

# 보육시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와의 관계

## The Relationship between the Leadership of Child Care Center Director and the Empowerment of Child Care Teachers

문 희\*

광양보건대학 간호과

Moon, Hee\*

Dept. of Nursing, Gwangyang Health College

### Abstract

This study sought to determine the mediating effect of followership in the relationship between the leadership of child care center director and empowerment as perceived by child care teachers. Data were collected from 294 child care teachers in child care centers located in four cities labeled A, B and C through a structured questionnaire. To describe data the Pearson's correlation coefficient and multiple regression analysis were computed. The level of child care center director's leadership which child care teacher perceived was 3.64 points in a scale of 5 points, child care teacher's empowerment was 3.50 points in a scale of 5 points and followership was 3.30 points in a scale of 5 points. COMMENT A positive correlations were found between leadership, empowerment and followership. Followership was shown to be a mediating variable between child care teachers' perceptions of leadership and empowerment. Furthermore, results also showed a strong relationship between the leadership of child-care center director and the child-care teachers' followership and empowerment, thus implying that the child-care teachers' followership is very important to increase the empowerment..

**Keywords:** Child care teacher, Leadership, Empowerment, Followership

## I. 서론

보육교사는 교육과 보호의 대상이 미성숙한 영유아라는 점으로 인해 그 역할과 책임이 상당히 중요하며 최근 들어 국가적, 사회적, 개인적 측면에서 영유아 교육의 중요성이 한층 강조됨에 따라 교육의 질 문제가 더욱 자주 거론되고 있다(박영신, 2010). 영유아와 직접적인 상호작용을 하는 교사의 질이 낮으면 영유아들의 학습과 발달에 부정적인 영향을 줄 수도 있기 때문에 보육기관 전체의 질보다 영유아가 속해 있는 교실에서의 상호작용, 보육교사와의 긍정적인 상호작용의 빈도가 높을수록 긍정적인

효과를 지닌다(전선옥, 1989).

보육시설은 다른 교육기관에 비해 규모가 작고 인간관계도 밀접하기 때문에 경영자인 보육시설장의 영향력이 보육교사들에게 직접적으로 미칠 수 있다(서명순, 2008). 따라서 보육시설의 기능을 성공적으로 수행하기 위해서는 인적요소인 보육시설장과 보육교사의 질이 중요하며 창의성과 혁신을 가능하게 하는 인적자원의 중요성이 부각되면서 이러한 변화에 대응할 수 있도록 기존의 명령과 지시로 이끌어왔던 전통적인 리더십이 아닌 새로운 대안적 리더십에 대한 관심이 높아지고 있다.

리더십이란 일반적으로 사회적 영향력의 한 형태로 상

\* Corresponding author : Moon, Hee  
HP: 016-684-6404, Fax: 061-763-9009  
E-mail: moon6404@hanmail.net

황이나 집단 구성원들의 인식과 기대를 구조화 또는 재구조화하기 위하여 구성원들간에 교류하는 과정이다(박영신, 2010; Bass, 1985). Bass(1985)는 리더십을 거래적 리더십과 변혁적 리더십으로 구분하였다. 거래적 리더십은 성과와 연관된 보상 또는 예외에 의한 관리와 같은 행동을 통해 부하들의 기본적인 복종을 이끌어내는데 효과적이며, 변혁적 리더십은 조직과 개개인에게 미래의 비전을 모험화하여 이해와 설득을 통해 그들의 자발적 행동을 불러 일으켜 부하 개개인의 강한 몰입과 임파워먼트를 통한 동기부여를 고취시킬 수 있다고 하였다(유철중, 2001).

선행 연구결과 유아교육기관 원장의 리더십은 교사의 직무만족, 직무성과, 조직 헌신성, 교사효능감 등에 긍정적인 영향을 줄 수 있다는 연구결과가 보고되고 있다(김화윤, 2006; 심윤희, 2007; 원철호, 2010; 양세자, 2009). 그러나 대부분의 연구들은 리더십의 유형 중 변혁적 리더십의 효과만을 보고 있다. 하지만 Bass(1985)는 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 서로 별개의 개념이기는 하지만 상호배타적으로 보지는 않으며 이 두가지 리더십은 상황에 따라 상호보완적으로 동시에 구사할 수 있다고 하였다. 따라서 변혁적 리더십 뿐만 아니라 거래적 리더십의 효과에 대한 연구도 필요하다고 본다.

또한 최근에 교육개혁의 필요성을 논의하는 과정에서 새롭게 부각되고 있는 개념이 임파워먼트이다. 임파워먼트는 실무자들의 업무수행능력을 제고시키고 관리자들이 지니고 있는 권한을 실무자에게 이양하여 그들의 책임범위를 확대함으로써 실무자들이 보유하고 있는 잠재능력 및 창의력을 최대한 발휘하도록 하는 방법이다(황심미, 2009). 유아교육현장에서 교사의 임파워먼트가 중요한 것은 교육서비스의 질적수준을 향상시키고 시설의 역량을 강화시키며(윤순옥, 2010), 임파워된 교사들은 책임감과 전문성이 증가하고 자아존중감과 책임감이 강하여 자신의 업무에 대한 만족과 몰입을 하는 경향이 증가하기 때문이다(송석중, 2004; 이기명, 2005; 조규태, 2009).

조직구성원이 임파워되기 위해서는 무엇보다도 리더의 역할이 중요하다. Yukl(1998)은 리더십의 유형 중 임파워먼트에 영향을 많이 미치는 것으로 변혁추구형 리더십을 주장하였고, House(1995)는 신카리스마적 리더들도 경우에 따라서는 감독적 리더십을 발휘하여 목표 명확화, 성취지향적 리더행위 등이 구성원들을 임파워시킨다고 하였다. 많은 연구에서 리더의 리더십이 구성원의 임파워먼트에 유의한 영향을 미친다고 하였으며(이연승, 박향

원, 2004; 이용탁, 2004; 김동춘, 송미선, 2005; 선우숙, 2006; 정다운, 문혁준, 2006; 김인자, 2008) 그 결과 구성원의 임파워먼트는 리더의 리더십에 의해 영향을 받고 있음을 알 수 있었다.

한편 Kelley(1994)는 조직성공에 리더가 미치는 영향은 10-20%에 불과하며 나머지는 구성원인 팔로워들에 의해서 이루어진다고 하였다(황심미, 2009). 실제 조직환경에서 적용되는 리더십은 특정한 상황에서 리더와 팔로워간의 상호작용의 결과로서 발휘된다. 팔로워는 리더의 통제없이도 스스로 일을 할 수 있다는 Y론적 인간관으로 보고 있으며 리더와 대등한 관계에서 비전수립에 적극 참여하고 리더와 함께 정보를 공유하는 주체자로서 능동적으로 자신들의 역량을 충분히 발휘한다. 또한 팔로워십은 리더십의 유효성을 높이는 방향으로 따라가는 부하들의 특성 및 행동방식이며 조직의 목표를 달성하기 위해 리더의 영향력을 수행하는 과정으로(최광신, 2001), 팔로워들이 임파워되는 것은 리더십에 의해 영향을 받기도 하지만 리더십의 효과에 영향을 주기도 하기 때문에 동전의 양면의 관계로 표현할 수 있다(유철중, 2001).

팔로워십 유형과 리더십, 임파워먼트의 관계를 살펴본 연구에서 리더십이 구성원의 임파워먼트에 미치는 효과는 팔로워십의 유형에 따라 달라질 수 있고(유철중, 2001), 리더십의 개별변수들과 팔로워 유형간에는 유의한 차이가 있으며 리더십에 적합한 팔로워의 유형을 이해하는 것이 효율적인 조직관리를 할 수 있는 방법(양종호, 2003)이라고 하였다. 또한 황심미(2009)는 임파워먼트가 조직에 미치는 효과는 팔로워의 유형에 따라 달라지고 구성원의 임파워 수준이 높을수록 팔로워 정도도 높아진다고 하여 정적인 상관관계가 있다고 하였다.

이상 선행연구를 살펴본 결과 리더십은 임파워먼트에 영향을 줄 수 있으며 리더십이 임파워먼트에 미치는 효과는 팔로워의 유형에 따라 달라질 수 있다. 또한 임파워먼트와 팔로워십은 상관관계가 있었으며 팔로워의 유형에 따라 임파워먼트도 영향을 받음을 알 수 있었다.

결과적으로 보육교사는 영유아와 함께 활동하면서 이들의 발달과 학습에 많은 영향을 미치므로 유아교육 프로그램의 질을 결정하는 중요한 변수이다. 따라서 리더는 보육교사들이 많은 지식이나 기술을 가지고 주도적인 역할과 창의성을 발휘할 수 있도록 리더십을 발휘하여야 하고, 보육교사들이 자기효능감을 향상시키고 자신의 능력을 지속적으로 개발하여 조직의 성과증진을 위해 역량을 최대한 발휘할 수 있도록 이들을 임파워먼트 시키는 것이

필요하다(서명순, 2008). 또한 보육교사들은 리더가 발휘하는 영향력을 단순히 수용하는 차원에서 벗어나 리더와 정보를 공유하고 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위해 자기관리와 책임을 다하여 헌신하며 노력하는 팔로워십이 증진되어야 한다.

지금까지 보육교사를 대상으로 시행된 리더십, 임파워먼트, 팔로워십에 대한 연구는 리더십과 임파워먼트와의 관계를 살펴본 연구로 선우숙(2006)과 김인자(2008)의 연구가 있었지만 팔로워십에 대한 연구는 전혀 이루어지지 않고 있으며 또한 리더십의 유형별로 그 효과를 파악하는 연구는 거의 이루어지지 않고 있다.

이에 본 연구에서는 보육교사가 인지하는 시설장의 리더십유형, 보육교사의 임파워먼트와 팔로워십 정도를 확인하고 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 규명함으로써 보육서비스의 질 향상을 위한 기초자료를 제공하고자 한다.

## II. 연구 방법

### 1. 연구대상자 및 조사방법

본 연구는 전라남도 3개시에 소재한 보육시설에서 근무하는 보육교사 294명을 대상으로 하였다. 조사 대상자 선정은 연구자가 보육시설에 직접 방문하여 연구목적과 연구내용을 설명하고 협조를 구한 후 설문요청에 응한 시설의 보육교사를 대상으로 하여 실시하였으며 연구에 참여하기를 동의한 보육교사가 자기기입식 설문지에 직접 기입하는 방식으로 실시되었다. 설문지는 총 330부를 배포하여 310부가 회수되었으며 그 중 부실기재문항과 불성실하게 응답한 16부를 제외한 총 294부를 최종 분석에 사용하였다. 조사 기간은 2010년 4월 6일부터 28일까지 실시하였다.

### 2. 연구 도구

#### 1) 리더십

거래적 리더십과 변혁적 리더십을 의미하며(Bass, 1985) 거래적 리더십은 구성원이 업무수행을 통하여 얻고자 하는 것을 인식하고 구성원이 정해진 성과를 달성할 경우 그것을 얻게 해주거나, 구성원이 적정수준의 노력을 기울이는 경우 바라는 것을 제공해 준다든지 또는 구성원

이 일을 잘 해내고 있는 경우에는 관여를 하지 않다가 무언가 잘못될 것 같을 때 필요한 조치를 하는 등의 행동을 보이는 리더십을 의미한다. 변혁적 리더십은 구성원이 자신이 달성해야 할 결과의 중요성을 보다 강하게 인식시키거나 자신의 이해관계를 초월하여 부서 또는 조직전체의 이익을 위하여 일하고자 하는 의지를 심어 주거나 구성원의 욕구 수준을 상위수준의 욕구로 제고시키는 방법을 통해, 구성원이 기대이상의 성과를 달성하게 만드는 리더십을 의미한다. 본 연구에서는 Bass(1985)가 개발한 다요인 리더십 설문지(Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ)를 유철중(2001)에 의해 수정, 보완된 도구를 사용하였다. 이 도구는 총 30문항으로 변혁적 리더십은 20개 문항, 카리스마, 개별적 고려, 지적 자극, 분별고취의 4가지 요인으로 구성되어 있으며 거래적 리더십은 10개 문항으로 성과와 연계된 보상, 예외적 관리의 두가지 요인으로 구성되었다. 두 요인 모두 보육시설장이 해당 행동이나 특징을 얼마나 자주 보이는가에 대해 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점까지의 Likert 척도에 답할 수 있도록 하였으며 점수가 높을수록 리더십이 높음을 의미한다. 본 연구에서 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$  계수는 전체 리더십 .945, 변혁적 리더십 .972, 거래적 리더십 .742로 나타났다.

#### 2) 임파워먼트

교사에게 자율성과 창의성을 갖도록 동기를 부여함으로써 자신의 능력을 지속적으로 개발하여 조직성과 증진을 위해 역량을 최대한 발휘하는 과정을 의미하며(최연인, 2005), 의사결정, 자기효능감, 자율성의 3가지 하위요인으로 구성되었다. 임파워먼트 차원에서의 의사결정은 교사들에게 직접적으로 영향을 주고 학생교육에 효과를 주는 의사결정에 있어서 교사참여와 관련하여 공유된 과정이라고 말할 수 있다. 자기효능감은 그들이 유능하다는 교사의 인식을 말하며 그들은 영유아들의 배움에 도움을 주는 필요한 기술과 능력을 가지고 바람직한 영유아지도에 영향을 주는 것을 의미한다(Short, 1994). 또한 임파워먼트 차원에서의 자율성은 교사가 그들 자신의 활동을 통제할 파워를 가진 것을 의미한다(Blase & Blase, 1981). 본 연구에서는 Short 와 Rinehart(1992)가 개발한 학교환경 내의 임파워먼트 수준 평가 척도(School Participant Empowerment Scale: SPES)를 보육교사에 맞게 수정, 보완한 김인자(2008)의 도구를 사용하였다. 이 도구는 총

18문항으로 의사결정 참여 6문항, 자기효능감 증진 6문항, 자율성 증대 6문항이었다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점까지의 Likert 척도에 답할 수 있도록 구성되어 있으며 점수가 높을수록 임파워먼트가 높음을 의미한다. 본 연구에서 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$  계수는 임파워먼트 .936, 의사결정 참여 .862, 자기효능감 증진 .871, 자율성 증대 .866이었다.

### 3) 팔로워십

일정상황하에서 조직 또는 개인과 집단의 목표달성을 위해 구성원이 독립적인 사고와 능동적인 참여를 영위하는 과정을 의미하며(Kelley, 1994), 독립적·비판적 사고, 적극적·능동적 참여의 2개 하위요인으로 구성되었다. 독립적·비판적 사고의 특징을 가진 팔로워는 스스로 생각하고 건설적인 비판을 하며 자기 나름의 개성이 있고 혁신적이며 창조적임을 의미하며, 적극적·능동적 참여의 특징을 지닌 팔로워는 솔선수범하며 주인의식을 가지고 조직의 목표달성을 위해 적극적으로 참여하고 자발적으로 일을 하고 있음을 의미한다. 본 연구에서는 Kelley(1994)에 의해 개발된 측정도구를 참고로 황심미(2009)가 제작한 질문지를 사용하였다. 이 도구는 총 20문항으로 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’ 1점에서 ‘매우 그렇다’ 5점까지의 Likert 척도에 답할 수 있도록 구성되어 있으며 점수가 높을수록 팔로워십이 높음을 의미한다. 본 연구에서 도구의 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$  계수는 팔로워십 .897, 독립적·비판적 사고 .817, 적극적·능동적 참여 .886이었다.

### 3. 자료 분석

수집된 자료는 SPSS WIN 17.0 Program을 이용하여 분석하였으며 유의수준  $\alpha=.05$ 에서 양측검정하였다.

대상자의 일반적 특성은 빈도와 백분율을, 리더십·임파워먼트·팔로워십은 평균과 표준편차를 구하였으며, 각 변수들간의 상관관계는 Pearson's correlation coefficient로 분석하였다. 보육교사의 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 검증하기 위하여 3단계 회귀분석을 실시하였다. 첫 단계로 매개변수인 팔로워십을 독립변수인 리더십에 대해 회귀분석을 하였고, 두 번째 단계에서는 종속변수인 임파워먼트를 독립변수인 리더십에 대해 회귀분석한 다음, 마지막으로 종속변수인 임파워먼트를 독립변수인 리더십과 매개변수인 팔로워십에 대

해 회귀분석 하였다(Bennett, 2000; 이윤미, 김복미, 2008). 매개효과를 검증하기 위해서는 먼저 독립변수가 매개변수에 유의한 영향을 미쳐야 하고 두 번째 독립변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며 마지막으로 매개변수가 종속변수에 유의한 영향을 미쳐야 하며 동시에 종속변수에 대한 독립변수의 영향력이 두 번째 단계에서 보다는 세 번째 단계의 회귀분석에서 더 적게 나타나야 한다(남미영, 2010; Baron & Kenny, 1986).

## Ⅲ. 연구 결과

### 1. 대상자의 일반적 특성

본 연구 대상자의 일반적 특성은 <표 1>과 같다.

연령은 20-29세가 161명(54.8%)으로 가장 많았으며, 30-39세가 82명(27.9%), 40세 이상이 51명(17.3%)순이었다. 결혼 상태는 미혼이 173명으로 58.8%를 차지하였고 기혼은 121명(41.2%)이었다. 교육 정도는 전문대 졸업이 200명으로 68.0%를 차지하였으며 4년제 대졸 이상은 94명(32.0%)이었다. 보육시설 설립 주체는 법인이 128명(43.5%)으로 가장 많았으며 민간 또는 개인 97명(33.0%), 국·공립 69명(23.5%) 순이었다.

<표 1> 대상자의 일반적 특성

(N=193)

		Frequency (%)
연령	20-29세	161 (54.8)
	30-39세	82 (27.9)
	40세 이상	51 (17.3)
결혼상태	미혼	173 (58.8)
	기혼	121 (41.2)
교육정도	전문대학	200 (68.0)
	4년제 대학 이상	94 (32.0)
기관 설립주체	국공립	69 (23.5)
	법인	128 (43.5)
	민간(개인)	97 (33.0)

### 2. 대상자의 리더십, 임파워먼트, 팔로워십의 정도

보육교사가 지각한 보육시설장의 리더십과 임파워먼트, 팔로워십의 평균과 표준편차는 <표 2>와 같다.

리더십의 평균평점은 3.64점이며, 하위요인인 변혁적 리더십은 3.80점, 거래적 리더십은 3.34점으로 리더십 중

변혁적 리더십이 더 높게 나타났다. 변혁적 리더십에서는 지적자극이 3.83점으로 가장 높았고, 카리스마 3.82점, 분발적 고취 3.79점, 개별적 고려 3.77점 순이었다. 거래적 리더십은 조건적 보상이 3.61점이었으며 예외적 관리는 3.07점이었다. 임파워먼트는 3.50점이며, 하위요인은 자기효능감이 3.63점으로 가장 높았고, 자율성 3.50점, 의사결정 3.40점 순이었다. 팔로워십은 3.30점이며 하위요인중 적극적·능동적 참여가 3.44점으로 높게 나타났고 독립적·비판적 사고는 3.15점이었다.

〈표 2〉 변수들의 기술통계

변 수	평균±표준편차
리더십	3.64 ± .49
변혁적 리더십	3.80 ± .62
카리스마	3.82 ± .66
분발적 고취	3.79 ± .70
개별적 고려	3.77 ± .70
지적자극	3.83 ± .60
거래적 리더십	3.34 ± .45
조건적 보상	3.61 ± .58
예외에 의한 관리	3.07 ± .61
임파워먼트	3.50 ± .44
의사결정	3.40 ± .48
자기효능	3.63 ± .48
자율성	3.50 ± .54
팔로워십	3.30 ± .41
독립적·비판적 사고	3.15 ± .47
적극적·능동적 참여	3.44 ± .46

### 3. 리더십, 임파워먼트, 팔로워십의 상관관계

본 연구에서 사용된 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트, 팔로워십, 적극적·능동적 참여, 독립적·비판적 사고들간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 3>과 같다.

연구에 포함된 모든 변수들은 서로 유의한 상관관계를 보였다. 리더십과 임파워먼트( $r=.358$ ), 변혁적 리더십과 임파워먼트( $r=.361$ ), 거래적 리더십과 임파워먼트( $r=.171$ )는 정적인 상관관계를 나타냈다. 리더십과 팔로워십( $r=.335$ ), 변혁적 리더십과 팔로워십( $r=.297$ ), 거래적 리더십과 팔로워십( $r=.273$ ) 역시 정적인 상관관계를 나타내었으며 팔로워십과 임파워먼트( $r=.600$ ) 역시 높은 상관관계를 나타냈다.

〈표 3〉 변수들의 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7
리더십 <sup>1</sup>	-						
변혁적 리더십 <sup>2</sup>	.759***	-					
거래적 리더십 <sup>3</sup>	.615***	.364***	-				
임파워먼트 <sup>4</sup>	.358***	.361***	.171**	-			
팔로워십 <sup>5</sup>	.335***	.297**	.273**	.600***	-		
독립적·비판적 사고 <sup>6</sup>	.190**	.158***	.190**	.524***	.794***	-	
적극적·능동적 참여 <sup>7</sup>	.411***	.378***	.297**	.624***	.785***	.584***	-

\*\*p<.01 \*\*\*p<.001

### 4. 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과

보육교사가 지각한 보육시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 확인하기 위해 Baron과 Kenny(1986)가 제안한 매개효과 검증 절차를 사용한 결과는 <표 4-1>과 같다.

1단계에서는 독립변수인 리더십이 매개변수인 팔로워십에 미치는 영향을 회귀분석 하였다.

그 결과 설정된 모델은 F값 36.976( $p<.001$ )로 통계적으로 유의하였고,  $\beta$ 값은 .335 모델설명력( $R^2$ )은 10.9%로 리더십이 팔로워십에 유의한 영향을 미쳤다.

2단계에서는 독립변수인 리더십이 종속변수인 임파워먼트에 미치는 영향을 회귀분석 하였다. 그 결과 설정된 모델은 F값 42.871( $p<.001$ )로 통계적으로 유의하였고,  $\beta$ 값은 .358 모델설명력( $R^2$ )은 12.5%로 리더십이 임파워먼트에 유의한 영향을 미쳤다.

〈표 4-1〉 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과

	F	$\beta$	$R^2$	$R^2$ 변화량	매개효과
리더십					
1. 리더십 → 팔로워십	36.976***	.335***	.109		
2. 리더십 → 팔로워십	42.871***	.358***	.125		
3. 팔로워십 → 임파워먼트		.653***	-		
리더십 → 임파워먼트	149.616***	.139***	.504	.379	있음

\*\*\*p<.001

마지막으로 매개변수인 팔로워십이 종속변수인 임파워먼트에 미치는 영향은  $\beta=.653$ 으로 통계적으로 유의하였고 매개변수인 팔로워십이 포함되었을때 임파워먼트에 대한 리더십의 영향력은  $\beta$ 값은 .139로 감소하였고 모델설명력( $R^2$ )은 50.4%로 증가하였다. 따라서 보육교사가 지각한 시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십은 매개효과가 있는 것으로 조사되었다.

또한 본 연구에서는 리더십의 하위요인과 팔로워십의 하위요인별 각각에 대한 매개효과를 살펴보았으며 그 결과는 <표 4-2>, <표 4-3>과 같다. 변혁적 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 독립적·비판적 사고는  $\beta=.361$ 에서  $\beta=.278$ 로 감소, 모델설명력( $R^2$ )은 12.7%에서 40.0%로 증가하였고 적극적·능동적 참여는  $\beta=.361$ 에서  $\beta=.123$ 으로 감소, 모델설명력( $R^2$ )은 12.7%에서 46.4%로 증가하여 둘 다 매개효과가 있는 것으로 조사되었다. 거래적 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 독립적·비판적 사고는  $\beta=.171$ 에서  $\beta=.065$ 로 감소, 모델설명력( $R^2$ )은 2.6%에서 32.9%로 증가하였고 적극적·능동적 참여는  $\beta=.171$ 에서  $\beta=.032$ 로 감소, 모델설명력( $R^2$ )은 2.6%에서 45.1%로 증가하여 둘 다 매개효과가 있는 것으로 조사되었다.

<표 4-2> 변혁적 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십 유형별 매개효과

	F	$\beta$	$R^2$	$R^2$ 변화량
변혁적 리더십				
1. 변혁적 리더십 → 독립적·비판적 사고	7.236**	.156***	.021	
2. 변혁적 리더십 → 임파워먼트	43.623***	.361***	.127	
3. 독립적·비판적 사고 → 임파워먼트		.530***	-	
변혁적 리더십 → 임파워먼트	98.834***	.278***	.400	.273
변혁적 리더십				
1. 변혁적 리더십 → 적극적·능동적 사고	48.665*	.378***	.140	
2. 변혁적 리더십 → 임파워먼트	43.623***	.361***	.127	
3. 적극적·능동적 사고 → 임파워먼트		.627***	-	
변혁적 리더십 → 임파워먼트	127.668***	.123***	.464	.337

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

\* ICT = Independent/critical thinking

\* APP = Active/positive participation

<표 4-3> 거래적 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십 유형별 매개효과

	F	$\beta$	$R^2$	$R^2$ 변화량
거래적 리더십				
1. 거래적 리더십 → 독립적·비판적 사고	10.945***	.190***	.033	
2. 거래적 리더십 → 임파워먼트	8.828***	.171***	.026	
3. 독립적·비판적 사고 → 임파워먼트		.561***	-	
거래적 리더십 → 임파워먼트	72.670***	.065***	.329	.303
거래적 리더십				
1. 거래적 리더십 → 적극적·능동적 사고	28.272***	.297***	.085	
2. 거래적 리더십 → 임파워먼트	8.828***	.171***	.026	
3. 적극적·능동적 사고 → 임파워먼트		.683***	-	
거래적 리더십 → 임파워먼트	121.585***	.032***	.451	.425

\*\*\* $p<.001$

\* ICT = Independent/critical thinking

\* APP = Active/positive participation

## IV. 논의

본 연구는 보육교사가 지각하는 시설장의 리더십 유형, 보육교사의 임파워먼트와 팔로워십 정도를 확인하고, 보육교사가 지각한 보육시설장의 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 조사하기 위하여 시도되었다. 연구결과에 기초하여 다음과 같이 논의하고자 한다.

대상자가 지각한 보육시설장의 리더십은 5점 만점에 3.64점으로 보통이상인 것으로 나타났으며, 리더십의 하위요인 중 변혁적 리더십이 3.80점으로 거래적 리더십의 3.34점보다 높았다. 이는 보육교사들이 시설장의 리더십 중 변혁적 리더십을 더 많이 인식하고 있음을 알 수 있었다. 보육교사를 대상으로 한 김인자(2008)의 연구에서 변혁적 리더십 3.46점, 거래적 리더십 2.73점으로 변혁적 리더십 점수가 더 높았으며 선우숙(2006)의 연구에서도 변혁적 리더십 3.61점, 거래적 리더십 3.26점으로 본 연구결과와 일치하였다.

대상자의 임파워먼트 정도는 3.50점으로 김인자(2008)

의 3.21점보다는 약간 높은 수준이지만 선우숙(2006)의 3.55점과는 유사하여 일반적으로 보육교사들의 임파워먼트 정도는 보통 이상인 것임을 알 수 있었다. 임파워먼트 하위요인별로 살펴본 결과 자기효능감이 가장 높게 조사되었는데 이는 김인자(2008), 서명순(2008), 윤순옥(2010) 과 일치하였지만 선우숙(2006)의 연구에서는 자율성이 가장 높게 나와 약간의 차이가 있었다. 임파워먼트에서의 자기효능감은 그들이 유능하다는 교사의 인식을 의미하는 것으로(Short, 1994) 보육교사들이 대체적으로 그들 스스로에 대해서 영유아들의 배움에 도움을 주는 필요한 능력과 기술을 가지고 바람직한 영유아지도에 영향을 주는 것으로 인식하고 있음을 알 수 있었다. 이와 반대로 의사결정에 있어서는 대부분의 연구에서 낮게 나왔는데 이는 교사들에게 직접적으로 영향을 주고 영유아 교육에 효과를 주는 의사결정에 있어서는 보육교사들의 참여가 낮음을 알 수 있었다.

대상자의 팔로워십 정도는 3.30점으로 유치원 교사를 대상으로 한 서명순(2008)의 연구에서의 3.68점보다 약간 낮았지만 교사를 대상으로 연구한 황심미(2009)의 연구에서의 3.32점과는 유사하였다. 팔로워십의 하위요인별로 살펴본 결과 적극적·능동적 참여가 독립적·비판적 사고보다 높게 조사되었으며 황심미(2009), 서명순(2008)의 연구결과와도 일치하였다. 이는 보육교사들의 팔로워십 정도도 보통이상으로 높은 편이며 특히 적극적·능동적 참여의 수준이 더 높음을 알 수 있었다. 최근들어 조직은 수직적 체계에서 수평적 체계로 변화하고 있고, 교육기관에 책임과 자율성이 부여되고 있다. 이러한 현실적인 상황에서 구성원들은 기존의 전통적인 리더에 대한 단순한 추종자의 개념에서 탈피하고 보다 능동적이고 적극적이며 리더와 조직을 위해 긍정적인 효과를 내야 하는 사회적인 요구에 부응하고자 하는 노력의 결과로 나타난 현상으로 사료된다.

대상자의 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 살펴본 결과, 리더십은 임파워먼트와 팔로워십에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤고 팔로워십이 임파워먼트에 미치는 영향력도 통계적으로 유의하였다. 이는 팔로워십이 리더십에 대한 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 의미로 팔로워십의 정도에 따라 임파워먼트의 수준을 높일 수 있음을 알 수 있었다. 또한 본 연구 결과 변혁적 리더십 뿐만 아니라 거래적 리더십도 임파워먼트나 팔로워십에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 선우숙(2006)의 연구 결과와 일치하였다. Bass(1985)는 리

더십은 상황에 따라 동시에 구사할 수 있으며 리더들이 두가지 중 어느 한쪽에 치우쳤는지의 양적 차이는 있지만 리더십의 효과는 상황에 따라 다르게 적용되어야 한다고 하였다. 즉 리더십의 유형은 임파워먼트에 상호보완적인 영향을 미치는 것으로 상호배타적인 개념이 아니라는 것이다. 따라서 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두 구성원의 임파워먼트에 긍정적인 영향을 준다는 것은 일반적으로 연구되어 왔던 변혁적 리더십만이 효과적이라는 개념에서 탈피하여 조직의 상황에 따라서 리더십의 유형이 다르게 적용되어야 함을 시사한다고 하겠다.

리더십의 하위요인인 변혁적 리더십과 거래적 리더십에서 팔로워십 하위요인인 적극적·능동적 참여와 독립적·비판적 사고의 매개효과를 살펴 본 결과, 두가지 리더십 유형 모두 매개효과가 있었으며 특히 독립적·비판적 사고보다 적극적·능동적 참여의 팔로워십 유형의 효과가 컸다. 하지만 변혁적 리더십에서는 모델설명력이 33.7% 증가한 반면, 거래적 리더십에서는 42.5% 증가하여 거래적 리더십에서 미치는 매개효과가 더 크게 나타났다. Kelley(1994)는 팔로워십의 유형에 따라 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 효과는 더욱 가변적이 된다고 하였는데 이는 리더십 유형에 적합한 팔로워의 유형이 설정될 수 있음을 밝힌 것이라고 할 수 있다. 즉 팔로워의 유형을 분류하고 이에 적합한 행동수정을 유도하여 변혁적 리더십이나 거래적 리더십의 효율적인 발휘를 도모할 수 있을 것이다(양종호, 2003). 따라서 리더십은 팔로워십과 더불어 조직내에서 중요한 역할을 하고 있으며 팔로워십 유형에 따라 리더십의 효과가 차이가 있기 때문에 리더는 팔로워들의 유형을 이해하고 이에 대한 관리를 통하여 효과적인 조직의 관리를 할 수 있을 것이다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 보육교사가 인지하는 시설장의 리더십 유형, 임파워먼트, 팔로워십 정도를 파악하고 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 규명하여 보육서비스의 질 향상을 위한 기초자료를 제공하기 위하여 시도되었으며 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 보육교사가 지각한 보육시설장의 리더십은 변혁적 리더십이 거래적 리더십보다 더 높았으며 변혁적 리더십에서는 지적자극이, 거래적 리더십에서는 조건적 보상이 높게 나타났다. 보육교사의 임파워먼트 정도는 보통

이상인 것으로 조사되었으며 자기효능감이 제일 높았다. 보육교사의 팔로워십 정도도 보통이상 이었으며 하위요인중 적극적·능동적 참여가 독립적·비판적 사고보다 더 높은 것으로 조사되었다.

둘째, 리더십, 변혁적 리더십, 거래적 리더십, 임파워먼트, 팔로워십, 적극적·능동적 참여, 독립적·비판적 사고들 간의 상관관계를 분석한 결과, 리더십과 임파워먼트, 변혁적 리더십과 임파워먼트, 거래적 리더십과 임파워먼트는 정적인 상관관계를 나타냈다. 리더십과 팔로워십, 변혁적 리더십과 팔로워십, 거래적 리더십과 팔로워십 역시 정적인 상관관계를 나타내었으며 팔로워십과 임파워먼트도 높은 상관관계가 있는 것으로 나타났다.

셋째, 보육교사가 지각한 보육시설장의 리더십과 임파워먼트와의 관계에서 팔로워십의 매개효과를 살펴본 결과, 리더십은 임파워먼트와 팔로워십에 통계적으로 유의한 영향을 미쳤고 팔로워십이 임파워먼트에 미치는 영향력도 통계적으로 유의하였다. 이는 팔로워십이 리더십에 대한 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미친다는 의미로 팔로워십의 정도에 따라 임파워먼트의 수준을 높일 수 있음을 알 수 있었다. 리더십의 하위요인인 변혁적 리더십, 거래적 리더십에서 팔로워십 하위요인인 적극적·능동적 참여와 독립적·비판적 사고의 매개효과를 살펴 본 결과, 두 가지 리더십 유형 모두 효과가 있었으며 특히 독립적·비판적 사고보다 적극적·능동적 참여의 팔로워십 유형의 효과가 컸다.

이상의 연구 결과, 보육교사가 인지하는 보육시설장의 리더십은 임파워먼트에 긍정적인 영향을 미치고 있으며, 보육교사의 팔로워십이 증가할수록 리더십의 영향력도 증가하는 것으로 확인된 바, 보육시설에서 보육서비스의 질을 향상시키기 위한 방안으로 보육교사의 임파워먼트 정도를 높이고 팔로워십을 증진시킬 수 있는 방안이 모색되어야 할 것이다.

본 연구결과를 토대로 다음과 같이 제언을 하고자 한다.

- 임파워먼트, 팔로워십은 다양한 요인에 의해 영향을 받는 변수이므로 이들에게 영향을 미치는 관련변수들을 찾아내기 위한 체계적인 연구가 이루어져야 할 것이다.
- 추후 연구에서는 보육교사를 대상으로 임파워먼트를 매개로 조직의 효과성이나 개인의 지각, 태도변화에 미치는 효과에 대한 종단적 연구가 필요할 것이다.
- 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 비교 연구를 통해 어떤 상황, 어떤 조직에서 어느 리더십이 더 효과적이기에

대한 검증이 이루어져야 할 것이다.

**주제어:** 보육교사, 리더십, 임파워먼트, 팔로워십

## 참 고 문 헌

- 김동춘, 송미선. (2005). 유치원 원장의 변혁적 지도성과 조직효과성과의 관계. **열린유아교육연구**, 10(2), 291-300.
- 김인자. (2008). 어린이집 시설장 리더십이 교사의 임파워먼트 및 직무만족도에 미치는 영향. **탐라대학교 교육대학원 석사학위논문.**
- 김화윤. (2006). 보육시설원장의 변혁적 지도성과 교사효능감과의 관계. **공주대학교 석사학위논문.**
- 남미영. (2010). 특수교사의 직무스트레스와 소진과의 관계에서 교사효능감의 역할. **중앙대학교 교육대학원 석사학위논문.**
- 박영신. (2010). 유아교사의 직무만족에 대한 원장의 변혁적 리더십, 교사 임파워먼트 및 조직문화의 영향력. **대구대학교 박사학위논문.**
- 서명순. (2008). 공립유치원 교사의 임파워먼트, 팔로워십 및 학교조직몰입이 학교조직효과성에 미치는 영향. **인하대학교 교육대학원 석사학위논문.**
- 선우숙. (2006). 보육시설장의 리더십 유형에 따른 교사의 임파워먼트 관계에 관한 연구-경기도 중심으로-. **서울신학대학교 사회복지대학원 석사학위논문.**
- 송석중. (2004). 교사 임파워먼트와 집단 응집성의 관계. **충남대학교 교육대학원 석사학위논문.**
- 심윤희. (2007). 유아교육기관 원장의 변혁적 지도성과 교사의 교직헌신이 교사효능감에 미치는 영향. **한양대학교 석사학위논문.**
- 양세자. (2009). 유치원 원장의 변혁적 지도성이 교사의 직무만족에 미치는 영향. **강남대학교 교육대학원 석사학위논문.**
- 양종호. (2003). 조직구성원의 팔로워십 유형이 리더십의 효과에 미치는 영향에 관한 연구. **부산대학교 행정대학원 석사학위논문.**
- 유철중. (2001). 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구. **대구가톨릭대학교 박사학위논문.**
- 윤순옥. (2010). 유아교사의 임파워먼트와 직무만족에 관



- 한 연구. 경남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이기명. (2005). 교사 임파워먼트와 직무만족과의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이연승, 박향원. (2004). 유아교사가 지각하는 유아교육기관장의 변혁적 지도성에 관한 연구. **미래유아교육학회지**, 11(3), 141-165.
- 이윤미, 김복미. (2008). 변혁적 리더십과 조직몰입의 관계에 미치는 임파워먼트의 매개효과. **대한간호학회지** 38(4), 603-611.
- 이용탁. (2004). 변혁적 리더십과 직무만족과의 관계에 임파워먼트가 미치는 영향. **대한경영학회지**, 17(5), 2139-2160.
- 원철호. (2010). 보육교사가 지각한 보육시설장의 변혁적 지도성과 보육교사의 조직헌신에 관한 연구. 중앙대학교 사회개발대학원 석사학위논문.
- 전선옥. (1989). 유치원의 교사·유아 상호작용 및 물리적 환경의 질에 따른 유아행동. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 정다운, 문혁준. (2006). 보육시설장의 변혁적 지도성에 관한 연구. **대한가정학회지**, 44(5), 9-19.
- 조규태. (2009). 학교장의 리더십, 신뢰, 교사 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향. 호남대학교 박사학위논문.
- 최광신. (2001). 팔로워십-리더십 유형간의 짝이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구. 전남대학교 석사학위논문.
- 최연인. (2005). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 교사집단의 임파워먼트 및 학교조직효과성과의 관계. 건국대학교 박사학위논문.
- 황심미. (2009). 교직원의 임파워먼트, 팔로워십이 학교조직효과성에 미치는 영향. 강원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology* 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership & Performance beyond Expectation*. New York, NY: Free Press.
- Bennett, J. A. (2000) Mediator and moderator variables in nursing research: Conceptual and statistical difference. *Research in Nursing & Health* 23, 415-420.
- Blase, T., & Blase, J. R. (1981). *Empowerment Teacher's What Successful Principals Do*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press Inc.
- House, R. J. (1995). *The Change Nature of Work: Leadership in the Twenty-First Century*. 1st. ed. The Jossey-Bass Management.
- Kelley, R. E. (1994). *The Power of Followership*. New York: Doubleday Pub.
- 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 the school environment. *Education and Psychological Measurement*, 52, 570-581.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in Organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

접수일 : 2010. 09. 01.  
 수정완료일 : 2010. 09. 14.  
 게재확정일 : 2010. 09. 28.