

# 기관장의 감성리더십과 조직문화와의 관계 -유아교육기관을 중심으로-

유경훈  
승실대학교 교육대학원 유아교육전공

## The Relationship between Organization Culture and Emotional Leadership of Director -Young Children's Education Institute-

Kyung-Hoon Lew

Dept. of Early Childhood Education, Soongsil University Graduate School

요 약 본 연구는 유아교육기관장인 원장의 감성리더십이 조직문화와 어떤 상관이 있으며 설명력은 어떠한지 알아보고, 감성리더십 수준에 따라 조직문화수준에 차이가 있는지 알아보고자 실시되었다. 서울시와 수도권의 유치원과 어린이집에서 보육교사 164명을 대상으로 원장의 감성리더십과 조직문화에 대한 설문지를 각각 실시하였다. 회수된 자료는 spss 23.0 프로그램을 활용하여 상관관계와 회귀분석과 t-test 분석을 실시하였다. 그 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 기관장의 감성리더십의 자기인식능력, 자기관리능력, 사회적인식 능력, 관계관리 능력 등 모든 하위요인과 조직문화의 모든 하위요인인 인적 자원 문화, 개방체계 문화, 위계질서 문화, 생산중심 문화 요인은 밀접한 상관이 있음을 알 수 있었다. 조직문화를 설명하는 기관장 리더십에 대한 회귀분석의 결과는 인적자원 문화와 위계질서 문화는 관계관리 능력 리더십이 의미있는 설명력을 보였으며, 개방체계 문화는 자기인식 능력 리더십, 생산중심 문화는 사회적인식 능력 리더십이 의미있게 설명하는 것으로 나타났다. 마지막으로 기관장의 리더십 수준이 높은 집단의 조직문화의 성향점수는 기관장의 감성리더십이 낮은 집단보다 조직문화의 성향점수가 더 의미있게 높은 것을 알 수 있었다. 본 연구결과에 따라 기관장의 리더십은 조직문화와 밀접한 상관이 있으며 의미있는 영향력을 나타낸다는 것을 알 수 있었으며 이에따라 기관장들의 감성리더십에 대한 중요성이 강조되어야 하며 리더십 수준을 높일 수 있는 방안이 필요함을 시사한다.

**Abstract** The purpose of this study is to identify the relationship between the emotional leadership of directors and the organization culture and to examine differences in the level of emotional leadership of directors. The research results were as follows: Firstly, the relationship between emotional leadership of directors and organization culture showed a positive correlation between all sub-factors. Secondly, multiple regression analyses identified the emotional leadership's sub-factors were significant predictors of the organization culture. Thirdly, organization culture significantly differed according to the emotional leadership level. In summary, this research confirmed that there was a correlation between the emotional leadership of directors and organization culture.

**Keywords** : director, organization culture, emotional leadership, young children, young children' education institute

### 1. 서론

리더십은 집단 구성원들이 리더를 믿고 따르는 것과

동시에 구성원들 스스로도 주도적이 되어 조직의 효과성을 극대화하도록 기여하는데 필요한 능력이라고 할 수 있다.

\*Corresponding Author : Kyung-Hoon Lew(Soongsil Univ.)

Tel: +82-2-820-0292 email: lewkh@ssu.ac.kr

Received August 24, 2018

Revised (1st September 7, 2018, 2nd September 10, 2018)

Accepted October 5, 2018

Published October 31, 2018

Northouse[1]은 리더십을 집단에서의 과정이며 영향력이라고 정의하였고 Gardner는 다른 사람의 사고, 감정, 행동에 의미심장한 영향을 미치는 능력이라고 주장하면서 리더십을 리더와 구성원들의 마음에서 계속해서 일어나는 인지적 과정이라고 하였다[2]. 여인길과 김성수[3]는 리더십은 과정이면서 개인의 특성으로써 강제성이 없는 영향력의 행사과정으로 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 힘을 의미한다고 하였다. 즉, 리더십이란 사람들이 자발적으로 동기유발 되어 업무에 몰입하게 하며 조직 및 기관, 인간관계와 개개인의 삶에 영향을 주는 독특한 특성[4]이라고 할 수 있다.

리더십은 1980년대에 이르러 다양한 리더십이론으로 발전하고 있는데 변혁적 리더십, 서번트 리더십, 셀프 리더십, 슈퍼 리더십 그리고 감성 리더십 등 다양한 조직에 적절한 리더의 역할을 할 수 있는 리더십에 대한 이론들이 제시되고 있다[5],[6].

감성리더십은 리더로서의 인지적인 능력을 갖추는 것 외에도 감성지능이 필요함을 의미하는 것으로 Goleman[7]은 감성리더십이 리더가 자신의 내면을 인식하고 구성원들의 감성도 배려하며 관계형성을 자연스럽게 유도하고 조직자체의 감성역량을 높이는 능력이라고 하였다. 그는 리더의 차이는 감성지능수에 따라 차이가 있다고 주장하면서 감성지능을 자기인식, 자기관리, 사회적인식, 인간관계의 영역을 포함하여 사람들과 공감하는 능력이 필요한 리더십으로 보았다. 자기인식 능력은 자신을 명확하게 아는 능력이며 자기관리능력은 자신의 감정을 파악하고 자신이 하고자하는 목표를 위해 감정을 효과적으로 관리할 수 있는 능력이다. 사회적 인식능력은 감정이입이 되어 타인의 감정을 명확하게 인식하고 부응할 수 있는 능력을 말한다. 마지막으로 관계관리 능력이란 다른 사람과의 사회적 관계를 효과적으로 관리하는 능력으로 새로운 방향으로 이끌고 변화를 위해 팀워크의 협력체계를 조성하며 갈등을 관리할 수 있는 능력을 말한다[8].

교육기관은 일반 조직과는 다른 조직의 성격을 지니고 있다. 학교조직은 전문가들을 대상으로 리더십을 발휘해야하는 기관으로 관료적인 체도를 따르고 있는 것처럼 보이지만 교사들의 고유의 영역까지 리더가 영향을 미치기 위해서는 다양한 노력을 해야하는 조직이기도 하다.

특히 감성리더십은 유아교육 기관장에게 가장 필요한 리더십이라고 할 수 있는데 일반적으로 유아교육 기관장은 원아들을 직접 가르치거나 지도하는 것보다는 기관

전체를 관리 감독 및 통솔하는 책임을 맡고 있으며 교사들에게 기관장의 교육철학이나 신념 등이 잘 전달되고 적절한 수업이 진행될 수 있도록 최선을 다해야한다. 유아교육 기관은 교사들과 유아와 유아의 부모들과 밀접한 연관성을 가지고 운영되는 조직인 만큼 유아교육 기관은 리더의 교육철학이나 가치관에 따라 교사와 유아 그 부모들까지도 영향을 받는 기관의 성격을 지니고 있다[9]. 유아교사들이 자신감을 갖고 수업을 하며, 기관에서 동료들이나 선후배 간의 관계를 잘 유지하고, 부모들과의 상담에서도 교육적인 소신과 가치관을 갖고 대하는 등 직업에 대한 자긍심을 고취시키도록 구성원들의 동기유발에 대해 끊임없이 고민하는 리더십의 형태가 감성리더십이기 때문이다.

한남영[10]은 원장은 행정가와 재원확보자로서 동시에 부모들과의 상담과 유아들이 관찰자로서 교육자의 역할도 수행해야하는 점이 기관장의 중요성을 설명해주며 기관장의 리더십은 기관 운영의 효율성에 지대한 영향력을 미칠 것이라는 것을 알 수 있다고 하였다.

기관장들의 리더십과 관련된 선행 연구들을 살펴보면 이태평[11]은 유치원 원장들의 효율형 리더십이 높을수록 교사들의 직무만족도가 높고 여운경[12]은 원장의 리더십이 기관의 전체분위기를 형성하고, 유아에게도 직접적으로 영향을 미치며, 교사의 근무환경에도 영향을 준다고 하였다. 장유자[13]는 원장의 지원과 배려의 리더십은 교사의 교수효능감을 높이며 동료관계와 직무성취 수준도 높다고 주장한다. 최석기[8], 송란호[14]는 교장 선생님의 감성리더십이 학교조직과 상관이 있음을 밝혔으며 송은경[15]의 연구에서는 유아교육기관의 기관장의 감성리더십은 교사의 직무만족과 효능감 그리고 조직몰입에 영향력 있음을 밝혔다.

이상에서와 같이 유아교육기관장의 리더십에 관한 연구는 교사의 근무환경이나 조직의 분위기, 교수효능감, 아동의 사회성 발달 등과의 관련성을 살피는 연구로 꾸준히 진행되고 있으나 감성리더십에 대한 연구는 드물며 특히 조직문화와의 관계를 살핀 연구는 거의 없다.

조직의 문화는 상징, 언어, 이념, 신념, 의식, 전통 등의 잠정적 공유가치로 조직을 조직으로 만드는 총체적인 것이며[16], 조직구성원들이 공유하는 특정한 문화적 개성으로 행동과 감정이나 사고 등의 기본 가정과 신념을 의미한다고 할 수 있다.

조직문화의 유형은 학자들에 따라 다양하게 제시되고

있으나 Schein[17]은 조직문화는 구성원들이 환경적응과 내부통합과 관련하여 발견하고 발전시키는 과정에서 효과성을 발휘하는데 새로운 신입구성원들은 이러한 방식을 지각하고 느끼고 배우는 과정들이 일정하게 일어난다고 하였다. Peters, Waterman은 조직문화를 구성하는 대표적인 요소들로는 공유가치와 전략, 구조, 제도와 절차, 구성원, 관리기술, 그리고 행동과 관리스타일의 일곱 가지를 제시하였는데 조직 속에 존재하는 모순된 가치들이 서로 조화롭게 구성원들의 환경과 적응할 수 있도록 제시된 경쟁가치모형(Competing Values Model: CVM)은 이러한 조직문화의 성격에 따른 네 가지 유형을 다음과 같이 설명하고 있다[18].

인적자원 문화는 관계지향문화라고도 하며 유연한 조직구조를 지향하고 외부환경보다 조직내부에 대한 관심을 더 둔다. 운명공동체를 추구하여 편안함과 충성심에 기반을 둔 조직풍토를 보여주며 구성원들 간의 배려와 협업을 증시하는 문화라고 할 수 있다. 개방체계 문화는 융통성이 높고 위험을 감수하는 구조를 지향한다. 변화에 잘 반응하며 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며 새로운 도전을 위해 기꺼이 실패를 감수하는 문화라고 할 수 있다.

위계질서 문화는 통제위주의 영속적이고 예측가능한 조직풍토를 갖는다. 목표나 기대치가 명확하고 측정가능하여 웨버의 관료제가 이 조직의 이상적인 형태라고 할 수 있다. 학교조직은 기본적으로 관료적 제도를 포함하고 있는 기관이라 이러한 조직문화가 존재한다. 생산중심 문화는 과업지향문화라고도 할 수 있는데 안정적이고 통제지향적 문화를 갖는다. 조직의 핵심가치가 생산력과 경쟁력이며 이를위해 구성원을 독려하고 조직을 결속시켜 경쟁에서 이길 것을 강조한다.

이상에서와 같이 조직은 고유의 문화를 가지고 있으며 이러한 문화는 구성원들이 어떻게 행동해야 하는지를 규정하고 가치나 신념을 갖도록 조정할 수 있다는 것을 알 수 있다.

조직문화와 관련된 많은 연구들은 주로 기업을 대상으로 이루어지고 있으나 교육행정에서 언급된 교육기관도 조직이라는 측면에서 할 수 있는 교육기관 대상 연구는 부족한 실정이다.

교육기관은 학생의 교수-학습과 관련되어 교사의 수업, 수업장학, 상담, 행정, 재무 등이 연계되어있는 조직 문화이다. 교사는 조직문화에 의해 교사다움을 형성하며

기관에서의 교육활동을 통제하는 중요한 요인이 될 수 있다. 교사의 수업은 그 자체로 독립적일 수 있지만 교육제도나 정책에서 의도하는 것이나 기관의 문화에 의한 것이 개인의 신념이나 교육이념보다 더 강력하게 작용한다고 할 수 있다.

유아교육 기관의 교사들은 인간관계가 매우 중요한 특수한 조직문화에 있다고 할 수 있다. 유아교육기관의 기관장들의 교육철학이나 운영방식을 통해 나타나는 조직문화에 대한 연구는 유아교육기관에 대한 비판의 목소리가 있는 현 실정에서 매우 시급하고도 중요하다.

이상에서와 같이 유아교육기관의 특수성은 기관장의 리더십이 매우 중요하며 또한 이는 기관의 조직문화에 영향을 줄 수 있음을 살펴보았다. 기관장의 정서적인 측면과 밀접한 연관성을 맺고 있는 감성리더십의 관련성 연구는 최근 기관장의 과업위주의 개념으로 평가를 강조하는 현재의 교육상황에서 정서적인 상태의 중요성을 강조하는 연구이다.

본 연구에서는 유아교육기관의 기관장들을 대상으로 감성리더십이 조직문화에 미치는 영향을 살펴보고자 하며 리더십 수준에 따른 조직문화에 어떤 차이가 있는지 알아보고자 한다.

연구의 필요성에 따라 연구문제는 다음과 같이 설정하였다.

1. 유아교육 기관장의 감성리더십(자기인식능력, 자기 관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력)과 조직 문화(인적자원문화, 개방체계문화, 위계질서문화, 생산중심문화) 간의 관계는 어떠한가?
2. 조직문화(인적자원문화, 개방체계문화, 위계질서문화, 생산중심문화)를 가장 의미있게 설명하는 유아 교육 기관장의 감성리더십(자기인식능력, 자기 관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력)은 무엇인가?
3. 유아교육 기관장의 감성리더십(자기인식능력, 자기 관리능력, 사회적인식능력, 관계관리능력)수준에 따라 조직문화(인적자원문화, 개방체계문화, 위계 질서문화, 생산중심문화)에 차이가 있을 것인가?

### 3. 연구방법

#### 3.1 연구대상

기관장 리더십과 조직문화 간의 관계를 알아보기 위해 서울과 수도권외 유아교육기관 재직 중인 교사 180명을 연구대상으로 하였다. 교사들에게 기관장 리더십과 조직문화 설문지를 실시하였고 최종 연구대상의 일반적 배경은 다음 Table 1과 같다.

Table 1. General Characteristic

variables	catgories	N	%
organiza- tion	kindergarten	17	10.4
	child care center	147	89.6
	total	164	100
age	under 30 years	61	37.2
	30 ~ 39 years	33	20.1
	40 ~ 49 years	46	28.6
	over 50 years	23	14.0
	total	164	100
career	1 ~ 4 years	78	47.6
	5 ~ 9 years	44	26.8
	over 10 years	42	25.6
	total	164	100.0

### 3.2 측정도구

#### 3.2.1 감성리더십 검사

교사가 지각한 원장의 감성리더십을 측정하기 위해 최석기[8]가 사용한 도구를 본 연구에 맞게 수정하여 설문지를 작성하였다. 감성리더십의 하위변인은 자기인식 능력(5문항), 자기관리 능력(5문항), 사회적인식 능력(5문항), 관계관리 능력(5문항)등 총 20문항으로 구성되었다. 측정문항 구성은 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'로 5단계 척도를 사용하였으며 본 연구에서 사용된 감성리더십에 대한 신뢰도를 보면, 자기인식 능력 .864, 자기관리 능력 .856, 사회적 인식 능력 .850, 관계관리 능력 .845로 나타났다.

Table 2. Questionnaire for leadership

Variables	N	Cronbach's α
self-awareness	5	.94
self-management ability	5	.87
social recognition ability	5	.91
relationship management ability	5	.93
total	20	.96

#### 3.2.2 조직문화 검사

유아교육기관의 조직문화를 알아보기 위한 설문으로

는 Quinn(1988) 등이 제시하고 있는 경쟁가치모형에 의한 기업문화 측정설문을 노인복지기관에 적절하도록 수정하여 사용한 최형대[18]의 설문을 유아교육기관에 적합하도록 재구성하여 사용하였다. 조직문화의 하위요인은 인적자원 문화, 개방체계 문화, 위계질서 문화, 생산중심 문화의 네 가지 유형으로 구성되어 있다.

각 유형을 측정하는 질문항목은 조직문화 유형마다 5문항씩 총 20문항이며 '전혀 그렇지 않다'에서 '매우 그렇다'로 5단계 척도이며 원 연구에서 사용된 조직문화에 대한 신뢰도를 보면, 인적자원문화 .77, 개방체계문화 .79, 위계질서문화 .70, 생산중심문화 .73 으로 나타났다.

Table 3. Organizational Culture Test

Variables	N	Cronbach's α
human resource culture,	5	.82
open system culture,	5	.80
hierarchical order culture	5	.77
production oriented culture	5	.79
total	20	.80

### 3.3 자료분석

자료 분석을 위해 SPSS 23.0 통계프로그램을 사용하였다. 측정도구의 신뢰도를 확인하기 위하여 Cronbach's α를 산출하였으며 감성리더십과 조직문화의 관계를 알아보기 위해 Pearson의 상관분석을 실시하였다. 조직문화를 기관장의 감성리더십의 설명력을 알기위해 중다회귀분석(multi stepwise regression)을 실시하였다.

다음으로 기관장의 감성리더십의 전체 및 하위요인별 수준에 따른 조직문화 경향성의 차이를 확인하기 위해 기관장의 감성리더십 총점의 평균(M)점수를 산출하여 평균점수 이상을 상집단으로 평균점수 미만을 하집단으로 분류하여 집단 간 평균차이 검증(t-test)을 실시하였다.

## 4. 연구결과 및 해석

### 4.1 감성리더십과 조직문화의 경향성 기술통계치

기관장의 감성리더십 전체 점수와 하위변인의 점수 및 4가지 조직문화점수의 전체적인 경향성을 알아보기 위하여 기술통계를 실시하였으며 결과는 Table 4와 같다.

Table 4. Described statistics of variables

	Min	Max	M	SD
self-awareness	2.60	5.00	4.00	.56
self-management	2.40	5.00	3.93	.64
social recognition	2.60	5.00	3.90	.56
relationship-Mgt	2.60	5.00	3.97	.65
leadership total	2.80	5.00	3.95	.54
human resource	2.20	5.00	3.44	.52
open system	1.60	5.00	3.35	.53
hierarchical order	1.00	5.00	3.49	.56
production oriented	1.00	5.00	3.34	.59

기관장의 감성리더십 전체점수의 평균은 3.95점(SD=.54)이며, 하위변인별로 살펴보면 자기인식능력은 4.00점(SD=.54)으로 가장 높은 점수를 나타내 원장들의 자기인식 능력은 매우 양호한 수준임을 알 수 있었다. 다음으로 관계관리능력은 3.97점(SD=.65), 자기관리능력은 3.93점(SD=.64), 사회적인식능력은 3.90점(SD=.56)의 순으로 나타났다. 감성리더십 점수는 모두 3.9점을 넘어 4점에 가까운 수준이므로 양호한 수준이라고 할 수 있다.

다음은 기관의 조직문화에 대한 점수의 경향성을 살펴보면 위계질서 문화가 3.49점(SD=.56)으로 가장 높은 점수를 나타냈으며 유아교육기관의 조직문화는 전형적

인 관료제 문화에서 나타나는 목표와 기대치가 명확하여 이러한 목표를 위하여 통제적으로 내부의 질서를 유지하는 문화라는 것을 알 수 있었다. 다음은 인적자원 문화로 3.44점(SD=.52), 개방체계문화는 3.35점(SD=.53), 경쟁을 중시하는 생산중심문화가 3.34점(SD=.59)으로 가장 낮게 나타났다.

#### 4.2 기관장 감성리더십과 조직문화 간의 관계

유아교육 기관장의 감성리더십과 조직문화 요인들 간의 관계를 비교하기 위하여 실시한 상관관계 분석결과는 다음 Table 5 와 같다. 기관장리더십 전체점수는 인적자원문화와의 상관이  $r=.401$ 로 정적인 상관을 보였으며 개방체계문화와도  $r=.279$ 로 상관이 있었다. 위계질서 문화는  $r=.331$ 로 나타났으며 생산중심 조직문화와도  $r=.238$ 의 상관을 보였다. 모든 수치는 통계적으로도 의미있는 결과가 나타났다.

기관장의 리더십 수준이 높을수록 조직문화의 각 유형별 특성이 더 높아지는 것을 알 수 있었다. 조직문화의 하위요인별 성격은 모든 조직인 지니고 있어야하는 요인들로 위계적이고 생산적인 과업중심적인 문화와 함께 인간관계를 중시학 외부의 자극이나 환경을 수용하는 문화적 성격이 기관장의 리더십 수준과 밀접한 상관이 있음을 알 수 있었다.

Table 5. Correlations of Variables

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	.774***	1							
3	.720***	.737***	1						
4	.710***	.745***	.818***	1					
5	.883***	.907***	.905***	.912***	1				
6	.320***	.332***	.385***	.407***	.401***	1			
7	.283***	.208**	.262**	.260**	.279***	.493***	1		
8	.295***	.278***	.306***	.315***	.331***	.541***	.645***	1	
9	.185*	.190*	.268**	.219**	.238**	.432***	.563***	.690***	1
10	.321***	.303***	.359***	.354***	.370***	.746***	.833***	.860***	.812***

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

1. self-awareness ability 2. self-management ability 3. social recognition ability 4. relationship management ability 5. total 6. human resource culture 7. open system culture 8. hierarchical order culture 9. production oriented culture 10. total

#### 4.3 조직문화에 대한 기관장 리더십의 설명력

기관장의 리더십 수준이 조직문화를 얼마만큼 설명해주는지 알아보기 위하여 회귀분석을 실시한 결과는 다음 Table 6과 같다. 각각의 조직문화 형태에 기관장의 어떠

한 리더십 능력이 가장 의미있는 설명력을 보여주었는지에 대한 분석결과 회귀모형의 통계적 유의성을 검증결과 기관장의 리더십의 하위요인들은 조직문화를 유의하게 설명해주는 것으로 나타났다.

인적자원문화는 관계관리 능력 ( $\beta=.407, p<.001$ )이 의미있는 설명을 하는 것으로 나타났다. 관계관리 능력 변인의 인적자원 조직문화에 대한 설명력은 16.5%로 유의성이 확인되었다. 개방체계문화는 기관장의 리더십 중 자기인식 능력( $\beta=.283, p<.001$ )이 의미있는 설명을 하는 것으로 나타났으며 설명력은 7.4%로 확인되었으며 위계질서문화는 관계관리 능력( $\beta=.315, p<.001$ )이 9.4% 설명을 하였으며 생산중심 문화는 기관장의 리더십 중 사회인식 능력 ( $\beta=.268, p<.001$ )이 6.6%를 유의하게

설명하는 것으로 나타났다.

자기자신을 명확하게 아는 능력은 외부문화를 받아들이는 문화에 의미있는 영향을 주었으며, 다른 사람과의 사회적 관계를 효과적으로 관리하는 능력으로 새로운 방향으로 이끌고 변화를 위해 팀워크의 협력체계를 조성하며 갈등을 관리할 수 있는 관계관리능력은 위계질서문화와 인적자원문화에 긍정적인 영향력을 주는 것을 알 수 있었다.

Table 6. Multiple regression of Variables

Dependent variables	step	independent var.	$\beta$	R2	corrected R2	F
human resource	1	relationship management	.407	.165	.160	32.094**
open system	1	self-awareness	.283	.080	.074	14.062***
hierarchical order	1	relationship management	.315	.099	.094	17.848***
production oriented	1	social recognition	.268	.072	.066	7.017***
Total	1	social recognition	.359	.129	.123	23.902***

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

#### 4.4 기관장의 리더십 수준에 따른 조직문화의 차이

기관장의 리더십 수준에 따라 조직문화에 차이가 있는지 알아보기 위하여 집단 간 차이검증(t-test)을 실시한 결과 모든 조직문화의 하위요인들에게서 의미있는 차이가 있는 것으로 나타났다. 인적자원 문화( $t=5.049, p<.001$ ), 개방체계 문화( $t=3.497, p<.001$ ), 위계질서 문화( $t=3.754, p<.001$ ), 생산중심 문화( $t=2.521, p<.001$ )에서 통계적으로 의미있는 차이가 있었다. 이러한 결과는 기관장의 감성리더십 수준은 조직문화의 모든 문화적 성향을 나타내도록 하는데 긍정적인 방향으로 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있는 결과라고 할 수 있다.

기관장의 리더십 상하수준에 따라 유연한 조직구조를 지향하고 조직내부에 대한 관심을 갖고 공동체의 편안함을 추구하는 인적자원 문화의 경향성이 높아지는 것을 알 수 있었으며 융통성있게 변화에 잘 반응하며 혁신적이고 창의적인 생각을 할 수 있는 문화의 수준도 높음을 알 수 있었다. 또한 목표나 기대치가 명확하고 측정가능한 결과를 추구하는 교육기관의 관료적 문화와 과업지향 문화의 특성인 조직의 생산력과 경쟁력을 추구하는 문화적 성향도 높음을 알 수 있었다. 기관장의 리더십은 이 모든 문화적 속성을 높여 구성원을 독려하고 조직을 결속시켜 조직의 목표를 잘 달성하기위해 노력하는 문화를 만들어간다고 할 수 있다.

Table 7. Organization culture difference by emotional leadership Level

	human resource culture	open system culture	hierarchical order culture	production oriented culture
	M/SD	M/SD	M/SD	M/SD
high(90)	3.66/.55	3.51/.57	3.67/.60	3.47/.63
low(74)	3.27/.42	3.22/.45	3.34/.49	3.24/.55
t	5.049***	3.497***	3.754***	2.521***

## 5. 결론

본 연구는 유아교육 기관장의 감성리더십과 조직문화 간에 어떠한 상관성이 있으며 기관장의 리더십이 조직문화를 얼마만큼 설명하는지를 알아보고자 164명의 유아교육기관 교사들을 대상으로 검사도구를 실시하여 수집된 자료를 상관분석과 회귀분석으로 실시하였다. 또한 기관장의 감성리더십 수준에 따른 조직문화 유형에 있어 차이가 있는지 알아보고자 평균비교분석이 실시되었다. 이러한 목적에 따라 확인된 결과를 바탕으로 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 유아교육 기관장의 리더십은 조직문화와 상관이 있는 것으로 나타났으며 원장의 자기인식 능력, 자기 관리 능력, 사회적 인식 능력, 관계관리 능력은 조직문화의 하위요인인 인적자원문화, 개방체계문화, 위계질서문화, 생산중심문화와 상관이 있는 것을 알 수 있었다.

이는 기관장의 리더십이 조직문화와 상관이 있다고 주장한 최석기[8], 송란호[14]의 연구에서 학교기관의 기관장인 교장의 감성리더십이 조직문화와 상관이 있다는 것을 주장한 연구와 일치한다고 할 수 있다. 또한 감성리더십의 중요성을 강조한 Goleman[7]의 연구도 부분적으로 지지한다고 할 수 있다.

감성리더십 가운데 자신의 감정을 이해하고 분석하여 통제할 줄 아는 자기인식 능력과 자신의 감정이 타인에게 미치는 영향력을 알고 자신의 감정을 다스리고 부정적인 감정을 통제하여 바꿀 수 있는 능력인 자기관리 능력이 높은 기관장들은 인적자원문화나 개방체계문화나 위계질서문화, 생산중심문화의 특성을 높이는 것과 상관이 있음을 알 수 있었다. 또한 타인의 감정을 이해하고 타인의 감정에 대응하여 처리할 수 있는 능력인 사회적인식 능력과 인간관계를 형성하고 관리하는 능력인 관계관리 능력이 높을수록 조직문화의 수준도 같이 높아지는 경향임을 알 수 있었다.

조직의 문화가 관계지향적이 되고 유연한 조직구조를 지향하고 운명공동체를 추구하여 편안함과 충성심에 기반을 둔 조직풍토가 되는 것이나, 융통성이 높고 위험을 감수하는 구조를 지향하며 변화에 잘 반응하며 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며 새로운 도전을 위해 기꺼이 실패를 감수하는 개방적인 문화가 되는 경향성은 기관장의 감성리더십과 밀접한 관련이 있음을 알 수 있었다. 또한 목표나 기대치가 명확하고 결과를 확인

할 수 있는 조직구조나 생산력과 경쟁력을 강조하며 이를 위해 구성원을 독려하고 조직을 결속시켜 경쟁에서 이길 것을 강조하는 문화와도 기간장의 감성리더십은 상관이 있음을 알 수 있었다.

둘째, 조직문화에 대한 기관장의 감성리더십의 설명력을 알아본 결과 그 영향력을 확인 하였다. 위계질서문화와 인적자원문화는 기관장의 리더십 중 관계관리 능력이 유의한 설명을 하는 것으로 나타났으며 개방체계문화는 기관장의 리더십 중 자기인식 능력이 중요한 역할을 하는 것으로 나타났다. 끝으로 생산중심 문화는 사회인식 능력이 중요한 설명을 하는 것으로 나타났다.

이는 기관장이 사회적인 관계를 잘 유도하며 타인과의 갈등을 조절하고 팀워크를 잘 수행해나가는 능력이 조직문화에서 위계적인 질서를 갖고 예측 가능한 관계를 유지하며 목표를 위해 함께 나아가는 문화와 이와함께 유연한 조직구조와 유연한 대처능력을 갖고 편안하고 조직에 헌신하는 마음을 낼 수 있도록 하는 문화를 만드는 데 의미있게 영향을 미치고 있음을 알 수 있었다.

또한 자기가 하고자하는 일을 파악하고 감정을 잘 다스리는 지도자는 외부의 변화에 능동적으로 대처하며 융통성 있는 문화를 만드는 데 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 또한 타인의 감정을 잘 파악하고 그에 부응할 수 있는 능력을 가진 지도자는 조직의 목표가 성공적으로 이루어질 수 있도록 경쟁적이고 생산적인 문화로 만드는 데 기여함을 알 수 있었다. 선행연구들에서는 본 연구와 같이 설명력을 자세히 살펴본 연구를 찾아보기 힘들지만 상관에서 나타난 바와 같이 기관장의 리더십은 조직문화를 설명하고 있음을 확인할 수 있었다.

셋째, 기관장의 리더십 점수가 높은 집단은 점수가 낮은 집단에 비해 조직문화의 수준에 있어서 차이가 의미있게 높은 것을 알 수 있었다. 기관장 리더십이 높은 집단의 경우는 인적자원 문화에서 의미있는 차이가 나타났는데 관계지향문화는 조직내에서의 유연한 관계를 지향하고 외부보다 내부에 대한 관심이 강조되는 경향성을 말한다. 기관장 리더십 점수가 높을수록 공동체의 협동성과 결속력을 강조하여 구성원들간의 배려와 팀협동을 중시하는 문화라고 할 수 있다.

개방체계 문화는 융통성이 높고 위험을 감수하는 구조를 지향한다. 변화에 잘 반응하며 혁신적이고 창의적인 생각으로 변화를 관리하며 새로운 도전을 위해 기꺼이 실패를 감수하는 문화라고 할 수 있다.

위계질서 문화는 내부과정문화로 통제위주의 영속적이고 예측가능한 조직풍토를 갖는다. 목표나 기대치가 명확하고 측정가능한 것으로 구성되어 있어 웹어의 관료제가 이 조직의 이상적인 형태라고 할 수 있다.

생산중심 문화는 과업지향문화라고도 할 수 있는데 안정적이고 통제지향적 문화를 갖는다. 조직의 핵심가치가 생산력과 경쟁력이며 구성원들이 결속력을 발휘하여 성과를 내도록 강조하는 경향성을 보인다고 할 수 있다.

즉, 기관장의 리더십 점수가 높은 경우 각 조직문화의 경향성은 두드러지게 높은 풍토를 나타내고 있으며 긍정적인 영향을 준다는 것을 알 수 있다.

이러한 결과는 기관장의 리더십의 중요성을 강조한 선행연구들[11], [12], [13]과 기관장의 리더십이 조직문화와 상관이 있다는 선행연구 [8], [14] 등의 결과를 지지해준다고 할 수 있다.

유아교육 기관의 교사들의 건전한 조직문화에서 자신의 역량을 발휘 할 수 있도록 하기 위하여 기관장들의 감성리더십에 대하여 자기인식이나 타인인식, 사회적 인식과 관계관리 능력 등이 개발될 수 있도록 지속적인 기관장들에 대한 인식의 변화와 교육이 요구되며 감성리더십 신장 프로그램의 개발이 논의되어야 할 것이다. 또한 본 연구는 수도권 일부의 유아교육기관을 대상으로 실시된 연구로서 각 집단기관들의 특성에 따른 분석과 지역별 분석연구가 후속연구로 이어져야할 필요가 있다.

## References

[1] P. G. Northouse, *Leadership: theory and practice*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007.

[2] R. J. Park, E. S. Choi, "The Exploration of Leadership of School Principal, Organizational Culture and Organizational Effectiveness", *The Journal of Lifelong Education and HRD*, Vol.5, No.3, pp.175-198, 2009.

[3] I. G. Yeo, S. S. Kim, "Study on the Effect of Leadership Style by Role of Trust on Organizational Performance - Based on Securities Corporation", *Korean Journal of Business Administration*, Vol.18, No.2, pp.557-581, 2005.

[4] I. S. Tae, T. H. Kim, "The Moderating Effects of Ethical Climates on the Relationships between Emotional Leadership and Behavioral Performances", *Journal of Business Research*, Vol.33, No.1, pp.249-273, 2018.

[5] F. J. Yammarino, W. D. Spangler, B. M. Bass, "Transformational leadership and performance: A longitudinal investigation", *The Leadership Quarterly*, Vol.4, No.1, pp.81-102, 1993.

DOI: [https://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(93\)90005-E](https://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(93)90005-E)

[6] D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, *Primal Leadership: Realizing the Importance of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press. 2005.

[7] S. G. Choi, A Study on the Relationships among Principal's Emotional Leadership, School Organizational Culture, and Teacher Efficacy. Dong A University Graduate School Doctor's Degree. 2010.

[8] H. Seo, S. H. Song, "The relation between directors' emotional leadership and the organizational effectiveness of early childhood education institutions as perceived by early childhood teachers", *Korean Journal of Early Childhood Education*, Vol.30, No.4, pp.145-169, 2010. DOI: <https://dx.doi.org/10.18023/kjcec.2010.30.4.007>

[9] N. Y. Han. A study on the relationship between leadership of community welfare centers' leaders and organizational effectiveness : Focused on the Transformational Leadership and Transactional Leadership, Ehwa womans university graduate school of social welfare doctor's degree. 1999.

[10] T. P. Lee. Preschool teacher's satisfaction of work according to guidance of kindergarten director. Chungang university graduate school of education Master's degree. 2001.

[11] Y. K. Yeo. (The) effect of the leadership style of the chief of kindergarten on teacher job stress and separation intention. Chongshin university graduate school master's degree. 2003.

[12] U. J. Jang. The Effect of Leader 's Leadership on Teacher Efficacy and Teacher Satisfaction. Soongsil University Graduate School of Education master's degree.2005.

[13] Song, L. H. A study of the causal trlationships among principal's emotional leadership, LMX(Leader-Member Exchange), TMX (Team- Member Exchange), CMX (Customer-Member Exchange), and school organizational effectiveness. Inha University Graduate School Doctor's Degree. 2018.

[14] E. K. Song. The Causal Relationships between the Directors' Emotional Leadership, the Preschool Teachers' Role Conflicts, their Teacher Efficacy and their Organizational Commitment. Daegu university graduate school doctor's degree.

[15] T. F. Pettigrew, "The Ultimate Attribution Error: Extending Allport's Cognitive Analysis of Prejudice", *Personality and Social Psychology Bulletin*, Vol.5, No.4, pp.461-476, 1979. DOI: <https://dx.doi.org/10.1177/014616727900500407>

[16] Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership* (2nd ed.). San Francisco: JosseyBass. 1992.

[17] H. D. Choi, The Job Satisfaction according to the Organization Culture of Workers in Health and Welfare Town for the Elderly. Daegu hanny university graduate school doctor's degree. 2010.



유 경 훈(Lew, Kyung-Hoon)

[정회원]



- 1992년 2월 : 성신여대 유아교육학과(문학사)
- 1995년 2월 : 상명대학교 교육학과(문학석사)
- 2007년 2월 : 상명대학교 교육학과(교육학박사)
- 2010년 3월 ~ 현재 : 숭실대학교 교육대학원 부교수

<관심분야>

아동발달, 창의성교육, 교육상담, 교육행정