

유아교육기관 원장의 리더십이 유아교사의 임파워먼트와 조직효과성에 미치는 영향

Influence of Director's Leadership on Teachers' Empowerment and
Organizational Effectiveness in Early Childhood Educational Institutes

김정희(Jung-Hee Kim)¹⁾

문혁준(Hyuk-Jun Moon)²⁾

ABSTRACT

This study investigated the influence of director's leadership on teachers' empowerment and organizational effectiveness in early childhood educational institutes. The subjects in this study were 627 teachers who worked at kindergartens and childcare centers located in Seoul and Gyeonggi province. The results showed that (1) transformational leadership had stronger effects on teacher empowerment than transactional leadership. (2) Directors' transformational leadership had meaningful effects on organizational commitment, but their transactional leadership didn't have effects on commitment. (3) Directors' transformational leadership had stronger effects on job satisfaction and job performance than transactional leadership.

Key Words : 유아교육기관 원장(director of early childhood education institute), 유아교사(early childhood teacher), 리더십(leadership), 임파워먼트(empowerment), 조직효과성(organizational effectiveness).

I. 서론

현재 우리사회는 기혼 여성들의 사회경제활동의 참여로 인해 자녀의 양육 및 교육의 문제를 가정 내에서만 해결하기란 어렵게 되었으며, 이

것이 국가적·사회적 책임이라는 인식으로 확산되었다. 그 일환으로 유아교육기관의 양질의 보육 및 교육 프로그램을 제공해야 한다는 의견들이 끊임없이 제기되어 왔으며, 이를 위해 유아교육기관의 질에 영향을 끼칠 수 있는 프로그램

¹⁾ 문경대학 사회복지과 전임강사

²⁾ 가톨릭대학교 아동학과 부교수

Corresponding Author : Hyuk-Jun Moon, Department of Child & Family, Catholic University, San 43-1 Yockok2-dong, Wonmi-gu, Buchun City 420-743, Korea
E-mail : mhyukj@unitel.co.kr

램, 부모, 교사, 기관의 조직적 특성 등 다양한 변인들에 대한 연구가 이루어지고 있다(염지숙, 2003; Sugarman, 1993).

우리나라의 국가적 차원에서 이루어지고 있는 유아교육기관의 질적 발전을 도모하기 위한 대표적인 정책이 2005년도에 시작한 여성가족부 주관의 보육시설 평가인증제이다. 평가인증에 있어서 기관의 원장과 교사는 매우 중요한 요인이 된다. 즉, 현행 평가인증의 7가지 영역 중, '운영관리'영역, '상호작용'영역, 그리고 '가족 및 지역사회와의 협력'영역 등 3개영역은 특별히 기관의 원장과 교사가 중요한 역할을 차지하고 있다. 이러한 이유는 보육과 교육의 핵심적인 활동이 원장과 유아교사, 유아, 그리고 학부모의 직접적인 만남을 통해 이루어지며, 그 과정에서 교사가 보유한 지식, 기술, 자원을 바탕으로 유아에게 최상의 서비스를 제공할 수 있기 때문이다.

유아교육기관은 다른 교육기관에 비해 규모가 작고 인간관계가 밀접한 조직이기 때문에 원장의 영향이 교사의 사기나 직무만족 그리고 교육기관의 운영에 크게 영향을 미치고, 모든 교육활동의 질을 결정하는 중요한 요인이 되므로 원장은 교사들에게 신뢰를 받아야 하며, 그것을 바탕으로 공동체 의식을 조성해야 하고(이소희·김주아·강경자, 2004), 조직의 질적 향상을 위한 운영전략을 세워야 한다. 이와 관련하여 최근 원장의 리더십이 주목받고 있는데, 리더십이란, 상사가 부하의 행동과 조직을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사과정으로 본 연구에서의 리더십은 다음의 2가지로 선정하였다. 이 중 거래적 리더십은 변화를 주도하기보다 현상유지와 관련된 리더십이며 상사와 부하 간의 교환관계를 기본으로 하는데(Bass, 1985), 원장이 교사가 업무수행을 통해 얻고자 하는 것을 인식하고, 정해진 성과를 달성한 경우나 그렇지 못한 경우에 그에

상응하는 조치를 취하는 등의 행동을 보이는 리더십을 의미한다. 또한 변혁적 리더십은 상사의 욕구와 목표의 중요성을 제고시키며, 개인적 이기심을 초월하도록 유도하여 조직의 이익을 우선하게 하고, 상사의 욕구수준이 최상의 욕구수준이 되도록 자극하고 평가하는 과정을 통하여 이루어진다(Seltzer, Numberof, & Bass, 1989). 즉, 자신의 개인적 이해관계를 넘어 집단의 목적을 이해하고 달성하도록 유도하고, 높은 수준의 욕구를 갖도록 하며 업무성과의 중요성과 가치를 인식시킴으로 교사들을 동기부여 시키는 리더십을 의미한다.

이와 관련하여, Burns(1978)와 Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 비교하여 다음과 같이 정리하였다. 첫째, 거래적 리더십은 본질적으로 현상에 맞추거나 현상을 유지하려고 노력하고 목표가 현상에 어긋나지 않는다. 반면, 변혁적 리더십은 현상을 반대하거나 변화시키려고 노력하며, 이상화된 목표는 항상 현상과 크게 다르다. 둘째, 거래적 리더십은 단기전망을 가지고 있으며, 즉각적인 결과에 관심을 두어, 즉각적인 유형의 보상을 얻도록 부하들을 동기부여한다. 이에 비해 변혁적 리더십은 장기전망을 가지고 있고, 이를 위해 부하들이 노력하도록 동기부여하며, 보다 높은 단계의 개인적 목표를 추구하도록 고무시킨다. 셋째, 거래적 리더십은 부하들이 규칙과 관습을 따르는 것을 좋아하고, 부하들의 문제를 해결해주거나 해답이 있는 곳을 알려준다. 반면, 변혁적 리더십은 부하들로 하여금 혁신과 실험을 하도록 격려하며, 문제를 제기하고, 부하와 함께 문제를 해결하거나 부하 스스로 문제를 해결하도록 격려한다.

한편 유아교사가 교육의 질에 결정적인 영향을 미친다는 것이 어제 오늘의 일이 아니지만 이들은 실제로 교사직을 수행하면서 많은 갈등을

느끼고 있다(김희태, 2004). 이들은 보수나 근무 시간, 업무량 그리고 인간관계 등에 있어 어려움을 겪고 더욱이 사회적 풍토 즉 유아교육이나 유아교사직에 대한 낮은 사회적 인식으로 인해 갈등하고 있다(김수영, 1992). 그러므로 유아교사의 만족도나 교사로서의 효능감을 높이기 위한 방안이 강구될 필요가 있는데, 질적으로 우수한 교육을 실현하기 위한 매개체로서 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 잠재 능력과 성장이 조직 변화의 중요한 토대가 됨을 주장하고 있다(정혜영 · 박영준, 2005). Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 리더와 부하 간의 파워의 분배과정인 관계적 이해에서 벗어나 인간의 심리적 변화를 동반한 동기부여적 관계로 이해해야 한다고 주장하였다.

이러한 임파워먼트는 최근 교육분야에서도 중요한 관심사가 되고 있다. 교사 임파워먼트는 교육개혁의 일환으로 시행되고 있는 학교 구조조정, 전라달 가운데 하나이며, 관료제의 탈피와 교사의 전문성 강화라는 맥락에서 제시되고 있는데(고완태 · 장동완, 1998), 이는 교사의 전문성을 신장하며 자율적이고 능동적인 참여를 통해 조직을 활성화하려는 시도라고 볼 수 있다.

이처럼 구성원의 임파워먼트를 통해 조직 내의 무력감 해소와 조직의 변화 및 성과향상이 이루어진다고 전제할 때, 현재 사회적 인식 및 실체가 열악한 여건 하에 있는 유아교육기관의 혁신 및 도약을 위해서는 유아교사의 임파워먼트가 매우 중요한 변인이 될 수 있다. 이에 관한 포괄적인 연

구로 Short와 Rinehart(1992)는 임파워먼트를 가진 교사는 교사역할에서 자신감을 얻게 되고 자신의 능력에 대한 신념을 형성할 수 있다고 보았다.

이와 같은 임파워먼트에 영향을 미치는 변인을 연구한 김민환(2003)과 석기현(2004)의 연구에 따르면 거래적 · 변혁적 리더십 모두 임파워먼트에 유의한 영향을 미쳤다. 또한 최희향(2000)의 연구에서는 변혁적 리더십의 발휘가 구성원의 임파워먼트를 향상시키며, 거래적 리더십 중 상황에 대한 보상은 정적인 상관, 예외에 의한 관리는 부적 상관이 나타났다. 이외에 Conger와 Kanungo(1988)는 거래적 리더십의 상황적 보상 행위가 개인의 임파워먼트에 영향을 미치지만, 변혁적 리더십이 보다 임파워먼트와 강한 관계를 갖는다고 주장하였다. 즉, 변혁적 리더의 중요한 특성을 비전 달성을 하기 위해 부하를 임파워시키는 능력으로 보고하였다. Bass(1996)의 연구에서는 거래적 리더십이 기대수준의 성과를 기준으로 하는데 반해, 변혁적 리더십은 기대수준을 초월하는 성과를 설정하기 때문에 임파워먼트에 차이를 보인다고 하였다.

한편, 조직 내의 리더십은 실제의 업무수행이나 조직효과성에 영향을 미친다고 볼 수 있는데, 조직효과성이란 조직의 성취도(Barnard, 1938), 한 조직의 그 목표실현의 정도(Etzioni, 1964)로 정의될 수 있다. 조직의 효과성에 대한 분석에서 특별히 학교조직 효과성은 효율성(efficiency), 질(quality), 수월성(excellence)을 포함한 광범위한 개념으로 양적, 질적인 면을 모두 포함하는 다차원적인 개념이다(Campbell & Prichard, 1986). 이는 학교조직은 여타 조직과는 달리 인간을 대상으로 하며, 인간의 전인적 성장을 목적으로 하는 역동적인 교육을 수행하기 때문이다. 물론, 학교조직 효과성에 대한 개념을 초기에 정리한 김창걸(1983)은 교사에게 초점을 두어 학교조직 효

과성을 교직원들이 만족스러운 상태에서 노력을 하며 조직이 환경에 적응해 가면서 교육성과를 확보하는 것으로 정의하였다. 그러나 이후, 조남두(1992)는 학교조직 효과성을 조직이 교육목적을 수행하는 과정에서 교직원들이 대내·외적 환경변화에 신속하게 적응하고 강한 소속감, 헌신감, 만족감을 느끼며 교육목표를 성공적으로 수행함으로써 학생들의 높은 학업성취를 달성하는 정도로 정의함으로써 교사조직의 직무수행의 특성을 반영하고 있다.

이상의 조직효과성에 관한 연구의 동향 및 결과를 종합하여 김동춘(1998)은 교육조직 효과성의 측정준거를 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 교육 조직으로서 달성해야 할 효율성과 적응성을 다루고 있고, 둘째, 교육조직의 목표달성과 관련한 학생의 학업성취, 학생의 인성발달, 교육과정의 질을 포함하며, 셋째, 조직구성원의 만족으로 학생의 학교생활만족과 교사의 직무만족에 대하여 측정하고 있다.

이와 같은 선행연구들을 근거로 본 연구에서의 조직효과성은 교사들이 만족스러운 상태에서 외부환경의 변화와 요구에 적응하고 강한 헌신성을 느끼며 유아교육기관의 교육목표를 달성하는 것으로 정의하였으며, 하위 요인을 조직헌신성, 직무만족, 그리고 직무성과로 선정하였다. 그 중 조직헌신성은 현 조직에 계속 남아 있으려는 성향으로서 한 개인이 특정 조직에 대한 상대적 동일화나 관여의 강도로 설명할 수 있다(김태진·박영준, 2003). 이러한 조직헌신성은 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념, 수용성이 내재화된 것이며, 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것을 포함한다(Porter, Mowday, & Steers, 1979).

리더십과 조직헌신성과의 관계를 연구한 선행연구들을 보면, 이덕로(1994)에 의하면 거래적·변혁적 리더십의 각 변인 중 지적 자극을 제외하

고는 전반적으로 조직헌신성에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 간호사를 대상으로 한 최희향(2000)의 연구에서는 변혁적 리더십과 거래적 리더십 중 상황에 대한 보상의 발휘는 조직헌신성을 향상시켰으나, 예외에 의한 관리는 조직헌신성에 부적 상관을 보여, 하위 직원들의 이탈된 행동이나 부족한 면을 찾기 위한 리더의 활동이 발휘될수록 조직헌신은 저하되는 것으로 나타났다.

한편 직무만족도는 교사가 지각하는 직무관련 욕구의 충족 정도에 의해서 생성되는 모든 감정을 포함하는 심적 상태다(Evans, 1997). 유아교육기관을 대상으로 한 원장의 리더십과 교사의 직무만족의 관련성을 분석한 연구로 박경희(2005)에 의하면, 유아교사의 조직만족은 원장의 변혁적 리더십에 영향을 많이 받고 있으며, 변혁적 리더십이 높은 원장과 함께 근무하는 교사일수록 자율성, 직업에 대한 도전감과 성취감을 자극 받아 직업으로서의 교직에 대한 애착을 더 많이 가질 수 있고, 그만큼 만족감도 클 수 있다고 하였다.

아울러 조직의 다양한 맥락들은 조직과 구성원들 간의 상호작용에 많은 영향을 미쳐 교사의 일과 교육적 실행을 좌우할 수 있는 중요한 요인이 되며, 조직 구조와 구성원들의 행동은 직무성과와 밀접한 관계를 갖게 되는데, 일반적으로 직무성과란 직책이나 직업상에서 책임을 지고 담당하여 맡은 사무를 이루어낸 결실이라 할 수 있다(박영준, 2003). 리더십과 직무성과와의 관계를 연구한 국내연구를 보면, 정창호(2002)는 경찰서장의 리더십이 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구에서 거래적 리더십의 상황적 보상은 경찰 직무성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 예외관리의 경우 부적 상관을 보여 이에 의존할수록 직무성과는 떨어진다고 보고하였다.

위의 선행연구들을 통해 볼 때, 리더십이나 임파워먼트는 조직의 발전과 구성원의 전문성 확

보에 중요한 요소임에도 불구하고 국내의 유아 교육분야에서는 이에 대한 관심과 연구가 풍부하지 않다. 아직까지 리더십과 임파워먼트, 조직효과성과 연관된 연구는 대부분이 경영분야와 사회복지분야(강홍구, 2001; 조연숙, 2001), 그리고 초등학교 이상의 학교체제에 한정되어 있기에, 조직의 효율성을 가져다주는 조직효과성 측면과 이것에 영향을 미칠 수 있는 리더십 및 임파워먼트에 관한 연구가 유아교육기관에서 보다 광범위하게 이루어져야 한다고 본다.

따라서 본 연구는 위의 문제의식에 기초하여, 유아교육기관을 중심으로 교사의 임파워먼트의 필요성을 유도하고자 한다. 즉, 유아교사의 임파워먼트는 개인적인 차원에 의해 형성되는 것이 아니라, 원장의 리더십에 의해 강하게 영향을 받는다는 것을 보여주고자 한다. 그리고 유아를 대상으로 한 보육과 교육의 질 증진을 위해 조직헌신성, 직무만족, 그리고 직무성과 등의 조직효과성은 무엇보다 중요한 부분으로서, 교사가 지각한 원장의 리더십과 관련한 탐색의 중요성을 부각시키고자 한다. 더불어 조직효과성에 영향을 미치는 원장의 리더십을 보다 유아교육기관 현장에 적절하게, 포괄적으로 구성하고 이해하는 것이 필요함을 제기하고자 한다.

이를 통해 보육과 교육의 질 향상에 지대한 영향을 미칠 수 있는 인적 요인인 원장과 교사에 대해, 원장의 리더십 개발과 유능한 교사로서 요구되는 임파워먼트 수준을 높일 수 있는 기본방향을 제시하는 것이 본 연구가 갖는 의의라고 볼 수 있다.

이러한 연구목적에 따른 연구문제는 다음과 같다.

<연구문제 1> 교사가 지각한 원장의 리더십이 유아교사의 임파워먼트에 미치는 영향은 어떠한가?

<연구문제 2> 교사가 지각한 원장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향은 어떠한가?

II. 연구방법

1. 연구 대상 및 자료수집

본 연구의 대상으로는 서울·경기 지역의 보육시설과 유치원에 근무 중인 교사로 총 649명을 표집하여, 그 중 불성실하게 응답한 자료를 제외한 627명이 응답한 자료를 사용하였다. 자료수집은 자기보고법으로 원장의 리더십과 교사의 임파워먼트 및 조직효과성에 관한 인식을 조사하였다. 검사도구의 적절성을 알아보기 위하여 관련학과 교수 3인의 안면타당도를 통해 문항을 검증한 후, 20명의 현직교사를 대상으로 예비

<표 1> 연구대상의 개인 배경 (N=627)

변인	구분	명(%)
교사의 학력	보육교사양성과정	64(10.2)
	전문대학 졸업	252(40.2)
	4년제 대학 졸업	261(41.6)
	대학원 졸업	50(8.0)
교사의 결혼유무	유	183(29.2)
	무	444(70.8)
현 기관에서 재직기간	1년 미만	209(33.3)
	1년-3년 이하	269(42.9)
	4년-5년 이하	80(12.8)
	6년 이상	69(11.0)
기관유형	유치원	305(48.6)
	어린이집	322(51.4)
교사수	3명-5명 이하	253(40.4)
	6명-10명 이하	255(40.6)
	11명 이상	119(19.0)

조사를 실시하였다. 그 결과를 토대로 최종 수정·보완한 후 완성된 질문지로 2006년 6월 20일부터 9월 30일까지 본 조사를 실시하였다. 연구대상자의 인구학적 배경은 <표 1>에 제시한 바와 같다.

2. 연구도구

1) 원장의 리더십

원장의 리더십의 하위요인으로는 Bass(1985)의 분류에 따라 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 나누었다. 그 중 거래적 리더십은 Bass(1985)가 개발한 다요인 리더십 질문지(multifactor leadership questionnaire : MLQ)를 요인분석한 조용주(1999)의 척도를 사용하였다. 문항은 5점 Likert 척도로 구성되었다. 변혁적 리더십은 노종희(1996)가 개발한 학교행정을 대상으로 한 8가지 차원의 도구를 연구자가 유아교육기관에 맞게 수정 및 보완하였다. 문항별 4점 척도를 5점 척도로 수정하였다. 점수가 높을수록 각각의 리더십의 강도가 강함을 의미한다. <표 2>에 리더십 척도의 문항구성을 제시하였다.

<표 2> 원장의 리더십 영역 및 문항수

하위요인		문항수
변혁적 리더십 (총 38문항)	비전설정과 공유	4
	지적 자극	5
	높은 성과기대	5
	목표수용	5
	집단참여 허용	5
	인간존중	5
	솔선수범	5
	기관문화의 창조	4
거래적 리더십 (총 8문항)	조건적 보상	4
	예외에 의한 관리	4

2) 교사 임파워먼트

Short와 Rinehart(1992)가 개발한 학교환경 내의 임파워먼트 평가척도인 SPES(school participant empowerment scale) 척도 38문항을 연구자가 번안하고, 유아교육기관에 맞게 용어 수정하여 37문항으로 재구성하였다. 각 문항은 5점 Likert 척도를 이용하였고, 점수가 높을수록 임파워먼트가 높음을 의미한다. <표 3>에 임파워먼트 척도의 문항구성을 제시하였다.

<표 3> 교사의 임파워먼트 영역 및 문항수

하위요인	문항수
의사결정참여	9
전문성 신장	6
지 위	6
자기효능감	6
자기결정성	4
영향력	6

3) 조직효과성

(1) 조직헌신성

Porter, Steers, Mowday, 그리고 Boulian(1974)이 개발한 조직헌신성 질문지(OCQ : organizational commitment questionnaire)를 유아교육기관의 특성에 맞게 번안·수정한 김동춘(1998)의 도구를 사용하였는데, 총 14문항으로 구성되어 있다. 각 문항별로 5점 Likert 척도를 이용하였으며, 점수가 높을수록 조직헌신성이 높음을 의미한다. <표 4>에 조직헌신성 척도의 문항구성을 제시하였다.

<표 4> 교사의 조직헌신성 영역 및 문항수

하위요인	문항수
충성심	5
자발성	5
가치수용	5

(2) 직무만족

노종희(2001)의 ‘교사 직무만족질문지’(TJSQ : teacher job satisfaction questionnaire)를 연구자가 유아교육기관에 맞게 수정·보완하여 사용하였는데, 총 28문항이 구성되었다. 점수가 높을수록 각 하위요인이 높음을 의미한다. <표 5>에 직무만족 척도의 문항구성을 제시하였다.

<표 5> 교사의 직무만족 영역 및 문항수

하위요인		문항수
외재적 요인	동료애	4
	업무부담	4
	보상	4
내재적 요인	혁신성	4
	교직의식	4
	발전성	4
	자율성	4

(3) 직무성과

김창걸(1983)의 학교조직 효과성의 측정도구를 수정하여 사용한 김동춘(1998)의 도구를 이용하였다. 직무성과는 총 11문항으로 구성되었다. 각 문항별로 5점 Likert 척도를 이용하였고, 점수가 높을수록 직무성과가 높다. <표 6>에 직무성과 척도의 문항구성을 제시하였다.

<표 6> 교사의 직무성과 영역 및 문항수

하위요인	문항수
수업준비	2
수업활동	2
생활지도	2
학급운영	2
근무관계	3

3. 자료분석

본 연구에서는 SPSS 12.0 version을 사용하여

통계 처리하였다. 첫째, 본 연구에서 사용할 검사도구의 문항들의 타당성 여부를 알아보기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석의 기준으로 각 요인의 고유치가 1.0 이상이고, 요인 적재치가 0.5 이상인 문항을 신뢰할 수 있는 문항과 요인들로 고려하였으며, 요인들의 신뢰성을 규명하기 위하여 문항의 내적 신뢰도(Cronbach's α)를 산출하였고 그 결과는 0.72-0.91로 나타났다.

둘째, 연구를 위해 사용된 독립변수 간 관련성 정도와 다중공선성 여부를 살펴보기 위해 Pearson의 상관계수를 산출하였다. 그 결과 상관계수가 0.43으로 나타났다.

셋째, 리더십이 임파워먼트와 조직효과성에 미치는 영향력을 분석하기 위하여 회귀분석(regression analysis)을 실시하였다.

III. 결과분석

1. 교사가 지각한 원장의 리더십이 교사의 임파워먼트에 미치는 영향

<표 7>은 원장의 리더십이 교사의 임파워먼트에 미치는 영향을 분석하기 위하여 회귀분석을 실시한 결과이다. 독립변인으로 리더십 하위변인인 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 투입하여 임파워먼트에 미치는 영향력과 그 설명력을 분석하였다. 그 결과 원장의 리더십이 교사의 임파워먼트에 미치는 영향력은 총 22.6%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의미하였다($p < .001$). 원장의 리더십 중 변혁적 리더십($\beta = .360, p < .001$)이 거래적 리더십($\beta = .183, p < .001$)에 비해 교사의 임파워먼트에 영향력이 더 큰 것으로 나타났다.

〈표 7〉 원장의 리더십이 교사의 임파워먼트에 미치는 영향 (N=627)

독립변인	종속변인	임파워먼트
	β	
거래적 리더십	.183***	
변혁적 리더십	.360***	
	R^2	.226
	F	90.860***

*** $p < .001$

2. 교사가 지각한 원장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향

〈표 8〉은 교사가 지각한 원장의 리더십이 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등의 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과이다. 독립변인으로 리더십 하위변인인 거래적 리더십과 변혁적 리더십을 투입하여 리더십이 조직헌신성, 직무만족, 직무성과에 미치는 영향력과 그 설명력을 분석하였다. 원장의 리더십이 조직헌신성에 미치는 영향력은 총 34.1%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의미하였다($p < .001$). 이때 원장의 변혁적 리더십($\beta = .560, p < .001$)은 조직헌신성에 통계적으로 유의미한 영향력을 가졌으나, 거래적 리더십($\beta = .051, n.s.$)은 유의미한 영향력이 없었다. 교사가 지각한 원장의 리더십이 직무만족에 미치는 영향력은 총 18.4%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의미하였다($p < .001$). 또한 변혁적 리더십($\beta = .190, p < .001$) 보다 거래적 리더십($\beta = .305, p < .001$)이 직무만족에 더 큰 영향력을 가진 것으로 나타났다. 교사가 지각한 원장의 리더십이 직무성과에 미치는 영향력은 총 13.3%를 설명하였고, 그 분산은 통계적으로 유의미하였는데($p < .001$), 변혁적 리더십($\beta = .231, p < .001$)이

〈표 8〉 원장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 (N=627)

독립변인	종속변인	조직헌신성	직무만족	직무성과
	β			
거래적 리더십	.051	.305***	.193***	
변혁적 리더십	.560***	.190***	.231***	
	R^2	.341	.184	.133
	F	162.854***	70.376***	47.888***

*** $p < .001$

거래적 리더십($\beta = .193, p < .001$) 보다 직무성과에 더 큰 영향력이 있었다.

IV. 논의 및 결론

1. 교사가 지각한 원장의 리더십이 교사의 임파워먼트에 미치는 영향

교사가 지각한 원장의 리더십이 교사의 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십이 거래적 리더십에 비해 임파워먼트에 영향력이 더 컸다. 이는 임파워먼트는 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십에 의해 더 많은 정적인 영향을 받는다는 서재하(2005), Bass(1985), 그리고 Conger와 Kanungo(1988)의 연구결과와 일치하였다. 이러한 결과는 변혁적 리더십을 발휘하는 원장은 카리스마적 특성을 통하여 교사에게 영감적이고 기대이상의 목표를 설정하게 하고, 교사 개개인의 욕구 이해와 그러한 욕구 충족을 위한 기회를 제공하려는 개별적 배려를 통하여 교사를 임파워시킬 수 있다는 점을 시사한다. 즉, 원장은 오래된 문제를 새로운 각도에서 볼 수 있게끔 교사를 격려하며, 원장을 모델삼아 대

리경험을 통해 교사 스스로 원장과 같은 방법으로 행동할 수 있다는 효능감을 느껴 임파워를 증진시킨다고 볼 수 있다.

그러므로 유아교육기관 원장들은 교사의 근무의욕을 불러일으키거나 자발적 행동을 자극하기 위해 변혁적 리더십을 발휘하여야 할 것이다. 특히, 교사 자신이 유아지도나 조직개선 등에서 능력을 발휘하고 있다는 의식을 갖게 하는 점에서는 거래적 리더십 보다 변혁적 리더십이 훨씬 효과적일 것이라 판단된다. 이와 관련하여 Bass (1996)는 변혁적 리더십이 구성원을 임파워하는 리더십이라 주장하면서, 리더의 지원, 자기개발 기회부여, 그리고 욕구의 배려행동은 임파워먼트의 기회로 인지됨으로 직무에 대한 의미부여, 자신감, 자기통제, 목적의식 함양 등과 같은 임파워먼트를 경험하게 된다고 주장했다.

2. 교사가 지각한 원장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향

교사가 지각한 원장의 리더십이 조직효과성에 미치는 영향을 분석한 결과 첫째, 원장의 변혁적 리더십은 조직헌신성에 통계적으로 유의미한 영향력을 가졌으나, 거래적 리더십은 유의미한 영향력이 없었다. 이러한 결과는 서재하(2005)의 연구결과와 일치하는 것으로, 교사들이 교직을 떠나지 않고, 교직에 헌신하려는 의지와 태도를 갖게 하기 위해 원장은 교사에 대한 강한 신뢰감과 높은 기대수준을 보여주는 변혁적 리더십을 통해, 교사로 하여금 보다 향상된 수준의 역할을 추구하게 할 필요가 있음을 나타내는 것이다.

일반적으로 유아교육기관 원장들은 그들의 교육철학이나 지역사회 요구에 따라 원을 운영할 교육프로그램을 선택하거나 개발하는 데 주도권을 행사한다. 어떤 프로그램이 선택되든지,

누가 기관의 사명과 교육목표를 설정하든지 간에, 프로그램은 부단히 변화하는 유아와 지역사회의 요구를 반영해야 하기에 원장이 단독으로 기관의 사명과 교육목표를 설정하고 달성하기 위해 계속 노력한다는 것은 힘든 일이다. 그렇기 때문에 교사들이 보다 원을 위해 몰입하고, 소속감과 보람을 느끼도록 하는 것이 필요하다. 이에 원장은 교사들이 창의적으로 직무수행을 하는 것을 기대하고, 원의 목표설정과 평가과정에 교사들을 참여시키는 리더십을 발휘하는 것이 요구됨을 시사한다.

둘째, 교사가 지각한 원장의 리더십이 직무만족에 미치는 영향력은 변혁적 리더십 보다 거래적 리더십에서 더 컸다. 이 같은 결과는 Oldham (1976)의 연구결과와 일치하였다. 반면 양통민 (1998)과 최희향(2000)의 연구결과와는 상반된 것으로, 이것은 연구대상이 다른 것에서 오는 차이점이라 판단된다. 실제로 유아교사의 위치나 경제적인 대우는 다른 전문직에 비해 상당히 열악한데, 자신의 생활을 유지하는 수단인 보수를 적절하게 받지 못하는 것은, 직무만족에 부정적인 영향을 미치는 요소가 된다. 따라서 원장이 교사에게 정신적인 보람과 긍지를 느끼게 함과 동시에, 물질적으로 노력에 상응한 적절한 보수를 줄 수 있는 거래적 리더십을 발휘하는 것은 교사의 직무만족을 높여주는 의미 있는 일이 될 것이다.

또한, 이러한 결과는 실제로 거래적 리더들은 관리의 효율적인 과정을 유지하고 개선시키기 위해 그들의 권력을 융통성 있게 발휘하고, 처벌과 보상을 적절히 활용함을 의미한다. 연구결과를 통해 변혁적 리더십 또한 교사들이 직무에 대해 만족하게 함을 예측할 수 있었는데, 이는 원장이 교사들에게 목표제시를 통해 자발적인 노력을 유도하고 자신의 이해관계를 집단의 이해

관계로 종속시킴으로 만족감을 증가시킨다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 앞으로 원장들이 유아교사의 조직효과성 중의 하나인 직무만족을 향상시킬 수 있는 거래적 및 변혁적 리더십을 시기적절하게 발휘하는 것이 필요함을 보여준다.

셋째, 교사가 지각한 원장의 리더십이 직무성과에 미치는 영향력은 변혁적 리더십이 거래적 리더십 보다 더 컸는데, 이는 황소현(2005)의 연구결과와 연관된다. 본 결과를 미루어 짐작할 때, 직무성과를 높이기 위해 원장은 교사에게 미래에 대한 비전을 제시한다든지, 자상한 배려를 하여 주어 그들이 보다 적극적이고, 능동적이며, 직무나 자신의 역할에 있어 자신감과 영향력을 발휘할 수 있고, 교직생활에서 의미성을 찾아 생활할 수 있도록 이끌어 주는 변혁적 리더십을 발휘하여야 함을 의미한다.

또한 직무성과에 대해 원장의 거래적 리더십의 영향력이 유의미하였다는 사실은 Nahavandi (1999)의 연구결과에 의해 지지되는데, 교사는 학급을 운영하고 유아를 지도하면서 기울이는 노력의 결과로 얻게 되는 보상에 대해 민감하게 반응하고, 이후의 임무를 수행하는데도 이러한 보상의 정도에 의해 좌우됨을 짐작할 수 있다. 실제로 유아교육기관에 종사하는 교사가 교직을 수행하면서 받는 보상은 타 직종에 비해 열악한 상황에 놓여있으며, 자신의 생활을 유지하는 수단으로 적절한 보수를 받지 못함으로 인한 사기의 저하는 그들이 전문능력 및 직무수행의 향상을 위해 노력하는 것을 기대할 수 없게 만들 수 있고, 업무성과 또한 기대에 미치지 못할 가능성이 커진다. 따라서 이러한 연구결과를 감안한다면 직무성과를 증가시키기 위해서 원장은 상황에 따라 적절한 보상을 할 수 있는 리더십을 발휘하여, 교사에게 정신적으로 보람과 긍지를 느끼도록 하고, 물질적으로는 노력에 상응하는 적

정한 보상을 해주어야 할 것이다.

본 연구의 목적은 유아교육기관 운영에 가장 중요한 인적 요소인 원장의 리더십과 교사의 임파워먼트에 대하여 분석하고, 그 결과를 통해 보다 조직이 효과적으로 운영될 수 있는 기본방향을 모색하는데 있다. 이와 같은 의도 하에 수행된 본 연구는 학문적이고 실용적인 측면에서 효용성을 기대할 수 있겠으며, 원장의 리더십과 교사의 임파워먼트 간의 관계 및 조직효과성에 관한 현 상황을 이해하는데 도움을 줄 수 있는 자료를 제공하였다는 점에서 의의가 있다고 본다. 따라서 이와 관련하여 정책적 방안 및 후속연구에서 고려되어야 할 몇 가지 과제에 대하여 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 본 연구는 질문지를 통한 사회조사 방법을 사용하였는데, 이때 원장이나 동료가 함께 있는 공간에서 교사가 응답했을 가능성이 있어, 진술한 의견을 제시하기에는 어려움이 생겼을 수 있다. 교사가 지각한 원장의 리더십과 임파워먼트, 조직효과성 정도를 보다 면밀히 분석하기 위해 사례연구를 통한 심층연구를 할 필요가 있겠다.

둘째, 유아교육기관 원장의 리더십을 배양하기 위한 정부와 대학 및 연수기관 차원의 리더십 프로그램 개발이 요구된다. 기존의 원장을 대상으로 하는 리더십 교육은 주로 이론 위주였으며, 일반 기업가들을 대상으로 제작된 것을 활용하는 것이 많았다. 앞으로는 유아교육기관의 특수성을 감안한 리더십 프로그램 개발이 활발하게 이루어져야 할 것이다. 즉, 교사를 포함한 구성원 및 원장의 대다수가 여성으로 이루어진 것과 대부분 소규모 집단이라는 것, 아울러 영리추구를 목적으로 함과 동시에 유아를 대상으로 교육 및 양육적 기능을 수행한다는 기관의 독특한 성격을 반영해야 한다.

셋째, 리더십과 임파워먼트의 증진 방안으로 다양한 교육방법을 활용하는 것이 효과적일 것이다. 원장과 교사를 대상으로 한 보수 및 승급 교육에서 리더십과 임파워먼트에 관한 제반 정보를 접하게 하고, 실제적인 워크숍이나 세미나, 활동시연, 사례발표 등의 방법을 실시하여 해당자들이 주기적으로 교육과 훈련을 받아 그 역량을 기관에 발휘하도록 기회를 주는 것이 필요하다. 아울러 이러한 활동에 참여하는데 있어 지속성을 높일 수 있는 인정과 보상시스템, 다양한 인센티브제를 도입하는 것이 효과적이라 본다.

참 고 문 헌

- 강홍구(2001). 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-의료사회복지사의 인식을 중심으로. **한국사회복지학**, 47, 7-33.
- 고완태·장동완(1998). 교사 활력화 모델의 재구성. **교육행정학 연구**, 16(3), 376-379.
- 김동춘(1998). 교사가 지각한 유아교육기관의 조직문화와 조직효과성과의 관계 연구. 서울여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김민환(2003). 학교장의 리더십 유형에 따른 교사 임파워먼트가 교사들의 교직활동성향에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 20(3), 89-115.
- 김수영(1992). 유치원 교사의 교육신념과 교수행위에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김창걸(1983). 교장의 지도성 행위, 상황 및 조직효과성과의 관계 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태진·박영준(2003). 아동복지시설 종사자의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. **사회복지연구**, 24, 57-90.
- 김희태(2004). 유아교사의 갈등에 대한 질적 연구. **유아교육학 논집**, 8(2), 5-34.
- 노종희(1996). 학교행정가의 변혁지향적 리더십의 진단 및 육성방안 연구. **교육행정학 연구**, 14(3), 265-284.
- 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.
- 박영준(2003). 생활시설의 조직문화와 사회복지사의 능력강화가 조직 유효성에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 서재하(2005). 체육행정가의 리더십 유형과 직무성과의 관계. 경북대학교 대학원 박사학위논문.
- 석기현(2004). 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트와 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구-항공운송산업을 중심으로-. 세종대학교 대학원 박사학위논문.
- 양통민(1998). 리더십 유형이 팀 성과와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 염지숙(2003). 유아교사들의 교직 경험 : 현상으로부터의 목소리. **한국 유아교육의 정체성 확립을 위한 대화의 토대**(pp.63-91). 한국유아교육학회 2003년 연차 학술대회.
- 이덕로(1994). 변혁적 · 거래적 리더십이 부하의 추가 노력, 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **인사관리연구**, 18(2), 217-239.
- 이소희·김주아·강경자(2004). 4RD(The 4 Roles of Leadership) 모델에 기반한 유아교육기관장 리더십의 평가척도 개발 연구. **한국복지학회**, 9(2), 76-93.
- 정창호(2002). 경찰서장 리더십이 조직성과에 미치는 영향 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- 정혜영·박영준(2005). 보육교사의 임파워먼트, 조직건강, 직무만족도의 인과모형분석. **열린유아교육연구**, 10(4), 45-67.
- 조남두(1992). 학교조직의 환경문화 효과성간의 연구. 고려대학교 대학원 박사학위논문.
- 조연숙(2001). 여성복지서비스 공급기관 운영형태 다양

- 화의 성과에 관한 연구-서울특별시 여성발전센터 사례 연구-. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 조용주(1999). 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 부하의 작업동기에 미치는 영향. 가톨릭대학교 대학원 석사학위논문.
- 최희향(2000). 리더십 유형과 임파워먼트가 간호사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 숙명여자대학교 정책대학원 석사학위논문.
- 황소현(2005). 교사가 지각한 학교장의 권한 위임과 직무 성과와의 관계. 공주교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge : Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. NY : Free Press.
- _____. (1996). A paradigm of leadership : An inquiry into transformational leadership. Alexandria, VA : U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY : Harper & Row.
- Campbell, J. P., & Prichard, R. D. (1986). *Motivation theory in industrial and organizational psychology*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago : Rand McNally.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process : Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs. NJ : Prentice Hall.
- Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research*, 39(3), 319-331.
- Nahavandi, A. (1999). *The art and science of leadership*. NJ : Prentice Hall.
- Oldham, G. R. (1976). The motivational strategies used by supervisors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 66-86.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment job satisfaction and turn over among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Seltzer, J., Numberof, R. E., & Bass, B. M. (1989). *Transactional leadership : Is it a source of more or less burnout or stress?* New Orleans : Academy of Management.
- 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.

2007년 8월 30일 투고 : 2007년 11월 16일 채택