수록 구성원들의 만족도도 증가됨을 알 수 있다.

4. 선행연구고찰

유아교육기관에서의 원장의 지도성과 직무만족과 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

정정희(2003)의 지도성 및 운영관리 능력과 교사의 직무만족을 살펴 본 연구에서는 원장의 지도성은 교사의 직무만족과 정적인 상관관계가 있고 원장의 운영관리능력은 교사의 직무만족과 부적인 상관관계가 있는 것으로 나

타났다. 또한 기관의 유형에 따라 직무만족이 차이를 보이는 것으로 어린이집보다는 유치원인 경우가 사회적 인정에 대한 직무만족이 높았으며, 경력이 적은 집단일수록 직무나 근무환경에 대한 만족이 높은 것으로 나타났다.

안영임(2002)의 시설장의 리더십 유형에 따른 보육교사의 직무태도에 관한 실증적 연구에서는 시설장의 리더십 행동유형은 보육교사의 직무만족에 크게 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 그러나 시설장의 리더십 행동유형은 조직몰입에는 크게 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 보육교사 자신이 채용 때부터 관련 업무와 근무처에 대하여 어느 정도 정신적 만족을 하고 있는 상태이기 때문이다. 그러나 업무를 수행하는 과정에서의 직무만족은 채용이후 시설장의 리더십의 행동에 의하여 영향을 받고 있음을 알 수 있었다.

최종옥(1993)은 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족을 다룬 연구에서 교사들이 창의적인 환경 중 중요한 부분에 직접 의사표현을 하고 효율적인 의사소통을 통해 모든 부분의 작용이 순조롭게 효율적으로 실천될 수 있는 윤희유 역할을 할 때 교사의 직무만족이 높아진다고 하였다. 박정선, 전예진(1998)은 원장의 지도성 유형에 따른 교사의 직무만족은 인화중심 유형일 때 가장 높았고 다음은 인화와 과업의 양 차원의 지도성을 적절히 배합한 효율적 지도성 유형일 때이며 그 다음이 과업형과 비효율형 지도성 유형인데 그 만족도는 매우 낮았다고 한다. 직무만족 하위요인 중 보수와 감독방식, 교육에의 지원에서 유의한 차이가 나타났다고 하였다.

안영혜(1989)의 유아교육기관에 따른 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족에 관한 연구에서는 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족은 전체적으로 볼 때 유아교육기관에 따라 의미 있는 차이를 나타내지는 않았다. 그러나 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족 하위요인들은 유아교육기관에 따라 부분적으로 차이를 보였다. 즉, 직무만족 하위요인 중 직무자체, 보수, 업무

량, 감독방식, 교육에의 지원 등은 유아교육기관에 따라 의미 있는 차이를 보이지 않았으나 인간관계, 사회적 인정 부분에는 있어서는 차이를 보였다.

이명주(1984)는 서울시내 공·사립 유아교육기관 교사 270명을 대상으로 직무자체, 보수, 업무량, 인간관계, 감독방식, 사회적 인정, 교육에의 지원 등 7개의 직무만족 하위요인을 설정하였다. 연구의 결과에 의하면 유아교육기관 교사직에 대해서는 보통 이상의 만족도를 보이는 것으로 나타났으며, 유아교육기관 종류별에서 직무만족 전체와 직무만족 하위요인 중 보수, 업무량, 인간관계, 사회적 인정에 있어서 모두 사립교사가 공립교사보다 높은 직무만족을 가지고 있는 것으로 나타났다.

이상의 선행연구의 고찰에 의하면, 원장의 지도성에 따라 운영관리능력에 있어서 우선순위와 유아교육기관 운영관리의 체계성, 효율성, 조직성 및 역할 활동과 행태가 다르게 나타날 수 있으며 원장으로서 유아교육기관의 효율적인 운영관리를 위한 지도성은 필수 불가결한 요소이다. 또한 원장의 지도성과 운영관리능력에 의해 교사의 조직 행위가 달라지고 과업수행 및 직무만족에 영향을 주는 것으로 추론할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 이러한 연구들을 참고하여 원장의 지도성과 직무만족과의 관련성에 대한 실태 연구를 해 보고자 한다.

Ⅲ. 研究方法

1. 연구대상

본 연구의 조사대상은 서울, 경기 지역의 유아교육기관의 교사를 대상으로 하였다. 이들을 대상으로 설문조사를 실시하였으며, 설문조사는 2005년 9월 27일부터 10월 15일까지 실시하였다. 자료수집 방법은 서울, 경기 소재 유아교육기관인 어린이집과 유치원을 대상으로 420부를 배포하여 211부를 회수하여 분석하였다. 이러한 연구대상의 일반적 특성은 <표 2>에 제시되어 있는 바와 같다.

<표 2> 조사대상자의 일반적 특성

변 인	구 분		인 원(N)	백분율(%)
교 사	연령	20대	123	58.3
		30대	70	33.2
		40대	18	8.5
	최종학력	고졸	19	0.9
		전문대졸	111	52.6
		4년대졸	64	30.3
		대학원졸	17	8.1
	교육경력	1-5년	132	62.6
		6-10년	56	26.5
		11-15년	15	7.1
16년 이상		8	3.8	
기관유형	유치원	126	59.7	
	어린이집	85	40.3	
원 장	직위	설립원장	120	56.9
		임용원장	90	43.1
	학력	고졸	20	9.5
		전문대졸	35	16.6
		4년대졸	48	22.7
		대학원졸	108	51.2
	전공	유아교육	156	73.9
		초등교육	25	11.8
		중등교육	15	7.1
		교육학	15	7.1
	경력	1-5년	26	12.3
		6-10년	40	19.0
		11-15년	68	32.2
16년 이상		77	36.5	
전체		211	100	

<표 2>에 보는 바와 같이, 교사의 연령에서는 20대(58.3%)가 과반수 이상으로 가장 많았으며, 최종학력에서는 전문대졸(52.6%)과 4년 대졸(30.3%)이 많은 것으로 나타났다. 교육경력은 1-5년(62.6%)이 가장 많았으며, 기관 유형으로는 유치원(59.7%)이 어린이집(40.3%)보다 약간 많았다. 원장의 직위는 설립원장(56.9%)이 임용원장(43.1%)보다 약간 많았으며, 학력은 과반수 정도가 대학원졸(51.2%)이었으며, 전공은 대부분 유아교육(73.9%)인 것으로 나타났다. 경력은 16년 이상(36.5%)이 가장 많았으며 그 다음은 11-15년(32.5%), 6-10년(19.0%)의 순으로 나타났다.

2. 연구도구

본 연구도구는 구조화된 설문지를 사용하였으며 설문지의 구성은 일반적 특성에 관한 문항, 교사 업무관련 사항 문항, 원장의 지도성 유형에 관한 문항, 교사의 직무만족에 관한 문항으로 총 문항으로 구성한다.

지도성 유형에 관한 문항은 안영혜(1989)가 사용한 Halpin의 지도자 행동 기술 질문지(LBDQ: Leadership Behavior Description Questionnaire)를 사용하였다. 이는 현대사회에서의 복잡한 조직특성을 모두 포괄적으로 포함시킬 수 있는 가장 광범위한 지도성 분류 유형이기 때문에 행동기술 질문지를 활용하였다. 이러한 Halpin의 질문지를 수정·보완하여 인화중심관련 15문항, 과업중심관련 15문항으로 총 30개의 문항으로 구성하였다. 측정방법은 5점 리커트 척도로서, 각 문항의 정도에 있어서 매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 아니다, 매우 아니다의 5개의 범주들에 응답하도록 하고 각 문항 당 1점에서 5점까지의 점수를 부여하여 부정적 문항의 경우는 1점을 주어 점수가 높을수록 각각의 해당 영역의 지도성 유형이 높다는 것을 의미한다.

직무만족에 관한 문항은 Bloom(1988)의 교사 직무만족 측정도구(ECJSS:

Early Childhood Job Satisfaction Survey)에서 사용한 조사도구를 수정 보완하여 5개의 하위영역인 직무, 보수, 근무환경, 인간관계, 사회적 인정 등으로 나누어 총 38문항으로 구성하였다. 측정방법은 5점 리커트 척도로서 각 문항의 정도에 있어서 매우 그렇다, 그렇다, 보통이다, 아니다, 매우 아니다의 5개의 범주들에 응답하도록 하고 각 문항 당 1점에서 5점까지의 점수를 부여하여 부정적 문항의 경우는 1점을 주어, 점수가 높을수록 각각의 해당 영역의 직무만족이 높다는 것을 의미한다.

마지막으로 교사들의 일반적 특성에 대한 문항으로는 연령, 결혼상태, 최종학력, 유아교육경력 등으로 총 4문항으로 구성하였으며, 교사들의 유아교육기관 관련 특성에 대한 문항으로는 유아교육기관 유형, 유아교육기관 원장의 직위, 유아교육기관 원장의 최종학력, 전공분야, 원장경력 등으로 총 5문항으로 구성하였다. 본 연구의 조사도구의 구성내용과 문항구성 및 신뢰도는 <표 3>과 같다.

<표 3> 조사도구의 구성내용과 문항구성 및 신뢰도

변수	하부영역(문항 수)	문항번호	총 문항 수	신뢰도
지도성	인화관계지향(15) 과업수행지향(15)	1-15	30	.81
		16-30		.78
직무만족	직무(9)	1-9	38	.70
	보수(7)	10-16		.90
	근무환경(9)	17-25		.82
	동료관계(6)	26-31		.42
	사회적 인정(7)	32-38		

3. 자료처리

자료 분석을 위한 통계처리는 SPSSWIN 12.0을 이용하였다. 조사대상자의 인구통계학적 특성을 살펴보기 위하여 빈도와 백분율을 산출하였으며, 지도성 유형과 직무만족 경향을 알아보기 위해 평균과 표준편차를 산출하였다. 그리고 본 연구의 연구문제를 검증하기 위하여 t -test, F -test를 이용하여 분석하였고 scheffe검증을 이용하여 사후검증을 실시하였다. 지도성 유형과 직무만족과의 관계를 살펴보기 위하여 Person의 상관 등으로 산출하였다. 본 연구의 자료 분석에서 집단간 차이를 유의도 $p<.05$, $p<.01$, $p<.001$ 의 수준에서 검증하였다.

IV. 結果 分析 및 解釋

유아교육기관 원장의 지도성 및 교사의 직무만족을 살펴보기 위하여 유아교육기관의 교사를 대상으로 실시한 질문지 조사 결과를 연구문제에 따라 분석하면 다음과 같다.

1. 유아교육기관 원장의 지도성

다음의 <표 4>는 유아교육기관 원장의 지도성을 파악하기 위하여 각각 평균과 표준편차를 산출하여 제시한 것이다.

<표 4> 원장의 지도성의 평균 및 표준편차

하위변인	M	SD
인화관계지향	3.48	.80
과업수행지향	3.60	.72

<표 4>에서 보는 바와 같이 교사가 지각한 원장의 지도성은 인화관계지향적 지도성(M=3.48)의 평균보다 과업수행지향적 지도성(M=3.60)의 평균이 높게 평가되고 있으며, 또한 원장의 지도성은 두 가지 측면 모두에서 보통수준(M=2.5)보다 높은 수치로 나타났다.

이러한 결과를 통하여 교사는 원장의 지도성에 대해서 인화관계지향적이라고 지각하기 보다는 과업수행지향적이라 지각하는 경향이 더 많다는 점과 원장의 지도성에 대한 교사의 지각도는 보통수준(M=2.5)보다 높은 수준(M=3.48, M=3.60)으로 지각하고 있음을 알 수 있다.

2. 유아교육기관 원장의 배경변인에 따른 지도성 비교

1) 원장의 배경변인에 따른 인화관계성의 차이

원장의 배경변인에 따른 인화관계성의 차이를 살펴본 결과를 <표 5>에 제시하였다.

<표 5> 원장의 배경변인에 따른 인화관계성의 차이

변 인	구 분	M	SD	t (F)	Scheffe
직위	설립원장	3.55	.77	1.24	
	임용원장	3.40	.84		
학력	고졸	3.18	.71	1.38	
	전문대졸	3.53	1.02		
	4년대졸	3.36	.66		
	대학원졸	3.55	.81		
전공	유아교육	3.66	.74	12.33***	①-③
	초등교육	3.14	.71		
	중등교육	2.75	.61		①-④
	교육학	2.78	.93		
경력	1-5년	3.34	.78	.44	
	6-10년	3.50	.73		
	11-15년	3.43	.94		
	16년 이상	3.54	.75		

***p <.001

<표 5>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 원장의 인화관계성은 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다. 직위별로 보면 설립원장의 평균이 임용원장보다 높게 나타났고(M=3.55, M=3.40), 학력별에서는 대학원 졸이 3.55로 가장 높게 나타났고 그 다음으로 전문대졸이 3.53, 4년대 졸 순으로 나타났으

며 고졸이 3.18로 가장 낮은 평균을 보였다.

전공별로는 유아교육전공이 3.66, 다음으로 초등, 중등, 교육학의 순으로 원장의 인화관계성 평균을 보여 유아교육전공이 가장 높은 것으로 나타났다. 경력별로는 16년 이상의 원장이 평균 3.54로 가장 높았으며 다음으로 6-10년이 3.50, 11-15년이 3.43으로 경력이 많을수록 인화관계성이 높은 것으로 밝혀졌다. 한편 집단간의 차이는 전공별 집단에서의 차이가 나타났는데, 그 중에서도 유아교육과 중등교육 그리고 유아교육과 교육학의 집단간에 매우 높은 수준의 유의도를 나타냈다($p < .001$).

2) 원장의 배경변인에 따른 과업지향성의 차이

원장의 배경변인에 따른 과업지향성의 차이를 살펴본 결과를 <표 6>에 제시하였다.

<표 6> 원장의 배경변인에 따른 과업지향성의 차이

변 인	구 분	M	SD	<i>t</i> (<i>F</i>)	Scheffe
직위	설립원장	3.54	.60	-1.35	
	임용원장	3.69	.89		
학력	고졸	3.18	.55	1.38	
	전문대졸	3.77	.66		
	4년대졸	3.53	1.03		
	대학원졸	3.61	.63		
전공	유아교육	3.73	.71	12.33***	①-③
	초등교육	3.33	.60		
	중등교육	2.97	.27		①-④
	교육학	3.02	.79		
경력	1-5년	3.34	.60	.44	
	6-10년	3.43	.71		
	11-15년	3.65	.92		
	16년 이상	3.69	.57		

*** $p < .001$

<표 6>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 원장의 과업지향성은 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다.

직위별로 보면 임용원장의 평균이 3.69로 설립원장의 3.54보다 높게 나타났다, 학력별에서는 전문대 졸이 3.77로 가장 높게 나타났고 그 다음으로 대학원 졸이 3.61, 4년대 졸 순으로 나타났으며 고졸이 3.18로 가장 낮은 평균을 보였다.

전공별로는 유아교육전공이 3.73, 다음으로 초등, 교육학, 중등의 순으로 원장의 과업지향성 평균을 보여 유아교육전공이 가장 높은 것으로 나타났다. 경력별로는 16년 이상의 원장이 평균 3.69로 가장 높았으며 다음으로 11-15년이 3.65, 6-10년이 3.43으로 경력이 많을수록 과업지향성이 높은 것으로 밝혀졌다. 한편 집단간의 차이는 전공별 집단에서의 차이가 나타났는데, 그 중에서도 유아교육과 중등교육 그리고 육아교육과 교육학의 집단간에 매우 높은 수준의 유의도를 나타냈다($p<.001$).

3. 교사의 직무만족

유아교육기관에 종사하는 교사의 직무에 대한 만족을 분석하여 그 결과를 <표 7>에 제시하였다.

<표 7> 교사의 직무만족의 평균 및 표준편차

하위변인	M	SD
직무	3.57	.62
보수	3.17	.84
근무환경	3.35	.62
동료관계	3.76	.73
사회적 인정	3.35	.46

<표 7>에서 보는 바와 같이 교사의 유아교육기관 근무에 대한 직무만족의 평균은 직무만족의 하위변인 중 동료관계(M=3.76), 직무(M=3.57), 근무환경(M=3.35), 사회적 인정(M=3.35), 보수(M=3.17)의 순으로 높게 나타났다.

4. 교사의 배경변인에 따른 직무만족 비교

1) 교사의 생태학전 변인에 따른 직무의 차이

유아교육기관에 종사는 교사의 배경변인에 따른 유아교육기관 근무에 대한 직무의 차이를 살펴본 결과는 <표 8>에 제시되어 있는 바와 같다.

<표 8> 교사의 배경변인에 따른 직무의 차이

변 인	구 분	M	SD	t(F)
연령	20대	3.55	.60	1.26
	30대	3.59	.65	
	40대	3.76	.63	
최종학력	고졸	3.57	.53	.70
	전문대졸	3.60	.59	
	4년대졸	3.58	.58	
	대학원졸	3.36	.94	
교육경력	1-5년	3.56	.64	.06
	6-10년	3.56	.62	
	11-15년	3.63	.63	
	16년 이상	3.58	.42	
기관유형	유치원	3.55	.63	-.35
	어린이집	3.58	.60	

<표 8>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 교사의 직무는 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다.

교사의 직무만족 하위변인 중 직무 변인을 보면, 연령별로는 40대의 평균

이 3.76으로 30대의 3.59, 20대의 3.55보다 높게 나타났고, 최종학력별로는 전문대졸이 3.60으로 가장 높게 나타났고 다음으로 4년대 졸이 3.58, 고졸의 순으로 나타났으며 대학원 졸이 3.36으로 가장 낮은 평균을 보였다. 교육경력별로는 11-15년이 3.63으로 가장 높았으며 다음으로 16년 이상이 3.58로 나타났고 6-10년과 1-5년이 3.56으로 가장 낮은 평균을 보였다. 기관유형별로는 어린이집이 3.58로 유치원의 3.55보다 높게 나타났다.

2) 교사의 배경변인에 따른 보수의 차이

유아교육기관에 종사는 교사의 배경변인에 따른 유아교육기관 근무에 대한 보수의 차이를 살펴본 결과는 <표 9>에 제시되어 있는 바와 같다.

<표 9> 교사의 배경변인에 따른 보수의 차이

변 인	구 분	M	SD	t(F)
연령	20대	3.15	.83	.22
	30대	3.23	.80	
	40대	3.13	1.12	
최종학력	고졸	3.27	.62	.80
	전문대졸	3.18	.66	
	4년대졸	3.22	1.06	
	대학원졸	2.88	1.22	
교육경력	1-5년	3.18	.85	.11
	6-10년	3.19	.93	
	11-15년	3.07	.92	
	16년 이상	3.26	.78	
기관유형	유치원	3.29	.91	2.51*
	어린이집	3.00	.71	

*p <.05

<표 9>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 교사의 보수는 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다.

교사의 직무만족 하위변인 중 보수 변인을 보면, 연령별로는 30대의 평균이 3.23으로 20대의 3.13, 40대의 3.13보다 높게 나타났고, 최종학력별로는 고졸이 3.27로 가장 높게 나타났고 다음으로 4년대 졸이 3.22, 전문대졸 순으로 나타났으며 대학원 졸이 2.28로 가장 낮은 평균을 보였다. 교육경력별로는 16년이 3.26으로 가장 높았으며 다음으로 6-10년이 3.19, 1-5년이 3.18로 경력이 많을수록 보수에 대한 만족이 높은 것으로 밝혀졌다. 기관유형별로는 유치원이 3.29로 어린이집의 3.00보다 높게 나타났다. 한편, 집단간의 차이는 기관유형별 집단에서의 차이가 나타났는데, $p < .05$ 수준에서 유의한 차이를 보였다.

3) 교사의 배경변인에 따른 근무환경의 차이

유아교육기관에 종사는 교사의 배경변인에 따른 유아교육기관 근무에 대한 근무환경의 차이를 살펴본 결과는 <표 10>에 제시되어 있는 바와 같다.

<표 10> 교사의 배경변인에 따른 근무환경의 차이

변 인	구 분	M	SD	t(F)
연령	20대	3.32	.59	.91
	30대	3.37	.66	
	40대	3.53	.65	
최종학력	고졸	3.61	.65	1.47
	전문대졸	3.29	.58	
	4년대졸	3.39	.65	
	대학원졸	3.39	.64	
교육경력	1-5년	3.36	.62	.52
	6-10년	3.32	.63	
	11-15년	3.32	.67	
	16년 이상	3.63	.43	
기관유형	유치원	3.36	.60	.30
	어린이집	3.34	.65	

<표 10>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 교사의 근무환경은 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다. 교사의 직무만족 하위변인 중 근무환경 변인을 보면, 연령별로는 40대의 평균이 3.53으로 가장 높게 나타났으며 그 다음은 30대가 3.37, 20대가 3.32로 연령이 많을수록 근무환경에 대한 만족이 높은 것으로 밝혀졌다. 최종학력별로는 고졸이 3.60으로 가장 높게 나타났고 다음으로 4년대 졸과 대학원 졸이 3.39, 전문대졸 순으로 나타났다. 교육경력별로는 16년이 3.63으로 가장 높았으며 다음으로 1-5년이 3.36으로 나타났고 6-10년과 11-15년이 3.32로 가장 낮은 평균을 보였다. 기관유형별로는 유치원이 3.36으로 어린이집의 3.34보다 높게 나타났다.

4) 교사의 배경변인에 따른 동료관계의 차이

유아교육기관에 종사는 교사의 배경변인에 따른 유아교육기관 근무에 대한 동료관계의 차이를 살펴본 결과는 <표 11>에 제시되어 있는 바와 같다.

<표 11> 교사의 배경변인에 따른 동료관계의 차이

변 인	구 분	M	SD	t(F)
연령	20대	3.77	.74	.23
	30대	3.72	.71	
	40대	3.84	.71	
최종학력	고졸	4.00	.66	1.33
	전문대졸	3.70	.77	
	4년대졸	3.83	.69	
	대학원졸	3.58	.61	
교육경력	1-5년	3.85	.69	2.24
	6-10년	3.55	.76	
	11-15년	3.71	.90	
	16년 이상	3.75	.49	
기관유형	유치원	3.75	.75	-.10
	어린이집	3.77	.70	

<표 11>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 교사의 동료관계는 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다. 교사의 직무만족 하위변인 중 동료관계 변인을 보면, 연령별로는 40대의 평균이 3.84로 30대의 3.72, 20대의 3.77보다 높게 나타났고, 최종학력별로는 고졸이 4.00으로 가장 높게 나타났고 다음으로 4년대 졸이 3.83, 전문대졸 순으로 나타났으며 대학원 졸이 3.58로 가장 낮은 평균을 보였다. 교육경력별로는 1-5년이 3.85로 가장 높았으며 다음으로 16년 이상이 3.63, 11-15년이 3.71의 순으로 나타났고 6-10년이 3.56으로 가장 낮은 평균을 보였다. 기관유형별로는 어린이집이 3.77로 유치원의 3.75보다 높게 나타났다.

5) 교사의 생태학전 변인에 따른 사회적 인정의 차이

유아교육기관에 종사는 교사의 배경변인에 따른 유아교육기관 근무에 대한 사회적 인정의 차이를 살펴본 결과는 <표 12>에 제시되어 있는 바와 같다.

<표 12> 교사의 배경변인에 따른 사회적 인정의 차이

변 인	구 분	M	SD	t(F)	Scheffe
연령	20대	3.38	.46	1.27	
	30대	3.32	.48		
	40대	3.21	.30		
최종학력	고졸	3.37	.45	.97	
	전문대졸	3.34	.46		
	4년대졸	3.41	.47		
	대학원졸	3.20	.45		
교육경력	1-5년	3.41	.49	2.85*	①-④
	6-10년	3.25	.38		
	11-15년	3.33	.44		
	16년 이상	3.05	.26		
기관유형	유치원	3.36	.47	.51	
	어린이집	3.33	.45		

*p <.05

<표 12>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 교사의 사회적 인정은 배경변인에 따라 다양한 차이가 나타났다. 교사의 직무만족 하위변인 중 사회적 인정변인을 보면, 연령별로는 20대의 평균이 3.38로 30대의 3.32, 40대의 3.21보다 높게 나타난 것으로, 연령이 높을수록 사회적 인정에 대한 만족이 낮은 것으로 밝혀졌다. 최종학력별로는 4년대 졸이 3.41로 가장 높게 나타났고 다음으로 고졸이 3.37, 전문대졸 순으로 나타났으며 대학원 졸이 3.20으로 가장 낮은 평균을 보였다. 교육경력별로는 1-5년이 3.41로 가장 높았으며 다음으로 11-15년이 3.33, 6-10년이 3.25로 나타났으며 16년 이상이 3.05로 가장 낮은 평균을 보였다. 기관유형별로는 유치원이 3.36으로 어린이집의 3.33보다 높게 나타났다. 한편, 집단간의 차이는 교육경력별 집단에서의 차이가 나타났는데, 경력이 1-5년인 집단과 16년 이상인 집단간에 유의한 차이를 나타냈다($p < .05$).

5. 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계

유아교육기관 원장의 지도성과 교사의 직무만족도와의 관계를 살펴본 결과는 <표 13>과 같다.

<표 13> 원장의 지도성과 교사의 직무만족과의 관계

하위변인	직무	보수	근무환경	동료관계	사회적 인정
인화관계지향	.36***	.37***	.47***	.57***	.49***
과업수행지향	.38***	.36***	.40***	.45***	.45***

***p < .001

<표 13>에서 볼 수 있듯이 유아교육기관 교사가 지각한 원장의 지도성과 교사자신의 직무만족은 하위변인별 유의한 정적 상관이 있었다. 지도성의 하위변인 중 인화관계지향은 동료관계($r=.57, p<.001$), 사회적 인정($r=.49, p<.001$), 근무환경($r=.47, p<.001$), 보수($r=.37, p<.001$), 직무($r=.36, p<.001$)와 유의미한 정적 상관이 있었으며, 과업수행지향은 동료관계($r=.45, p<.001$), 사회적 인정($r=.45, p<.001$), 근무환경($r=.40, p<.001$), 직무($r=.38, p<.001$), 보수($r=.36, p<.001$)의 유의미한 정적 상관이 있다.

V. 要約 및 結論

1. 요약

본 연구는 유아교육기관 원장의 지도성 및 교사의 직무만족과의 관계를 밝혀 유아교육기관 원장의 합리적인 지도성과 효과적인 운영관리의 체계적이고 효과적인 방안을 모색하여 유아교육의 질적 향상에 도움이 될 수 있는 교육정보를 제시하는데 연구의 목적이 있다. 연구의 결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 교사가 지각한 원장의 지도성의 평균은 보통수준($M=2.5$)에 비해 비교적 높았고 원장의 지도성은 인화관계지향 및 과업수행지향 모두 보통수준($M=2.5$)보다 높게 평가되었다.

둘째, 원장의 지도성은 원장의 배경변인에 따라 유의한 차이가 있었다. 즉, 원장의 지도성은 전공이 중등교육이나 교육학보다는 유아교육일수록 더 인화관계지향적이고 과업수행지향적인 것으로 나타났다.

셋째, 교사의 직무만족 경향의 평균은 보통수준($M=2.5$)보다 높았다. 교사의 유아교육기관 근무에 대한 직무만족은 직무만족의 하위변인 중 동료관계, 직무, 근무환경, 사회적 인정, 보수의 순으로 높게 나타났다.

넷째, 교사의 직무만족은 배경변인에 따라 다양하게 유의미한 차이가 있었다. 교사의 직무만족의 하위변인 중 보수와 사회적 인정이 기관유형과 교육경력에 따라 유의미한 차이를 보이는 것으로 나타났다.

다섯째, 원장의 지도성과 교사의 직무만족의 관계에서는 하위변인별로 다양하게 유의한 정적 상관이 나타났다. 지도성의 하위변인 중 인화관계지향은 동료관계, 사회적 인정, 근무환경, 보수, 직무 순으로 유의미한 정적 상관이 있었으며, 과업수행지향은 동료관계, 사회적 인정, 근무환경, 직무, 보수의 유

의미한 정적 상관이 있었다.

2. 결론

이상의 결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 도출해 낼 수 있다.

첫째, 유아교육을 전공한 원장이 전반적으로 인화지향성이나 과업지향성이 모두 높은 것으로 나타났다. 이는 유아교육기관 서비스의 질적 수준 향상의 주요 요인은 인적자원의 자질과 능력에 달려 있다고 할 수 있다. 따라서 우수한 원장을 육성할 수 있는 교육시스템의 전환이 필요하다. 유아교육기관의 원장은 교육기관의 장으로서 인화와 과업을 적절히 조화시켜 발휘하는 일은 고도의 기술이며 전문성의 발휘라고 생각하고 지도자로서의 자신의 역할을 확실히 인식하고 여러 가지 상황 및 교사와의 관계에서 적절한 유형으로 역할을 수행할 수 있도록 행정당국에서 각종 연수 및 교육을 통하여 전문성을 높여주도록 해야 한다고 재고되어진다. 또한 현재 1년제로 운영되고 있는 보육교사교육원을 최소한 2년제 이상의 전문대학 수준으로 전환하고 교육내용도 획기적으로 발전시켜야 한다. 그리고 난립하고 있는 보육교사교육원을 대학 등 고등교육이 가능한 학교법인에서 운영하도록 유도함으로써 교육의 안정성과 질적 우수성을 확보하고 유도하는 것이 바람직하다고 본다. 현재와 같은 1년제 교육만으로는 교사의 자질과 능력을 갖추는데 불충분할 뿐만 아니라 시설로부터도 외면을 받게 된다. 따라서 유아교사와 원장의 질적 수준을 향상시키고 유아교육 서비스의 역량을 강화할 수 있는 제도의 개선이 필요하리라 인식되어진다.

둘째, 교사의 직무만족은 어린이집보다는 유치원이 대체로 높은 것으로 나타났다. 이것은 현재 어린이집의 근무환경이 유치원에 비하여 매우 열악하다는 사실을 반증하는 것으로 시사되어진다. 따라서 어린이집 시설 운영에 정

부 지원을 확대하여 유아교육기관의 교사에 대한 처우를 개선하고 근무의욕을 고취시킬 필요가 있다.

셋째, 교사의 직무만족에 가장 높은 하위요인으로 동료관계, 직무, 근무환경 등의 순으로 나타나, 동료 간의 인화성이 무엇보다 주요 요인으로 밝혀졌다. 이러한 결과는 조직 문화 속에서의 인간관계 중요성을 보여주는 단적인 면이라 할 수 있겠다.

넷째, 유아교육기관 원장의 지도성과 교사의 직무만족은 상관이 있는 것으로 나타나, 원장의 지도성이 높을수록 교사의 직무만족은 높았고 원장 및 교사의 배경변인에 따라 원장의 지도성과 교사의 직무만족도는 차이가 있음을 알 수 있었다. 따라서 유아교육기관의 교사의 직무만족을 고양시켜 유아교육서비스의 질적 향상을 도모하기 위해서는 원장의 지도성에 대한 전문적 자질이 요구된다고 볼 수 있다. 여기서 원장지도성의 전문적 자질은 교사가 수행하고 있는 업무에 대한 사명감을 가질 수 있도록 의식을 고취시켜 주고 원장과 교사, 교사 상호간의 인화를 가져올 수 있는 원장의 지도자적 자질을 의미한다. 동시에 유아교육기관의 원장은 교사 업무에 대한 자율성보장과 상호 조율하의 업무수행능력이 전제되어야 할 것으로 인식 되어 진다

다섯째, 원장의 자질과 지도성 능력을 고양시키기 위하여 공인된 기관에서 전문적인 지도성 연수가 이루어져야 할 것으로 사료된다. 원장의 바람직한 지도성은 교사의 직무만족에 영향을 주고 나아가 유아교육 서비스의 질적 수준을 결정하는 중요한 요소가 되므로 따라서 원장의 교육관과 행동패턴이 어떤 방향인가에 따라 유아교육 서비스의 질이 달라질 수 있다는 점에 관심을 기울일 필요가 있다. 따라서 정기적으로 유아교육기관 원장의 전문성과 업무능력 향상, 그리고 지도성 개발을 위한 연수 및 교육 프로그램이 개발 시행될 필요가 있으리라 간주된다.

중앙정부와 지방자치단체에서는 이와 같은 문제점을 인식하여 전국의 모

든 어린이들이 동등한 교육서비스를 받을 수 있는 방안을 모색하여야 할 것이다. 이를 위해 우선적으로 어린이집의 운영에 자율성을 부여하고 유치원보다는 고급화할 필요가 있다. 즉, 어린이집을 이용하는 학부모는 본인의 경제상태와 교육욕구 등을 고려하여 선택한 것이기 때문에 유치원보다는 더 나은 서비스가 제공되어야 할 것이다. 따라서 어린이집에 대해서는 보육료 및 보육서비스의 내용 등에서 자율성을 가질 수 있도록 해 주고 어린이집의 자율성을 인정하더라도 안정적인 서비스가 이뤄질 수 있는 제도개선을 들 수 있다. 이와 함께 유치원과 어린이집이 유아교육기관으로서의 각자의 특징을 살려 교육활동을 수행할 수 있도록 정부 차원에서의 지원과 노력이 필요하다고 본다. 특히 어린이집에 근무하는 교사들이 보수에 있어서 낮은 만족을 보이는 것으로 이에 대한 재정적인 지원 또한 필요하리라 인식되어진다.

‘한나라 교육은 교사의 질을 능가할 수 없다’는 말이나 ‘한 사람의 생애를 망치기 위해서는 단 한명의 교사면 족하다’는 말은 모두 교사의 중요성을 간명하게 나타낸 말이다. 그 중에서는 유아교육을 담당하는 담당자들은 두이가 언급한 것처럼 유아를 가소성(plasticity)으로서의 잠재가능성으로 유아특성을 든다면 유아교육담당자들의 역할과 소명감은 더욱 자명해지리라고 여겨진다.

3. 제언

본 연구에 대한 결론을 토대로 유아교육의 질적 향상을 위한 후속연구의 도움을 주고자 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

본 연구에서는 원장의 지도성 및 교사의 직무만족에 관하여 유아교육기관의 교사를 대상으로 조사하였다. 추후연구에서는 원장에 관한 질적 연구를 통한 계속적인 연구가 좀 더 심도 있게 이루어져야 하겠다.

參考文獻

- 곽덕영·김미화, 「유아교육기관 운영관리의 이론과 실제」, 서울: 학문사, 1999.
- 권영희, “유아교사의 직무만족도에 관한 연구”, 용인대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2001.
- 김남현, 「관리적 리더쉽론」, 서울: 학문사, 1983.
- 김두범, “학교장의 지도성행동이 지도성효과에 미치는 영향-지도성효과의 2원성을 중심으로”, 한양대학교 대학원, 박사학위논문, 1999.
- 김명훈, 「리더쉽론」, 서울: 대왕사, 1983.
- 김주건, 「육아교육기관의 경영관리」, 서울: 창지사, 1997.
- 김찬식, “직무만족이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구”, 서강대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1994.
- 남경희, “간호사의 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입과의 관계”, 서울대학교 대학원, 석사학위논문, 2001.
- 남정걸, 「교육행정 및 교육경영」, 서울: 교육과학사, 1991.
- 대한교육연합회, 「교원의 직무만족도에 관한 분석적 연구」, 서울: 대한교육연합회, 1982.
- 문수백, “유치원 원장의 전공여부에 따른 조직풍토와 교사의 직무만족도에 관한 연구”, 대구효성카톨릭대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2000.
- 박정선 전예화, “유치원 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도간의 관계”, 인제논총, Vol.14 No.1, 인제대학교, 1998.
- 송민재, “교사가 지각하는 유아교육기관 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구”, 명지대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1999.

- 서은희, “유치원 교사의 직무만족, 조직헌신과 이직의도의 관계”, 가톨릭대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2001.
- 신유근, 「조직행위론」, 서울: 다산출판사, 1991.
- 안영임, “시설장의 리더쉽 유형에 따른 보육교사의 직무태도에 관한 실증적 연구”, 한성대학교 행정대학원, 석사학위논문, 2002.
- 안영혜, “유아교육기관에 따른 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족에 관한 연구”, 이화여자대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1989.
- 안영희, “장애유아의 통합교육이 사회성에 미치는 사례연구”, 강남대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2002.
- 여윤경, “유아교육기관 원장의 리더쉽 유형이 교사의 직무스트레스 및 이직의도에 미치는 영향”, 충신대학교 대학원, 석사학위논문, 2003.
- 염미애, “가톨릭유아교육기관의 운영실태 및 원장과 교사의 직무만족도에 관한 연구”, 가톨릭대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2004.
- 유기현, 「조직행동론」, 서울: 무역경영사, 1983.
- 유청옥, “원감의 역할에 대한 원장, 원감, 교사의 기대와 스트레스”, 이화여자 대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2001.
- 육장흠, “학교장의 지도성 행위, 직무만족, 직무스트레스의 관계연구”, 교육행정학연구 제 13권, 제 3호.
- 이명숙, “학교장의 지도성 유형에 관한 이론적 연구”, 홍익대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1995.
- 이병열, “유아교육기관 교사가 지각한 원장의 의사결정 유형과 교사 사기에 관한 연구”, 우석대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2002.
- 이영자·전영례, 「유아교육기관 운영관리」 서울: 창지사, 1997.
- 이상득, “직무만족이 조직몰입에 미친 영향에 관한 연구”, 경희대학교 경영대학원, 석사학위논문, 2004.

- 이정식, “유치원 원장이 지도성 유형과 유치원 운영관리와의 관계연구”, 인제대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1998.
- 이형행, 「교육행정-이론적 접근」, 서울: 문음사, 1992.
- 임규진, “학교행정가의 행정유형과 교사의 직무만족도와의 관계”, 교육행정학연구 제 1권, 제 1호.
- 전영주, “지방공사의료원 간호사의 조직몰입과 직무만족에 관한 연구”, 경희대학교 행정대학원, 석사학위논문, 2003.
- 정정희, “유아교육기관 원장의 지도성 및 운영관리 능력과 교사의 직무만족도와의 관계”, 신라대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2003.
- 정홍모, “직무만족, 직무관련행동과 조직몰입간의 관계에 관한 실증적 연구”, 고려대학교 경영대학원, 석사학위논문, 1986.
- 조해균, 「인사관리론」, 서울: 형성출판사, 1988.
- 최금미, “직속상관의 리더쉽유형과 직무만족, 조직몰입에 관한 연구”, 한양대학교 행정대학원, 석사학위논문, 2002.
- 최종옥, “유치원 원장의 지도성유형과 교사의 직무만족도”, 이화여자대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1993.
- 한덕웅, 「조직행동의 동기이론」, 서울: 법문사, 1999.
- 허주은, “교사가 지각한 원장의 유치원 경영형태와 교사의 의사결정 참여도와의 관계”, 서원대학교 교육대학원, 석사학위논문, 1998.

Angle, H. L., & Perry, J., An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, Administrative Science Quarterly, 26, 1981.

Argyle, M., The Psychology of Happiness, London: Routledge, 1987.

Banard, C. I., The Nature of Leadership. In S. K. Hoselett. Human

- Factores in Management. McGraw-Hill : New York1, 1946.
- Becker, H. S., Notes on the Concept of Commitment. American Journal of Sociology, 66, 1960.
- Bently, R. R & Rempel. A.M., Manual for the Purdue Opinionnaire. West Lafayette, Indiana University Bookstore, 1970.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S., The Managerial Grid III: the Key to Leadership Excellence, Houston: Gulf Publishing Co., 1964.
- Bloom, P., Teachers need TLC too, Young Children, 43(6), 1988.
- Brooke, Jr., & Others., Discriminant Validation of Measures of Job Satisfaction, Job Involvement, and Organizational Commitment. Journal of Applied Psychology, 73, 1988.
- Fiedler, F. E., A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, Inc., 1983.
- Gilmer, E. A., The Nature and Cause of Job Satisfaction in Dunnette, Marvin D, Handbook of Industrial & Organizational Psychology, Chicago: Raud McNally College Publishing Co., 1966.
- Goodman, P. S., & Penning, J. M., New Perspectives on Organizational Effectiveness. San Francisco, 1981.
- Gunn, J. A. & Holdaway, E. A., Principals' Job Satisfaction. Canadian Administrator, 24(7), 1985.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. E., Employee Reaction to Job Characteristics. Journal of Applied Psychology, 55, 1971.
- Halpin, A. W., The Leader Behavior and Leadership Ideology of Educational Administrators and Aircraft Commenders, Harvard Educational Review, 25, 1966.

- Halpin, A. W., Theory and Research in Administration, New York: The Macmillan Co., 1967.
- Herzberg, F. & Others., Job Attitudes, Review of Research and Opinion, Psychological service of Pittsburgh : Pittsburgh, 1957.
- James, A. G. & Edward A. H., Perceptions of Effectiveness, Influence an Satisfaction of Senior High School Principals. Educational Administration Quarterly, 22, 1986.
- Joseph, M. T., The Manufacturing Man in Management, American Management Association, Manufacturing Series 403, 1983.
- Kelley, M., A Social Justice Approach to Organizational Evaluation. ASQ, 29, 1978.
- Lacy, A., Teacher Job Satisfaction : Factors and Implications. Delta Di Epsilon Journal, 15(4), 1972.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T., Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation. Journal of Applied Psychology, 49, 1973.
- Lipham, J. M. & Hoeh. J. A., The Principalship : Foundation and Function. New York, MacMillan Publishing Co., 1974.
- Lippitt, R., & White, R. K., Pattern of Aggressive Behavior in Experimentally Created 'Social Climate', Journal of Social Psychology, 10, 1938.
- Luthans, F., Baach, D., & Taylor, L., Organizational Commitment : Analysis of Antecedents. Human Relations, 40, 1987.
- Osbern, R. N. & Hunt, J. G., Environment and Organizational Effectiveness. ASQ, 19, 1972.

- Porter, L. W. and Steers, R. M., Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. Psychological Bulletin, 1974.
- Schwarz, N., & Strack, F., Evaluating one's Life: A Judgement Model of Subjective Well-Being. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz(Eds.). Subjective Well-Being(pp. 27-48). New York: Pergamon Press, 1991.
- Steers, R. M., Introduction to Organizational Behavior, 2nd ed., Scott, Foresman and Co., 1984.
- Steers, R. M. & Poter, L. W., Motivation and Work Behavior, McGraw-Hill : New York., 1975.
- Tiffin, J. & McComick, E. J., Industrial Psychology. Englewood Ciffs : Prentice-Hall, Inc., 1965.
- Wanous, H. P. & Lawler, E. E., Measurement and Meaning of Satisfaction. Journal of Applied Psycholoy, 56(2), 1978.

<부록>

설 문 지

안녕하십니까?

저는 한성대학교 교육대학원에서 유아교육을 전공하고 있는 대학원생으로
졸업 논문을 준비하고 있습니다.

본 설문지는 유아교육기관의 원장의 지도성향과 교사의 직무만족과의 관계
를 알아보기 위해 작성된 것입니다.

바쁘시더라도 선생님의 귀중한 의견을 주신다면 저의 논문 완성에 커다란
도움이 될 것이며, 아울러 응답하신 내용은 순수한 연구 목적으로만 사용될
것을 약속드립니다.

감사합니다.

2005년 9월
한성대학교 교육대학원
유아교육 전공
이옥자 올림

I. 아래 문항들은 귀하의 원장에 대해 평소 느낌 정도에 V 표 해주십시오.

항 목		① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
1	원장은 교사들에게 개인적인 호의를 베풀다.					
2	원장은 교사들을 즐겁게 하기 위해 세심한 배려를 한다.					
3	원장은 교사들의 이야기를 들을 수 있는 시간을 갖는다.					
4	원장은 교사들이 생각하는 의도를 잘 이해한다.					
5	원장은 남과 교제하는 것을 좋아하지 않는다.					
6	원장은 교사들의 개인적인 복지를 돌본다.					
7	원장은 자기 행동에 대해 설명을 하지 않는다.					
8	원장은 교사들과 함께 원장의 새로운 생각을 시험해 본다.					
9	원장은 교사와 의논 없이 행동한다.					
10	우리 원장은 강압적으로 다스린다.					
11	원장은 변화시키는 것을 좋아한다.					
12	원장은 모든 교사를 자기와 동등하게 대한다.					
13	원장은 우호적이며 다정다감하여 접근하기가 쉽다.					
14	원장은 교사들과 대화할 때 편안함을 느끼게 한다.					
15	원장은 교사들과 서로 의견을 교환한다.					
16	원장은 교사들에게 공적인 태도를 분명히 한다.					
17	원장은 맡은 일을 다하지 못하면 교사들을 질책한다.					
18	원장은 교사들에게 공동적으로 합의된 절차를 밟도록 강조한다.					
19	원장은 교사들에게 수업이외의 특별한 일을 시킨다.					
20	원장은 계획적으로 일을 해 나아간다.					
21	원장은 업무수행에 있어서 확고한 기준이 없다.					
22	원장은 매사에 마감시간을 지킬 것을 강조한다.					
23	원장은 교사들의 자기 역할을 이해하고 있는지 확인한다.					
24	원장은 교사들에게 기대하는 것이 무엇인가를 주지시킨다.					
25	원장은 교사들의 업무가 수평적 연관성을 갖도록 노력한다.					
26	원장은 교사들에게 정해진 규칙과 규율을 준수할 것을 요구한다.					
27	원장은 교사들이 최고능력을 발휘할 수 있도록 한다.					
28	원장은 중요한 문제를 추진하기 전에 교사들의 승인을 얻는다.					
29	원장은 교사들의 제의를 전혀 운영에 반영하지 않는다.					
30	원장은 교사들의 제업무가 달성되었는지 확인한다.					

II. 아래 문항은 귀하의 직무 만족을 파악하기 위한 설문입니다.

해당란에 V 표 해 주십시오.

	항 목	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
1	아이들과 하루활동을 끝내고 나면 보람을 느낀다.					
2	내가 하는 업무는 발전적인 업무가 없다.					
3	교육활동의 부가적인 잡무가 많다.					
4	지금하고 있는 일은 내 적성에 맞지 않는다.					
5	내가 하고 있는 일은 매우 가치있는 일이다.					
6	요구되는 업무를 처리하기에는 시간이 부족하다.					
7	내가 받은 훈련과 기술을 적용하기가 어렵다.					
8	지금의 일을 하면서 싫증을 느낄 때가 많다.					
9	나는 아이들의 삶에 영향을 미친다고 생각한다.					
10	보수는 학력, 경력, 능력을 고려해 볼 때 공정하다.					
11	규정에 따른 정상적인 호봉을 받고 있다.					
12	보수는 다른 유아교육기관과 비교해서 공정하다.					
13	내가 받는 보수는 내가 가질 수 있는 다른 직업에 비 해 적은 편이다.					
14	현 직장은 내가 노력한 만큼의 댓가를 받고 있는 편 이다.					
15	내 보수는 만족스러운 편이다.					
16	나는 현재보다 더 많은 보수를 받아야 한다.					
17	업무량이 많아 피로를 느끼는 경우가 많다.					
18	모든 시설은 나의 교수활동에 편리하도록 되어 있다.					
19	교사와 유아의 비율이 적절하다.					
20	일과를 평가해 볼 시간적 여유가 충분하다.					
21	유아수만큼의 교실의 크기가 적당하다.					
22	교사로서 일일 및 주당 수업시간이 알맞다.					
23	교수활동을 위한 학습자료가 충분히 제공된다.					
24	교사들의 자질향상을 위한 연수회나 강습회에 참여할 수 있도록 해준다.					
25	교실밖의 소음이 교실내의 수업을 방해한다.					

	항 목	① 전혀 그렇지 않다	② 그렇지 않다	③ 보통 이다	④ 그렇다	⑤ 매우 그렇다
26	원장과 서로 이해하지 못해 갈등을 많이 겪는다.					
27	원장은 내가 하는 업무를 존중해 준다.					
28	원장과의 인간관계는 만족스러운 편이다.					
29	동료들 간의 의사소통이 잘 이루어진다.					
30	어려운 일이 있으면 교사들과 도움을 주고 받는다.					
31	동료 교사들과의 불화로 갈등을 겪는 경우가 많다.					
32	학부모들로부터 존경을 받는다.					
33	사람들은 대체로 유아교육교사의 중요성에 대해 잘 알고 있다.					
34	유치원교사는 남들로부터 사회적 인정을 충분히 받고 있다..					
35	내가 유아교육기관의 교사라는 것에 대해 타인 앞에서 말하기가 부끄럽다.					
36	유아교육기관의 교사는 남들로부터 현재보다 더 많은 인정이 필요하다.					
37	유아교육기관이 교사는 초등학교나 중등학교에 비해 사회적인 인정을 받지 못한다.					
38	나의 직업을 타인 앞에 떳떳하게 내세울 수 있다.					

Ⅲ. 다음은 일반적 특성을 알기 위한 것입니다.

해당하는 곳에 V표나 직접 기입해 주십시오.

1. 귀하의 연령은?

① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대

2. 귀하의 최종학력은 다음 어디에 해당합니까?

① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 4년제 대학교 졸업 ④ 대학원 이상

3. 교사의 유아교육경력 몇 년 정도입니까?

① 1-5년 ② 6-10년 ③ 11-15년 ④ 16년 이상

4. 귀하가 소속된 유아교육기관의 유형은?

① 유치원 ② 어린이집

5. 귀하가 소속된 유아교육기관 원장의 직위는 무엇입니까?

- ① 설립원장 ② 임용원장

6. 귀하가 소속된 유아교육기관 원장의 최종학력은 무엇입니까?

- ① 고등학교 졸업 ② 전문대학 졸업 ③ 4년제 대학교 졸업 ④ 대학원 이상

7. 귀하가 소속된 유아교육기관 원장의 전공분야는 무엇입니까?

- ① 유아교육 ② 초등교육 ③ 중등교육 ④ 교육학

8. 귀하가 소속된 유아교육기관 원장의 원장경력은 몇 년 정도입니까?

- ① 1-5년 ② 6-10년 ③ 11-15년 ④ 15년 이상

☺ 끝까지 설문에 응해 주셔서 대단히 감사합니다. ☺

ABSTRACT

A Study on the Relationship between Early Childhood Education Institute Directors' Leadership and Their Teachers' Job Satisfaction

Lee, Ok Ja

Major in Early Childhood Education

Graduate School of Education

Hansung University

Advised Prof. Kim, Kyung Bae

The purpose of this study was to determine the relationship between early education institute directors' leadership and their teachers' job satisfaction and thereupon, explore some systematic and effective ways to help early education institute directors lead their teachers and operate their institutes effectively and provide for the educational information useful to improvement of early childhood education quality. For this purpose, relevant literature was reviewed and then, a survey was conducted for early childhood education institute teachers.

The results of this study can be summarized as follows;

First, early childhood institute directors' leadership perceived by their teachers was relatively higher than the normal level ($M=2.5$), and such sub-variables of leadership as human relationship and task orientation were also higher than the normal levels ($M=2.5$).

Second, directors' leadership differed significantly depending on ecological variables.

Third, teachers' job satisfaction was higher than the normal level ($M=2.5$). Also, the sub-variable of their job satisfaction which scored highest was inter-colleague relationship, followed by job, working environment, social recognition and pay in their order.

Fourth, teachers' job satisfaction differed significantly depending on ecological variables.

Fifth, sub-variables of directors' leadership were positively correlated with those of teachers' job satisfaction.

The following conclusion could be drawn from the above findings;

Early childhood institute directors' leadership is correlated with their teachers' job satisfaction. The higher the directors' leadership is, teachers are more satisfied with their job. In addition, directors' leadership and teachers' job satisfaction are affected by ecological variables.

So, it is required of early childhood institute directors to enhance their pedagogic skills and professionalism as head of educational institutes by striking a proper harmony between human relationship and task, while playing their roles flexibly for their teachers

depending on changing conditions. To this end, relevant administrative authority is deemed obliged to help early childhood institute directors to enhance their professionalism through various training and re-education programs.

Moreover, the government is also obliged to support kindergartens and children's houses so that they may be engaged in educational activities taking advantages of their own conditions.