

시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와 직무만족도*

Directors' Leadership and Teachers' Empowerment and Job Satisfaction in Child Care Centers

탐라대학교 유아교육과
석사과정 김 인 자
전임강사 부 정 민

Department of Early Childhood Education, Tamna University

Master Student : In Ja Kim

Instructor : Jung Min Boo

◀ 목 차 ▶

I. 서론
II. 연구방법
III. 결과

IV. 논의 및 결론
참고문헌

<Abstract>

This study investigated the leadership skills of directors in addition to empowerment and Job satisfaction of teachers in Child Care Centers. The participants were 446 teachers who worked in early childhood educational institutes across Jeju province. The results were as following.: Firstly, transformational leadership significantly affected empowerment. However, individual consideration and transactional leadership from transformational leadership did not significantly affect empowerment. Secondly, individual consideration and intellectual stimulation from transformational leadership had a significant effect on job satisfaction. Also, reward for performance and exceptional management from transactional leadership had a significant effect on the job itself, the relationship, the working environment, and salary package among sub-variables in job satisfaction.

주제어(Key Words) : 변혁적리더십(transformational leadership), 거래적리더십(transactional leadership), 임파워먼트(empowerment), 직무만족도(job satisfaction)

Corresponding Author : Jung Min Boo, Department of Early Childhood Education, Tamna University, 602, road #100, Sogwipo, Jeju, 697-703,
Korea Tel: +82-10-9415-4240 Fax: +82-64-721-9284 E-mail: jmb0024@hanmail.net

* 본 논문은 석사학위 청구논문 중 일부임.

I. 서론

유아교육기관에 근무하는 교사들은 사회의 전반적 인식 부족, 과중한 업무와 성취감의 결여, 낮은 임금, 비조직적 프로그램의 구조 등 현장에서 부딪히는 여러 가지 문제들로 인해 제 역할을 발휘하는데 어려움을 겪고 있다(김정희, 문혁준, 2007). 유아교사가 제 역할을 발휘하려면 무엇보다 교사 자신의 노력이 필요하며, 이러한 노력을 할 수 있도록 용기를 북돋아 주는 데는 원장의 역할이 중요하다. 또한 유아교육기관은 다른 교육기관에 비해 규모가 작고 인간관계가 밀접한 조직이기 때문에 원장의 영향이 교사의 사기나 직무만족 그리고 교육기관의 운영에 크게 영향을 미친다(이소희, 김주아, 강경자, 2004). 이와 같은 원장의 역할과 영향은 리더십을 통해 발현될 수 있다.

그 동안 리더십은 특성이론, 행동이론, 상황이론 등의 견지에서 연구되어 왔으며, 최근에는 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)에 대한 연구가 활발히 진행되고 있다. Bass(1985)는 거래적 리더십을 변화를 주도하기보다 현상유지와 관련된 리더십이라고 정의했으며, 성과 보상과 예외적 관리를 통해 발휘된다고 했다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 성과 보상이란 리더가 부하에게 그들의 노력대가로 무엇을 보상할 것인지를 주시시키며, 리더가 지시한 것을 부하가 이행할 경우 직접적이고 유형적인 보상을 제공해주는 교환적 성격의 리더십을 의미한다. 둘째, 예외적 관리란 부하가 일을 제대로 처리하지 못하거나, 제대로 처리하지 못할 것처럼 보이는 상황에서만 리더가 개입하여 관리하는 리더십을 의미한다.

한편 Bass(1996)는 변혁적 리더십은 상사의 욕구와 목표의 중요성을 제고시키며, 개인적 이기심을 초월하도록 유도하여 조직의 이익을 우선하게 하고, 상사의 욕구수준이 최상의 욕구수준이 되도록 자극하고 평가하는 과정을 통하여 이루어진다고 정의했다. 이와 같은 변혁적 리더십은 Seltzer, Numberof와 Bass(1989)가 4가지 차원으로 구분했다. 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 카리스마는 강한 신념, 단호함 및 자신감을 갖고 감정에 호소하며, 부하들은 그들이 처한 상황에 관계없이 리더와 동일시되기를 원하게 하는 리더십이다. 둘째, 동기유발이란 리더가 제시한 목표에 대해 조직원들이 동조함으로써 그들의 목표가 동일시되고, 동시에 리더는 조직원의 목표달성을 촉진하는 다양한 수단을 제공하며 조직원들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이다. 셋째, 지적 자극이란 리더가 조직원들의 사고와 행동에 있어 기존의 반복적이고 틀에 박힌 습관에서 탈피하여 새로운 방법과 방식에 대해 자극을 주는 리더십이

다. 넷째, 개별적 배려란 조직원들이 소외감을 느끼지 않도록 조직원들에게 개별적으로 관심을 기울이는 리더십이다.

그러나 리더십 유형이 변혁적 혹은 거래형인지는 개념적 분류일 뿐이며 현실에서 관리자들은 상황에 따라 두 가지 형태의 리더십을 동시에 구사하게 된다. 단지 두 가지 중에서 비율이 상대적으로 어디에 더 치우쳐 있는가의 차이를 개인에 따라 가늠해 볼 수 있을 뿐이다.

따라서 보다 일상적이고 기계적 업무와 관련해서는 오히려 거래적 리더십의 발휘가 부하들에게 신뢰감을 키워줄 수 있다고 볼 수 있다. 그러나 현재와 같이 고도의 창의성과 변화에 대한 안목이 필요한 분위기 속에서 거래적 리더는 성향 자체가 과거 지향적이고 미시적 조직구조의 한계를 벗어나지 못한다는 한계를 가지고 있다(윤정구, 임준철, 1998). 이런 이유로 변혁적 리더십이 각광 받고 있다. 변혁적 리더십은 기존의 리더십과는 달리, 독특한 방법으로 구성원들을 동기부여 시키기 때문이다. Bass(1990)에 의하면 변혁적 리더는 조직구성원들로 하여금 희망과 꿈을 가질 수 있도록 비전을 제시하고, 개별적 배려와 지적 자극을 통해서 구성원들의 가치관 변화를 유도함으로써 보다 높은 조직성과의 달성 및 개인 욕구를 충족시킨다고 한다. 따라서 변혁적 리더는 종업원 스스로의 자발적 참여와 창의력을 고무시키고, 스스로 일할 수 있도록 책임과 권한을 부여하여 개개인을 임파워(empower)시킨다(Kouzes & Posner, 1987).

특히 유아교육기관은 초·중등 교육기관과는 달리 실제 교수-학습 활동에서 교사의 자율성과 재량권에 크게 의존(여윤경, 1998) 함으로써 유아교사가 교육의 질에 결정적인 영향을 미치게 된다(김희태, 2004; 염지숙, 2003). 유아교사가 질적으로 우수한 교육을 실현하기 위한 변인으로서 임파워먼트가 교사의 행동을 분석하고 설명하는 새로운 관점으로 부각되고 있다. 또한 현재 사회적 인식 및 실재가 열악한 여건 하에 있는 유아교육기관의 혁신 및 도약을 위해서는 유아교사의 임파워먼트가 매우 중요한 변인이 될 수 있다(김정희, 2007).

임파워먼트란 1960년대 행동과학의 동기부여 개념에서 비롯된 것으로 리더가 구성원에게 의사결정 참여에 참여할 수 있는 권한을 부여하거나 동기를 유발함으로써 구성원들의 자발적 행동을 촉진하는 행위나 과정을 의미한다(정혜영, 박영준, 2005). 임파워먼트는 일반적으로 종업원들에게 자율성을 부여하고 스스로 자기효능감을 가지도록 고무시킴으로써(Conger & Kanungo, 1988) 무력감을 없애고, 기를 살린다(박원우, 1988). 특히, 교육현장에서 임파워먼트는 교사로서의 효능감을 높이고 질적으로 우수한 교육을 실현하기 위한 주요 변수이며, 교사의 행동을 분석하고 설명하는 새로운 관점으로 부각되고 있다(정혜영, 박영준, 2005). 또한 임

파워된 교사들은 자아존중감이 높을 뿐만 아니라 자율적이고, 책임감이 강하며, 동기유발이 잘 이루어지며 자신의 업무에 만족하는 경향이 있다(Eckley, 1997). 임파워먼트에 대한 포괄적 연구로 Short와 Rinehart(1992)는 임파워먼트를 가진 교사는 교사역할에서 자신감을 얻게 되고 자신의 능력에 대한 신념을 형성할 수 있다고 보았으며, 교사들의 임파워먼트 구성요인으로 의사결정, 전문성 신장, 지위, 자기효능감, 자율성, 영향력을 제시했다(Short, 1994). 이를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 의사결정이란 학생교육에 효과를 주는 결정에 있어 교사 참여와 관련한 공유 과정을 의미한다. 둘째, 전문성 신장은 교사가 가르치는 학교에서 계속적으로 교육성장과 발전을 위한 기회를 제공받을 수 있다고 인식하는 정도를 말한다. 셋째, 지위는 교사의 지식과 전문기술에 대한 동료의 지지, 칭찬, 존경을 의미한다. 넷째, 자기효능감은 교사 자신이 유능하다는 인식과 더불어 학생의 학습에 도움을 줄 수 있도록 필요한 기술과 능력을 가지고 바람직한 학생 지도에 영향을 미치는 것을 의미한다. 다섯째, 자율성은 교사들이 그들 자신의 교육활동을 통제할 파워를 가진 것을 의미한다. 여섯째, 영향력이란 교사들이 학생들을 위한 교육환경을 개선하는 능력을 소유하는 것에 대한 인식이라고 말하는데, 임파워된 교사들은 높은 도덕적 규범과 자존감을 갖추므로써 보다 많은 영향력을 행사한다.

이와 같은 임파워먼트에 영향을 미치는 변인을 연구한 김정희(2007)는 원장의 변혁적·거래적 리더십 모두 유아교사의 임파워먼트에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히, 변혁적 리더십이 더 큰 영향을 미쳤다고 보고했다. 또, 최희향(2000)은 변혁적 리더십의 발휘가 구성원의 임파워먼트를 향상시키며, 거래적 리더십 중 상위에 대한 보상은 임파워먼트와 정적 상관, 예외에 의한 관리는 부적 상관이 나타났다고 보고했다. 이외에 Bennis와 Nanus(1985), Yukl(1989)은 리더십이 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다고 보고했다. 그리고 조직몰입, 직무만족도, 직무애착 등은 임파워먼트에 영향을 받았으며(김태진, 박영준, 2003), 조직건강, 직무만족도와 임파워먼트는 정적 상관을 보였다(정혜영, 박영준, 2005). 이 중에서도 직무만족도는 원장의 리더십 유형에 따라 차이를 보였다. 즉, 유아교사의 직무만족은 원장의 변혁적 리더십에 영향을 받았으며, 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 컸다(박경희, 2005). 보육교사의 직무만족에 영향을 미칠 수 있는 직무만족의 하위변인은 직무자체의 특성, 사회적 인정, 시설장과 동료 교사들과의 관계, 어린이집의 근무환경,

보수로 구성된다(송민재, 2000).

리더십과 직무만족도에 대한 선행연구를 살펴보면, 김동춘과 송미선(2005)은 유아교사가 유치원 원장에 대해서 변혁적 지도성에 대한 지각이 높을수록 유아교사는 자신들의 직무에 대해 만족한다고 보고했으며, 김정희(2007)는 원장의 변혁적·거래적 리더십 모두 유아교사의 직무만족도에 유의한 영향을 미쳤으며, 특히, 거래적 리더십이 더 큰 영향을 미친다고 보고했다.

이처럼 원장의 리더십은 유아교사의 임파워먼트를 증진시키고 이들의 직무만족도를 높이는데 중요한 변인이다. 그러나 리더십이나 직무만족도는 조직의 발전과 구성원의 전문성 확보에 중요한 요소임에도 불구하고 국내의 유아교육 분야에서는 이에 대한 관심과 연구가 풍부하지 않다. 그리고 이제까지의 연구들(김정희, 2007; 김정희, 문혜준, 2007; 정혜영, 박영준, 2005)은 주로 시설장의 변혁적·거래적 리더십 유형 중 어떤 리더십이 보육교사의 임파워먼트나 직무만족도에 더 큰 영향을 미치는지를 발견하는 데 초점이 맞추어져 있다. 이러한 연구들은 보육기관에서 원장이 어떤 리더십을 발휘해야 보육교사의 임파워먼트를 증진시키고, 직무만족도를 높일 수 있는 지에 대한 정보는 제공하지만, 리더십과 임파워먼트, 직무만족도를 하위변인 별로 나누어 살펴 보지 않았기 때문에 좀 더 구체적이고 실제적인 정보를 제공하는 데는 한계가 있다.

따라서 본 연구에서는 시설장의 변혁적·거래적 리더십의 하위변인인 조건적 보상, 예외에 의한 관리, 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극이 보육교사의 임파워먼트 하위변인인 의사결정 참여, 자기효능감 증진, 자율성 증대에 미치는 영향과 직무만족도 하위변인인 직무자체, 사회적 인정, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수에 어떤 영향을 미치는지 알아봄으로써 선행연구들이 가진 제한점을 보완하고자 한다. 또한 이를 통해 영·유아 보육의 질에 영향을 미치는 중요한 인적 요인인 시설장의 리더십 개발을 위한 구체적이고 실제적인 기초 자료를 제공하고자 한다.

이러한 연구목적 달성을 위한 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 시설장의 변혁적·거래적 리더십이 보육교사의 임파워먼트에 미치는 영향은 어떠한가? 둘째, 시설장의 변혁적·거래적 리더십이 보육교사의 직무만족도에 미치는 영향은 어떠한가?

II. 연구방법

A. 연구대상

본 연구는 제주도에 소재한 민간 보육시설 중 임의로 78

곳을 선정하여, 이곳에 재직 중인 보육교사를 대상으로 했다. 배포된 질문지는 500부이며, 회수된 질문지는 총 450부로 이 중에서 부실한 응답이 있는 경우를 제외하고 최종적으로 446부를 분석 자료로 사용하였다.

우선, 연구대상의 일반적 특성은 다음과 같다. 첫째, 보육교사의 성별은 여자가 446명(100%)이었으며, 연령은 20-29세가 261명(59.18%), 30-39세가 140명(31.75%), 40-49세가 34명(7.77%), 50세 이상이 5명(1.13%)이었다. 학력은 전문대학 졸업이 342명(77.03%), 4년제 대학 졸업이 59명(13.29%), 고졸이 39명(8.78%), 대학원 이상(석사)이 4명(0.90%)이었다. 경력은 1-3년이 169명(38.94%), 4-6년이 119명(27.42%), 7-9년이 67명(15.44%), 1년 미만이 53명(12.21%), 10년 이상이 26명(5.99%)이었다.

둘째, 시설장의 성별로는 여자가 387명(93.03%), 남자가 28명(6.73%)이었으며, 연령은 40-49세가 245명(59.47%), 30-39세가 104명(25.24%), 50세 이상이 57명(13.83%), 20-39세가 6명(1.46%)이었다. 학력은 전문대학 졸업이 144명(36.83%), 4년제 대학 졸업이 138명(35.29%), 대학원 이상(석사)이 85명(21.74%), 고졸이 19명(4.86%), 대학원 이상(박사)이 5명(1.28%)이었다. 경력은 16년 이상이 107명(28.69%), 10-12년이 99명(26.54%), 13-15년이 67명(17.96%), 4-6년이 55명(14.75%), 7-9년이 31명(8.31%), 3년 이하가 14명(3.75%)이었다.

B. 연구절차

1. 사전조사

본 조사에 들어가기에 앞서 측정도구의 신뢰도 및 문항에 대한 이해정도, 소요 시간, 응답 방식의 문제점 등을 파악해 보고자, 사전조사를 실시하였다. 이를 위해 제주도에 소재한 민간 보육시설 중 임의로 6곳을 선정하여, 이곳에 재직 중인 보육교사 30명을 대상으로 세 가지 척도의 적용 상 문제와 문항 타당성 등을 검토하기 위해 예비조사를 실시하였다. 그 결과 거래적 리더십 중 예외적 관리 한 문항을 제외한 다른 척도와 문항에서는 문항 내용과 타당성에서 별 무리가 없는 것으로 판단되었다. 세 가지 척도 질문지 완성에는 10-15분 정도 시간이 소요되었다.

2. 본조사

본 조사는 제주도에 소재한 민간 보육시설 중 임의로 78곳을 선정하여, 이곳에 재직 중인 보육교사 500명을 대상으로 실시했다. 사전 조사를 통해 검증한 측정도구를 사용했으며, 기간은 약 3주간 소요되었다. 자료수집 방식은 임의로 추출된 조사대상에게 사전 전화로 설문지 작성에 동의를 구한

후, 연구자가 직접 방문하여 질문지를 배포하고 회수하였다. 총 500부를 배포하였으며, 회수된 질문지는 총 450부로 이 중에서 부실한 응답이 있는 경우를 제외하고 446부를 분석 자료로 사용하였다.

C. 측정도구

1. 리더십

리더십을 측정하기 위해서 Bass(1985)가 개발한 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)를 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다. MLQ는 2개의 하위 요인(변혁적 리더십, 거래적 리더십), 총 15문항으로 구성되어 있다. 첫째, 변혁적 리더십 요인은 9개 문항으로, 카리스마(3문항), 개별적 고려(3문항), 지적 자극(3문항)의 세 가지 차원으로 구성되어 있다. 둘째, 거래적 리더십 요인은 6개 문항으로, 성과와 연계된 보상(3문항), 예외적 관리(3문항)의 두 가지 차원으로 구성되어 있다. 두 요인 모두 상사가 해당행동이나 특징을 얼마나 자주 보이는가에 대해 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 5점 Likert 척도에 답할 수 있도록 구성되어 있다. 척도에 대한 해석은 점수가 높을수록 변혁적·거래적 리더십이 높음을 의미한다. 본 연구에서 척도의 신뢰도 Cronbach's α 계수는 카리스마가 .87, 개별적 고려가 .87, 지적자극이 .87, 성과와 연계된 보상이 .87, 예외적 관리가 .90으로 나타났다.

2. 임파워먼트

임파워먼트를 측정하기 위해서 Short와 Rinehart(1992)가 개발한 학교환경 내의 임파워먼트 수준 평가척도(School Participant Empowerment Scale: SPES)를 최연인(2005)이 우리나라 학교환경에 맞게 의사결정 참여(8문항), 자기효능감 증진(7문항), 자율성 증대(3문항)의 3개 하위 요인으로 재구성한 것을 본 연구의 목적에 맞게 수정·보완하여 사용하였다.

이 척도는 '나는 어린이집 생활에서 나 자신의 생활계획을 어느 정도 결정할 수 있다' 등에 대해 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'까지의 5점 Likert 척도에 답할 수 있도록 구성되어 있다. 척도에 대한 해석은 점수가 높을수록 임파워먼트가 높음을 의미한다. 본 연구에서 척도의 신뢰도 Cronbach's α 계수는 의사결정 참여가 .87, 자기효능감 증진이 .87, 자율성 증대가 .87로 나타났다.

3. 직무만족도

직무만족도를 측정하기 위해서 이명주(1984)가 제작한 유치원 교사의 직무만족도에 관한 척도를 백광욱(2004)이 어린

이집 교사의 직무만족도에 맞게 재구성한 척도를 사용하였다. 직무만족도 척도는 총 43문항으로 5개 하위변인 즉, 직무자체 (10문항), 사회적 인정(5문항), 원장과 동료교사와의 관계(10문항), 근무환경(10문항), 보수(8문항)로 구성되어 있다. 이 척도는 ‘어린아와 하루의 활동을 끝내고 나면 보람을 느낀다’ 등에 대해 ‘전혀 그렇지 않다’ 에서 ‘항상 그렇다’ 까지의 5점 Likert 척도에 답할 수 있도록 구성되어 있다. 척도에 대한 해석은 점수가 높을수록 직무에 대한 만족도가 높음을 의미한다. 본 연구에서 척도의 신뢰도 Cronbach’s α 계수는 직무자체가 .90, 사회적 인정이 .87, 원장과 동료 교사들과의 관계 .87, 근무환경이 .87, 보수가 .87로 나타났다.

D. 자료분석

자료분석은 SAS 통계 프로그램을 이용하여 실시하였다. 연구대상의 일반적 특성을 파악하기 위하여 빈도분석(빈도, 백분율, 평균, 표준편차)을 실시하였으며, 연구도구의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach’s α 계수를 산출하였다. 또한 시설장 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 직무만족도와의 상관관계를 알아보기 위해 피어슨 적률상관관계 분석을 실시하였다. 마지막으로 시설장 리더십이 보육교사의 임파워먼트와 직무만족도에 미치는 영향을 알아보기 위해 중다회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 다중공선성을 검토하기 위해 분산팽창계수(Variance Inflation Factor: VIF)값을 확인한 결과, 모든 값이 1.0-2.0의 값을 보여 독립변인들 간의 다중공선성이 없는 것으로 확인되었다.

Ⅲ. 결 과

본 연구에서 측정된 시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와 직무만족도의 평균과 표준편차를 제시하면 <표 1>과 같다.

<표 1>에서와 같이 우선 시설장의 리더십은 변혁적 리더십($M = 3.46, SD = .67$)이 거래적 리더십($M = 2.73, SD = .41$) 보다 높게 나타났다. 변혁적 리더십의 하위변인 중 지적 자극($M = 3.48, SD = .69$)이 가장 높게 나타났고, 개별적 고려($M = 3.47, SD = .75$), 카리스마($M = 3.45, SD = .74$) 순으로 나타났다. 거래적 리더십의 하위변인은 성과보상($M = 3.24, SD = .69$), 예외적 관리($M = 2.22, SD = .63$) 순으로 나타나 시설장은 거래적 리더십보다 변혁적 리더십을 많이 사용하고 있으며, 변혁적 리더십의 하위변인인 카리스마, 개별적고려, 지적자극 모든 영역을 적절하게 사용하고 있는 데 비해 거래적 리더십은 예외적 관리보다 성과 보상을 더 높게 사용하고 있음을 알 수 있다.

<표 1> 연구변인의 평균, 표준편차

(N = 446)

변 인	M(SD)
리더십	
변혁적리더십	
카 리 스 마	3.45(.74)
개별적 고려	3.47(.75)
지 적 자 극	3.48(.69)
전 체	3.46(.67)
거래적리더십	
성 과 보 상	3.24(.69)
예외적 관리	2.22(.63)
전 체	2.73(.41)
임파워먼트	
의 사 결 정	3.06(.50)
자 기 효능감	3.33(.55)
자 율 성	3.32(.55)
전 체	3.21(.48)
직무만족도	
직 무 자 체	2.99(.49)
사 회적 인정	2.39(.53)
시 설장 과 동 료 간 관 계	3.32(.50)
근 무 환 경	3.03(.34)
보 수	2.93(.37)
전 체	2.99(.30)

다음 보육교사의 임파워먼트는 자기효능감 증진($M = 3.33, SD = .55$), 자율성 증대($M = 3.32, SD = .55$), 의사결정 참여($M = 3.06, SD = .50$) 순으로 나타났다. 즉, 보육교사의 임파워먼트 중 자기효능감, 자율성은 높은데 비해 의사결정 참여는 낮음을 알 수 있다.

마지막으로 보육교사의 직무만족도는 시설장과 동료 보육교사들간 관계($M = 3.32, SD = .50$), 근무환경($M = 3.03, SD = .34$), 직무자체($M = 2.99, SD = .49$), 보수($M = 2.93, SD = .37$), 사회적 인정($M = 2.39, SD = .53$) 순으로 나타났다. 즉, 보육교사의 직무만족도 중 시설장과 동료 보육교사들 간의 관계는 가장 높은 반면, 사회적 인정은 가장 낮음을 알 수 있다.

한편, 시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트 및 직무만족도와의 상관관계를 알아보기 위하여 피어슨 적률상관관계 분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 2>에 제시한 바와 같다.

<표 2>에서와 같이 우선, 변혁적 리더십 하위변인인 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극과 임파워먼트 하위변인인 의사결정, 자율성 간에는 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 변혁적 리더십 하위변인인 개별적 고려와 임파워먼트 하위변인인 자기효능감 간에는 유의한 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 다음, 거래적 리더십 하위변인인 성과보상과 임파워먼트 하위변인인 의사결정, 자기효능감, 자율성 간에는 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났으며, 거래적 리더십 하위변인인 예외적 관리와 임파워먼트 하위변인인 의사결정, 자기효능감, 자율성 간에는 유의

〈표 2〉 변혁적·거래적 리더십과 임파워먼트, 직무만족도 각 하위변인과의 상관관계

(N = 446)

	카리스마	리더십				
		변혁적리더십 개별적고려	지적자극	거래적리더십 성과보상 예외적관리		
임파워먼트	의사결정	.33***	.29***	.33***	.29***	-.24***
	자기효능감	.36***	-.35***	.39***	.31***	-.19***
	자율성	.39***	.37***	.39***	.31***	-.22***
직무만족도	직무자체	.40*	.44***	.34***	.38*	-.02
	사회적인정	.23***	.25***	.16***	.17***	-.39***
	관계	.57***	.57***	.45***	.50***	-.27
	근무환경	.46***	.46***	.45***	.42***	-.30*
	보수	.30***	.30***	.36***	.29***	-.41***

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

한 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

즉, 시설장이 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극을 많이 사용할수록 보육교사의 의사결정 능력, 자율성은 높아지며, 개별적 고려를 많이 사용할수록 보육교사의 자기효능감은 낮아진다는 것을 알 수 있다. 또한 시설장이 성과보상을 많이 사용할수록 보육교사의 의사결정, 자기효능감, 자율성은 높아지며, 예외적 관리를 많이 사용할수록 의사결정 능력, 자기효능감, 자율성은 낮아진다는 것을 알 수 있다.

한편, 변혁적 리더십 하위변인인 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극과 직무만족도 하위변인인, 그리고 거래적 리더십 하위변인인 성과보상과 직무만족도 하위변인인 직무자체, 사회적 인정, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수 간에 유의한 정적 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 그러나 거래적 리더십 하위변인인 예외적 관리와 직무만족도 하위변인인 사회적 인정, 근무환경, 보수 간에는 유의한 부적 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

즉, 시설장이 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 성과보상을 많이 사용할수록 보육교사는 직무자체, 사회적 인정, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수를 긍정적으로

지각하는 반면, 시설장이 예외적 관리를 많이 사용할수록 보육교사는 사회적 인정, 근무환경, 보수를 부정적으로 지각함을 알 수 있다.

A. 시설장의 변혁적·거래적 리더십이 보육교사의 임파워먼트에 미치는 영향

시설장의 변혁적·거래적 리더십 하위변인인 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 성과 보상, 예외적 관리가 보육교사의 임파워먼트 하위변인인 의사결정 참여, 자기효능감 증진, 자율성 증대 각각에 어떤 영향을 미치는가를 알아보기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 〈표 3〉에 제시한 바와 같다.

〈표 3〉에서와 같이 시설장의 변혁적·거래적 리더십 하위변인이 보육교사의 임파워먼트 각 하위변인에 어떤 영향을 미치는지 알아본 결과 첫째, 시설장의 변혁적 리더십 중 카리스마($\beta = .26, p < .05$)와 지적자극($\beta = .19, p < .001$)은 보육교사의 의사결정 참여에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 개별적 고려와 거래적 리더십은 영향을 미치

〈표 3〉 변혁적·거래적 리더십과 임파워먼트 회귀분석

(N = 446)

	임 파 위 먼 트					
	의사결정참여		자기효능감증진		자율성증대	
	B	β	B	β	B	β
변혁적리더십						
카리스마	.17	.26*	.08	.10	.13	.18
개별적고려	-.10	-.16	.02	.03	.03	.04
지적자극	.13	.19***	.19	.23**	.17	.22***
거래적리더십						
성과보상	.06	.08	.04	.04	.01	.01
예외적관리	-.04	-.06	-.09	-.09	-.02	-.03
R^2	.13		.17		.18	
F	13.66***		18.29***		18.89***	

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

지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 지적자극과 카리스마를 많이 사용할수록 보육교사의 의사결정 참여는 높아짐을 알 수 있다.

둘째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극($\beta = .23, p < .01$)이 보육교사의 자기효능감 증진에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 지적자극을 많이 사용할수록 보육교사의 자기효능감은 증진됨을 알 수 있다.

셋째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극($\beta = .22, p < .001$)은 보육교사의 자율성 증대에 유의한 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 지적자극을 많이 사용할수록 보육교사의 자율성은 증대됨을 알 수 있다.

이러한 결과는 시설장이 변혁적 리더십 중 지적자극을 많이 사용할수록 보육교사의 임파워먼트가 높아짐을 시사한다. 즉, 시설장은 보육교사의 의사결정 참여를 높이고, 자기 효능감을 증진시키고, 자율성을 증대시키기 위해서 변혁적 리더십 중 지적자극을 많이 사용해야 할 것이다. 여기에 변혁적 리더십 중 카리스마를 사용한다면 의사결정 참여는 더 높아질 수 있다.

B. 시설장의 변혁적·거래적 리더십이 보육교사의 직무만족도에 미치는 영향

시설장의 변혁적·거래적 리더십 하위변인인 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 성과 보상, 예외적 관리가 보육교사의 직무만족도 하위변인인 직무자체, 사회적 인정, 시설장과 동료보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수 각각에 어떤 영향을 미치는지를 알아보기 위해 중다회귀분석을 실시하였다. 그 결과는 <표 4>에 제시한 바와 같다.

<표 4>에서와 같이 시설장의 변혁적·거래적 리더십 하위변인이 보육교사의 직무만족도 각 하위변인에 어떤 영향을 미치는지 알아본 결과 첫째, 시설장의 변혁적 리더십 중 개별적 고려($\beta = .28, p < .01$)와 거래적 리더십 중 성과보상($\beta = .18, p < .05$), 예외적 관리($\beta = -.19, p < .001$)는 보육교사의 직무자체에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적자극은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 개별적 고려와 거래적 리더십 중 성과보상을 많이 사용할수록, 예외적 관리를 덜 사용할수록 보육교사는 직무자체를 긍정적으로 지각함을 알 수 있다.

둘째, 시설장의 변혁적 리더십 중 개별적 고려($\beta = .26, p < .05$)가 보육교사의 사회적 인정에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 지적자극, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 개별적 고려를 많이 사용할수록 보육교사는 사회적 인정을 긍정적으로 지각함을 알 수 있다.

셋째, 시설장의 변혁적 리더십 중 카리스마($\beta = .23, p < .01$)와 개별적 고려($\beta = .21, p < .05$), 그리고 거래적 리더십 중 성과보상($\beta = .16, p < .01$), 예외적 관리($\beta = -.22, p < .001$)는 시설장과 동료보육교사들과의 관계에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 지적자극은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십 중 성과보상을 많이 사용할수록, 예외적 관리를 덜 사용할수록 보육교사는 시설장과 동료보육교사들과의 관계를 긍정적으로 지각함을 알 수 있다.

넷째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극($\beta = .17, p < .01$)과 거래적 리더십 중 성과보상($\beta = .13, p < .05$), 예외적 관리($\beta = -.09, p < .01$)는 근무환경에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 지적자극과 거래적 리더십 중 성과보상을 많이 사용할수록, 예외

<표 4> 변혁적·거래적 리더십과 직무만족도 회귀분석

(N = 446)

	직 무 만 족 도									
	직무자체		사회적인정		관 계		근무환경		보 수	
	B	β	B	β	B	β	B	β	B	β
변혁적리더십										
카리스마	-.001	-.003	.06	.08	.15	.23**	.04	.10	.03	.07
개별적고려	.18	.28**	.18	.26*	.14	.21*	.06	.13	-.04	-.08
지적자극	-.02	-.03	-.02	-.02	-.04	-.05	.08	.17**	.11	.21**
거래적리더십										
성과보상	.11	.18*	.04	.05	.12	.16**	.06	.13*	.07	.12
예외적관리	-.15	-.19***	-.07	-.09	-.18	-.22***	-.05	-.09*	-.12	-.20***
R^2	.23		.07		.39		.26		.17	
F	25.93***		6.63***		56.20***		3.36***		17.80***	

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

적 관리를 덜 사용할수록 보육교사는 근무환경을 긍정적으로 지각함을 알 수 있다.

다섯째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극($\beta = .21, p < .01$)과 거래적 리더십 중 예외적 관리($\beta = -.20, p < .001$)는 보수에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십 중 성과보상은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십 중 성과보상을 많이 사용할수록, 예외적 관리를 덜 사용할수록 보육교사는 보수를 긍정적으로 지각함을 알 수 있다.

이러한 결과는 시설장이 변혁적 리더십 중 개별적 고려를 많이 사용할수록 보육교사는 직무자체, 사회적 인정, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 보수를 긍정적으로 지각하며, 시설장이 변혁적 리더십 중 카리스마를 많이 사용할수록 보육교사는 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 보수를 긍정적으로 지각함을 시사한다. 시설장이 거래적 리더십 중 성과 보상을 많이 사용할수록 보육교사는 직무자체, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수를 긍정적으로 지각함을 시사한다. 반면, 시설장이 거래적 리더십 중 예외적 관리를 많이 사용할수록 보육교사는 직무자체, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수를 부정적으로 지각함을 시사한다.

IV. 논의 및 결론

본 연구의 결과를 토대로 시설장의 리더십이 보육교사의 임파워먼트와 직무만족도에 미치는 영향을 요약하고 논의해 보면 다음과 같다.

우선, 시설장의 리더십이 보육교사의 임파워먼트에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십이 임파워먼트 전체에 유의하게 영향을 미치는 반면, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십을 많이 발휘할수록 보육교사의 임파워먼트는 높아진다고 요약할 수 있다. 보육기관은 비영리기관으로 영·유아를 보호·양육할 뿐만 아니라 발달 특성에 적합한 교육을 제공하며, 규모가 작고 인간관계가 밀접한 사회복지시설이다. 따라서 보육교사의 임파워먼트를 높이면 시설장은 전문능력, 실무지식, 높은 도덕성, 합리적 인간관계 등에 기초한 카리스마 리더십을 발휘하거나, 또는 적응에 어려움을 보이는 보육교사에게 개인적 관심을 보이고, 보육교사를 조직의 한 단위로써가 아니라 개인적으로 대우해 주며, 평소 보육교사의 개인적 감정과 욕구에 대해 항상 관심을 보이는 개별적고려 리더십을 발휘하는 것이 효율적일 수 있다. 이는 보육교사로 하여금 자신이 집단의 일원으로서 가치있는 존재로 느끼게 함과 동시에 다

른 구성원간 신뢰감을 증진시켜 시설 전체 성과에 큰 영향을 미치게 된다. 그리고 보육기관은 타 교육기관과 달리 일정한 교과서가 없으므로 교육내용, 학습의 범위, 교수방법, 교재·교구의 선정 등 모든 교육활동이 교사의 역량에 의존하여 운영·중재된다(김정희, 2007). 때문에 시설장이 보육교사로 하여금 기존 교수-학습 관련 활동에 대한 의문을 갖게 하고 새로운 측면에서 문제를 파악하고, 대안을 찾도록 고무시키는 효율적 지적자극 리더십 발휘는 중요하며, 이는 보육교사의 임파워먼트에 긍정적 영향을 미칠 것이다.

이러한 결과는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 임파워먼트에 미치는 영향력이 더 크다는 김정희와 문혁준(2007), 조선배와 권형섭(2007), 서재하(2005), 석기현(2003), 백종철, 김영국과 윤지환(2002), 구분동(1999), Bass(1985), Conger와 Kanungo(1988), Yukl(1998)의 보고와 같은 맥락이다. 반면, 국내 일부 연구(김병식, 1997; 김우택, 1997)에서는 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향을 미치지 않는다고 보고하고 있다. 이처럼 보고가 일치하지 않는 이유는 Bass(1985) 등의 이론이 다양한 조직에 일관되게 적용되는 것은 아니며, 연구대상과 측정도구에서 오는 차이점으로 사료된다. 따라서 보육기관에서 시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트 관계에 대한 연구는 지속적으로 필요하다.

시설장의 변혁적·거래적 리더십이 보육교사의 임파워먼트에 미치는 영향을 구체적으로 살펴보면 첫째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극과 카리스마는 임파워먼트 하위변인인 의사결정 참여에 유의하게 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 석기현(2003)의 보고와 일치한다. 즉 보육교사의 의사결정 참여를 높이면 거래적 리더십보다 변혁적 리더십 중 지적자극과 카리스마 리더십을 사용하는 것이 효율적이라고 요약할 수 있다. 교수-학습활동 영역 등과 관련된 의사결정 시 보육교사는 전문적 판단을 내릴 수 있어야 한다. 보육교사는 아동의 교육적 경험을 자극시키는 중요한 일을 맡고 있기 때문에 의사결정의 핵심에 있어야 한다. 시설장이 발휘하는 지적 자극 리더십(보육교사에게 제공하는 다양한 워크샵, 학술회 등과 같은 교육기회 등), 그리고 카리스마 리더십(강한 신념, 단호함, 자신감, 높은 도덕성, 합리적 인간관계, 성공 등)을 통해 구성원들을 이끌어 나간다면 보육교사의 의사결정 참여에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 반면, 변혁적 리더십 중 개별적 고려와 거래적 리더십은 임파워먼트 하위변인에 아무런 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개별적 고려 리더십이 부하들의 자신감을 높여주고, 자기 효능감을 높여 기대했던 수준보다 더 높은 수준의 성취도를 채택하게끔 함으로써 종업원들의 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다는 보고(Bass, 1985; Bryman, 1993)와

는 다른 맥락이다. 이는 조직의 특성과 연구대상에서 오는 차이점으로 사료된다. 보육기관은 규모가 작고 인간관계가 밀접하며, 교수-학습활동에서 자율성과 재량권이 중요한 조직이다. 이런 특성을 지닌 조직에서 개별적 고려 리더십을 효율적으로 사용할 경우, 보육교사의 인간관계 혹은 교수-학습활동을 간섭 혹은 침범할 수 있으며, 이는 임파워먼트에 부정적 영향을 미칠 수 있다. 따라서 시설장은 보육교사의 자율성과 창의성, 재량권을 발휘할 수 있도록 개별적 고려 리더십을 효율적으로 사용해야 할 것이다.

둘째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극이 임파워먼트 하위변인인 자기효능감 증진과 자율성 증대에 유의하게 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 지적자극이 중업원의 심리적 임파워먼트에 긍정적 영향을 미친다는 보고들과(Avolio & Gibbons, 1988; Conger & Kanungo, 1988) 일치한다. 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십은 임파워먼트 하위변인에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉 보육교사의 자기효능감 증진과 자율성 증대를 높이려면 거래적 리더십보다 변혁적 리더십 중 지적자극 리더십을 사용하는 것이 효율적이라고 요약할 수 있다. 교사들에게 계속적인 교육적 성장과 발전에 대한 기회를 제공하는 워크숍과 학술회 참여와 같은 연수 기회를 통해 지적 자극 리더십은 발휘된다. 이런 기회들은 새로운 지식과 교육 실제 구성 방법에 대한 통찰력을 키우게 하며, 교사로서의 전문성을 획득하게 한다. 그러면서 점차 아동을 보육하는 일에 대해 자신감과 성취감을 가지게 되며, 전문가로 인식된다. 이는 보육교사의 자기효능감 증진과 자율성 증대에 긍정적 영향을 미치게 된다.

한편 리더십과 임파워먼트간 회귀계수 β 값을 중심으로 논의해 보면, 변혁적 리더십 중 개별적 고려와 임파워먼트 하위변인인 자기효능감 간의 회귀계수 β 값이 음수로 나타났으며, 그 외에는 양수로 나타났다. 이는 석기현(2003)의 보고와 맥락을 같이 한다. 이러한 결과는 시설장이 개별적 고려 리더십을 효율적으로 발휘하지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 시설장이 개별적 관심을 통해 보육교사들을 배려하고 나아가 참여, 협동, 지원과 같은 친사회적 행동을 보여주는 리더십을 효율적으로 사용하지 못할 때, 보육교사의 자기효능감은 떨어질 수 있다. 따라서 보육기관의 특성에 맞고, 보육교사 개개인의 발달적 요구에 대한 사려 깊은 이해가 있는 효율적인 개별적 고려 리더십 발휘가 필요할 것이다.

다음, 시설장의 리더십이 보육교사의 직무만족도에 미치는 영향을 분석한 결과, 변혁적 리더십이 직무만족도 전체에 유의하게 영향을 주는 반면, 거래적 리더십은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 즉, 변혁적 리더십을 많이 발휘할수록 보육교사의 직무만족도는 높아진다고 요약할 수 있다. 이

는 최희향(2000), 양통민(1998), Graham(1988), Kouzes와 Posner(1987)의 보고와 일치하는 결과다. 반면, 김정희와 문혁준(2007), Oldham(1976)은 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 직무만족도에 더 큰 영향을 미친다고 보고했다. 이처럼 보고가 일치하지 않는 이유에 대해서 여러 가지의 해석이 가능한데, 그 중 하나로 변혁적·거래적 리더십과 직무만족도를 하위변인 별로 나누어 살펴봄으로써 해석이 가능하다.

즉, 시설장의 변혁적 리더십 중 개별적 고려는 직무만족도 하위변인인 직무자체에 유의하게 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족도에 더 큰 영향을 미친다는 최희향(2000), 양통민(1998), Kouzes와 Posner(1987)의 보고와 같은 맥락이다. 한편, 시설장의 거래적 리더십 중 성과보상과 예외적 관리는 직무만족도 하위변인인 직무자체에 유의하게 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 직무만족도에 더 큰 영향을 미친다는 김정희와 문혁준(2007), Oldham(1976)의 보고와 같은 맥락이다. 즉, 선행연구들은 변혁적·거래적 리더십과 직무만족도를 하위변인 별로 나누어 보지 않고, 하나로 뭉쳐서 봄으로써 리더십이 직무만족도에 미치는 영향에 대한 구체적인 정보를 제공하지 못한 것으로 요약할 수 있다.

이러한 해석은 다음과 같은 결과에도 적용된다. 첫째, 시설장의 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십 중 성과보상과 예외적 관리는 시설장과 동료 보육교사들과의 관계에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 지적자극은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 둘째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극과 거래적 리더십 중 성과보상, 예외적 관리는 근무환경에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려는 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 셋째, 시설장의 변혁적 리더십 중 지적자극과 거래적 리더십 중 예외적 관리는 보수에 유의하게 영향을 미치는 반면, 변혁적 리더십 중 카리스마와 개별적 고려, 거래적 리더십 중 성과보상은 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과들은 변혁적 리더십보다 거래적 리더십이 직무만족도에 더 큰 영향을 미친다는 김정희와 문혁준(2007), Oldham(1976)의 보고, 그리고 이와 상반되는 보고인 거래적 리더십보다 변혁적 리더십이 직무만족도에 더 큰 영향을 미친다는 최희향(2000), 양통민(1998), Kouzes와 Posner(1987)의 보고 모두를 통합하는 것이다. 즉, 보육교사의 직무만족도를 높이려면 어느 하나의 리더십만을 발휘하는 것보다 시기적절하게 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 상호보완적으로 사용해야 더 효율적이라고 요약할 수 있다. 또, 변혁적·거래적 리더십과 직무만족도 변인을 하나로 뭉쳐서 보지 않고, 각 하위변인별로 나누어 살펴보았을 때 시사하는 결과가

다르며, 이러한 결과를 보육기관에 적용함에 있어서도 시사하는 바가 다를 수 있다.

한편 리더십과 직무만족도 회귀계수 β 값을 중심으로 논의해 보면, 거래적 리더십 하위변인인 예외적 관리와 직무만족도 하위변인인 직무자체, 사회적 인정, 시설장과 동료 보육교사들과의 관계, 근무환경, 보수 간의 회귀계수 β 값이 음수로 나타났으며, 거래적 리더십 하위변인인 성과 보상과 직무만족도 하위변인 모두 회귀계수 β 값은 양수로 나타났다. 이는 강형구(2001)의 보고와 맥락을 같이 한다. 이러한 결과는 시설장이 예외적 관리 리더십을 효율적으로 발휘하지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 예외적 관리 리더십은 보육교사가 자기 의무를 불이행하거나 기준 성과에 미달했을 경우, 이 원인이 보육교사의 능력 부족이나 이해력의 부족이라면 시설장은 훈련을 통해 보육교사의 능력을 개발시키고 목표를 명백하게 할 것이다. 만약 보육교사의 실패가 동기에 의한 것이라면 시설장은 보육교사를 질책할 수 있다. 이 경우 보육교사는 불안을 느끼거나 자존감을 상실할 수 있기 때문에 예외적 관리 리더십은 조심스럽게 사용되어야 한다.

끝으로 본 연구의 제한점과 후속 연구를 위한 제언 및 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 제주 지역 보육기관에 근무하고 있는 보육교사들을 연구 대상으로 하고 있으므로 결과의 일반화에 있어 세심한 주의를 요구한다. 둘째, 본 연구에서 사용한 리더십 척도(MLQ)와 임파워먼트 척도(SPES)는 외국에서 만들어진 도구이기 때문에 우리나라 보육기관 시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트를 정확하게 측정하기에는 한계가 있다. 따라서 후속연구에서는 우리나라 보육기관 상황이 반영된 척도 개발이 요구된다. 셋째, 리더십이 임파워먼트와 직무만족도에 미치는 영향을 분석함에 있어 시설장과 보육교사의 학력, 경력, 기관 유형 배경이 어떤 영향을 미치는지 분석해보는 것도 필요할 것이다. 넷째, 변혁적 리더십과 거래적 리더십은 상호보완 관계이며, 공존이 가능하다. 따라서 후속연구에서는 변혁적·거래적 리더십을 동시에 상호보완적으로 사용할 때, 보육교사의 임파워먼트, 직무만족도 등 다양한 종속변수에 어떤 영향을 미치는지 살펴보는 것은 의의가 있을 것이다. 다섯째, 보육교사가 지각한 시설장의 리더십을 측정했기 때문에 보육교사의 관찰력 부족, 사적 감정의 개입 등으로 이를 정확하게 측정하기에는 다소 한계가 있다. 따라서 후속 연구에서는 사례연구를 통한 심층연구를 할 필요가 있다.

이러한 제한점에도 불구하고 본 연구는 변혁적·거래적 리더십, 임파워먼트, 직무만족도와 같은 변수들을 하위변인 별로 나누어 살펴봄으로써 보육기관을 운영하고 있는 시설장에게 효율적 리더십 발휘를 위한 구체적이고, 실제적인 정보를 제공했다는 시사점을 갖는다.

■ 참고문헌

- 구본동(1999). 변혁적 리더십과 가부장적 리더십이 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 한국외국어대학교 박사학위 청구논문.
- 김동춘, 송미선(2005). 유치원 원장의 지도성과 조직효과성과의 관계. **열린유아교육연구**, 10(2), 291-310.
- 김인자(2008). 어린이집 시설장 리더십이 교사의 임파워먼트 및 직무만족도에 미치는 영향. 탐라대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 김정희(2007). 원장의 리더십과 유아교사의 임파워먼트, 조직효과성에 관한 연구 : 개인 및 조직특성 중재효과와 임파워먼트 매개효과를 중심으로. 가톨릭대학교 박사학위 청구논문.
- 김정희, 문혁준(2007). 유아교육기관 원장의 리더십이 유아교사의 임파워먼트와 조직효과성에 미치는 영향. **아동학회지**, 28(6), 73-84.
- 박경희(2005). 유치원 교사의 교직 헌신 척도 개발 및 관련 변인에 대한 연구. 덕성여자대학교 박사학위 청구논문.
- 박원우(2003). **임파워먼트 실천매뉴얼**. 서울: (주)시그마인사이트컴.
- 박찬수(1984). 학교장의 지도성과 교사의 직무만족에 관한 연구. 영남대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 백광옥(2004). 어린이집 시설장의 지도성과 교사의 직무만족도. 청주대학교 사회복지·행정대학원 석사학위 청구논문.
- 백종철, 김영국, 윤지환(2002). 호텔기업의 리더십 유형이 구성원의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. **관광학연구**, 26(2), 73-95.
- 서재하(2005). 체육행정가의 리더십 유형과 직무성과의 관계. 경북대학교 박사학위 청구논문.
- 석기현(2003). 항공사 중간관리자의 리더십이 종업원의 심리적 임파워먼트, 직무만족, 그리고 조직몰입에 미치는 영향. **호텔관광연구**, 5(3), 118-138.
- 송민재(2000). 교사가 지각하는 유아교육기관 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도에 관한 연구. 명지대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 양통민(1998). 리더십 유형이 팀 성과와 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구 : 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 중심으로. 중앙대학교 석사학위 청구논문.
- 여윤경(2003). 유아교육기관 원장의 리더십 유형이 교사의 직무 스트레스 및 이직 의도에 미치는 영향. 충신대학교 석사학위 청구논문.
- 이명주(1984). 유치원교사의 직무만족도에 관한 조사연구 :

- 서울시내 유치원교사를 중심으로. 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 이소희, 김주아, 강경자(2004). 4RD(The 4 Roles of Leadership) 모델에 기반한 유아교육기관장 리더십의 평가척도 개발 연구. **한국가족복지학**, 9(2), 76-93.
- 임준철, 윤정구(1998). 공정성이 조직효과성에 미치는 영향력에 관한 연구: 사기업과 공기업의 사례를 중심으로. **한국행정학회**, 32(3), 55-72.
- 정혜영, 박영준(2005). 보육교사의 임파워먼트, 조직건강, 직무만족의 인과모형분석. **열린유아교육연구**, 10(4), 45-67.
- 조선평, 권형섭(2007). 변혁적 리더십이 호텔종사원의 임파워먼트와 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. **호텔경영학연구**, 16(5), 63-76.
- 최희향(2000). 리더십 유형과 임파워먼트가 간호사의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향. 숙명여자대학교 정책대학원 석사학위 청구논문.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M.(1988) Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dacheler, & C. A. Schriesheim (eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 29-50), Lexington, MA.: Lexington Books.
- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectation*. NY: Free Press.
- Bass, B. M.(1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bennis, W. G., & Nanus, B.(1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bryman, A.(1993). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- 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*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania State, Philadelphia, USA.
- Evans, L.(1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers job satisfaction. *Educational research*, 39(3), 319-331.
- Grahan, J. W.(1988). Transformational leadership: Fostering follower autonomy not automatic followership. In J. T. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler & C. A. Schriesheim (eds), *Emerging leadership vistas* (pp. 73-79). Lexington, MA: Lexington Book.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z.(1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Oldham, G. R.(1976). The motivational strategies used by supervisors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 66-86.
- Seltzer, J., Numberof, R. E., & Bass, B. M.(1989). *Transactional leadership: Is it a source of more or less burnout or stress?* New Orleans, LA: Academy of Management.
- Short, P. M.(1994). Defining teacher empowerment. *Education*, 114(4), 488-491.
- 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.
- Spreitzer, G. M.(1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Thomas, K. W., & Tymon, W. G.(1994). Dose empower always work: Understanding the role of intrinsic motivation and personal interpretation. *Journal of Management Systems*, 6(3), 54-66.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A.(1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Yukl, G. A.(1989). *Leadership in organizations*(2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A.(1994). *Leadership in organizations*(3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

접수일 : 2008년 9월 30일

심사시작일 : 2008년 10월 7일

게재확정일 : 2008년 12월 8일