

국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족 간 관계 비교

Comparison of Relationships of Empowerment and Job Satisfaction Between
Teachers in Public and Teachers in Private Kindergartens

김정희(Jung-Hee Kim)¹⁾

문혁준(Hyuk-Jun Moon)²⁾

ABSTRACT

The subjects of this study of variables influencing job satisfaction were 153 public and 191 private kindergarten teachers in Seoul and Gyeonggi Province. Results showed that empowerment, workloads, and job satisfaction indexes (compensation, innovation, autonomy, and future growth) of public kindergarten were higher than private kindergarten teachers. Extrinsic job satisfaction correlated with professional growth and teacher empowerment for public kindergarten and with status for private kindergarten teachers intrinsic job satisfaction correlated with decision-making for public and with status for private kindergarten teachers. The strongest predictor of job satisfaction for public kindergarten was professional growth and status for private kindergarten teachers.

Key Words : 국공립 유치원교사(public kindergarten teacher), 사립 유치원교사(private kindergarten teacher), 임파워먼트(empowerment), 직무만족(job satisfaction).

I. 서 론

요즘 들어 최상의 유아교육의 실현을 위해 유치원의 질적 측면에 영향을 미칠 수 있는 부모, 교사, 기관의 조직적 특성 등 여러 변인들에 대한

연구가 꾸준히 진행되고 있다. 그 가운데 교사지원과 훈련 프로그램에 노력을 기울여야 한다(Azer, Capraro, & Elliott, 1996). 유아교육기관의 질적 향상을 도모하기 위하여 기관의 조직구조를 바꾸어야 한다(Sugarman, 1993). 보수를 인상

¹⁾ 문경대학 사회복지과 전임강사

²⁾ 가톨릭대학교 아동학과 부교수

Corresponding Author : Hyuk-Jun Moon, Department of Child & Family, Catholic University, San 43-1 Yokkok 2-dong, Wonmi-gu, Buchun City 420-743, Korea
E-mail : mhyukj@unitel.co.kr

하고, 교사들의 전문적 자질을 향상시켜야 한다(Whitebook, Natiuk, & Bellm, 1994)는 등의 여러 주장이 제기되고 있다.

교육은 인간이 인간에게 행하는 휴먼서비스(human service)라 볼 때, 유치원에서는 원장과 교사가 중요한 변인이 되는데, 이는 교육의 핵심적인 활동이 원장과 교사, 유아, 그리고 학부모의 직접적인 만남을 통해 이루어지며, 그 과정에서 교사가 보유한 지식, 기술, 자원을 바탕으로 유아에게 서비스를 제공하기 때문이다. 게다가 유치원은 타 교육기관과 달리 일정한 교과서가 없으므로 교육내용, 학습의 범위, 교수방법, 교재·교구선정 등 모든 교육활동이 교사의 역량에 의존하여 조절되므로, 교사는 유아의 학습과 발달에 중요한 영향을 미치고 교육의 성과와 질을 결정하는 결정적인 요인이 된다.

이처럼 유치원교사가 유아교육의 질에 결정적인 영향을 미친다는 것이 어제 오늘의 일이 아니지만 교사는 실제로 교사직을 수행하면서 많은 갈등을 느끼고 있다. 이들은 보수나 근무시간, 업무량 그리고 인간관계 등에 있어 어려움을 겪고 더욱이 사회적 풍토 즉 유아교사직에 대한 낮은 사회적 인식과 관심으로 인해 갈등을 하고 있다. 그러므로 유치원교사의 만족도나 교사로서의 역할수행 효능감을 높이기 위한 방안이 강구될 필요가 있는데, 질적으로 우수한 교육을 실현하기 위한 원동력으로서 임파워먼트(empowerment)가 교사의 행동을 분석하고 설명하는 새로운 관점으로 부각되고 있다.

임파워먼트란 1960년대 행동과학의 동기부여 개념에서 비롯된 것으로 리더가 구성원에게 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 부여하거나 동기를 유발함으로써 구성원들의 자발적 행동을 촉진하는 행위나 과정을 의미하며, 개인의 잠재능력과 성장이 조직 변화의 중요한 토대가 된다(정

혜영·박영준, 2005). Conger & Kanungo(1988)는 임파워먼트를 리더와 부하 간 파워의 분배과정인 관계적 이해에서 벗어나 인간의 심리적 변화를 동반한 동기부여적 관계로 이해해야 한다고 주장하였다. 이 같은 동기적 측면에서의 파워를 Bandura(1986)는 자기능력에 대한 믿음으로 보았다.

이러한 가운데 교사 임파워먼트는 교육개혁의 일환으로 시행되고 있는 학교 구조조정의 전략 중 하나이며, 관료제의 탈피와 교사의 전문성 강화라는 맥락에서 제시되고 있다(교완태·장동완, 1998). 이는 교사의 전문성을 신장하며 자율적이고 능동적인 참여를 통해 조직을 활성화하려는 시도라고 볼 수 있다. 이렇듯 한 조직 내의 교사 임파워먼트는 여러 가지 다양한 효과를 초래하는 것으로 나타났는데, Eckley(1997)에 따르면 임파워된 교사는 학교 운영에 대한 주인의식을 갖게 됨으로 동기부여, 직무만족이 증가하였다. Wallace(1995)는 전문직의 경우 과업수행과 관련하여 의사결정권의 부여정도는 조직에 대한 헌신성을 증가시키는 요인이 된다고 보았다. 왜냐하면 의사결정참여를 통하여 구성원들은 조직에 대한 관심과 애착을 갖게 되기 때문이다.

이처럼 임파워먼트를 통해 조직 내의 무력감 해소와 변화 및 성과향상이 이루어진다고 전제할 때, 현재 사회적 인식 및 실체가 열악한 여건하에 있는 유치원의 혁신 및 도약을 위해서는 교사의 임파워먼트가 중요한 변인이 될 수 있다. 교사는 전문가로서 대우 받고 임파워된 상황에서 업무를 수행할 때 집단에 강한 소속감이 생기며 집단응집성을 높게 형성한다는 연구결과(송석중, 2004)를 통해 볼 때, 원장은 효과적인 교육 목표달성을 위해 교사들에게 임파워먼트를 높게 형성하도록 전문성을 신장시키고, 교사 개개인에게 교직에 대한 자긍심을 길러주는 것이 필요

할 것이다. 이에 관한 포괄적인 연구로 Short & Rinehart(1992)는 교사의 임파워먼트 구성요인을 의사결정, 전문성 신장, 지위, 자기효능감, 자율성, 영향력 등의 6개요소로 결정하고 있으며, 임파워먼트를 가진 교사는 교사역할에서 자신감을 얻게 되고 자신의 능력에 대한 신념을 형성할 수 있다고 보았다.

교사를 대상으로 한 Park(2003)의 연구결과에 따르면, 임파워먼트와 관련하여 교직 경력이 많을수록 높은 공식적 권위를 인식하였고, 연령이 많을수록 자율성은 낮게 인식하였다. 이기명(2005)의 연구결과 경력이 많은 교사, 학력이 높은 교사가 임파워먼트를 높게 지각하였는데, 학력이 높은 교사는 스스로를 임파워팅하고, 경력이 많은 교사는 직위의 특성상 학교경영과 업무에 더 많이 참여하게 됨으로서 임파워먼트를 더 많이 지각하고 있는 것으로 보여 진다. 신지영(2003)에 의하면 교사 임파워먼트를 통해 교직에 관한 사기를 제고하기 위해서는 구성원들의 의식전환과, 상하 혹은 동료 간 인간관계, 조직관계에서 단편적인 거래 관계보다는 장기적 협조관계를 통한 상호신뢰감이 형성되어야만 한다.

한편, 유치원교사는 유치원이라는 조직 속에서 교육목적을 달성하기 위해 자신의 역할을 수행하는데, 이 가운데 조직의 특성에 영향을 받기 마련이다. 조직의 특성 중, 바람직한 심리적 분위기는 직무만족을 높여 적극적인 과업수행을 이끌어주어 교육의 질적 향상에 중요한 변수가 된다.

가장 먼저 직무만족에 대해 체계적인 연구를 시작한 Hoppock(1935)은 직무만족이 조직 구성원 자신이 직무로부터 만족을 느끼는 심리적, 생리적, 환경적인 결합체의 산물이라 정의하였다. 이후 많은 연구를 거쳐 직무만족이라는 개념은 직무에 대한 일반적인 태도를 나타내는 것으로,

자신의 직무와 이를 통해 얻게 되는 경험에 대한 전반적인 평가를 의미해 왔다.

본 연구에서는 교직상황을 대상으로 연구를 수행한 Evans(1997)의 입장을 기초로, 직무만족을 개인이 지각하는 직무관련 욕구의 충족 정도에 의해 생성되는 모든 감정을 포함하는 심적 상태로 정의하였다. 여기서 직무관련 욕구는 안전·소속·자아존중·자율·자아실현의 욕구를 포함하는 개념이며, 모든 감정은 직무조건에 대해 느끼는 감정뿐만 아니라 직무성취에 의해 느끼는 감정까지를 의미한다. 따라서 직무만족의 구성요인은 직무상황에서 개인이 만족스럽게 느끼는 외재적 요인과 개인에게 만족감을 주는 내재적 요인을 모두 포함한다. 이에 관해 노종희(2001)는 교사 직무만족을 동료애, 업무부담, 보상, 혁신성, 교직의식, 발전성, 자율성 등의 7가지로 보았다.

직무만족에 관련된 선행연구들을 살펴보면, 서미연(2004)은 불만족 상태에 있는 유치원 교사들이 직장을 그만두려고 이직을 결정하는데 중요한 요소로 행정상의 문제와 원장과의 관계를 지적했으며, 교사들의 직업성장에 대한 원장들의 관심 정도, 원장의 기술적 능력, 원장이 교사에게 제공했던 훈련의 종류가 이직 의도의 결정요소였음을 밝혔다. 유치원 교사의 의사소통 유형과 직무만족과의 관계를 조사한 김미량(1987), 채종옥(1993)의 연구에서는 교사들이 유치원 운영 중에서 중요한 부분에 직접 의사표현을 할 때와 원장이 교사와의 효율적인 의사소통을 통해 모든 부분의 작용이 순조롭게 실천 될 수 있도록 원활유역할을 할 때 직무만족은 높아진다고 하였다. 이와 관련하여 최현주(1999)는 수직적 의사소통 유형보다는 수평적 의사소통 유형에서 높은 직무만족이 나타났음을 보고하였다.

유치원교사의 개인배경에 따른 직무만족을 보

면, 먼저 연령이 높을수록 만족감이 높다는 연구 결과가 제시되었다(서은희·이미숙, 2002). 그리고 이기명(2005)의 연구결과 학력이 높은 교사는 발전성과 혁신성에서 그렇지 않은 교사들에 비해 만족이 높았다. 이는 전문적 성장을 촉진하기 위해, 인습적 사고와 넓은 관행에서 벗어나 교사가 창의적이며 도전적으로 교육을 이끌어 가기 위해 늘 배워야 하며 이는 다시 교직에 대한 만족감으로 되돌아온다는 것을 보여준다. 한편 기혼유아교사의 가정 내 역할갈등과 직무만족과의 관계를 연구한 용인경(2003)의 결과에서는 둘 간의 상관관이 없는 것으로 나타났다.

유아교사의 직무만족에 관한 하위요인별 순위를 선행연구를 통해 보면, 김정자(1999)의 연구결과, 직무자체가 가장 높은 수준이었고, 사회적 인정, 인간관계, 의사소통의 순으로 만족도가 높았으나 후생복지, 승진, 임용, 신분보장 면에서는 만족도가 낮게 나타났다. 서미연(2004)에 의하면, 유치원교사의 직무만족 하위변인 중 동료관계만족도가 가장 높았고, 다음으로 직무특성, 원장, 보수에 관한 만족도 순이었으며, 근무환경이 가장 낮았다.

이밖에 직무만족에 관한 선행연구들은 대체적으로 유치원교사의 직무만족도가 높은 경우 유아를 가르치는 일을 즐기며, 자신이 속해 있는 조직 내외에서 원만한 인간관계를 유지하고, 교사직에 오래 머물기 위해 스스로 노력하는 태도를 보인다고 주장한다(김정희·문혁준, 2006; 서은희·이미숙, 2002).

한편, 2005년도 4월 기준 전국 유치원교사 현황을 보면, 국공립이 6,946명, 사립이 24,087명으로 전체의 78%인 대다수가 사립 유치원교사이다(교육인적자원부, 2005). 그러나 현실적으로 국공립과 사립 유치원에 근무하는 교사들의 직무실태는 보수 및 승급 등의 근무조건과 복지후

생 및 현직교육, 신분보장 면에서 현저한 차이를 보이는데(김미경, 2005), 대다수를 차지하고 있는 사립유치원의 교사들이 이 모든 측면에서 열악한 상황에 놓여 있다.

국공립과 사립 유치원교사의 직무만족도에 관한 연구(조영래, 2000; 최은희, 1997) 결과 국공립교사가 사립교사 보다 전체적으로 높은 만족도를 보였다. 교사의 역할과 직무만족에 관한 연구를 한 강근화(2004)에 의하면 사회적 인식에서는 국공립 유치원교사가, 학습조건에서는 사립 유치원교사가 더 높게 나타났으며, 교사의 역할에 있어서는 교육과정설계, 일과계획 및 수행자에서 유의미하게 국공립교사의 만족도가 높았다. 염지숙(2003)의 유치원교사를 대상으로 한 사례분석을 보면, 수업 외의 업무 부담으로는 주로 환경구성과 행사준비 및 전시였는데, 이는 사립일 경우 유치원간 경쟁에서 살아남기 위해 행해지는 것으로, 결과물을 내기 위한 활동을 유아들에게 시켜야 한다는 점에서 교사들로 하여금 교사직에 관해 회의감과 좌절감을 갖게 할 것으로 예상된다.

임파워먼트가 구성원으로 하여금 무력한 상태로 부터 신뢰와 파위의 상태로 변혁시키는 것과 관련된다고 볼 때, 임파워된 개인은 자신의 조직이나 업무에 대해 만족을 느끼는 성향이 있음을 예상해 볼 수 있다. 이러한 측면에서 임파워먼트와 직무만족의 관련성을 선행연구를 통해 살펴보면 다음과 같다.

이희숙(2003)에 의하면, 이미 기업체 등 다른 조직에서는 구성원의 무력감과 스트레스를 느끼게 하는 요소를 제거하고 직무만족도를 높여 조직에 더욱 몰입하게 하기 위해 전문적 활동재량을 부여하는 방법으로 임파워먼트를 활용하고 있으며, 실제로 직무만족을 높일 수 있다. 교사와 관련된 이기명(2005)의 연구에서도 임파워된

교사는 직무에 더 만족감을 느꼈고, 이 가운데 역량이 가장 높은 설명력을 보여, 직무만족을 위해 교사들의 역량 향상에 제일 먼저 노력해야 함이 밝혀졌다. 국외에서 행해진 Blase & Blase (1994)의 연구에서도 교사의 임파워먼트는 자율성, 책임, 선택, 지위와 관계되고, 임파워먼트 교사들은 향상된 자기존중, 만족, 동기를 경험한다고 말한다.

또한 임파워먼트와 직무만족의 관계성에 있어서 임파워먼트의 하위요인인 의사결정참여의 중요성에 대한 연구결과(손영수, 1996; 신유근, 1997)들이 있다. 즉 임파워먼트는 자신이 담당하고 있는 일에 대해 스스로 결정권을 갖게 하여 무력감과 스트레스를 극복하고 더 나아가 강한 업무의욕과 직무만족을 느낄 수 있도록 구성원에게 성취감을 준다고 하였다. 실제로 유아교사의 의사결정참여는 직무만족을 높이는 주요요인이 되는 것으로 나타났기 때문에(이향희, 1997), 유치원에서 전반적인 운영이나 직무와 관련한 정책에 있어, 원장에 의한 결정보다는 교사의 참여를 통한 집단적 의사결정이 이루어지는 것이 바람직할 것이다. 그러나 현재의 유아교육기관을 보면, 전반적인 의사결정에 있어 교사가 만족할만한 참여를 하고 있다고 볼 수 없다. 원장의 입장에서 민중적, 참여적 의사결정을 한다고 주장하는 반면, 교사들은 의사결정참여에 자신들이 소외되고 있다고 보는 실정이다(손영수, 1996).

선행연구들을 통해, 임파워먼트가 직무만족을 향상시키는 것은 권한이나 파워가 교사들에게 공정하게 배분되고 업무목적이 자신의 가치에 비추어 의미 있다고 지각할 때, 직무수행 시 만족감을 느끼게 하기 때문임을 알 수 있다.

이처럼 교사의 조직에 대한 만족정도나 임파워먼트는 교육의 질과 교사의 전문성 확보에 대

단히 중요한 요소임에도 불구하고 국내의 유아교육분야에서는 이에 대한 관심과 연구가 풍부하지 않다. 더구나 국공립과 사립 기관유형별로 구분하여 비교분석한 연구는 거의 드문 실정이다. 따라서, 행정체제나 근무여건, 보수 등에서 큰 차이를 보이고 있는 국공립과 사립 유치원교사를 각각 독립적인 대상으로 삼아 임파워먼트와 직무만족의 차이를 비교해 보고, 영향을 미치는 제 변인들을 포괄적으로 살펴보는 것이 필요하다고 본다.

이러한 문제의식에 기반을 두고, 본 연구는 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족 간 관계를 비교함을 목적으로, 해당교사를 대상으로 집단 간 차이와 관계를 비교하고, 배경변인과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 이는 모든 유아들에게 양질의 유아교육을 실시하기 위해 교육의 질에 결정적인 영향을 미치는 유치원교사의 교직활동성향인 임파워먼트와 직무만족을 증가시킬 수 있는 방안을 모색하기 위한 기초정보를 제공하고자 함이다. 또한 유치원교사들의 이직률을 줄이고 유아교사직에 대한 자부심과 신념을 가지고 교직에 전념할 수 있는 방안을 모색하며, 아울러 설립유형에 따른 차별화된 교사교육프로그램의 필요성을 부각시키는데 본 연구의 의의가 있다. 이러한 연구목적에 따른 연구문제는 다음과 같다.

<연구문제 1> 국공립 유치원교사와 사립 유치원교사의 임파워먼트에는 차이가 있는가?

<연구문제 2> 국공립 유치원교사와 사립 유치원교사의 직무만족에는 차이가 있는가?

<연구문제 3> 국공립 유치원교사와 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족 간의 관계는 차이가 있는가?

〈표 1〉 연구대상의 인구학적 배경

변 인	구 분	국공립(n=152)	사립(n=184)	전체(N=336)
		백분율 N(%)	백분율 N(%)	백분율 N(%)
연 령	25세 이하	28(18.4)	86(46.7)	114(33.9)
	26세-30세 이하	44(28.9)	78(42.4)	122(36.3)
	31세-35세 이하	34(22.4)	11(6.0)	45(13.4)
	36세 이상	46(30.3)	9(4.9)	55(16.4)
학 력	전문대학 졸업	15(9.9)	106(31.5)	121(36.0)
	4년제 대학 졸업	106(69.7)	71(38.6)	177(52.7)
	대학원 졸업	31(20.4)	7(3.8)	38(11.3)
결혼유무	유	82(53.9)	23(12.5)	105(31.3)
	무	70(46.1)	161(87.5)	231(68.8)

<연구문제 4> 국공립 유치원교사와 사립 유치원교사의 개인특성 및 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력은 어떠한가?

(1992)가 개발한 SPES(School Participant Empowerment Scale) 도구를 본 연구자가 번안하여 사용하였고, 직무만족은 노종희(2001)가 개발한 '교사 직무만족 질문지' 도구를 사용하였다. 각각은 관련교수 3인의 안면타당도를 거쳐 유치원에 맞게 용어를 수정하여 50명의 유치원교사를

II. 연구방법

1. 연구대상 및 절차

본 연구는 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족 간 차이와 관계를 살펴보는 것을 목적으로 서울·경기지역의 유치원교사를 대상으로 임의 표집하여, 2006년 5월 20일부터 6월 30일까지 질문지를 이용한 조사를 실시하였다. 배포된 질문지는 400부이며, 회수된 질문지는 359부로, 이중 부실한 응답이 있는 경우를 제외하고 336부가 분석 자료로 사용되었다. 기관별로는 국공립 25곳과 사립 30곳을 선정하였고, 연구대상자의 인구학적 배경은 <표 1>에 제시하였다.

2. 연구도구

유치원교사의 임파워먼트는 Short & Rinehart

〈표 2〉 교사의 임파워먼트 및 직무만족 문항수와 신뢰도

하위요인		문항수	Cronbach's α
임파워먼트	의사결정참여	9	.85
	전문성 신장	6	.81
	지 위	6	.86
	자기효능감	6	.79
	자율성	4	.83
	영향력	6	.84
	총 점	37	.88
직무만족	외재적 요인	4	.95
	동료애	4	.74
	업무부담	4	.84
	보 상	4	.89
	내재적 요인	4	.89
	혁신성	4	.83
	교직의식	4	.77
총 점	28	.89	

대상으로 예비조사를 실시하였고, 그 결과를 토대로 부적절한 문항의 경우 최종 수정·보완하여 완성된 질문지로 본 조사를 실시하였다. 문항 요인과 신뢰도는 <표 2>와 같다. 문항은 5점 Likert 척도를 이용하였고, 점수가 높을수록 임파워먼트와 직무만족이 높음을 의미한다.

3. 자료분석

본 연구에서는 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트 및 직무만족의 각 하위요인별 차이를 분석하기 위해 *t* 검증을 실시하였고, 집단별 효과크기는 Cohen의 공식¹⁾을 이용하였다. 집단별 임파워먼트와 직무만족의 관계는 Pearson's의 적률상관계수로 산출하였다. 또한 교사의 개인변인과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력은 단계적 다중회귀분석을 통해 분석하였고, 개인변인 중 불연속변수는 Dummy변수처리 하였다. 척도의 신뢰도 검증은 Cronbach's α 로 구하였다. 본 연구의 통계처리는 SPSS WIN 12.0을 이용하였다.

III. 결과분석

1. 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트 차이

국공립과 사립 유치원교사 간 임파워먼트의 하위요인별 *t* 검증 결과는 <표 3>과 같다. 그 중의 사결정참여($t=5.28, p<.001$), 지위($t=2.18, p<.05$), 자율성($t=4.53, p<.001$), 영향력($t=4.81, p<.001$)

및 총점($t=3.81, p<.001$)에서 집단 간 유의한 차이가 있었다. 즉, 전반적으로 국공립($M=3.82, SD=.48$)의 임파워먼트가 사립($M=3.61, SD=.50$)의 경우 보다 높았다. 실질적인 유의성 측면에서 표준화된 평균차이인 Cohen의 d)를 이용하여 하위요인별 집단 간 차이의 효과 크기를 비교해보면, 의사결정참여($d=.58$), 영향력($d=.52$), 자율성($d=.50$)에서는 중간 효과의 차이가 있었고, 지위($d=.24$)의 경우 작은 효과의 차이가 있었다.

2. 국공립과 사립 유치원교사의 직무만족 차이

국공립과 사립 유치원교사 간 직무만족의 하위요인별 *t* 검증 결과는 <표 4>와 같다. 외재적 요인 중에서는 동료애를 제외한 보상($t=8.74, p<.001$)과 업무부담($t=5.47, p<.001$)에서 유의한 차이가 있었다. 즉, 사립 유치원교사들이 국공립보다 업무에 대한 부담이 적은 대신 보상에 대한 만족도가 낮은 것으로 나타났다. 실질적인 유의성 측면에서 표준화된 평균차이는 동료애($d=.13$)에서는 작은 차이가, 업무부담($d=.60$)에서는 중간이상의 차이가, 보상($d=.95$)에서는 큰 차이가 나타났다. 내재적 요인 중에서는 교직의식을 제외하고 자율성($t=6.28, p<.001$), 발전성($t=4.92, p<.001$), 혁신성($t=3.07, p<.01$)에서 유의한 차이가 있었는데, 사립이 국공립에서 보다 낮은 만족도를 보였다. 실질적인 유의성 측면에서 표준화된 평균차이는 자율성($d=.68$), 발전성($d=.53$), 혁신성($d=.33$), 교직의식($d=.08$) 순의 크기로 나타났다.

1) Cohen's $d=(M_1-M_2)/\sigma_{pooled}$, $\sigma_{pooled}=\sqrt{[(\sigma_1^2+\sigma_2^2)/2]}$, M은 각 집단의 평균, σ 는 각 모집단의 표준편차를 의미함(Cohen, 1988 : 20-21). 각 집단의 표준편차는 모집단의 표준편차 추정치로 대용함.

2) 두 집단의 평균 차이를 평가하는 데 있어 효과크기인 Cohen의 d 값이 약 .20이면 작은 효과, 약 .50이면 중간 효과, 약 .80이면 큰 효과가 있다고 봄(Cohen, 1988 : 24-27).

〈표 3〉 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트 차이

임파워먼트	설립유형	N	M	SD	t	d
의사결정참여	국공립	152	3.56	.64	5.28***	.58
	사립	184	3.18	.70		
전문성 신장	국공립	152	3.90	.56	.62	.07
	사립	184	3.86	.59		
지위	국공립	152	3.76	.50	2.18*	.24
	사립	184	3.64	.55		
자기효능감	국공립	152	3.93	.45	.35	.04
	사립	184	3.91	.43		
자율성	국공립	152	4.19	.56	4.53***	.50
	사립	184	3.88	.66		
영향력	국공립	152	3.80	.48	4.81***	.52
	사립	184	3.54	.53		
총점	국공립	152	3.82	.48	3.81***	.41
	사립	184	3.61	.50		

* $p < .05$ *** $p < .001$

〈표 4〉 국공립과 사립 유치원교사의 직무만족 차이

	직무만족	설립유형	N	M	SD	t	d
외재적 요인	동료애	국공립	152	4.40	.74	1.24	.13
		사립	184	4.30	.66		
	업무부담	국공립	152	3.25	.67	5.47***	.60
		사립	184	2.83	.73		
	보상	국공립	152	3.81	.76	8.74***	.95
		사립	184	3.08	.78		
총점	국공립	152	3.65	.48	2.62**	0.28	
	사립	184	3.52	.47			
내재적 요인	혁신성	국공립	152	3.48	.68	3.07**	.33
		사립	184	3.26	.62		
	교직의식	국공립	152	4.38	.60	.72	.08
		사립	184	4.33	.62		
	발전성	국공립	152	3.56	.66	4.92***	.53
		사립	184	3.21	.64		
	자율성	국공립	152	3.66	.74	6.28***	.68
		사립	184	3.17	.69		
	총점	국공립	152	3.77	.50	5.20***	.56
		사립	184	3.50	.47		
총점	국공립	152	3.72	.42	4.72***	.51	
	사립	184	3.50	.42			

** $p < .01$ *** $p < .001$

〈표 5〉 임파워먼트의 하위변인과 직무만족의 설립유형에 따른 관계

임파워먼트	직무만족		직무만족		총 점	
	외재적	내재적	외재적	내재적	국공립	사립
의사결정참여	.226**	.250***	.560***	.578***	.486***	.499***
전문성 신장	.506***	.514***	.534***	.608***	.604***	.646***
지 위	.344***	.518***	.548***	.704***	.534***	.711***
자기효능감	.423***	.488***	.506***	.609***	.545***	.634***
자율성	.285***	.198**	.410***	.512***	.413***	.430***
영향력	.288***	.301***	.496***	.573***	.473***	.520***
총 점	.390***	.226**	.612***	.560***	.601***	.486***

** $p < .01$ *** $p < .001$

3. 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족 간 상관관계 비교

국공립과 사립 유치원교사의 직무만족과 임파워먼트 각 하위요인 간 상관관계는 <표 5>에 제시하였다. 국공립과 사립의 경우 임파워먼트 하위요인과 외재적 직무만족은 모두 유의수준 $p < .01$ 이상에서 정적 상관을 보였는데, 국공립은 전문성 신장($r = .506$)에서, 사립은 지위($r = .518$)에서 외재적 직무만족과의 상관이 가장 높았다. 임파워먼트 하위요인과 내재적 직무만족 및 직무만족 전체 간 상관관계는 국공립과 사립 모두에서 유의수준 $p < .001$ 에서 정적 상관을 보였다. 이때 국공립은 의사결정참여($r = .560$)와, 사립은 지위($r = .704$)와 내재적 직무만족 간 상관이 가장 높았다.

4. 국공립과 사립 유치원교사의 개인특성 및 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향력

국공립과 사립 유치원교사에 대하여 교사의 배경변인 및 임파워먼트의 직무만족에 대한 영향력을 알아보기 위해 단계적 중다회귀분석을 실시하였으며, 이에 앞서 분석의 타당성을 평가

하기 위해 기본가정들을 평가하였다. 본 연구에서 분석에 투입된 변수들 간 관계는 $r = 0.69$ 이하의 상관을 보여주었고, 국공립은 VIF값이 1.245-4.504, TOL값이 .222-.803, 사립은 VIF값이 1.135-3.931, TOL값이 .254-.881로 다중공선성을 야기시키지 않았다. 또한 Durbin-Watson 검정통계량이 국공립은 $DW = 1.952$ -2.167, 사립은 $DW = 1.516$ -1.660으로 자기상관을 의한 회기모델의 이상성을 우려하지 않아도 되었다.

국공립과 사립 유치원교사의 직무만족에 대한 단계적 중다회귀분석 결과는 <표 6>, <표 7>과 같다. 1단계는 교사의 배경 변인을 투입하고, 2 단계에서는 임파워먼트를 투입하였다. 직무만족 총점의 경우 임파워먼트 투입에 따른 설명력의 증가는 국공립과 사립 각각 35.3%, 48.5% 였으며, 유의한 영향력을 미친 변인은 국공립은 전문성신장($\beta = .459, p < .001$)과 학력($\beta = .174, p < .05$)이었고, 사립은 지위($\beta = .397, p < .001$), 전문성신장($\beta = .226, p < .01$), 자기효능감($\beta = .218, p < .01$) 순이었다. 외재적 만족의 경우 임파워먼트 투입에 따른 설명력의 증가는 국공립과 사립 각각 31.2%, 41.0% 였으며, 유의한 영향력을 미친 변인은 국공립은 전문성신장($\beta = .595, p < .001$), 학력($\beta = .158, p < .05$), 사립은 지위($\beta = .343, p < .01$), 전문성신장

〈표 6〉 국공립 유치원교사의 개인특성 및 임파워먼트와 직무만족 간 중다회귀분석

독립변인		외재적 직무만족				내재적 직무만족				총 점			
		1단계		2단계		1단계		2단계		1단계		2단계	
		B	β	B	β	B	β	B	β	B	β	B	β
배경 변인	연령	.084	.193	.020	.045	.127	.280*	.052	.113	.109	.282*	.038	.098
	학력	.111	.132	.133	.158*	.191	.217**	.129	.146*	.157	.209*	.130	.174*
	결혼유무	.045	.052	.011	.012	.037	.037	-.013	-.013	.044	.051	-.002	-.002
임 파워먼트	의사결정참여			-.097	-.130			.220	.283**			.086	.131
	전문성 신장			.513	.595***			.227	.253*			.350	.459***
	지위			-.110	-.115			.227	.228			.081	.096
영향력	자기효능감			.263	.249			.085	.077			.161	.172
	자율성			-.041	-.048			-.069	-.077			-.057	-.075
	영향력			-.115	-.116			-.125	-.125			-.122	-.139
상수			3.384***	1.698***			2.944***	1.374***			3.134***	1.515***	
제곱합(SS)			1.75	11.348			4.752	16.534			2.537	12.190	
제곱평균(MS)			.35	1.032			.95	1.503			.507	1.108	
F값			1.550	6.162***			4.229**	9.970***			3.005*	10.298***	
R ²			.050	.325			.126	.438			.093	.445	
ΔR^2			.050	.275***			.126**	.312***			.093	.353***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

결혼유무 : 1-유 2-무

($\beta = .282, p < .01$), 자기효능감($\beta = .214, p < .05$) 순이 른 설명력의 증가는 국공립과 사립 각각 27.5%, 었다. 내재적 만족의 경우, 임파워먼트 투입에 따 35.8% 었으며, 유의한 영향력을 미친 변인은 국

〈표 7〉 사립 유치원교사의 개인특성 및 임파워먼트와 직무만족 간 중다회귀분석

독립변인		외재적 직무만족				내재적 직무만족				총 점			
		1단계		2단계		1단계		2단계		1단계		2단계	
		B	β	B	β	B	β	B	β	B	β	B	β
배경 변인	연령	.084	.143	.021	.035	.102	.172	.037	.062	.094	.182*	.030	.057
	학력	.010	.013	-.059	-.078	.116	.152*	.025	.032	.070	.105	-.011	-.017
	결혼유무	.038	.027	-.058	-.041	.046	.033	-.027	-.019	.044	.035	-.039	-.031
임 파워먼트	의사결정참여			-.024	-.036			.118	.175			.057	.097
	전문성 신장			.227	.282**			.111	.137			.161	.226**
	지위			.293	.343**			.301	.352***			.298	.397***
영향력	자기효능감			.232	.214*			.191	.175*			.208	.218**
	자율성			-.094	-.131			.056	.078			-.009	-.014
	영향력			-.036	-.040			-.062	-.069			-.051	-.065
상수			3.527***	1.732***			2.745***	.838**			3.076***	1.219***	
제곱합(SS)			1.329	16.580			7.236	24.751			3.390	19.320	
제곱평균(MS)			0.266	1.507			1.447	2.250			.678	1.756	
F값			1.193	10.379***			7.546***	22.422***			4.255**	23.215***	
R ²			.031	.389			.169	.579			.103	.588	
ΔR^2			.031	.358***			.169***	.410***			.103**	.485***	

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

결혼유무 : 1-유 2-무

공립은 의사결정참여($\beta=.283, p<.01$), 전문성신장($\beta=.253, p<.05$), 학력($\beta=.146, p<.05$) 순이었다. 사립은 지위($\beta=.352, p<.001$), 자기효능감($\beta=.175, p<.05$) 순이었다.

IV. 논의 및 결론

본 연구에서는 국공립과 사립 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족 간의 차이와 관계를 분석하고, 배경변인과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 살펴보고자 하였다. 연구문제를 중심으로 연구결과를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 국공립과 사립 유치원교사 간 임파워먼트의 하위요인별 t 검증 결과, 의사결정참여, 지위, 자율성, 영향력 및 총점에서 집단 간 유의한 차를 보여주었는데, 전반적으로 국공립이 사립보다 임파워먼트가 높았다. 이는 이진희·김희진(1999)의 연구결과와 부분 일치하는 것으로, 국공립의 경우 기관의 대표인 교장이 초등학교 업무에 치중하는 관계로, 유치원 전반사항에 대해 교사들에게 실질적인 결정의 권한을 위임하는 것과 연관된다고 볼 수 있다. 반면 사립의 경우 원장의 의사결정권한이 높아 교사의 참여정도가 낮음을 예상할 수 있다. 그리고 사립의 경우 국공립에 비해 신분보장이 불확실함으로 인해 스스로를 전문가로 느끼지 못하여 자신의 지위를 낮게 인식한다고 여겨진다. 이러한 결과에 비추어 볼 때, 국공립이 사립에 비해 교사들을 더 사기진작 시키고, 자신의 견해를 표현케 하고, 더 높은 교육을 추구토록 장려하며, 기관에 영향력을 발휘하도록 하여, 임파워먼트 기회를 준다고 추측할 수 있다.

둘째, 국공립과 사립 유치원교사 간 직무만족의 하위요인별 t 검증 결과, 외재적 요인 중에서는 동료애를 제외한 업무 부담과 보상에서 유의

한 차이가 있었다. 즉 국공립 유치원교사가 사립보다 업무 부담이 많았다. 이는 대부분의 국공립 유치원에서 교장이 원장을 겸임하고 있어 원의 행정사항이나 예·결산계획 및 집행 등의 업무까지 실제로 교사가 수행하는 경우가 많기 때문에, 적은 교사인원으로는 역할분담이 어렵고 행정과 학부모 관리, 수업운영 등의 업무까지 해내야 하는 부담감이 사립과 비교했을 때 상대적으로 높은 것에 기인한다고 볼 수 있겠다. 한편, 사립 유치원교사는 보상에 대한 만족도가 보다 낮게 나타났다. 이와 관련하여 보수, 사회적 대우, 후생복지, 학부모들로부터의 인정 등을 포함한 보상에 대한 만족감이 사립 유치원교사에게 현저히 낮게 분석된 김미경(2005)의 선행결과와 일치한다. 현실적으로 사립 유치원교사는 신분이나 처우 등의 고용조건이 불안정하고 경제적 보수수준이 낮아 잦은 이직율과 조기 퇴직 등으로 5년 미만의 경력자가 전체교사의 80% 이상이다(교육인적자원부, 2005). 결국 이러한 문제점으로 인한 유아교육의 질적 수준의 향상은 어려운 형편이다. 한편 내재적 요인에서는 사립 유치원교사가 자율성, 발전성, 혁신성에서 국공립보다 낮은 만족도를 보였다.

셋째, 직무만족과 임파워먼트 관계에서 국공립의 경우 외재적 직무만족은 전문성 신장과 내재적 직무만족은 의사결정참여와 정적 상관이 가장 높았는데, 이는 선행연구들과 일치한다(손영수, 1996; 이향희, 1997). 이러한 결과를 통해 볼 때, 국공립교사는 자기분야에서 전문가로서의 의식이 강할수록 동료애, 업무부담, 보상에 관한 만족이 높아짐을 짐작할 수 있다. 그러므로 전문적 지식과 자질이 부족한 교사에게는 그것들을 장려하는 문화를 형성하는 것이 교직을 통한 직무만족감을 향상시키는데도 필요하다고 본다. 또한 내재적 직무만족은 의사결정참여와 정적 관련성이

가장 높았다. 이를 통해 국공립교사들의 혁신성, 교직의식, 발전성, 자율성 등의 직무만족은 무엇보다 정책을 결정하거나 전문적 판단을 하는데 방해받지 않고, 참여를 통한 개인의 존중감, 책임감이 강할수록 높아짐을 알 수 있다.

한편 사립의 경우 외재적 및 내재적 직무만족 모두에서 지위와의 정적 상관성이 가장 높게 나타났는데, 이러한 결과는 Blase & Blase(1994)의 연구에 의해 뒷받침된다. 이는 유치원교사에 대해 교사 자신 뿐 아니라 사회 전반적 인식이 유아, 교과목, 교수학습에 대한 지식을 소유하고 창조해 내는 전문적 지위를 차지하는 존재로 변화되어야 함을 유도한다. 이러한 인식변화는 교사 스스로 교직에 대해 자부심과 자신감을 가지고 교직을 수행하는데 도움이 될 것이며, 원장을 포함한 동료 교사와 부모들 또한 교사를 신뢰하고 격려해 줌으로써 교사에게 힘을 실어주며 지위를 높여 직무만족을 증가시키게 할 것이다. 더불어 유아교사에 대한 낮은 사회적 지위와 경제적 대우를 향상시킬 수 있는 정책적 방안을 간구하는 것이 요구된다.

넷째, 국공립과 사립 유치원교사의 직무만족에 대한 회귀분석 결과 직무만족 총점에 유의한 영향력을 미친 변인은 국공립의 경우 전문성 신장과 학력 순이었고, 사립은 지위, 전문성 신장, 자기효능감 순으로 나타났는데, 이는 선행연구에 의해 지지된다(이기명, 2005; 정은영, 1999; Eckley, 1997). 이러한 결과는 여러 요인으로 이루어진 직무에 대한 만족감을 높이기 위해 대상에 따라 임파워먼트 요인이 차별적으로 필요함을 보여준다. 즉, 국공립교사는 자신이 가르치는 기관에서 계속적으로 교육성장과 발전을 위한 기회를 보장받을 수 있다는 인식을 하도록 기관 내·외에서 전문성 향상과 학업의 기회를 열어주어야 할 것이다. 또한 사립의 경우, 교사의 지식과 전문기술에 대한 사회나 동료의 지지, 존경

이 상대적으로 열악한 지위를 극복할 수 있는 조치를 취하여 교직에 대한 만족감을 높일 필요가 있음을 나타낸다. 그리고 교사들에게 더 많은 교육의 기회를 제공하여 무력감에서 벗어나 전문가로서의 자부심과 자신이 유능하다는 인식을 갖도록 도와야 할 것이다.

위의 결과를 통한 시사점은 교사들의 임파워먼트나 직무만족을 높이기 위해서는 교사와 기관의 특징을 반영하여 적절하게 대처해야 한다는 것이다. 우선, 물리적·정서적 보상제도를 통한 직무만족과 조직에 대한 임파워먼트를 높여야 할 것이다. 다양한 기회제공과 정당한 평가를 바탕으로 한 격려는 교사들로 하여금 하고자 하는 열의를 북돋우고 업무의 성과를 극대화하는데 큰 역할을 한다. 직무만족에 가장 큰 영향을 미치는 변인이 사립의 경우 교사의 지위라는 연구결과를 통해 볼 때, 전반적으로 낮은 유치원교사의 지위를 사회와 기관에서 높여주는 일은 반드시 필요하다고 판단된다.

다른 한편으로 교사개발의 기회를 확대해야 할 것이다. 새 지식이나 방법을 배우는 교사 프로그램이나 외부특강, 워크샵 등을 통한 개인의 역량이 발휘될 수 있는 기회가 필요하다. 교사를 만족하게 하거나 좌절하게 만드는 상황과 조건을 그 자신이 선택할 수는 없을지라도 그러한 상황에 직면하는 교사로서의 태도는 스스로가 선택할 수 있을 것이다. 유치원교사 자신이 전문직의 역할을 수행하고 있으며, 유아를 대상으로 전인교육을 책임지는 의미 있는 일을 수행하고 있다는 교직에 대한 태도와 사명감을 갖는 일은 교사 뿐 아니라 유아교육의 미래가 걸려 있는 일이 될 것이다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 유치원교사의 임파워먼트와 직무만족을 알아보기 위해 질문지를 통한 사회

조사 방법을 사용하였는데, 이때 응답자 중 원장이나 동료와 함께 있는 공간에서 응답했을 가능성이 있어, 진솔한 의견을 제시하기에는 어려움이 생겼을 수 있다. 임파워먼트나 직무만족 정도를 보다 면밀히 분석하기 위해 사례연구를 통한 심층연구를 할 필요가 있겠다.

둘째, 본 연구대상을 국공립과 사립 유치원교사로 한정하였는데, 후속연구에서는 어린이집 교사를 포함하여 유치원과 보육시설에 따른 교사의 임파워먼트와 직무만족의 차이를 연구하는 것도 의미 있는 일이 될 것이다.

셋째, 유치원교사의 임파워먼트나 직무만족과 관련된 원장의 리더십과 학부모와의 관계 등을 포함한 포괄적 연구가 필요하다. 최근에 유치원 조직과 원장의 리더십 효과에 관한 결과들이 제시되고 있는데(이부근, 2002), 이 같은 요인이 유치원교사들에게 어떻게 작용하고, 직무만족이나 임파워먼트와 관련되어 있는지를 분석하는 것은 의미 있는 일이라 짐작된다. 왜냐하면 모든 조직은 목적을 가지고 있으며, 그 성취정도는 리더의 역할과 구성원의 상호작용에 따라 결정되기 때문이다. 또한 학부모가 교사의 전문성을 존중하고 민주적인 대우를 해주며, 교사를 믿고 지원하는 정도는 교사자신의 자기효능감을 증가시킬 수 있기 때문에(박경희, 2005), 이것과 임파워먼트 및 직무만족 간 관련성을 살펴볼 필요가 있다. 또한 교사가 실제로 받고 있는 보수수준은 직무만족도에 상당한 영향을 미칠 수 있기 때문에 후속연구에서는 월 보수수준을 배경변인 중 하나로 선정하는 것이 필요하리라 본다.

참 고 문 헌

강근화(2004). 공사립유치원교사의 역할과 직무만족에 관한 연구. 경원대학교 교육대학원 석사학위논문.

고완태·장동완(1998). 교사 활력화 모델의 재구성. **교육행정학 연구**, 16(3), 376-379.

교육인적자원부(2005). **교육통계연보**.

김미경(2005). 공사립유치원교사의 직무실태 및 직무만족도 비교. 군산대학교 교육대학원 석사학위논문.

김미량(1987). 유치원 원장의 역할유형과 교사의 직무에 대한 태도. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.

김정자(1999). 유아교육기관 교사의 직무만족도에 관한 연구. 배재대학교 대학원 석사학위논문.

김정희·문혁준(2006). 국공립과 사립 유치원교사의 조직헌신에 영향을 미치는 변인. **유아교육연구**, 26(5), 307-331.

노종희(2001). 교원 직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구. **교육행정학 연구**, 19(2), 163-181.

박경희(2005). 유치원 교사의 교직 헌신 척도 개발 및 관련 변인에 대한 연구. 덕성여자대학교 대학원 박사학위논문.

서미연(2004). 유치원장의 교사능력개발 지원정도 and 교사의 직무만족 및 조직몰입간의 관계. 세종대학교 행정대학원 석사학위논문.

서은희·이미숙(2002). 유치원 교사의 직무만족, 조직헌신 및 이직의도에 관한 연구. **열린유아교육연구**, 7(3), 155-170.

손영수(1996). 유치원 행정에서 교사의 의사결정 참여 정도가 직무 만족도에 미치는 영향에 관한 연구. **진주전문대학논문집**, 19, 207-228.

송석종(2004). 교사 임파워먼트와 집단 응집성의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.

신유근(1997). **인간존중의 경영**. 서울 : 다산출판사.

신지영(2003). 교사 임파워먼트와 사기의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.

염지숙(2003). 유아교사들의 교직 경험 : 현장으로부터의 목소리. **한국 유아교육의 정체성 확립을 위한 대화의 토대**(pp.63-91). 한국유아교육학회 2003년 연차 학술대회.

용인경(2003). 기혼유아교사의 가정 내 역할갈등과 자기효능감 및 직무만족도와와의 관계. 가톨릭대학교 교육대학원 석사학위논문.

이기명(2005). 교사 임파워먼트와 직무만족과의 관계.

- 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이부군(2002). 유아교육기관에서 원장의 지도성 유형이 교사의 직무만족 및 이직의도에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 이진희 · 김희진(1999). 유치원교사의 의사결정 참여와 조직헌신성. *교육과학연구*, 29(1), 197-214.
- 이향희(1997). 유치원 교사의 의사결정 참여영역과 직무만족의 관계분석. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이희숙(2003). 임파워먼트가 비서의 조직몰입 및 직무만족에 미치는 영향. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 정은영(1999). 초등학교 교사의 직무만족에 영향을 미치는 교직의 전문성 요인. 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 정혜영 · 박영준(2005). 보육교사의 임파워먼트, 조직건강, 직무만족도의 인과모형분석. *열린유아교육연구*, 10(4), 45-67.
- 조영례(2000). 유아교사의 교육 신념과 직무만족도와 의 관계. 원광대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 채종옥(1993). 유치원 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족. *이화여자대학교 대학원 연구논집*, 24, 83-112.
- 최은희(1997). 유치원교사의 직무만족도에 관한 조사 연구. 계명대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 최현주(1999). 유치원 교사의 의사소통 유형과 직무만족도와 의 관계. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- Azer, S. L., Capraro, K. L., & Elliott, K. A. (1996). *Working toward making a career of it : A profile of career development*. Boston : The center for career development in early care and education, Wheelock College.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : A social-cognitive view*. Englewood cliff, NJ : Prentice-Hall.
- Blase, J., & Blase, J. R. (1994). *Empowering teachers what successful principals do*. Thousand Oaks, CA : Corwin Press, Inc.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*(2nd ed.). Hillsdale, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process : Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Eckley, M. E. (1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles*. Doctoral Dissertation. University of Pennsylvania State, USA.
- Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational research*, 39(3), 319-331.
- Hoppock, R. H. (1935). *Job satisfaction*. NY : Harper & Brothers.
- Park, I. (2003). *A study of the teacher empowerment effects on teacher commitment and student achievement*. Doctoral Dissertation. University of Iowa, USA.
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale : Assessment of level of empowerment within school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951- 960.
- Sugarman, J. (1993). *Building local strategies for young children and their families*. Washington, DC : Center in effective services for children.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and professional commitment in professional and nonprofessional organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Whitebook, M., Natiuk, P. H., & Bellm, D. (1994). *Mentoring in early care and education : Refining an emerging career path*. Washinton, DC : National center for the early childhood work force.

2007년 4월 30일 투고 : 2007년 7월 6일 채택