

## 보육교사가 인식한 원장의 지도성 유형 및 의사결정 유형에 따른 직무만족도 연구

민혜영\*

A Study of Job Satisfaction According to Director's Leadership  
Style and Type of Decision-making Recognized by Child Care  
Teachers

Min, Hea Young

본 연구는 보육교사가 인식한 원장의 지도성 유형과 의사결정 유형에 따른 보육교사의 직무만족도의 차이를 연구해봄으로써 보다 질 높은 보육과정의 운영을 위해 필요한 보육교사의 직무만족도를 높이는 데 있어 원장의 지도성 유형과 의사결정 유형의 영향력을 검토해보는 데에 그 목적이 있다. 연구의 대상은 어린이집의 보육교사 184명을 대상으로 설문지 조사를 실시하였고, 원장의 지도성 유형 및 의사결정 유형에 따른 보육교사의 직무만족도의 차이 분석을 위해 일원분산분석과 사후검증을 실시하였다. 결과 보육교사의 직무만족도는 대부분 가장 긍정적인 지도성 유형인 효율형일 때 가장 높은 점수를 나타냈다. 마찬가지로 원장의 의사결정 유형의 경우도 가장 이상적인 유형인 참여형 의사결정 유형이 교사의 직무만족도 모든 하위 요소에서 가장 높은 점수를 나타냈다. 이는 긍정적인 지도성과 민주적인 참여적 의사결정 과정을 선호하는 원장의 경우 교사의 직무만족도를 높여 주어 어린이집의 질적 발전을 위해 긍정적인 영향을 미칠 수 있음을 시사해 준다.

▶ 주제어 : 지도성 유형, 의사결정 유형, 직무만족도

\* 제 1저자(교신저자): 경인여자대학교 유아교육과 부교수(E-mail : minyoung@kiwu.ac.kr)

## I. 서론

삶의 과정 속에서 자신이 맡은 직무를 충실히 이행하며 그 직무에 대한 만족도가 높다면, 성공적인 삶을 살고 있다고 평가할 수 있으며 삶의 만족도 역시 높을 것이라 생각된다. 직무란 직책이나 직업상에서 책임을 지고 담당하여 맡은 사무를 말하며, 만족도란 마음에 흡족하여 만족을 느끼는 정도를 의미한다(국어대사전, 2014). 즉 직무만족이란 직무에 대한 태도로서 개인이 평상시에 직무나 직무경험의 평가에서 오는 긍정적이거나 부정적으로 느끼는 정서 상태를 말하며, 직무만족도는 직무를 통해 경험하거나 얻게 되는 욕구 충족의 정도에 대한 함수관계라고 할 수 있다(김명수, 2011).

보육교사라는 직무는 교육의 대상이 영유아로 그 대상들이 생의 발달단계 중 가장 빠른 성장 발달을 나타내며, 주변 환경과의 끊임없는 상호작용의 영향을 통해 다양한 사회적 능력을 배워가는 존재이다. 따라서 보육교사로서 자신의 직무에 대해 만족하는 가운데 영유아들과의 상호작용이 일상 속에서 이루어진다면 가장 이상적인 교육환경이 될 수 있을 것이다.

보육교사가 느끼는 직무만족은 보육교사가 자신의 직무를 수행해 나가는 과정에서 자신의 욕구가 충족되므로 느끼는 긍정적인 감정으로(윤정란, 2005), 교육 조직 내에서 교육과정의 목적을 달성하기 위하여 다양한 역할을 수행하며 느끼는 정서적 상태를 의미한다(정경진, 2007).

교사관련 변인 중 직무만족도를 연구하는 것이 의미 있는 이유는 교육적 기술보다는 교사가 가지는 신념체계, 자아개념, 직업의식과 같은 질적인 변인이 교육 실체에 있어 더 중요한 역할을 하기 때문이다(이은화·배소연·조부경, 1995). 특히 보육교사의 직무만족은 보육서비스의 질과 아동발달, 그리고 부모와 지역사회에 대한 긍정적인 서비스 등과 직접적인 상관이 높아 그 중요성이 더욱 강조되고 있다. 교사의 직무에 대한 만족은 곧 영유아들의 정서적, 사회적 안정과 더불어 아동의 행복감에 직접적인 영향을 주게 됨으로(김연옥, 2012) 그 중요성을 강조하지 않을 수 없는 것이다. 보육교사의 직무만족에 영향을 주는 요소에 관한 연구들을 살펴보면, 사회적지지(Bolger & Amarel, 2007), 보육교사 개인의 건강 상태(Gasser, 1985), 스트레스 정도(김정휘, 1994); Nissy, Mor & Levin, 2005, 자아존중감(한인자, 2005)과 같은 개인 내적 변인들과 보수를 포함한 근무환경(박선화, 2012; 양인자, 2010), 시설유형(박유미, 2012), 보육시설에서의 인간관계(권영자, 2009) 등과 같이 개인외적 변인들에 의한 직무만족 정도를 연구했던 경우들이 있다.

대부분의 어린이집은 비교적 규모가 작은 사회집단으로 구성되어 있다. 이러한 집단의 구조적 특성상 시설의 장이 차지하는 구심력이나 지도력의 영향력은 클 수밖에 없으며, 원장의 교육적 철학이나 신념 등의 내적변인들이 원을 이끌어 나가는데 결정적인 역할을 하게 된다. 원장의 개인 내적 변인들은 원 내 화합에 영향을 주고, 이는 또한 민주적인 과정으로 원이 운영될 수 있는가를 결정짓는 중요한 잣대가 되는 것이 사실이다. 오늘날 장의 리더십으로 대표되는 용어인 지도성은 모든 조직이나 집단에서 필요한 것으로 인식되어지며, 지도성에서 비롯되는 의사결정 과정은 보다 민주적이고 효율적인 운영을 가능하게 해 준다. 즉 다른 사람들로 하여금 과업을 완성하도록 유도하는 행동을 유발하는 지도성은 집단이나 조직의 구성원이 목표나 전략의 선택, 작업 활동의 조직화, 목표 성취를 위한 구성원의 동기 부여, 협력적 관계의 유지, 구성원들의 기

술과 자신감 개발, 외부인의 지지와 협력의 확보를 이루도록 영향을 미치게 된다(Yukl, 2002). 지도성이 뛰어난 경우 비전의 제시를 통하여 직원들의 자발적 몰입을 유인하고 활력을 줌으로써 조직을 혁신하여 보다 큰 잠재력을 갖는 새로운 조직 형태로 변형시키게 되며(Nanus, 1992), 강제성을 띠지 않는 영향력 행사 과정을 통해 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 성공적인 영향력을 주게 된다(Vroom & Jago, 1988). 또한 리더의 구성원들에 대한 개별적 배려의 리더십은 구성원들 각자에게 성과 수행과 성장에 대한 욕구에 특별한 주의를 기울이는 것으로, 이러한 지도성을 갖는 리더의 구성원들은 자발적으로 그 재능과 특성을 발휘할 수 있는 도전의식을 주는 것으로 보고하고 있다(Chi, Lan, & Battogtokh, 2012).

지도성이란 사람에 대한 영향력이라는 의미를 갖는다(Gardner, 1990). 일찍이 Halpin과 Weiner는 오하이오 주립대학 경영연구소의 지도성연구에서 지도자의 행동을 구조화(initiating)와 배려(consideration)의 두 차원으로 설정하고, 이것을 중심으로 지도자 행동조사표(LBDQ)를 개발 사용하여 지도자 유형을 연구하였다(김옥련, 1977). Halpin(1966)에 의하면 구조화란 지도자가 주로 자신과 구성원과의 관계를 명확히 하는 동시에 조직 구성원들의 직무와 역할을 규정하고, 의사소통 절차, 직무수행 방법 등을 확립하는 지도자의 행동을 말하는 개념이라고 하였다. 또한 배려란 지도자와 구성원간의 관계에 있어서 우정, 상호신뢰, 따뜻함, 존경 등을 나타내주는 지도자의 행동이라고 규정했다. 연구결과 지도성의 하위요인은 크게 과업중심경향과 인화중심경향의 두 가지로 분류되었다. 과업중심 경향은 조직구성원 각자의 직무경향, 의사소통의 방법 및 절차, 업무의 계획수립 등 관리자의 과업수행 행동을 평가하며, 인화중심 경향은 관리자와 조직구성원들과의 관계에서 우호적인 상호신뢰존중을 바탕으로 집단유지를 하는 개인의 인성 면을 평가하게 된다. Halpin은 높은 과업과 높은 인화 경향을 보이는 집단의 지도자를 효율형 지도성을 가진 지도자로 평가하고 가장 이상적인 유형으로 삼았다. 이 범주에 속하는 지도자는 교직원과 밀접한 상호작용을 통하여 과업과 업무를 수행하고 집단의 목표달성을 위해 함께 일하면서 교직원의 사기를 높여준다. Halpin은 다시 이것을 과업과 인화의 성취정도에 따라서 효율형, 과업형, 인화형, 비효율형의 네 가지 형태로 유형화하여 제시하고 있다. 효율형은 과업도 잘 성취되고 인화관계도 잘 이루어지는 지도성으로 이러한 유형의 지도자는 가장 효율적인 지도성을 가진 것으로 평가된다. 이에 반해 가장 바람직하지 않은 유형은 비효율형으로 과업 성취도 잘 되지 않고 인간관계도 잘 이루어지지 않는 결과를 초래하는 지도성을 의미한다. 그리고 과업 중심형은 과업은 잘 성취되지만 인간관계는 잘 이루어지지 않는 유형이며, 인화 중심형은 조직 내의 인간관계는 잘 이루어지나 과업이 잘 성취되지 않는 유형이다.

또한 어린이집이 추구하는 보육의 기능을 성공적으로 수행하기 위해서는 원장의 지도성과 그 지도성에 근간한 의사결정능력이 요구되어 진다(김혜정, 2006; 한현지·서영숙, 2013). 이는 지도성과 의사결정과정의 전반적인 사항들이 조직을 유지·관리하고 발전시켜 나갈 수 있는 조직 내의 모든 요소에 영향력을 행사하는 중요한 변수로 작용하고 있기 때문이다(임순옥, 2000). 아울러 의사결정은 모든 행정영역에서 행정가가 수행하는 핵심적인 기능 중의 하나로 행정과 조직에서 중시되고, 교육 행정 분야에서도 널리 사용되며 그 중요성이 크게 부각되고 있다. 교육 행정에서 의사결정이란 조직의 목표 달성을 효과적으로 수행하기 위해 제시된 대안들 중에서 최적의 것을 선택하는 일련의 행위인 것이다(정태범, 1994). 영 유아교육기관에서 의사결정이 중요한 이유는 해당 교육기관의 지역 사회적 특수성과 실정을 반영하기 어려운 일률화의 경향과

원장의 단순한 의사결정으로 인하여 전문직 교사들의 창의적이고 자율적인 의사결정의 기회가 줄어들 가능성이 있기 때문이다. 의사결정은 심사숙고한 후에 도달되는 결론이며, 결정에 도달하는 과정과 결정을 시행하는 과정까지도 포함하게 되는 개념이라고 할 수 있다(나진, 1985). 영유아교육기관에서 의사결정이란 일반적으로 교육목적과 목표를 효과적으로 실현하기 위한 행동 방안을 선택하려는 사고이며, 이는 교육을 목적으로 하는 의사결정 조직체인 교육기관의 경영관리 활동의 중요한 기능을 발휘하게 하는 원동력인 것이다.

영유아교육기관에서 원장의 의사결정 유형은 대개 어린이집의 원장이 의사결정 과정에서 교사의 참여를 얼마나 허용하는가에 따라 분류된다(김미정, 2001). 가장 바람직한 의사결정은 참여적 의사결정으로 원장은 집단 토론을 거쳐 의사결정을 하게하며 교사에게 최대한의 결정참여를 허용하는 유형이다. 이러한 형태의 의사결정을 선호하는 원장의 경우는 보다 민주적으로 원을 운영하며 교사들의 직무만족도가 높은 것으로 나타나고 있다(이분려, 1998; 임순옥, 2000). 이에 반해 의사를 결정하는데 있어 교사 및 교직원들의 의견을 도외시하고 구성원들의 참여의 기회를 전혀 주지 않는 유형의 의사결정을 독단적 의사결정이라 한다. 이러한 조직 환경 하에서는 자율적인 프로그램의 개선 발전이나 구성원들의 원과 원아들을 위한 헌신적인 참여를 기대하기는 어려울 것이다. 이외에도 원장이 의사결정을 할 때 구성원인 교사의 참여 기회를 직접적으로 주지는 않으나 이미 정한 의사결정의 내용을 교사로 하여금 검토하고 납득케 하여 예정대로 추진해 나가는 조종형 의사결정, 교사의 참여를 허용하나 한계와 범위가 한정되어 있는 조절형 의사결정이 있다.

이제까지 이루어진 보육교사의 직무만족도에 관한 연구들이 대부분 보육교사의 개인 내적 변인들과의 연계성을 주로 보고 있는데, 예를 들어 보육교사의 전문성 인식과의 관계(권영미, 2014; 조은주, 2012), 정서변인(박옥숙, 2011; 이진화, 2007)과의 상관연구들과 근무환경 관련 변인들에 관한 연구들로는, 처우개선비와의 관계(김근희, 2007), 직무스트레스(박진희, 2013; 윤미정, 2011), 원장의 리더십의 영향력(김인자, 2008; 박영화, 2006) 등의 내용을 다루고 있다. 본 연구에서는 어린이집의 조직 특성이 가지고 있는 원장의 영향력 중에서 보육교사가 인식하는 원장의 지도성 유형 및 의사결정 유형과 교사의 직무만족도와의 관계를 규명해 봄으로써 보다 질 높은 차원의 보육과정 운영을 위해 필수적 요인인 교사의 만족도에 영향을 주는 원장의 지도성 유형과 의사결정 유형 변인에 관한 심도 있는 논의를 해보고자 한다. 위의 연구 목적을 위해 설정한 연구 문제는 다음과 같다.

- 1) 보육교사가 인식한 원장의 지도성 유형에 따라 보육교사의 직무만족도에는 차이가 있는가?
- 2) 보육교사가 인식한 원장의 의사결정 유형에 따라 보육교사의 직무만족도에는 차이가 있는가?

## II. 연구방법

### 1. 연구 대상

본 연구는 서울·인천·경기지역 어린이집에 근무하는 보육교사 184명을 대상으로 하였다. 연구대상의 일반적 배경은 다음의 표1과 같다.

<표1> 보육교사의 일반적 배경

| 배경 요인 | 구분           | 인원수(N=184명) | 백분율(%) |
|-------|--------------|-------------|--------|
| 연령    | 25세 미만       | 16          | 8.70   |
|       | 25세 - 30세 미만 | 115         | 62.50  |
|       | 30세 - 35세 미만 | 32          | 17.39  |
|       | 35세 이상       | 21          | 11.41  |
| 경력    | 3년 미만        | 45          | 24.46  |
|       | 3년 - 5년 미만   | 100         | 54.35  |
|       | 5년 - 7년 미만   | 20          | 10.87  |
|       | 7년 이상        | 19          | 10.33  |
| 학력    | 고졸           | 30          | 16.30  |
|       | 전문대졸         | 87          | 47.28  |
|       | 4년제졸         | 67          | 36.41  |
| 설립형태  | 국공립어린이집      | 40          | 21.74  |
|       | 직장어린이집       | 62          | 33.70  |
|       | 민간어린이집       | 82          | 44.57  |

연구대상의 연령은 25세에서 30세 미만(115명, 62.6%)이 가장 많았으며, 30세에서 35세 미만(32명, 17.4%)이 그 다음이었고, 35세 이상(21명, 11.4%), 25세 미만(16명, 8.7%)으로 분포되었다. 경력은 3년에서 5년 사이(100명, 54.4%)가 가장 많았으며, 그 다음으로 3년 미만(45명, 24.5%)이었고, 5년에서 7년 미만(20명, 10.9%), 7년 이상(19명, 10.3%)순이었다. 연령의 간극 기준은 김명수(2011)의 연구에 근거를 두었다. 학력은 전문대졸(87명, 47.3%)이 가장 많았고, 그 다음으로 4년제졸(67명, 36.4%), 고졸(30명, 16.3%)의 순이었다. 설립형태로는 민간어린이집(82명, 44.6%)이 가장 많았으며, 그 다음으로 직장어린이집(62명, 33.7%), 국공립어린이집(40명, 21.7%)의 순이었다. 법인 및 가정어린이집 유형이 소수 있었으나, 회수 과정에서 제외되어 설립형태는 세 가지로 분류되었다.

## 2. 연구 도구

### 1) 원장의 지도성 유형

설문지는 Halpin의 지도성 행동기술 설문지(LBDQ)를 토대로 한민좌(2001)가 어린이집 여건에 맞게 일부 수정 보완하여 타당화시킨 설문지를 사용하였다. 지도성을 분류하는데 과업 중심적인 측면과 인화 중심적인 측면을 고려하여 4가지 유형으로 지도성의 유형이 분류된다. 과업중심형과 인화중심형은 평균을 중심으로 평균이상이면 상, 평균이하이면 하로 구분하여 지도성 유형을 구분하였다(한민좌, 2001)

지도성 유형의 분류 방식은 다음과 같다.

<표2> 원장의 지도성 유형 분류 방식

| 지도성 유형 | 분류 방식      |
|--------|------------|
| 효율형    | 인화 ↑, 과업 ↑ |
| 과업중심형  | 인화 ↓, 과업 ↑ |
| 인화중심형  | 인화 ↑, 과업 ↓ |
| 비효율형   | 인화 ↓, 과업 ↓ |

높은 과업과 높은 인화 경향을 보이는 집단의 지도자를 효율형 지도성(인화 평균 50.14이상, 과업 평균 50.40이상)을 가진 지도자로 평가하고 가장 이상적인 유형으로 삼았다. 과업은 높고 인화가 낮은 경우 과업중심형으로(인화 평균 50.14이하, 과업 평균 50.40이상), 인화가 높고 과업이 낮은 경우는 인화중심형으로(인화 평균 50.14이상, 과업 평균 50.40이하), 과업과 인화가 둘 다 낮은 경우는 비효율형(인화 평균 50.14이하, 과업 평균 50.40이하)으로 분류하였다.

설문지는 총 30문항으로 인화중심적 성향을 묻는 15개 문항(예를 들어, 모든 교사들을 자기와 동등한 사람으로 대우한다)과 과업중심적 경향을 묻는 15개 문항(예를 들어, 예정된 기일 안에 일을 완성할 것을 강조한다)으로 이루어져있다. 원장의 지도성유형 분류를 위한 설문지의 신뢰도는 과업중심 요인 문항의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 .82, 인화중심 요인 문항은 .89였다.

## 2) 원장의 의사결정유형

원장의 의사결정 유형 분석을 위한 도구로는 이태근(1976)의 분류에 근거하여 임정원(1998)이 타당화하여 사용했던 도구인 의사결정 유형 인식 측정질문지를 사용하였다. 이 설문지는 원의 기본 운영에 관한 6문항(예를 들어, 원의 대부분의 일을 거의 공개적으로 결정하고 추진한다)의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .87, 교육활동 운영 시 교사의 참여나 자율성의 허가 정도를 묻는 5문항(예를 들어, 학급운영에 담임교사의 창의성과 융통성을 부여한다)의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .79, 학급배정이나 승진과 같은 인사관리에 대한 5문항(예를 들어, 새로 주임교사를 임명할 경우 단독 결정한다)의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .85, 시설 및 재정 관리에 교직원의 의견수렴 정도를 묻는 6문항(예를 들어, 시설, 환경, 게시물을 정기 점검하는 계획을 회의에서 결정한다)의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .82, 일반적인 원의 업무를 회의를 통해 이루어나가는지를 묻는 사무 관리 관련 4문항(예를 들어, 원의 업무를 회의에서 토의하여 공정하게 분담한다)의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .81, 가정 및 지역사회의 조력이나 방문 등에 관한 내용을 여럿이 함께 논의하여 결정하는 지를 알아보기 위한 4문항(예를 들어, 부모회의 일시 및 내용을 단독으로 결정하여 진행한다)의 Cronbach's  $\alpha$ 값은 .79로 구성되어 총 30문항 5점 평정척도이다.

<표3> 원장의 의사결정 유형별 배점 구분

| 의사결정 유형 | 점 수      |
|---------|----------|
| 독 단 형   | 30-60점   |
| 조 종 형   | 61-80점   |
| 조 절 형   | 81-120점  |
| 참 여 형   | 121-150점 |

표3에서와 같이 의사결정 유형은 4가지 유형으로 분류되는데, 점수의 분류 기준에 따라 독단형, 조종형, 조절형, 참여형이다.

### 3) 보육교사의 직무만족도

보육교사의 직무만족도를 측정하기 위한 설문지는 노종희(2001)가 제작한 교사 직무만족 질문지(Teacher Job Satisfaction Questionnaire)를 사용하였다. 보육교사라는 직업의 안정성, 사회적 안정, 자기발전, 보수, 장학기능, 후생복지, 인간관계 만족정도, 의사전달과정의 만족 정도, 업무량, 자기 장학기능 등의 내용을 묻는 설문지로, 보육교사의 업무관련 직무만족에 관한 문항 8문항(예를 들어, 내가 맡은 일을 즐겁게 처리한다), 복지관련 6문항(예를 들어, 우리 어린이집은 교사들의 건강 도모를 위한 시설이 잘 갖추어져 있다), 사회적 안정 및 자기발전관련 6문항(예를 들어, 어린이집 보육교사는 병설유치원 교사 또는 초중등교사들과 사회적으로 동등한 대우를 받고 있다)으로 구성되었으며, 각 문항별 5점 척도로 이루어져 있다. Cronbach's  $\alpha$ 값은 보육교사의 업무관련 직무만족 문항이 .83, 복지관련 문항이 .81, 사회적 안정 및 자기발전관련 문항이 .79였다.

## 3. 연구 절차 및 자료 분석

본 연구에서 사용하는 설문지의 적절성을 알아보기 위해 본 조사에 앞서 어린이집 교사 15명을 대상으로 설문지 문항에 대한 예비조사를 실시하였다. 이를 통해 설문 문항에 대한 이해, 평정 및 문제성에 대해 검토해 보았으나 별 다른 문제는 발생하지 않았다. 본 연구의 자료 수집은 2013년 12월 5일에서 12월 22일까지 이루어졌다. 서울, 인천, 경기 지역 어린이집 총 80곳을 대상으로 우편으로 설문지를 배부하고 유선을 통해 응답 참여에 대한 동의를 구한 후 연구자의 직접 방문을 통해 설문지를 배부하였으며, 총 250부의 설문지를 배부하여 215부를 회수하였다. 회수율은 86%로 나타났다. 이 중 설문 문항에 대한 무응답이 있는 경우 등 자료 처리에 사용할 수 없는 설문지를 제외하고 총 184부의 설문지가 최종 분석에 사용되었다.

본 연구의 자료는 SPSS 18.0 for window를 이용하여 분석하였다. 첫째, 연구대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도와 백분율을 산출하였다. 둘째, 원장의 지도성 유형에 따른 보육교사의 직무만족도의 차이를 알아보기 위해 일원분산분석을 실시하였으며 어느 유형간 차이가 유의하였는가를 파악하기 위해 Scheffé 사후검증을 실시하였다. 마찬가지로 셋째, 원장의 의사결정

유형에 따른 보육교사의 직무만족도의 차이를 알아보기 위해 일원분산분석 및 사후검증을 실시하였다.

### Ⅲ. 연구 결과 및 해석

#### 1. 원장의 지도성 유형에 따른 보육교사의 직무만족도

원장의 지도성 유형에 따른 보육교사의 직무만족도의 평균과 표준편차는 다음의 표4와 같다.

〈표 4〉 원장의 지도성 유형에 따른 보육교사의 직무만족도의 평균과 표준편차

| 직무만족도 요소                                      | 지도성 유형             | 평균    | 표준편차 |
|---|--------------------|-------|------|
| 업무관련 직무만족도<br>(8문항, 40점 만점)                   | 효율형(n=68, 37.0%)   | 28.37 | 4.71 |
|   | 과업중심형(n=28, 15.2%) | 22.61 | 4.99 |
|   | 인화중심형(n=24, 13.0%) | 25.63 | 3.91 |
|   | 비효율형(n=64, 34.8%)  | 21.17 | 4.69 |
| 복지관련<br>직무만족도<br>(6문항, 30점 만점)                | 효율형                | 19.75 | 3.13 |
|   | 과업중심형              | 15.64 | 4.20 |
|   | 인화중심형              | 17.92 | 3.08 |
|   | 비효율형               | 15.08 | 3.18 |
| 사회적 안정 및<br>자기발전 관련<br>직무만족도<br>(6문항, 30점 만점) | 효율형                | 17.88 | 2.92 |
|   | 과업중심형              | 16.07 | 3.11 |
|   | 인화중심형              | 16.92 | 2.70 |
|   | 비효율형               | 15.13 | 2.68 |

표4에서와 같이 가장 이상적인 지도성 유형인 효율형의 경우 전체 184명 중 68명(37.0%)이었으며, 가장 바람직하지 않은 지도성 유형인 비효율형의 경우도 64명(34.8%)로 유사한 분포로 나타났다. 과업중심형의 경우(28명, 15.2%)와 인화중심형의 경우(24명, 13.0%)는 거의 유사한 비율의 분포로 나타났다. 가장 이상적인 효율형 지도성의 경우 어린이집의 전체 구성원 간에 보다 인간적 관계 유지가 가능하고 과업에 대한 성취지향을 높일 수 있는 원장의 지도성으로 본 연구 대상의 경우 37.0%의 비율로 비교적 낮은 분포로 해석되어 진다. 반면 인간관계의 측면이나 과업지향의 측면 모두에서 가장 바람직하지 않은 지도성을 의미하는 비효율형(34.8%) 지도성의 분포도 효율형과 유사하여, 교사들이 지각하는 원장의 지도성에 상당부분 양가적 결과를 예측할 수 있다.

지도성 유형에 따른 보육교사의 각 요소별 직무만족도의 평균과 표준편차를 분석해 보면, 업무관련·복지관련·사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도 모두에서 가장 바람직한 효율형 지도성에서 가장 높은 평균점수를 나타냈으며, 그 다음으로 인화중심형, 과업중심형, 비효율형 순으로 나타났다. 즉 보육교사의 요소별 직무만족도는 원장의 지도성이 인화관계를 중시하고 동시에 과업성취에 관한 효율성도 높을 경우 가장 높은 점수 결과를 보이는 것으로 해석할 수 있다. 반면, 가장 바람직하지 않은 지도성인 비효율형인 경우 3가지 직무만족도 요소별로 가장 낮은 점수를 나타내고 있어, 긍정적이지 못한 지도성일 경우 보육교사의 직무만족도 점수가 낮았음을 시사한다.

보육교사가 인식하는 원장의 지도성 유형에 따른 교사의 직무만족도의 차이를 알아보기 위해 실시한 일원분산분석 및 사후검증의 결과는 다음의 표5와 같다.

<표 5> 원장의 지도성 유형에 따른 보육교사의 직무만족도 일원분산분석 및 사후검증 결과

| 직무만족도 요소                     | 집단  | 제공합     | df  | 평균제공   | F        | 사후검증       |
|------------------------------|-----|---------|-----|--------|----------|------------|
| 업무관련<br>직무만족도                | 집단간 | 1853.65 | 3   | 617.88 | 28.55*** | ①>②        |
|                              | 집단내 | 3895.22 | 180 | 21.64  |          | ①>④<br>③>④ |
|                              | 합계  | 5748.87 | 183 |        |          |            |
| 복지관련<br>직무만족도                | 집단간 | 809.86  | 3   | 269.95 | 24.45*** | ①>②        |
|                              | 집단내 | 1987.62 | 180 | 11.04  |          | ①>④<br>③>④ |
|                              | 합계  | 2792.48 | 183 |        |          |            |
| 사회적 안정 및<br>자기발전 관련<br>직무만족도 | 집단간 | 260.16  | 3   | 86.72  | 10.75**  | ①>②        |
|                              | 집단내 | 1451.75 | 180 | 8.07   |          | ①>④        |
|                              | 합계  | 1711.91 | 183 |        |          |            |

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

(①효율형, ②과업중심형, ③인화중심형, ④비효율형)

표5와 같이 원장의 지도성 유형에 따른 보육교사의 업무관련, 복지관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도의 차이검증을 위해 실시한 일원분산분석의 결과, 보육교사가 인식하는 원장의 지도성 유형에 따라 교사의 직무만족도는 각 요소별로 유의미한 차이가 나타났다. 유의미한 차이가 어느 집단에서 발생하였나를 알아보기 위해 실시한 사후검증의 결과를 살펴보면, 업무관련 직무만족도와 복지관련 직무만족도의 경우 사후검증의 결과가 유사하여, 원장의 지도성 유형 중 효율형과 과업중심형 간에 그리고 효율형과 비효율형 간에, 인화중심형과 비효율형 간의 차이에서 기인하였음을 알 수 있었다. 즉 업무관련 직무만족도 및 복지관련 직무만족도는 원장의 지도성이 효율형일 때 평균점수(업무관련 효율형 평균점수 28.37, 복지관련 효율형 평균점수 19.75)가 과업중심형 일 때(업무관련 과업중심형 평균점수 22.61, 업무관련 과업중심형 평균점수 15.64)에 비하여 유의미하게 차이가 있었으며, 마찬가지로 효율형(업무관련 효율형 평균점수 28.37, 복지관련 효율형 평균점수 19.75)과 비효율형(업무관련 비효율형 평균점수 21.17, 복지

관련 비효율형 평균점수 15.08), 인화중심형(업무관련 인화중심형 평균점수 25.63, 복지관련 인화중심형 평균점수 17.92)과 비효율형(업무관련 비효율형 평균점수 21.17, 복지관련 비효율형 평균점수 15.08) 간의 점수 차이가 통계적으로 유의미한 차이에 기여한 것으로 해석할 수 있다. 따라서 보육교사의 업무관련 직무만족도와 복지관련 직무만족도의 향상을 위해 바람직한 유형의 원장의 지도성은 과업중심형에 비해 효율형이, 비효율형에 비해 효율형이, 비효율형에 비해 인화중심형임을 알 수 있다. 또한 보육교사의 사회적 안정 및 자기발전관련 직무만족도의 경우는 원장의 지도성 유형 중 효율형과 과업중심형 간에 그리고 효율형과 비효율형 간의 차이에서 유의미한 차이가 나타난 것으로 해석된다. 즉 보육교사의 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도는 원장의 지도성이 효율형일 때 평균점수(17.88)가 과업중심형(16.07)일 때 점수보다 유의미하게 높았고, 효율형(17.88)이 비효율형(15.13)보다 유의미하게 차이가 있음을 알 수 있다. 따라서 보육교사의 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도를 높여주기 위해 바람직한 원장의 지도성 유형은 과업중심형 보다는 효율형이, 비효율형 보다는 효율형임을 시사한다.

## 2. 원장의 의사결정 유형에 따른 보육교사의 직무만족도

보육교사가 인식하는 원장의 의사결정 유형에 따른 교사의 직무만족도에 대한 요소별 평균과 표준편차는 다음 표 6과 같다.

보육교사가 인식하는 원장의 의사결정 유형을 살펴보면, 가장 이상적인 의사결정 유형으로 어린이집 내의 모든 구성원들의 의견을 존중, 수렴하고 의사결정에 교사의 참여를 독려하는 참여형이 전체 184명 중 23명으로 12.5%였고, 조절형은 129명으로 70.1%로 가장 많았으며, 조종형은 24명으로 13.0%, 가장 바람직하지 않은 의사결정 유형을 나타내는 독단형은 8명으로 4.3% 였다. 가장 바람직한 유형의 의사결정 유형의 비율인 효율형이 12.5%로 비교적 낮은 비율로 나타났고 실제로 조절형의 비율이 가장 높아(70.1%) 교사가 인식하는 원장의 의사결정 유형이 대체로 의사결정 시 원장은 비교적 교사의 참여를 허용하나 엄격한 한계와 범위가 존재하는 형태인 것을 알 수 있었다. 반면 가장 바람직하지 않은 의사결정 유형인 독단형의 비율도 4.3%로 비교적 낮은 비율로 나타나 보육 현장에서 원장 단독의 의사결정이 이루어지는 경우는 적은 것으로 판단되어 이 점에 대해서는 긍정적인 해석이 가능할 것으로 보인다.

의사결정 유형별 평균점수의 분포를 분석해 보면, 교사의 업무관련, 복지관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도 모두 원장의 의사결정 유형이 참여형일 때 가장 높은 점수를 나타냈고, 업무관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도의 경우 그 다음으로 조절형, 조종형, 독단형의 순이었다. 복지관련 직무만족도의 경우는 참여형, 조절형, 독단형, 조종형의 순으로 나타났다. 즉 원장의 의사결정 유형이 보육교사를 비롯한 보육교직원들의 참여를 독려하는 유형일 때 보육교사는 업무관련, 복지관련 그리고 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도를 높게 인식한다고 볼 수 있다. 반면 원장의 의사결정 유형이 가장 바람직하지 않은 유형인 독단형일 때 업무관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도에서는 가장 낮은 평균점수를 나타내어 직무만족도가 가장 낮다고 볼 수 있다.

<표 6> 원장의 의사결정 유형에 따른 보육교사의 직무만족도 평균과 표준편차

| 직무만족도 요소                                      | 의사결정 유형           | 평균    | 표준편차 |
|---|-------------------|-------|------|
| 업무관련 직무만족도<br>(8문항, 40점 만점)                   | 참여형(n=23, 12.5%)  | 31.87 | 3.49 |
|   | 조절형(n=129, 70.1%) | 24.88 | 4.18 |
|   | 조종형(n=24, 13.0%)  | 18.75 | 4.21 |
|   | 독단형(n=8, 4.3%)    | 17.50 | 7.38 |
| 복지관련<br>직무만족도<br>(6문항, 30점 만점)                | 참여형               | 21.39 | 2.54 |
|   | 조절형               | 17.63 | 3.34 |
|   | 조종형               | 12.75 | 2.71 |
|   | 독단형               | 13.00 | 3.90 |
| 사회적 안정 및<br>자기발전 관련<br>직무만족도<br>(6문항, 30점 만점) | 참여형               | 18.91 | 2.92 |
|   | 조절형               | 16.76 | 2.73 |
|   | 조종형               | 14.13 | 2.41 |
|   | 독단형               | 13.00 | 2.87 |

보육교사가 인식하는 원장의 의사결정 유형에 따른 교사의 직무만족도의 차이를 알아보기 위해 실시한 일원분산분석 및 사후검증의 결과는 다음의 표7과 같다.

<표 7> 원장의 의사결정 유형에 따른 보육교사의 직무만족도 일원분산분석 및 사후검증

| 직무만족도 요소                     | 집단  | 계급합     | df  | 평균계급   | F        | 사후검증              |
|------------------------------|-----|---------|-----|--------|----------|-------------------|
| 업무관련<br>직무만족도                | 집단간 | 2449.75 | 3   | 816.58 | 44.55*** | ①>②<br>①>③<br>①>④ |
|                              | 집단내 | 3299.12 | 180 | 18.33  |          | ②>③<br>②>④        |
|                              | 합계  | 5748.87 | 183 |        |          |                   |
|                              |     |         |     |        |          |                   |
| 복지관련<br>직무만족도                | 집단간 | 1043.36 | 3   | 347.79 | 35.69*** | ①>②<br>①>③<br>①>④ |
|                              | 집단내 | 1754.12 | 180 | 9.75   |          | ②>③<br>②>④        |
|                              | 합계  | 2797.48 | 183 |        |          |                   |
|                              |     |         |     |        |          |                   |
| 사회적 안정 및<br>자기발전 관련<br>직무만족도 | 집단간 | 375.91  | 3   | 125.30 | 16.88*** | ①>②<br>①>③<br>①>④ |
|                              | 집단내 | 1336.00 | 180 | 7.42   |          | ②>③<br>②>④        |
|                              | 합계  | 1711.91 | 183 |        |          |                   |
|                              |     |         |     |        |          |                   |

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

(①참여형, ②조절형, ③조종형, ④독단형)

원장의 의사결정 유형에 따른 보육교사의 업무관련, 복지관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도의 차이검증을 위해 실시한 일원분산분석의 결과, 보육교사가 인식하는 원장의 의사결정 유형에 따라 교사의 직무만족도는 각 요소별로 유의미한 차이가 나타났다. 유의미한 차이

가 어느 집단에서 발생하였나를 알아보기 위해 실시한 사후검증의 결과를 살펴보면, 업무관련, 복지관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도 모두 사후검증의 결과가 유사하여, 원장의 의사결정 유형 중 참여형과 조절형 간에, 참여형과 조종형 간에, 참여형과 독단형 간에 그리고 조절형과 조종형 간에, 조절형과 독단형 간의 차이에서 기인하였음을 알 수 있었다.

따라서 보육교사의 직무만족도를 높여주기 위해 바람직한 원장의 의사결정 유형은 조절형보다는 참여형일 때, 조종형보다는 참여형일 때, 독단형보다는 참여형일 때 그리고 조종형보다는 조절형일 때, 독단형보다는 조절형일 때 유의미하게 차이가 있음을 의미한다.

## IV. 논의 및 결론

본 연구에서는 어린이집 원장의 지도성 유형 및 의사결정 유형에 따른 보육교사의 직무만족도를 살펴봄으로써, 보육의 질을 결정짓는데 중요한 요인인 교사의 직무만족에 미치는 원장의 지도성 유형 및 의사결정 유형의 영향력의 중요성을 검토하고자 하였다. 본 연구의 결과 요약과 논의는 다음과 같다.

첫째, 원장의 지도성 유형에 따라 보육교사의 직무만족도에는 차이가 있었다. 지도성 유형에 따른 교사의 직무 만족도의 평균점수를 분석해 본 결과 원장의 지도성이 가장 이상적인 유형인 효율형일 때, 교사의 업무관련, 복지관련, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도 모두에서 가장 높은 점수를 나타냈다. 그 다음으로 인화중심형, 과업중심형, 비효율형 순이었다. 즉 보육교사의 직무만족은 원장의 지도성이 보육교사와의 밀접한 상호작용을 통해 과업을 수행하고 목표달성을 위해 교사의 사기를 높여주는 지도성을 보일 때 보육교사의 업무관련 직무만족도가 높아질 수 있음을 시사한다. 이는 원장의 지도성이 교사간의 관계에서 우호적이며 포용적일수록 교사의 직무만족도가 높다고 보고한 Bently와 Rempel(1972), Hersey와 Balchard(1982) 등의 연구와 일치한다. 그러므로 교사가 인식하는 원장의 지도성이 긍정적일 때 가장 높은 교사의 직무만족도를 나타냈다고 할 수 있다.

원장의 지도성 유형에 따른 교사의 직무만족도 분석을 위해 실시한 일원분산분석 및 사후검증을 실시해 본 결과, 원장의 지도성 유형에 따라 교사의 직무만족도는 유의미하게 차이를 보였다. 유의미한 차이는 교사의 업무관련 직무만족도의 경우는 효율형과 과업중심형 간에, 효율형과 비효율형 간에, 인화중심형과 비효율형 간에 차이에서 기인한 것으로 사후검증 결과 밝혀졌다. 즉 교사가 인식하는 원장의 지도성이 과업중심적일 때 보다는 효율형일 때, 비효율형의 지도성보다는 효율형일 때 그리고 비효율형 지도성 보다는 인화를 중시하는 인화중심형 지도성을 가지고 있을 때 교사의 직무만족도가 높게 나타났음을 의미한다. 교사의 복지관련 직무만족도의 경우도 업무관련 직무만족도와 마찬가지로 효율형과 과업중심형 간에, 효율형과 비효율형 간에, 인화중심형과 비효율형 간에 차이에서 기인한 것으로 사후검증 결과 밝혀졌다. 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도의 경우는 유의미한 차이가 효율형과 과업중심형 간에 그리고 효율형과 비효율형 간에 차이에서 기인한 것으로 나타났다. 그리고 교사의 사회적 안정 및 자기발전 직무만족도는 원장의 지도성이 과업을 중시하는 과업중심형일 때보다 효율형일 때, 과업 및 인화 중심성이 모두 낮아 가장 바람직하지 않은 유형인 비효율형일 때보다 효율형일 때 더욱 높

게 나타남을 알 수 있었다. 이러한 결과는 원장의 긍정적인 지도성과 보육교사의 직무만족도 간의 유의미한 상관관계를 나타냈던 노완호(1996)의 연구와 유치원의 민주적인 조직풍토가 교사의 직무만족을 높인다는 이분려(1998)의 연구 등과 일치한다. 교사의 직무만족도는 교사의 행복감이나 교사와 아동간의 질적 상호작용, 일과 운영 및 원의 발전에 직접적인 영향을 미치는 중요한 변인으로(손지연, 2007; Jord-Bloom, 1989; Pope & Stremmel, 1992), 직무만족도를 높일 수 있는 다양한 해결책들이 모색되어야 할 것으로 보인다. 특히 영유아교육기관의 조직적 특성인 소규모성, 여성성, 동일 전공자들의 집합, 원장의 구성원에 대한 직접적인 영향력 행사 가능성과 같은 집단의 조직적 특성상 원장이 갖는 지도성의 유형은 교사에게 결정적인 만족감의 원인 제공 요소가 될 수 있다. 따라서 원장들을 대상으로 효율적이고 민주적인 원의 운영과 교사의 직무만족도를 높여 줌으로써 원의 발전할 수 있는 원의 파급 효과 등에 따른 다양한 교육 및 연수가 이루어지는 것이 필요하다.

둘째, 원장의 의사결정 유형에 따라 보육교사의 직무만족도에는 차이가 있었다. 의사결정 유형에 따른 교사의 직무 만족도의 평균점수를 분석해 본 결과 원장의 의사결정 유형이 가장 이상적인 참여형일 때 교사의 직무만족도 점수가 가장 높았다. 업무관련 직무만족도와 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도의 경우는 참여형 다음으로 조절형, 조종형, 독단형의 순으로 평균점수가 낮아져 의사결정의 긍정적인 순서대로 평균점수가 분포됨을 알 수 있었다. 복지관련 직무만족도의 경우는 참여형 다음으로 조절형, 독단형, 조종형의 순으로 나타났다. 본 연구대상의 경우 조절형의 수가 129명으로 가장 바람직한 유형인 참여형보다 월등히 많은 수로 나타나 아쉬운 감이 없지 않다. 그러나 의사결정 과정이 보다 민주적이고 교원들에게 참여의 기회를 주고자 하는 참여형 의사결정 유형의 원장의 경우 교사들의 직무만족도의 점수가 가장 높게 나타난 점은 기존의 원장의 의사결정유형과 관련 변인들을 다루었던 김애자(2005), 박인희(2010), Lampe(1997)등의 연구와 유사한 결과이다. 영유아교육기관과 같은 교육 조직의 경우 원의 성공적인 경영은 여러 과업에 대한 결정 시 교사들의 참여도가 클수록 공동체 조직의 형성으로 인한 함께 결정하고 함께 책임을 지는 이상적인 교육 의식구조가 형성될 수 있는 것이다. 본 연구의 결과에서 보듯이 원장의 의사결정 유형이 참여형과 조절형으로 인식될수록 교사들의 직무만족도가 높게 나타남으로 미루어 볼 때, 원장의 의사결정 과정에 교사들의 참여를 더욱 확대함으로써 보다 민주적이고 자율적인 교사 참여적 의사결정을 촉진하는 방향으로 나아가야 할 것이다.

원장의 의사결정 유형에 따른 교사의 직무만족도 분석을 위해 실시한 일원분산분석 및 사후검증 결과, 원장의 의사결정 유형에 따라 교사의 직무만족도는 유의미하게 차이를 보였다. 유의미한 차이는 교사의 업무관련 직무만족도, 복지관련 직무만족도, 사회적 안정 및 자기발전 관련 직무만족도 모두 유사한 결과를 나타냈는데, 참여형과 조절형 간에, 참여형과 조종형 간에, 참여형과 독단형 간에 그리고 조절형과 조종형 간에, 조절형과 독단형 간의 차이에서 기인한 것으로 사후검증 결과 밝혀졌다. 즉 교사의 직무만족도를 높이기 위해서는 원장의 의사결정 유형이 조절형일 때보다는 참여형일 때, 조종형일 때보다는 참여형일 때, 독단형일 때보다는 참여형일 때 더 유리하며, 조종형보다는 조절형이 그리고 독단형보다는 조절형이 더 유리함을 의미한다. 의사결정의 과정은 조직의 목표달성에 있어 대안을 합리적으로 선택하는 과정이므로 조직의 발전에 매우 중요한 역할을 한다(박인희, 2010). 합리적인 의사결정의 과정은 다각적인 생각과 철저

한 분석을 통한 신중한 결정과정이며, 이 과정에서 전체 교직원의 의사를 수용하고 최대한의 참여를 보장해 주는 의사결정과정은 매우 중요하다고 볼 수 있다. 참여형 의사결정과정은 이러한 과정이 합리적으로 진행될 수 있는 유형으로 교사의 직무만족도에 가장 긍정적인 영향을 주는 것으로 볼 수 있다. 이는 학교장의 의사결정과 교사의 역할 갈등, 직무스트레스, 직무만족등과의 관계 연구를 실시하였던 홍원식(2000), 손태기(2007)등의 연구 결과와도 일부 일치하는 결과이다.

본 연구에서는 어린이집의 질적 향상에 영향을 미치는 연구 변인으로 많은 선행연구들이 주로 어린이집의 물리적 환경이나 교사관련 변인(김미정, 2001; 김혜정, 2006; 황병숙, 2005)에 연구의 초점을 둔 것에 반해, 어린이집 운영 전반에 책임이 있고 행정의 수반으로 원의 교육프로그램에 많은 영향력을 행사할 수 있는 원장에 초점을 두어 관련 변인들을 분석하였다. 연구의 결과를 통해 볼 때 보다 나은 양질의 보육 프로그램 및 경영의 실체는 원내의 모든 구성원들이 자율적으로 참여하는 과정을 통해 민주적인 합의와 토론을 거쳐 이루어져야 한다고 생각한다. 어느 조직에서나 마찬가지이겠지만 특히 대부분의 어린이집의 조직 특성상 소규모의 집단에서 원장이 갖는 행정적 권한은 클 수밖에 없다. 이러한 위치에 있는 원장의 내적 변인들 중 구성원들을 원활히 이끌어 갈 수 있는 지도성과 민주적 의사결정 과정은 어린이집의 양적·질적 발전을 위해 중요한 요소가 될 것이다. 교사들이 인식하기에 교사들의 참여를 독려하고 지지하는 원장의 지도성과 민주적인 의사결정 과정을 선호하는 원장들의 경우 교사들의 직무만족도가 가장 높아, 원장의 지도성 및 의사결정 유형이 어린이집의 질적 발전을 위해 중요한 변인 중에 하나임을 알 수 있었다. 따라서 원장의 민주적인 지도성과 의사결정의 올바른 과정 수립, 실천을 도모할 수 있는 교육프로그램의 필요성이 강조되어야 할 것이다.

본 연구의 결과를 토대로 제한점과 후속연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구는 서울, 인천, 경기 지역의 어린이집 교사를 대상으로 실시한 연구로 연구결과를 일반화하기에는 제한이 있다. 추후 연구에서는 연구의 일반화를 위해 연구 지역의 확대와 지역적 다양성을 고려할 수 있는 연구가 이루어져야 할 것이다.

둘째, 대상의 표집에 있어 각 셀의 표집인원의 많고 적음이 고르지 않아(예를 들어, 연구대상의 연령별 인원 수, 의사소통 유형별 대상 수 등) 연구 결과에 신중을 기해야 하며, 추후 연구에서는 비교 대상인 표집 인원의 비율을 고려하여 좀 더 많은 연구대상이 필요하다고 사료된다.

셋째, 원장의 내·외적 변인들에 대한 보다 다각적인 연구가 필요한 것으로 보여 진다. 본 연구에서 다루어진 변인들 이외에 보육프로그램의 질적 향상을 도모하는데 영향을 줄 수 있는 다양한 요소들이 연구되어 변인들 간의 상호작용의 효과에 대한 분석이 필요하다. 이는 교사들이 어린이집 운영 전반에 있어 얼마나 중추적인 역할을 할 수 있으며 민주적인 과정 속에서 교육 활동에 임하느냐가 교사들이 느끼는 원장의 내적 변인들에 의해 좌우될 수 있기 때문이다.

## 참고 문헌

- 국어대사전 (2014). 이희승 편저. 민중서림.  
 권영미 (2014). 보육교사의 전문성 인식과 사회적지지 및 직무만족도의 관계. 영남대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.

- 권영자 (2009). 유치원교사와 어린이집 교사의 DAP 교육신념과 교사효능감 및 직무만족도 연구. 동국대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 김근희 (2007). 보육시설유형과 처우개선비에 따른 보육교사의 근무환경과 직무만족도 연구. 성균관대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 김명수 (2011). 보육교사가 인식한 원장의 리더십 특성에 따른 보육교사의 직무만족도 및 이직의도의 관계. 국민대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 김미정 (2001). 유아교사의 의사결정 참여 정도와 교사효능감. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 김애자 (2005). 유아교육기관 교사가 지각한 원장의 의사결정 유형과 교사 직무스트레스의 관계. 성균관대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 김연옥 (2012). 유아교사의 소진 척도 개발과 타당화. 경성대학교 대학원 박사학위 청구논문.
- 김옥련 (1977). **유치원 경영관리**. 서울: 교육과학사.
- 김인자 (2008). 어린이집 시설장 리더십이 교사의 임파워먼트 및 직무만족도에 미치는 영향. 탐라대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 김정휘 (1994). 교사의 직무스트레스와 교육활동에 관한 연구. 숙명여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 김혜정 (2006). 보육교사가 인식하는 보육 시설장과의 인간관계가 업무 수행에 미치는 영향. 중앙대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 나진 (1985). 학교장의 의사결정 유형에 따른 교사의 역할 갈등 및 역할모호성에 대한 연구. 동아대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 노완호 (1996). 어린이집 원장의 지도성 유형과 보육 교사의 직무만족도에 관한 연구. 경기대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 노종희 (2001). 교원직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구, **교육행정학 연구**, 19(2), 163-181.
- 박경화 (2011). 민간보육시설 보육교사의 직무만족도 연구. 숭실대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 박선화 (2012). 유아교사의 직무만족도와 교사효능감에 관한 연구. 목포대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 박영화 (2006). 교사 직무스트레스와 시설장 리더십에 관한 연구. 한양대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 박옥숙 (2011). 보육교사의 자아탄력성과 직무만족도의 관계 분석. 부경대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 박유미 (2012). 시설유형에 따른 보육교사의 직무스트레스와 직무만족도 및 교사효능감과의 관계. 국민대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 박인희 (2010). 교사가 지각한 유치원 원장의 의사결정 유형과 교사 직무스트레스의 관계. 한국외국어대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 박진희 (2013). 보육교사의 직무스트레스가 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향. 한국외국어대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 손지연 (2007). 학교장의 의사소통유형과 교사의 직무만족도와의 관계. 국민대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 손태기 (2007). 학교장의 의사결정유형이 교사의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. 안양대학교

- 교 대학원 석사학위 청구논문.
- 양인자 (2010). 보육교사 근무환경과 직무만족에 관한 연구. 상지대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 윤미정 (2011). 보육교사의 직무스트레스 및 소진에 따른 직무만족도 연구. 건국대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 윤정란 (2005). 보육시설장의 리더십 유형과 교사의 직무만족과의 관계에 관한 연구. 성균관대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 이분려 (1998). 유치원 조직풍토와 직무만족 및 교사효능감의 관계. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 이은화, 배소연, 조부경 (1995). **유아교사론**. 서울: 양서원.
- 이진화 (2007). 보육교사의 정서노동과 개인 및 기관이 정서변인, 직무만족도, 소진과의 관계. 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 임순옥 (2000). 어린이집 원장의 의사결정 유형에 따른 교사의 직무만족도 분석. 천안대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 임정원 (1998). 유아교육기관 원장의 의사결정 유형과 교사의 역할 갈등. 한국교원대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 정경진 (2007). 직무스트레스와 자기효능감이 보육교사의 직무만족도와 이직의도에 미치는 영향. 충북대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 정태범 (1994). **교육행정학**. 서울: 정민사.
- 조은주 (2012). 보육교사의 전문성 인식 및 직무만족도, 삶의 만족도에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 한민좌 (2001). 교사가 지각하는 어린이집 원장의 지도성 유형과 교사효능감 연구. 숙명여자대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 한인자 (2005). 유아교사의 자아존중감과 직무스트레스에 관한 연구. 배재대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- 한현지, 서영숙 (2013). 어린이집 운영관리 과정에 나타난 원장의 의사결정. **한국보육지원학회지**, 9(3), 147-169.
- 홍원식 (2000). 학교장의 의사결정유형과 교사의 스트레스와의 관계 연구. 경원대학교 교육대학원 석사학위 청구논문.
- 황병숙 (2005). 교사의 배경변인에 따른 자기효능감과 직무만족. 대구대학교 대학원 석사학위 청구논문.
- Bently, R. R., & Rempel, A. M. (1972). *Manual for the Purdue teacher opinionative*. West Lafayette, Indiana: Univ. Book store.
- Bolger, N., & Amarel, D. (2007). *Effects of social support visibility on adjustment to stress: Experimental evidence*. Source Department of Psychology. Columbia university, NY, USA.
- Chi, H., Lan, C., & Battogtokh, D. (2012). The moderating effect of transformational leadership on knowledge management and organizational effectiveness. *Social Behavior Personality: An International Journal*, 40(6), 1015-1024.
- Gardner, J. W. (1990). *On leadership*. NY: The free press.

- Gasser, D. T. (1985). A survey of the sources of role, task and environmental stress of public secondary school teachers. *Dissertation Abstracts International*, 46(6), December, 1457.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. NY: MacMillan.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Jord-Bloom, P. (1989). Factor influencing overall job satisfaction and organizational commitment in early childhood work environment. *Journal of Research in Childhood Education*, 3(2), 107-122.
- Lampe, S. E. (1997). Shared decision making in schools: Effect on teacher efficacy. *Education: Indianapolis*, 118(1), 150-157.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nissly, J. A., Mor Barak, M. E., & Levin, A. (2005). Stress, social support and workers' intentions to leave their jobs in public child welfare. *Administration in Social Work*, 29(1), 79-100.
- Pope, S., & Stremmel, A. (1992). Organizational climate and job satisfaction among child care teachers. *Child Youth Care Forum*, 21(1), 39-54.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.) NJ: Prentice Hall.

## ABSTRACT

The purpose of this study is to find out the effects of directors' leadership style and the type of decision-making on improving child care teachers' job satisfaction which is essential to operate high-quality nursing. The survey method was used for 184 child care teachers who work for child care centers. The collected data were analyzed using one-way analysis of variance and posteriori test to find out the differences in teachers' job satisfaction according to their recognition of directors' leadership and decision-making. The result showed that differences exist in child care teachers' job satisfaction according to the leadership and decision-making of directors as recognized by the teachers. The score of child care teachers' self-development, work, welfare & social stability related to job satisfaction hit the highest when directors' leadership type was efficiency-centered. Similarly, participatory decision-making type, which is the most ideal type, scored the highest in all sub-components of job satisfaction in the case of directors' type of decision-making. This implies that the directors who prefer positive leadership and democratic participatory decision-making type increase teachers' job satisfaction which will positively affect the child care centers' qualitative development.

▶ *Key Words* : leadership, decision-making, job satisfaction

논문투고 2014. 10. 14.  
수정원고접수 2014. 12. 11.  
최종게재결정 2015. 02. 03.