

어린이집 중간관리자 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사의 인식에 관한 혼합연구*

A Mixed-Method Study About Perceptions of Directors, Middle Managers, and Teachers Regarding the Role of the Middle Managers in Daycare Centers

송민지¹ 강진주²

Minji Song¹ Jinju Kang²

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study is to examine the perceptions of early childhood educators about the role of middle managers in daycare centers.

Methods: A survey was conducted with 254 educators including directors, middle managers, and teachers working at daycare centers located in Jeonbuk. An interview was then conducted with 18 educators working at six different centers. IPA for the survey and thematic analysis were performed for the interview contents.

Results: The results show that all the participants perceived that communication among managers, daycare staff, and related organizations should be improved most urgently; in the interview, middle managers as a solver of the uncomfortable relationship between directors and teachers and as a linker between generations were emphasized. Also, the directors and middle managers recognized that the skills to have as middle managers needed to be improved most urgently, and the teachers recognized nothing needed to be improved urgently. Different emphasis for the need of supports for environment and systems was made in the interview by each position.

Conclusion/Implications: The study discussed the necessity of the official position of middle managers in a daycare center to promote the professionalism of early childhood educators.

key words IPA, middle manager, daycare center

* 이 논문은 2021 학년도 원광대학교의 교비지원에 의해 수행됨

¹ 제1저자

원광대학교 교육대학원
유아교육과 석사

² 교신저자

원광대학교 유아교육과 부교수
(e-mail : jinjukang@gmail.com)

I. 서론

우리나라의 취학 전 아동이 이용할 수 있는 기관은 크게 어린이집과 유치원, 두 곳으로 나뉘어 있다. 우선, 어린이집은 보건복지부 담당으로 영유아보육법에 근거하여 만 0~5세 미만의 영유아를 대상으로 보육과 교육을 하는 곳이며 보호자의 위탁을 받아 영유아를 보육하는 기관을 말한다(영유아보육법, 2011). 유치원은 교육부 담당으로 유아교육진흥법에 근거하여 만 3세~5세 유아를 대상으로 유아교육을 행하는 곳으로 유아의 교육을 위하여 이 법에 따라 설립, 운영되는 학교

를 말한다(유아교육법, 2010). 이렇듯, 관련 법규, 관할행정부서, 시설의 종류와 기준, 대상 유아의 연령과 계층, 교육 시간과 교육일 수, 교사의 명칭까지 철저한 이원 병행 체제 속에서 운영(이기섭, 2010)되어 오던 영유아 기관은 국가 정책을 기반으로 2012년 만 3~5세 공통과정인 ‘누리과정’을 확립하고 2013년부터 만3-5세 모든 연령에 적용함으로써 국가 수준으로 교육과정의 통합을 이루었으며, 나아가 2019년 개정누리과정을 통해 유치원과 어린이집에 다니는 3-5세 모든 유아가 차별 없이 양질의 교육적 경험을 하고, 교육과정 운영에 있어서 기관의 자율성을 강조하며 행정적, 재정적 보장의 확대를 이루었다(교육부, 보건복지부, 2019). 이에 따라, 영유아 보육 및 교육 기관에서 교육과정 운영 및 기관 운영에 관한 전문성과 체계성이 중요하게 되었다.

이러한 유치원과 어린이집의 체계적인 운영관리를 위해서 최근에는 원장의 역할 뿐 아니라 중간관리자 역할의 중요성이 주목받고 있다. 중간관리자란, 조직의 핵심사안에 대해 감독 및 통제하며 자원을 공급하는 사람(Mintzberg, 1989)으로, 유아교육 기관에서는 필요에 따라 주임교사, 연령주임교사, 원감 등의 명칭으로 불린다. 일반적으로 대외적인 업무를 수행하는 원장과 달리, 어린이집 내부 업무에 관여하여 원장과 보육교사의 업무를 지원하고 아동과 학부모 등의 이해관계자 요구를 파악하는 등 원장과는 다른 내부적인 역할을 담당하고 있다(김보현, 2020). 중요한 점은 중간관리자의 공식적인 직책이 유치원과 어린이집 상황에서 다르게 이루어지고 있다는 것이다. 어린이집에 해당하는 영유아보육법 제18조 “보육교사는 영유아를 보육하고 어린이집의 원장이 불가피한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때는 그 직무를 대행한다.”는 내용을 보면, 원장과 보육교사의 자격만 명시되어 있으며 중간관리자와 관련된 자격이나 역할에 관한 내용은 언급되어 있지 않다. 반면, 유치원의 중간관리자인 원감 자격은 법적으로 구분하여 명시되어 있는데, 유아교육법 제3장 제22조 1항에 따르면, “유치원 1급 정교사 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받거나, 유치원 2급 정교사 자격증을 가지고 6년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자”로 규정하고 있다. 그 역할은 유아교육법 제3장 제21조 제2항(개정 2011)에서 “원장을 보좌하여 원무를 관리하고 해당 유치원의 유아를 교육하며, 원장이 부득이한 사유로 직무를 수행할 수 없을 때는 그 직무를 대행한다. 다만, 원감을 두지 아니하는 유치원은 원장이 미리 지명한 교사(수석교사를 포함한다)가 그 직무를 대행한다.”라고 명시되어 있다. 즉, 중간관리자와 관련된 자격이나 역할에 대한 근거가 나타나지 않는 영유아보육법과 달리 유아교육법에서는 중간관리자인 원감의 지위와 자격, 역할이 공식적인 체계로서 법적으로 명시되어 있다(송미숙, 2016).

이에 따라, 어린이집에서는 중간관리자의 자격과 역할이 모호하여 중간관리자로서 공식적인 직급이나 관련 자격 취득 과정뿐만 아니라 교육과정도 존재하지 않기 때문에 비공식적인 직급으로 인식된다. 그러나, 현실적으로 많은 어린이집에서 원활한 운영을 위해 중간관리자가 존재하고 있다. 중요한 점은 어린이집 중간관리자로서 존재는 인정하고 있으나 직급체계가 모호하고 그에 따른 교육과 처우에 대해 논의되지 않고 있어 업무수행의 어려움이 있고(손현경, 2015; 심현정 등, 2009), 결과적으로 유아가 받는 교육내용, 인력 전문성, 운영 방식의 차이로 유아에게 형평성 있는 교육환경을 제공하는 데 한계가 있을 수 있다(최은희, 2011).

이에 따라, 어린이집 중간관리자의 역할, 책임, 지원 등에 관한 직급체계의 모호성을 규명하고

자 하는 연구가 이루어지고 있다. 관련 선행연구를 살펴보면, 어린이집 중간관리자의 역할 탐색에 관한 연구 (김낙홍, 2010; 김낙홍, 손수민, 2010; 김현주, 2016; 김현주, 박수경, 2016; 박형경, 문혁준, 2017; 송미숙, 2016; 신현석, 1998; 윤혜진, 2012; 임보라, 2019), 어린이집 구성원인 원장 혹은 교사가 인식하는 중간관리자의 역할에 관한 연구 (김대욱, 김낙홍, 2010; 김진숙, 2020; 모아라, 신혜경, 2015; 이애란, 2020; 이현미, 2018; 최인서, 2012; 한소라, 2017), 주임교사 등 중간관리자의 수행 및 어려움에 관한 연구 (김현주, 2016; 박지영, 전홍주, 2019; 손현경, 2015; 심현정 등, 2009; 임성진, 2012)가 이루어지고 있다. 이렇듯, 중간관리자와 관련된 연구가 다양한 주제로 진행되고 있으나 연구 대상이 주로 원장과 중간관리자의 인식 비교 혹은 중간관리자와 교사 간의 인식 비교로 진행된 연구가 대부분이었다. 즉, 중간관리자 역할은 중간관리자라는 직급을 가지고 있는 교사 혼자만의 문제가 아니며 어린이집을 운영 및 관리해 나가는 데 있어 어린이집 구성원들의 인식에 대한 필요성이 강조되고 있음에도 같은 기관에서 종사하는 모든 직급에 관한 연구는 이루어지지 않고 있다. 나아가, 대부분의 연구가 인식 및 실태 조사로 이루어져 중간관리자에 관한 어린이집 구성원들이 필요로 하는 내용이나 실제적인 그들의 생각이나 관점을 살펴본 질적 연구는 제한적으로 이루어지고 있다. 특히, 중간관리자의 내부자 관점을 알아보고자 하는 질적 연구는 소수로 이루어지긴 하였으나(모아라, 이소현 2017; 박지영, 전홍주 2019), 모든 직급 간의 인식 차이를 조사하여 어린이집 구성원의 인식을 통합적으로 보고자 한 연구는 없었다.

이에 따라, 본 연구에서는 중간관리자가 존재하는 어린이집의 구성원인 원장, 중간관리자, 교사가 중간관리자의 역할에 대해 어떻게 인식하는가를 알아보고자 한다. 구체적인 인식을 알아보기 위해 중요도와 수행도의 인식 차이를 알아보는 중요도-수행도 분석(Importance Performance Analysis, 이하 IPA)를 사용하였고, 면담을 통해 중간관리자 역할의 IPA 결과에 대한 어린이집 교원의 생각과 관점을 알아보고자 하였다. 본 연구 결과는 어린이집 중간관리자 역할에 대해 재고하고, 전문성과 정체성을 가진 중간관리자로 발전할 수 있는 보육교사 교육의 기초자료와 방안을 마련하는 데 기여할 수 있을 것이다. 이에 본 연구의 필요성과 목적에 따른 연구 문제는 다음과 같다.

연구문제 1. 어린이집 중간관리자 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사의 전체 인식은 어떠한가?

연구문제 2. 어린이집 중간관리자 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사의 인식은 어떻게 다른가?

II. 연구방법

본 연구는 원장, 중간관리자, 교사가 인식하는 중간관리자에 관한 중요도와 수행도의 차이를 알아보기 위해 설문을 통한 양적연구와 각 대상자의 면담을 통한 심층적인 이해를 위해 질적연구를 통합하는 혼합연구 방법을 사용하였다. 기본적으로 혼합연구는 양적 및 질적 자료를 수집하고 두 자료의 장점들을 토대로 해석하여 연구 문제를 이해하는 연구방법으로 목적에 따라 그 과정이 달라지는데, 본 연구에서는 Creswell (2014)이 제시하는 혼합연구 설계 중 설명적 순차 설

계의 방식으로 구성하였다. 이 설계는 양적연구 결과를 설명하는 데 도움을 얻고자 이어서 질적 연구 단계를 도입하는 것이다. 구체적으로 1단계에서 양적 자료를 수집 및 분석한 후, 2단계에서는 어느 결과가 추가적인 탐구가 필요하고 면담 질문이 무엇인지를 결정하기 위해 양적 자료를 분석하고, 양적 결과를 설명하도록 2단계에서 수집한 질적 데이터를 분석한다. 결과적으로, 질적 분석 결과가 양적 분석 결과를 설명하는데 어떤 식으로 도움이 되는가에 관해 추론하는 것이다. 각 단계의 구체적인 연구 과정은 다음과 같다.

1. 양적연구

1) 연구대상

설문 조사를 위한 연구대상은 전라북도 J시, I시, W군 소재 88곳의 어린이집에 근무하고 있는 원장 80명, 중간관리자 88명, 교사 86명 총 254명의 어린이집 교원이다. 종합적으로, 연구대상자의 경력은 최소 1년에서 최대 20년 이상의 경력으로 10년 이상 15년 미만 경력의 비율이 가장 높았다. 연령은 23세 이상부터 65세로 다양하게 분포하고 있었으며 40대 이상의 대상자가 가장 많았다. 본 연구에 참여한 연구대상자의 일반적인 배경은 [표1]과 같다.

표 1. 연구대상자의 일반적 배경 (N = 254)

구분	원장(%)	중간관리자 (%)	교사(%)	빈도(%)
직급	80(31.50)	88(34.64)	86(33.86)	254(100)
연령	20대	0(0)	5(5.68)	25(9.84)
	30대	1(1.25)	23(26.14)	51(20.08)
	40대	37(46.25)	49(55.68)	114(44.88)
	50대 이상	42(52.50)	11(12.50)	64(25.20)
성별	남자	3(3.75)	0(0)	3(1.18)
	여자	77(96.25)	88(100)	251(98.82)
최종 학력	학사	49(61.25)	77(87.50)	203(79.92)
	석·박사	31(38.75)	8(9.09)	44(17.32)
	기타	0(0)	3(3.41)	7(2.76)
총 경력	5년 이하	0(0)	9(10.23)	40(15.75)
	6년~10년 이하	9(11.25)	35(39.77)	76(29.92)
	11년~15년 이하	24(30.00)	22(25.00)	65(25.59)
	15년 이상	47(58.75)	22(25.00)	73(28.74)
직급 경력	5년 이하	13(16.25)	52(59.09)	115(45.28)
	6년~10년 이하	32(40.00)	24(27.27)	77(30.31)
	11년~15년 이하	21(26.25)	5(5.68)	39(15.35)
	16년 이상	14(17.50)	7(7.96)	23(9.06)

구분	원장(%)	중간관리자 (%)	교사(%)	빈도(%)	
시설유형	국공립어린이집	12(15.00)	10(11.36)	11(12.79)	33(12.99)
	민간어린이집	47(58.75)	52(59.09)	52(60.46)	151(59.45)
	직장어린이집	7(8.75)	6(6.82)	6(6.98)	19(7.48)
	법인·단체 어린이집	14(17.50)	20(22.73)	17(19.77)	51(20.08)

2) 연구도구

본 연구에서는 원장, 중간관리자, 교사가 인식하는 어린이집 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관수행도 인식 차이를 알아보기 위해 설문지를 사용하였다. 본 연구에서 사용한 도구는 김현주(2016)가 ‘어린이집 주임교사의 성공적인 역할수행을 위한 필요요인 개념도 연구’에서 개발한 질문지를 이애란(2020)이 ‘어린이집 중간관리자 역할수행의 중요도 인식과 역할수행 평가에 관한 원장과 중간관리자의 비교 연구’에서 사용하였는데, 이 설문지 항목 중 부담임이라는 단어를 어린이집 직급 상황에 맞게 보조교사로 수정하였고, 이 외는 그대로 사용하였다.

본 도구는 연구대상자의 일반적 배경을 묻는 부분과 원장과 중간관리자, 교사가 인식하는 어린이집 중간관리자 역할에 대한 중요도와 보육기관에서의 중간관리자의 기관수행도에 대한 인식을 묻는 부분으로 구성되었다. 구체적으로, 어린이집 환경 및 제도적 지원(14문항), 보육교직원의 협력(3문항), 관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통(10문항), 중간관리자가 갖추어야 할 능력(8문항), 중간관리자의 자질과 자세(11문항)의 5개 하위영역, 총 46문항으로 구성되었으며, 문항마다 ‘중요도’와 ‘기관수행도’를 5점 평정 척도로 동시에 응답할 수 있도록 구성하였다. 점수가 높을수록 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관수행도가 높은 것을 의미한다. 본 도구의 내용 구성과 신뢰도는 선행연구자들에 의해 높은 것으로 밝혀졌지만 본 연구에서는 다시 Cronbach’s α 계수를 계산하였고 신뢰도는 다음 [표 2]와 같다.

표 2. 어린이집 중간관리자의 역할에 대한 문항 구성과 신뢰도 계수

하위영역	문항번호	문항수	중요도 Cronbach’s α	기관 수행도 Cronbach’s α
어린이집 환경 및 제도적 지원	28,29,30,31,32,33,34,35,36,40,41,42,43,44	14	.958	.939
보육교직원의 협력	37,38,39	3	.957	.941
관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통	1,2,3,4,5,6,7,8,9,46	10	.954	.926
중간관리자가 갖추어야 할 능력	10,11,12,13,15,16,25,45	8	.947	.918
중간관리자의 자질과 자세	14,17,18,19,20,21,22,23,24,26,27	11	.950	.922
전체		46	.983	.979

3) 연구절차

본 연구 대상이 아닌 원장 2명, 중간관리자 2명, 교사 2명을 대상으로 2020년 9월 1주부터 2주 까지 설문지 내용의 적절성과 소요시간, 문항 이해도를 검증하기 위해 예비조사를 하였으며, 그 적절성을 확인하였다.

본 조사에서는 자료수집을 위해 J시, I시, W군에 소재하고 있는 어린이집에 연구자가 직접 전화하여 중간관리자가 존재하는지 확인하고 참여 의사를 물었다. 최종적으로 300곳의 어린이집이 선정되었으며, 각 기관에 원장, 중간관리자, 교사를 위한 설문지를 한 부씩 세트로 만들어 배부하였다. 설문지는 참여기관에 우편으로 전달되었고, 우편과 이메일, 팩스를 이용하여 회신받았다. 2020년 11월 1일부터 배부하고 11월 30일까지 일차적으로 회수하였고, 어린이집 상황과 우편 상황을 고려해 12월 10일까지 수집하였다. 설문지 회수 결과 전체 300부 중 254부가 회수되어 회수율은 84.7%이며, 회수한 설문지는 모두 응답이 이루어져 원장 80부, 중간관리자 88부, 교사 86부로 최종 254부를 분석하였다.

4) 자료분석

본 연구에서 어린이집 중간관리자의 역할에 대한 인식을 알아보기 위해 수집된 자료는 Windows용 SPSS 26 프로그램으로 분석하였으며, 중요도와 기관수행도의 인식을 알아보기 위해 Matilla와 James (1977)가 최초로 제안한 중요도-수행도의 분석 (IPA) 방법을 사용하였다.

IPA는 원래 비즈니스 영역에서 상품이나 서비스에 대해 우선순위를 정하거나 평가하는 데 사용되는데, 관련 영역들이 사분면의 좌표에 분포한 위치에 따라 중요도와 수행도를 이해할 수 있다(Abalo, et al., 2007). 각 분면이 의미하는 내용을 살펴보면(고은경, 강진주, 2018), 1사분면은 상대적으로 중요도와 수행도가 높아 지속해서 유지해 나아가야 하는 영역이다. 2사분면은 상대적으로 중요도는 높지만, 상대적으로 수행도가 낮으며 시급하게 개선해야 할 영역으로, 집중적인 관리가 필요한 것으로 이해할 수 있다. 3사분면은 상대적으로 중요도와 수행도 모두 낮은 영역이며 장기적인 관점에서 개선해야 할 영역이다. 마지막으로 4사분면은 상대적으로 중요도는 낮고, 수행도는 높은 곳으로 과잉 영역에 해당하여 과도하게 집중되어있는 관심을 분산시켜 나가야 할 영역으로 이해한다. 기본적으로 비즈니스 영역에서는 시급하게 개선해야 하는 2사분면의 내용에 초점을 맞추지만, 다양한 내용을 개선해 나아가자 하는 교육의 영역에서는 2사분면과 3사분면의 영역에 초점을 맞추기도 한다(고은경, 강진주, 2018).

따라서 본 연구에서는 IPA 그래프의 X축은 중간관리자 역할에 대한 중요도 점수를 설정하였고, Y축은 중간관리자의 역할에 관한 기관수행도 점수를 표시하였다. 축의 기준은 각 차원의 전체 평균으로 설정하였으며, IPA Matrix를 통해 원장, 중간관리자, 교사, 각 직급에서 인식하고 있는 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관에서의 수행도 차이를 사분면의 기준으로 비교하고 분석하였다.

2. 질적연구

1) 연구대상

본 연구에서는 중간관리자의 역할과 역할에 대한 인식, 그리고 수행에 대한 현장의 이야기를 심도 있게 알아보기 위해 면담을 실행하였다. 면담 참여자의 선정과정은 크게 세 단계로 진행되었다. 첫째, 원장, 중간관리자, 교사의 인식이 어떻게 다른가를 알아보는 것이 목적이기 때문에 인식 차이가 클수록 각 직급별 참여자의 뚜렷한 인식을 알 수 있을 것이라 가정하였다. 이에 따라, IPA 결과를 바탕으로 인식의 차이가 크게 나타난 원장, 중간관리자, 교사 각 10명, 총 30명을 대상자로 선정하였다. 연구 목적 및 상황에 따라 면담 참여자 수의 적절성은 달라지는데, 보통 20명 내외가 이루어진다(Cobern & Adams, 2020; Mason, 2010)는 점과 이후 동의 여부에 따른 참여 제외 수를 고려해서 일차적으로 30명이라는 대상자 수가 정해졌다. 둘째, 본 연구는 같은 기관에 근무하고 있는 원장, 중간관리자, 교사의 인식을 조사하고자 하였기 때문에 첫 번째 선정된 30명 중 두 직급 이상이 포함되는 기관을 선정하였으며, 이는 모두 8곳으로 나타났다. 최종적으로 8곳의 기관 중 모든 구성원이 면담 참여에 동의한 6곳의 기관에 종사하는 원장, 중간관리자(원감 혹은 주임교사), 교사 총 18명의 개인 면담이 이루어졌다. 면담 대상자의 일반적인 배경은 [표3]과 같다.

표 3. 면담 대상자의 일반적인 배경

기관 유형	구분	직급	연령	총 경력	직급 경력	중간관리자 경험 여부
A 어린이집 (국공립)	A-1	원장	만 45세	15년	10년	
	A-2	원감	만 47세	12년	2년	
	A-3	교사	만 27세	5년	5년	
B 어린이집 (법인·단체)	B-1	원감	만 46세	23년	6년	유
	B-2	주임교사	만 33세	10년	6년	
	B-3	교사	만 46세	14년	14년	유
C 어린이집 (직장)	C-1	원장	만 43세	17년	5년	
	C-2	주임교사	만 29세	5년	1년	
	C-3	교사	만 24세	1년	1년	
D 어린이집 (직장)	D-1	원장	만 49세	26년	17년	유
	D-2	주임교사	만 34세	9년	2년	
	D-3	교사	만 29세	5년	5년	유
E 어린이집 (민간)	E-1	원장	만 55세	28년	6년	
	E-2	주임교사	만 41세	17년	6년	
	E-3	교사	만 42세	7년	7년	
F 어린이집 (민간)	F-1	원장	만 58세	20년	15년	
	F-2	원감	만 43세	20년	6년	
	F-3	교사	만 45세	9년	9년	

2) 연구절차

본 면담에 앞서 실시한 예비 면담은 어린이집에 근무하고 있는 교사 2명을 대상으로 질문의 이해도와 적절성, 소요시간을 검증하기 위해 실시하였다. 그 결과, 담임교사로 근무하고 있는 초임교사 한 명은 어린이집 직급체계와 중간관리자 업무에 대해 자세히 알지 못하고 있음을 알 수 있었다. 실제 면담에서는 직급체계에 대한 설명이 필요함을 인식하고 이와 관련된 설명이 추가되었다. 본 연구의 면담은 2021년 5월 21일부터 6월 30일까지 약 6주간 6곳의 기관에서 근무하고 있는 원장 6명, 중간관리자 6명, 교사 6명, 총 18명에 의해 이루어졌다. 코로나19 거리두기 단계 격상과 교사들의 근무시간을 고려해 대면 면담과 전화 면담 중 면담자가 원하는 방식을 이용하여 개별 면담으로 진행되었으며, 참여자에 따라 각각 20분~50분 정도 이루어졌다. 면담에 사용된 질문 내용은 IPA 결과에 관한 구체적인 인식을 알아보는 것으로 구성되었으며, 면담 진행에 따라 구체적인 내용은 발현적으로 구성되었다. 모든 면담은 녹음을 동시에 시행하였고 전사된 자료는 A4용지 약 120장에 해당하는 자료가 생성되었다.

3) 자료분석

면담에 대한 자료 분석은 주제적 분석(thematic analysis)으로 이루어졌다. 이 분석방법은 수집된 자료 속에서 반복, 패턴, 연결고리를 보여주는 내용을 조직화하여 연구자가 명명하는 코드화 과정을 진행하는데, 이론이나 개념의 틀을 바탕으로 연구자가 미리 정한 외부적 코드와 분석 과정에서 발현적으로 나타나는 내부적 코드를 발견하여 이를 조직하고 연결한 후 하나의 이야기를 펼쳐나가는 것이다(Graue & Walsh, 1998). 본 연구에서 외부적 코드는 IPA 결과에서 보여준 내용이며, 기본적으로 시급한 개선이 필요하다고 인식되는 내용이 나타나는 2사분면과 장기적인 개선이 필요하다고 인식되는 내용이 나타나는 3사분면의 내용이었다. 내부적 코드는 면담 과정에서 IPA 결과에서 나타나지 않았던 새로운 현상으로 이루어졌다. 예를 들어, 교사의 인식에서 기관의 중간관리자 역할은 대체로 잘 이루어진다고 인식하면서 IPA가 초점을 두는 2사분면에 관한 내용은 나타나지 않았다. 그러나, 면담 과정 중 참여교사들 대부분은 중간관리자에 대해 구체적으로 생각해 보지 않았음을 알게 되었고, 이는 잘 하고 있다고 평가하는 것에 대한 인식을 재고해 보게 되었다. 이로 인해 기존의 선행연구에서 드러나지 않았던 중간관리자에 관한 교사들의 생각인 ‘자신과 관련이 없는 역할’, ‘정확하게 무엇을 하는지 모르는 역할’ 등의 코드가 발견되었다. 이러한 외부적 코드와 내부적 코드를 지속해서 발견하고 이를 연결하여 다양한 주제어를 구성한 후, 이를 다시 하나의 통합적인 이야기로 구성하였다. 기본적으로 본 연구는 면담을 통해 수집된 내용을 기반으로 IPA의 결과에 대해 드러나지 않았던 구체적인 내용을 알아보고자 하는 혼합연구 목적에 따라 면담 내용은 주로 내부적 코드 발견에 맞추어 분석하였다.

Ⅲ. 결과 및 해석

1. 어린이집 중간관리자 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사 전체 인식

어린이집 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관수행도의 원장, 중간관리자, 교사 전체 인식에 대한 결과는 [표 4]와 같다.

표 4. 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관수행도 전체 인식 (N = 254)

하위영역	중요도 $M(SD)$	기관수행도 $M(SD)$
어린이집 환경 및 제도적 지원	4.40(.80)	4.15(.90)
보육교직원의 협력	4.55(.68)	4.38(.68)
관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통	4.60(.69)	4.38(.71)
중간관리자가 갖추어야 할 능력	4.53(.70)	4.30(.73)
중간관리자의 자질과 자세	4.57(.68)	4.38(.72)
전체	4.53(.71)	4.32(.75)

[표 4]에 의하면, 직급 전체 인식에서 중요도($M=4.53$)으로 높게 나타났고, 기관수행도($M=4.32$)는 중요도에 비해 비교적 낮게 나타났다. 중간관리자 역할에 대한 하위영역에서 중요도의 경우, 어린이집 종사자들 대부분이 ‘중간관리자의 자질과 자세’에 대한 영역을 높게 인식하고 있었으나, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’에 대한 영역을 낮게 인식하고 있었다. 또한, 대부분의 영역을 잘 수행하고 있는 것으로 인식하고 있었으며, 중요도와 같이 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’ 항목에 대해서는 비교적 낮은 수행이 이루어지고 있다고 인식하는 것으로 나타났다.

다음으로 어린이집 중간관리자 역할에 관한 원장, 중간관리자, 교사 즉, 어린이집 교원이 인식하는 중요도와 기관수행도 차이를 나타낸 IPA matrix는 그림1과 같다.

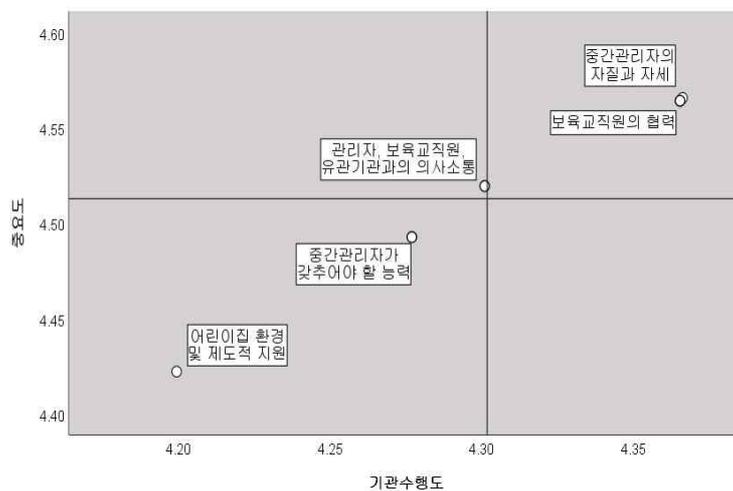


그림 1. 전체 직급 하위영역 IPA

중간관리자 역할에 관한 중요도와 기관수행도에 대한 전체 직급의 인식을 알아본 결과, 중요도($M=4.51$)와 기관수행도($M=4.30$)는 모두 높게 나타났다. 계속 유지해야 하는 영역인 1사분면에는 ‘중간관리자의 자질과 자세’와 ‘보육교직원의 협력’이 포함되었고, 중요도에 비해 기관수행도가 낮게 나타나 시급하게 개선해야 하는 영역인 2사분면에는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’이 포함되었다. 또한, 중요도와 기관수행도가 모두 낮게 나타나 장기적으로 개선해야 하는 영역인 3사분면에는 ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’과 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’이 포함되었다. 중요도에 비해 기관수행도가 높게 나타나는 4사분면에는 하위영역이 나타나지 않았다. ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’과 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’은 현장에서 기관수행도가 낮은 영역들로 중요도와 기관수행도 모두 장기적인 관점에서 개선되어야 할 영역으로 인식되었다. 이러한 IPA 결과에 대한 구체적인 면담 내용을 살펴보면 다음과 같다.

우선, 면담 내용의 결과, 원장, 중간관리자, 교사가 공통적이면서 우선하여 개선되어야 할 중간관리자의 역할은 IPA의 결과와 마찬가지로 의사소통을 강조하였다. 그러나 IPA 결과는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’을 제시했지만, 면담에서는 교사와 원장 간 두 직책의 의사소통 역할을 주로 강조하였다. 구체적으로, 서로 다른 두 직급 체계의 연결자로서, 또 세대 간의 연결자로서 중간관리자의 의사소통 역할을 언급하였다.

1) 불편한 두 관계의 해결자로서 중간관리자

첫 번째 의사소통에 필요한 중간관리자의 역할은 어린이집 직급체계에서 가장 큰 격차가 존재하는 교사와 원장, 두 관계를 이어주는 역할을 언급하였다. 중간관리자라는 정의에 맞게 모든 구성원은 중간관리자의 역할을 원장과 교사의 중간에 존재함으로써 두 직급 간을 연결해주는 것으로 인정하였다.

[교사들은] 원장한테 못 하는 말은 사실 주임 선생님께 가서 얘기하는 경우가 많은데...

(원장 C-1, 2021.06.01)

전체적인 건 저하고 먼저 이야기하고 그다음에 행사든 뭐든 저하고 중간관리자 선생님하고 이야기한 다음에 교사들에게 이야기하거든요.

(원장 E-1, 2021.06.25)

선생님들의 생각이나 그런 것들을 원장님한테 잘 전달할 수 있는 거요. 불만 사항이 있거나, 좋아하는 거나 그런 것들에 대해서 기분 상하지 않게 잘 전달하는 방법으로... [해야할 거 같아요.]

(중간관리자 F-2, 2021.06.30.)

원장님의 입장이 있고, 선생님들의 입장이 있고, 그 가운데서 이제 제가 전달해야 할 부분을 가려야 하잖아요. 이런 부분에서 제가 차마 선생님들한테 전달하지 못하는 부분이 있거든요. 차마 선생님들의 그 상황을 원장님한테도 말할 수 없거든요.

(중간관리자 B-2, 2021.05.25)

아무래도 교사들과 원장님을 이어주는 사다리 역할을 잘해야 한다고 생각해요.

(교사 D-3, 2021.06.02.)

위 사례에서 보듯이, 어린이집의 모든 구성원은 원장과 교사 간의 불편한 관계를 해결함으로써 두 관계를 연결해주는 중간관리자의 역할을 강조하였다. 교사와 원장의 경우, 둘 사이에 직접 말하기 불편한 내용을 중간관리자를 거쳐 전달되는 것으로 인식하고 있었다. 당사자인 중간관리자인 경우, 연결자로서 해야 할 역할에 대해 인정은 하지만 구체적으로 어떻게 둘의 입장을 고려하여 감정이 상하지 않게 연결할 것인가에 대해 구체적으로 생각하고 있음을 알 수 있었다.

2) 세대 간 연결자로서 중간관리자

두 직급 간의 연결자 역할 외에 특히 중간관리자와 원장의 경우 직급별 의사소통과 함께 “세대 간”의 차이 극복을 위한 역할을 언급하였다. [표 1]에서 보듯이 설문에 응답한 직급별 연령 구성을 보면, 교사는 20대와 30대가 54.7%로 제일 젊은 세대로 구성되어 있으며, 중간관리자는 40대가 55.7%로 절반 이상을 차지하였고, 30대(26.1%)까지 포함하면 81.8%가 30대와 40대로 구성되어 있음을 알 수 있다. 원장의 경우 50대 이상이 가장 높은 비율을 차지하면서, 40대 이상이 98.9%로 연령별 차이가 나타났다. 즉, 본 연구대상자 중 원장, 중간관리자, 교사 집단 간의 연령별 구분이 뚜렷하며, 이는 곧 세대 차이가 존재함을 알 수 있다.

아무래도 원장님들은 나이가... 저처럼 이제 나이가 60이 되고 그러면 아무래도 현실감이 뒤떨어지잖아요. 엄마들은 자꾸 젊어지고 원장은 더 늙어지고 그러다 보면 현실 감각이 좀 뒤떨어지고 하다 보면 아무래도 중간관리자를 좀 젊으신 분을 선호하게 되는 것 같아요. [젊은 경력직 교사들이] 교육받고 그러다 보면 어린이집 운영하는 데 많은 도움이 될 것 같은데....

(원장 F-1, 2021.06.30)

젊은 선생님들이 더 잘 아는 부분인 것 같아요. 오히려 제가 물어보면서 했던 것 같아요. 저희 원에서는 [인터넷]카페를 하게 된 지가 얼마 안 되었는데, 카페를 운영안 해봤거든요. 오히려 그런 부분을 젊은 선생님들한테 어떻게 해야 하나고 물어봐서 했던 것 같아요.

(중간관리자 B-2, 2021.05.25)

위 면담 사례에서 확인할 수 있듯이 연령대가 높은 원장의 경우, 젊은 부모들과 의사소통을 위해 비슷한 세대의 중간관리자로서 역할을 강조하였으며 중간관리자의 경우, 업무상 필요한 테크놀로지 관련 내용은 상대적으로 젊은 세대인 교사들의 도움을 얻고자 하였다. 특이한 사항으로 테크놀로지 관련 내용은 정보화 소양으로 IPA 설문지 문항에서 중간관리자가 갖추어야 할 능력으로 정의되지만, 면담에서 참여자들은 이를 “세대 간”의 차이로 인식하고 있다는 점이다.

2. 어린이집 중간관리자 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사 직급별 인식

어린이집 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관수행도의 원장, 중간관리자, 교사의 직급별 인식을 살펴보고 제시한 결과는 다음 [표 5]와 같다.

표5. 어린이집 중간관리자 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사의 중요도와 기관수행도 인식 (N = 254)

중간관리자 역할 영역	원장M(SD)		중간관리자M(SD)		교사M(SD)	
	중요도	기관 수행도	중요도	기관 수행도	중요도	기관 수행도
어린이집 환경 및 제도적 지원	4.37(.90)	4.41(.87)	4.12(.74)	4.4(.89)	4.14(.76)	4.40(.92)
보육교직원의 협력	4.52(.73)	4.61(.64)	4.25(.62)	4.53(.70)	4.34(.71)	4.56(.69)
관리자·보육교직원· 유관기관과의 의사소통	4.50(.80)	4.64(.70)	4.30(.57)	4.63(.72)	4.4(.68)	4.61(.69)
중간관리자가 갖추어야 할 능력	4.38(.78)	4.55(.71)	4.22(.61)	4.54(.75)	4.31(.72)	4.53(.71)
중간관리자의 자질과 자세	4.46(.76)	4.59(.70)	4.32(.57)	4.58(.76)	4.37(.70)	4.53(.69)
전체	4.56(.79)	4.45(.72)	4.23(.62)	4.53(.79)	4.31(.72)	4.53(.74)

[표 5]에 의하면, 원장의 중요도는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’ 영역을 가장 높게 인식하고 ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’을 가장 낮게 인식하고 있었다. 원장이 인식하는 기관수행도는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’으로 제일 높았고 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’으로 제일 낮게 나타났다. 중간관리자 본인이 인식하고 있는 중간관리자 역할에 대한 중요도는 ‘중간관리자의 자질과 자세’ 영역을 제일 높게 인식하고 있었으며, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’에 대한 영역을 제일 낮게 인식하는 것으로 나타났다. 기관수행도는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’에 대한 영역이 높게 나타났고, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’에 대한 영역을 제일 낮게 인식하고 있었다. 마지막으로 교사가 인식하고 있는 중요도는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’의 영역으로 제일 높게 나타났으며, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’영역이 제일 낮게 나타났다. 교사가 인식하고 있는 기관수행도는 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’으로 제일 높게 인식하고 있었으며, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’영역으로 제일 낮게 인식하고 있었다. 원장, 중간관리자, 교사 모두 공통적으로 기관수행도에 대한 내용이 동일하게 나타났음을 확인할 수 있었다.

이에 대한 IPA 결과, 중간관리자 역할에 대한 중요도와 기관수행도의 직급별 인식은 다르게 나타났으며, 특히, 면담에서 세부적인 내용에 대해 직급별로 다르게 인식하는 것으로 나타났다. 우선, 2사분면에 해당하여 시급하게 개선할 사항으로 원장과 중간관리자는 ‘중간관리자로서 갖추어야 할 능력’으로 나타났고, 교사는 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’ 외에는 잘 이루어지고 있다고 인식하였으나, 직급별 면담 과정에서 강조하는 영역은 세부적으로 다르게 나타났다. 또한,

공통으로 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’은 3사분면에 해당하는 장기적인 관점에서 지속적으로 개선이 이루어져야 할 부분으로 인식하였으나, 면담에서 구체적으로 강조하는 내용은 다르게 나타났다으며 이에 관한 구체적인 내용은 다음과 같다.

1) 중간관리자가 인식하는 자신의 역할

중간관리자가 인식하는 자신의 역할 인식에 관한 중요도와 기관수행도 차이를 나타낸 IPA matrix는 그림2와 같다.

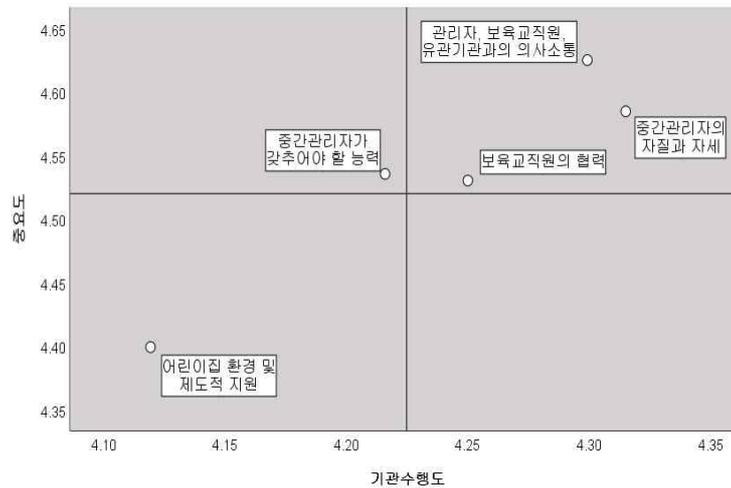


그림 2. 중간관리자 하위영역 IPA

중간관리자의 중요도와 기관수행도에 대한 중간관리자의 인식을 알아본 결과, 중요도($M=4.52$)와 기관수행도($M=4.23$)는 모두 높은 것으로 나타났다. 2사분면에 분포한 ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’에 대한 영역은 중간관리자의 입장에서 시급하게 개선되어야 할 영역으로 인식되고 있었으며 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’에 대한 영역은 3사분면에 분포하여 장기적인 관점에서 지원이 필요한 영역으로 인식하였다.

면담 결과, 이러한 IPA 결과와 관련하여 중간관리자는 본 연구의 주체로써 현실적이고 다양한 의견을 밝혀주었는데, 임명 배경의 체계성 부족, 전문성 부족 등을 언급하면서 전문성 신장을 위한 공식적인 직급체계의 필요성을 강조하였다. 이와 관련된 구체적인 면담 내용은 다음과 같다.

(1) 하기 싫지만, 누군가는 해야 하는 역할

IPA 결과에서 ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’이 우선으로 지원되어야 함을 인식하였으나, 역설적으로 중간관리자들은 자신이 중간관리자로 임명되는 이유가 중간관리자의 전문적인 능력 때문이 아님을 인식하고 있었다. 이는 체계성을 가진, 공식 절차 속에서 임명되기보다는 경력, 나이, 어린이집 상황에 따라 하기 싫지만 어쩔 수 없이 해야 하는 역할로 인식하고 있음을 확인할 수 있다.

저도 처음에는 주임 못하겠다고 했었어요. 제가 약간 미리 걱정하는 스타일이고 뭔가 일을 쫓을 때 책임감이 있는 편이어서 스트레스를 받는 편이에요. 그래서 안 하고 싶었는데 그래도 ‘할 사람이 너밖에 없다.’라고 말씀하시니까 처음에는 힘들었죠. (중간관리자 B-2, 2021.05.27)

제가 직장어린이집 경력도 있고, 나이도 있고, 결혼도 안 했었기 때문에 이런 복합적인 부분으로 인해서 하게 되었던 것 같아요. (중간관리자 C-2, 2021.06.02)

저는 저희 원이 개원했을 때 거의 초창기 때부터 했었고요. 그리고 자연스럽게 오래 원장님하고 함께 일하다 보니까 원장님하고 신뢰 관계가 두터워져서 그렇게 하게 되었어요. 그리고 이제 여기서 재직 기간이 길다 보니까 그렇게 된 거 같아요. (중간관리자 E-2, 2021.06.28)

면담에서 확인할 수 있듯이 중간관리자에 대한 임용은 당사자의 의사보다 주로 원장이 결정하는 것으로 나타났다. 중간관리자 임용의 이유는 어린이집 상황이나 원장의 필요에 의한 것으로 주로 나타났으며 구체적인 임용 이유는 현재 소속된 원에서 가장 경력이 많거나, 나이가 많거나, 원장과의 관계 등의 이유로 임용이 되는 것으로 나타났다. 주목할 점은 중간관리자로 임용이 되는 이유로 언급된 내용이 설문지에 언급된 중간관리자에게 요구되는 업무수행능력, 문서작성능력, 리더십, 책임감, 문제해결력 등 전문성과 관련된 것이 아니라는 점이다. 중간관리자의 전문성과 관련이 적은 이유로 역할을 맡게 되고, 그 역할에 대한 이해가 명확하지 않은 상태에서 업무수행을 하게 됨으로써 다음에 언급되는 중간관리자로서의 전문성 결여에 대한 인식으로 나타났다.

(2) 불분명한 중간관리자의 역할로 인한 전문성 결여

중간관리자들은 원치 않았던 일을 맡음으로 역할수행의 어려움에 대해 언급하였다. 선행연구에서도 담임교사와 중간관리자의 이중직책에 대한 업무 과중이 대표적인 어려움으로 나타났으며(김낙홍, 손수민, 2010; 정혜원, 이완정, 2018), 본 연구의 면담에서도 보육 및 반 운영뿐만 아니라 중간관리자의 기본 역할로 인식된 연결자로서의 업무 조율을 동시에 수행하고 있으므로 업무 경감을 위해 보조교사의 필요성을 언급한다.

원감이 반을 맡을 경우에는 선생님 그 아이들을 보육해야 할 시간이 있잖아요. 그런데 현실적으로 어린이집에서는 그 업무를 보육하는 시간에 [중간관리자] 업무와 중복이 되는 거예요. (중간관리자 A-2, 2021.05.25)

담임을 맡고 있어서 저희 반을 실질적으로 책임지면서 원에 대한 업무를 해야 하니, 다른 평교사 선생님들보다는 일이 많고 그런 책임도 나눠서 해야 하는데 [혼자서 두 가지 일을 다 해야 하니] 그런 게 힘들더라고요. 이렇게 어느 한쪽을 완전히 책임을 질 수 없는 것이 걱정이고요. (중간관리자 E-2, 2021.06.28)

중요한 점은 본 연구에 참여한 중간관리자들은 이러한 이중직책이 단순히 자신의 업무량이 많아지는 것에 대한 어려움 호소가 아닌, 이중직책으로 인해 중간관리자의 책임 및 전문성 결여에

대한 우려를 나타낸 점이였다. 즉, 두 직책을 동시에 맡으면서 한쪽 업무량을 줄이는 것만으로 중간관리자의 전문성을 높일 수 있는 것인가에 대한 의문을 제기하고, 이러한 이중직책으로 인한 중간관리자 역할의 모호함은 중간관리자로서의 자신감 부재로 이어졌으며, 영유아 보육의 내부적인 상황에서도 중간관리자의 권한을 인정받지 못하고 있다고 인식하기도 하였다.

제가 주임이라고 해도 선생님들하고 크게 뭐 형식적으로는 차이가 없잖아요.

(중간관리자 E-2, 2021.06.28)

저희 원에 경력이 10년 이상 된 선생님들이 있거든요? 이 선생님들 다 잘해요. 근데 이 선생님들은 우리 원에 오래 있지만 [중간관리자] 직함은 못 받아요.

(중간관리자 B-1, 2021.05.27)

종합적으로, 중간관리자는 원장의 임명으로 그 직책을 맡게 되어 원장 대행의 역할과 함께 교사의 역할도 하게 되면서 중간관리자로서 모호한 역할을 하고 있다고 인식하고 있었다. 중간관리자의 모호한 역할은 ‘중간관리자’로서 지니게 되는 전문성에 관한 회의감을 느끼게 되었으며, 현실적으로도 중간관리자로서 고유한 전문성이 인정받지 못하고 있음을 인식하고 있었다. 중간관리자들은 담임교사를 맡으며 업무를 수행하고 있으므로 일반 교사들보다 업무가 많을 수밖에 없는 현실에 처해있다. 이에 따라 설문 문항의 ‘중간관리자는 업무를 수행하기 위해 보조교사와 같은 인력이 필요하다’에 대해서 단순히 업무경감을 위해 보조교사 같은 업무인력의 지원에 대한 필요성을 언급하기도 한다. 그러나 본 면담에서는 이러한 이중직책에 대한 업무량의 어려움을 넘어, 이중직책으로 인한 중간관리자의 역할수행 어려움, 책임 등의 전문성 결여에 관한 우려를 제기하였으며, 이러한 인식은 다음에 논의되는 어린이집 중간관리자의 공식적인 직책에 관한 필요성으로 이어지게 되었다.

(3) 중간관리자의 전문성 신장을 위한 직급체계 필요성

장기적인 지원이 필요한 것으로 인식하는 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’의 하위영역은 업무 관련 교육 제공, 업무 관련 수당 및 혜택 지급, 업무경감 방안, 중간관리자로서의 리더십 및 권한 등에 관한 내용으로 이루어져 있다. 참여 중간관리자 또한 전문성 향상을 위해 수당, 교육, 업무상 혜택 등 다양한 요소를 언급하였으나, 특히, 중간관리자로서의 법적 근거 마련 즉, 중간관리자로서의 공식적인 인정 및 체계 마련을 강조였다.

학교도 그렇잖아요. 교장 안 해도 되고, 교감 안 해도 되지만 내가 교장이 되고 싶으면 공부하잖아요. 교감 되고 싶으면 공부해서 하고... 어린이집도 이런 부분들이 제도화되면 좋겠죠.

(중간관리자 B-1, 2021.05.27)

어린이집도 유치원처럼 [체계가] 있으면 선생님들도 더 욕심을 내실 수 있는 문제가 되고, 그렇게 되려면 선생님들이 교육적인 것도 더 받게 되고 체계화되지 않을까 생각해요... 어떻게든 나라에서도 지원을

해주거나, 보강을 해주면 나아지지 않을까 싶어요.

(중간관리자 E-2, 2021.06.28)

참여 중간관리자는 일반적으로 초등학교, 중학교, 고등학교와 유치원을 포함하는 교육기관에 서는 원감, 교감 등의 중간관리자 직급체계가 공식적으로 제도화되어있음을 이해하고, 어린이집 중간관리자 역시 타인의 제안이나 강요가 아닌 스스로 성장을 위한 선택으로 직책을 맡아야 함 을 언급하였다. 즉, 앞서 언급된 하기 싫지만 억지로 떠맡아서 하는 역할이 아닌, 중간관리자에 관심이 있는 교사들이 직책을 맡기 위한 자격 요건, 교육 이수 과정 등에 도전하고 선택하는 것 이 중요하다는 것을 강조하였다. 더 나아가 중간관리자들은 중간관리자에 대한 교육 강화가 필 요함을 언급하기도 하였다.

저는 그런 교육을 좀 다양하게 해줬으면 해요. 우리 [중간관리자] 역할은 그 기준은 없는 것 같아요. 어느 때는 원장님 역할도 해야 되고 어느 때는 선생님들의 역할이랑 같이 더불어 해야 하고. 이런 부분 에서 이렇게 좀 체계 잡힌 이런 안내를 해주는 과정이 있었으면 좋겠어요. (중간관리자 B-2, 2021.06.28)

중간관리자 정도면 그래도 원장 대행이잖아요. 그러니까 어린이집 시스템 돌아가는 것도 교육도 받고 전체적으로 관리하는 거, 중간관리자로서의 그런 역할에 관한 그런 교육은 괜찮은 것 같은데, [지금 의 교육은] 선생님들 포괄적으로 하고 중간관리자에 대한 교육이 따로 있지는 않더라고요. 그런 교육이 있으면 참 좋을듯해요. 제가 또 모르는 거에 대해서 많이 배울 기회가 좋을 거 같긴 해요.

(중간관리자 E-2, 2021. 06. 28)

공식적인 자격제도가 중간관리자 교육 이수 같은 것이 있으면 중간관리자 역할에 대한 것을 배울 수 있게 되겠죠? 그런 것을 배우면 관련 법안 같은 것도 나오겠죠? 그럼 수당 부분이나 역할 부분이나, 반을 맡거나 혹은 맡지 않는다는지 이런 기준도 나오지 않을까요? (중간관리자 F-2, 2021.06.29)

위의 면담에서 확인할 수 있듯이, 중간관리자들은 중간관리자만의 고유한 역할과 전문성이 있음을 인식하고 이에 관한 체계적인 교육이 필요하다고 인식함을 알 수 있다. 즉, 수당이나 업무상의 혜택 등에 관한 것만이 우선되는 것이 아닌, 중간관리자로서의 공식적인 직급 속에서 그 역할에 관한 체계적인 교육을 받게 되면, 이후 관련 혜택은 따라오게 될 것이기 때문에 어린이집 중간관리자로서의 정체성에 관한 공식적인 인정이 우선으로 이루어질 필요를 강조하고 있음을 알 수 있다. 이러한 공식적인 직책으로서 중간관리자는 앞서 언급되었던 하기 싫은 일, 모호한 역할을 지닌 직책이라는 부정적인 인식을 해결하고, 하고 싶은 개인이 교육받고 노력하여 이루어질 수 있도록 긍정적으로 작용하면서 중간관리자 또는 교사 전문성 향상에 전반적인 도움이 될 수 있을 것으로 인식하고 있다.

2) 원장이 인식하는 중간관리자의 역할

원장이 인식하는 중간관리자의 역할에 관한 중요도와 기관수행도 차이를 나타낸 IPA matrix는 그림3과 같다.

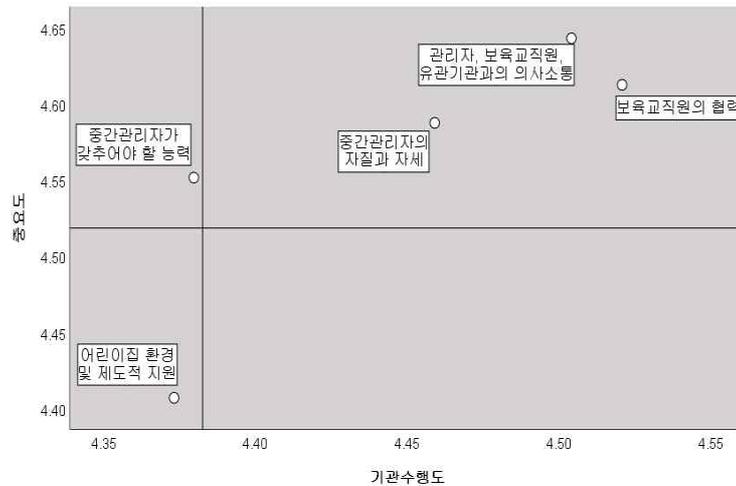


그림 3. 원장 하위영역 IPA

원장의 중간관리자 역할 전체에 대한 중요도 인식($M=4.52$)과 기관수행도 인식($M=4.39$)은 모두 높게 나타났다. 또한, 5개의 하위영역 중 3영역이 1사분면에 분포하고 있어 원장은 중간관리자의 역할을 중요하게 인식하면서 기관수행도 역시 잘 이루어지고 있다고 인식하였다.

원장이 중요하게 생각하는 것에 비해 기관수행도가 낮다고 인식하는 2사분면에서는 하위영역 중 ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’에 대한 영역이 분포하고 있는데, 이는 원장들이 시급하게 개선해야 할 영역으로 인식하는 것이었다. 이에 비해 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’영역은 다른 하위영역에 비해 중요도 및 기관수행도 모두 낮게 인식하고 있는 영역으로 장기적인 지원이 필요한 영역으로 인식하였다. 원장의 면담 결과에서 원장은 중간관리자에 대해 원장의 보조자로서만 주로 인식하고, 중간관리자의 처우 개선을 위한 직급체계를 개선해야 할 사항으로 인식하고 있는 것으로 나타났다.

(1) 원장의 보조자로서만 존재하는 중간관리자

면담에서 원장이 인식하는 중간관리자의 역할의 내용 중 다소 의외의 내용이 나타났다. IPA 결과, 원장은 중간관리자의 전문적인 능력 즉, 업무수행능력, 문서작성능력, 리더십, 책임감, 문제해결력 등이 가장 시급하게 개선되어야 할 사항으로 인식하였으나, 면담에서는 이러한 전문적인 능력보다는 원장의 보조자로서 해야 할 역할을 주로 강조하였다.

서류업무에 대한 역할을 조금 해주면, 사실은 그 역할을 조금 더 많이 해줘야 원장이 방향을 잡고 큰 틀에서 아이들이 정말 행복한 것이 뭔가를 할 수 있을 것 같아요. 그러니까 참된 교육이, 보육이 뭔가를 연구하고 생각하고 펼칠 수 있을 것 같아요. (원장 A-1, 2021.05.25)

저는 제가 눈이 잘 안 보이고 그러니까 서류 작업 같은 것들...사실 이게 옳은 건 아니지만 서류업무 같은 거 해줬을 때 너무 좋죠. (원장 E-1, 2021.06.25)

중간관리자가 의견조율이나, 행사준비, 업무 배정 등을 제대로 못 하면 원장이 다 해야 하나까 내가 원장인지 원감인지 헷갈리는 때도 있어요. 근데 어차피 원장이기 때문에 전체를 다 아우르고 해야겠지만 그만한 역할을 조금 해줬으면 하는 것이 서로 욕심에서, 조금 있을 수도 있을 거 같아요.

(원장 C-1, 2021.06.02)

기본적으로 중간관리자 업무에 대한 정의가 명확히 이루어져 있지 않기 때문에 어린이집 중간관리자는 원장의 주관적 인식에 따라 중간관리자의 역할 범위가 규정되어 역할이 수행되고, 이에 따라 중간관리자의 역할은 제한적(심현정 등, 2009)일 수 있다. 면담에서 나타난 원장이 기대하는 중간관리자의 능력은 원장의 개인적인 차원에서 서류업무, 의견조율 등 자신의 일을 보조할 수 있는 능력이 대부분인 것으로 나타났다. 즉, 원장은 중간관리자의 역할이 어린이집 운영에 필요한 전체적인 업무를 고려하는 전문적이고 독립적인 정체성을 가졌다고보다는 원장의 보조적인 역할을 강조하여 인식하고 있음을 알 수 있다.

(2) 중간관리자의 처우 개선을 위한 직급체계 필요성

IPA 결과에서 원장은 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’에 대해 장기적인 지원이 필요한 영역으로 인식하였는데, 이와 관련하여 면담에서 중간관리자와 같이 직급체계의 필요성을 언급하였다.

교육이 있으면 본인 스스로가 자부심을 가질 수 있을 것 같아요. 전문인으로서 그런 거요.

(원장 E-1 2021.06.25)

어느 정도의 선을 나눠주고 그에 따른 처우가 이루어지면 훨씬 좋을 거 같아요. (원장 C-1 2021.06.02)

내가 중간관리자한테 [직위나 권한을] 확실하게 해주면 아무래도 훨씬 더, 선생님들을 다독이고 그런 것도 편하고 원활하게 될 거 같아요. 중간관리자를 인정하고 처우를 개선해 줄 수 있는 제도가 마련되면 좋겠죠.

(원장 E-1 2021.06.25)

위 사례에서 보듯이, 원장이 중간관리자의 처우 개선을 언급한 이유는 중간관리자가 강조한 전문성 신장을 위한 기대라기보다는 직급체계가 공식화되면 처우 개선이 이루어질 수 있다고 인식하고, 이를 통해 원장은 중간관리자에게 역할을 더 요구할 수 있다고 인식하고 있었다. 일부 원장들은 중간관리자의 스스로 자부심 및 권한에 대한 필요성을 이해하면서도 이와 관련하여 교육 지원 및 근무 환경 개선에 관련하여 구체적인 지원과 개선사항에 대한 언급은 이루어지지 않았다.

3) 교사가 인식하는 중간관리자 역할

교사가 인식하는 중간관리자의 역할에 관한 중요도와 기관수행도 차이를 나타낸 IPA matrix는 그림4와 같다.

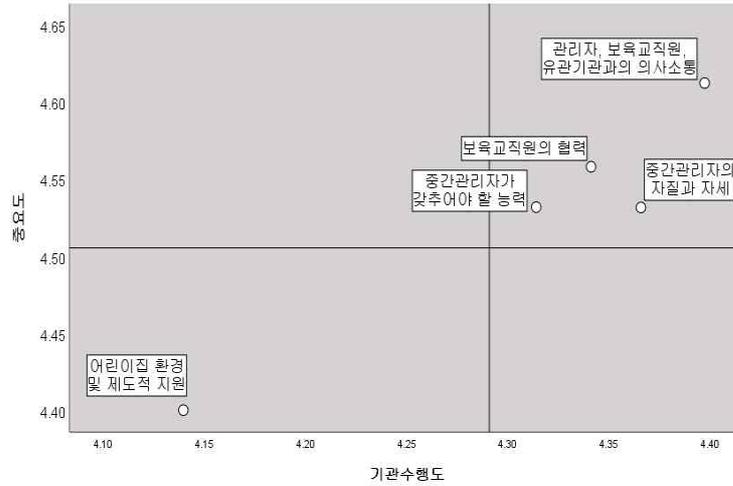


그림 4. 교사 하위영역 IPA

교사의 중간관리자의 역할 전체에 대한 중요도 인식($M=4.51$)과 기관수행도 인식($M=4.4$)은 높게 나타났다. 또한, 5개의 하위영역 중 3사분면에 분포한 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’을 제외하고 모든 영역이 1사분면에 분포하고 있어 교사는 중간관리자의 역할을 대체로 중요하게 인식하면서 기관에서의 중간관리자 역할에 대한 기관수행도 잘 이루어지고 있다고 인식하였다. ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’은 다른 하위영역에 비해 중요도 및 기관수행도 모두 낮게 인식하고 있는 영역으로 장기적인 지원이 필요한 영역으로 인식하였고, 중간관리자의 역할은 어린이집 운영 전반에 도움이 되며, 중요도와 기관수행도 모두 높게 나타나 잘 수행되고 있다고 인식하였다.

그러나 면담 결과, 교사들은 중간관리자의 역할에 관해 정확하게 인식하지 못하고 있으며, 대부분 교사는 중간관리자의 역할을 맡고 싶어 하지 않는 등 자신과 관련하여서는 부정적으로 생각하고 있었다. 이와 관련된 구체적인 내용은 다음과 같다.

(1) 정확하게 모르겠지만, 힘든 일을 많이 해야 하는 역할

중간관리자가 될 가능성이 있는 교사는 실제 면담에서 중간관리자의 임명 배경, 역할에 대해 정확하게 알지 못하는 것으로 나타났다.

저는 잘 모르겠어요. 저희는 그냥 원감선생님이라고 말씀을 해주셨거든요. 저는 여기 어린이집이 처음이라서 ‘아 그냥 원감선생님이 계시는구나.’라고 생각하고 있었거든요. (교사 A-3, 2021.05.26)

제가 정확히 어떤 업무를 하는지 몰라가지고.... 잘하고 계신다는 그런 정확한 확답을 못 드리겠어요. (교사 C-3, 2021.06.02)

이렇듯, 관심이 없는 교사들도 있지만 일부 교사들은 공식적이지 않은 직급의 체계로 중간관

리자에 대해 깊이 생각해 본 적이 없거나, 어린이집 내부에서도 업무를 수행하는데 인정받지 못하는 현실, 업무보다 합당한 처우와 근무환경이 마련되어지지 않는 것에 대해 인지하고 있었다.

면담에서 대부분 교사는 급여보다 너무 많은 업무를 수행하고 있었으며, 그에 상응하는 처우에 대해 지속해서 이야기하고 있으나 쉽게 변화되지 않는 현실에 대해 느끼고 있음을 이야기하였다. 이에 따라, 교사들은 담임교사의 역할을 하면서 어린이집의 운영과 관련된 전반적인 일들을 함께 수행하는 중간관리자의 직책을 부담스럽게 생각하고 있었다.

저희가 월급이라던가 그런 혜택이 많지 않잖아요. 이에 대해 사실 누군가가 책임을 주면 그거에 대한 보상이 저는 따라야 한다고 생각하거든요? 근데 그런 보상이 어느 정도 따라준다고 하면 저뿐만 아니라 누구나 한번 해볼까? 하는 생각을 하겠지만, 솔직히, 담임교사를 겸하면서 주임교사를 하게 되면 정말 진짜 부담스럽거든요. (교사 E-3, 2021.06.30)

중간관리자에 대한 환경과 처우에 대해 딱 나와 있는 것도 아니고...‘어디 이런 직함을 가진 사람은 얼마의 수당을 주세요.’ 등등 그런 것도 모르니까. 그런 것들은 다 원장님 권한 안에서 하는 거잖아요. 그래서 주시는 대로 할 수밖에 없죠. 모든 것을 제가 떠안아야 할 것 같아서 저는 못 할 것 같아요. (교사 F-3, 2021.06.28)

수당이라든지 그런 부분은 별로 그렇게 인정해주지 않는 거 같아요. 그런 보상이 별로 있지 않으니까 별로 서로 이렇게 나서서 해보겠다는 그런 의지도 별로 없는 거 같아요. 선생님들이. (교사 E-3, 2021.06.30)

위 사례에서 확인할 수 있듯이, 교사들은 중간관리자의 역할에 대해 부정적으로 인식하고 있었다. 교사들은 자신이 속한 기관에서 중간관리자로서 전문적인 역할보다는 어린이집 내부에서도 업무를 수행하는 데 있어 인정받지 못하는 현실, 업무와 비교하면 합당한 처우와 근무환경이 마련되어지지 않는 것에 대해 인지하고 있었다. 이러한 이유로 ‘부담스러움’, ‘모든 것을 떠안아야 할 것 같아서’, ‘서로 이렇게 나서서 해보겠다는 그런 의지도 별로 없는’ 등을 언급하면서, 자신이 중간관리자가 되고자 하는 의지가 생기지 않는다고 언급한다. 즉, 중간관리자로서 성장해야 하는 교사들이 생각하는 기관의 상황은 중간관리자로서 발전하고자 하는 동기부여가 되지 않고 있음을 확인할 수 있었으며, 이러한 부정적 인식의 이유는 장기적인 관점에서 지원이 필요하다고 인식한 처우, 근무환경 등의 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’의 부족 또는 중간관리자가 강조한 불확실한 업무 내용으로 인한 것임을 알 수 있다.

(2) 내게 도움은 되지만, 내가 하기는 부담되는 역할

담임교사로 업무를 수행하는 데 있어서 중간관리자에게 도움을 받고 있다는 의견이 있으나, 그럼에도 대부분 교사는 중간관리자의 역할은 내가 하기는 부담스러운 자리로 인식하고 있었다.

원감 선생님께서 서류상인 부분은 그래도 [원감]선생님한테 많이 의지하기 때문에 저희가 아이들 보육에만 전념할 수 있도록 해주는 부분은 좋은 것 같아요. 그런데, [중간관리자는] 안 하고 싶어요. 절대 안 하고 싶어요. 아무래도 많은 책임이 따르는 자리기 때문에 생각이 없는 것 같아요.

(교사 A-1, 2021.05.26.)

업무적인 것도 그렇고, 서류업무? 그다음에 이제 교사 간의 협력 관계를 잘 이끌 수 있을까 생각하지만, 자신이 없어서 해보고 싶지는 않아요. 사실 업무에 비해 금전적인 보상이 크지 않고 반도 맡으면서 다른 것들도 신경을 쓸 게 너무 많으니까 별로 하고 싶지는 않아요.

(교사 E-3, 2021.06.30)

앞으로 중간관리자의 역할로 성장해 나가야 할 교사들이 그 역할에 관해 ‘말고 싶지 않은’ 것으로 인식하는 것은 교사의 전문성 발달 측면뿐 아니라 어린이집 운영 발전의 측면에서도 문제가 될 수 있는 부분이다. 면담 내용을 통해 알 수 있듯이 중간관리자의 근무 환경과 처우 개선에 대해 변하지 않으면 여전히 부담스럽고 어려운 자리로 인식되어 다음 중간관리자가 될 교사들이 그 역할을 꺼리고, 다시 앞서 중간관리자들이 언급한 것처럼 “하기 싫지만, 누군가는 맡아야 하는 역할”로 악순환이 반복될 수 있음을 알 수 있다.

(3) 나의 선택이 되기 위한 중간관리자라는 직급체계 필요성

교사는 중간관리자와 원장과 마찬가지로 중간관리자의 공식적인 직급체계가 필요하다고 인식하였다. 교사의 경우, 직급체계가 필요한 이유로 처우 개선에 관한 기대 때문이기도 하였으나, 흥미롭게도 공식적인 직급체계가 있음으로써 내가 선택해서 도전해 볼 만한 직급이 될 수 있기 때문으로 인식하였다.

여기[어린이집]에 비하면 [유치원]이 체계적인 거는 맞아요. 어린이집 같은 경우에는 임의로 직급을 만들어 놓고 주임하고 그러는 거지.

(교사 B-3, 2021.05.27)

중간관리자에 대해서 공개적으로 교육이 있고 받을 수 있다면.... 원장님이 선택하는 게 아니라 그런 교육이 있고, 그런 절차가 있어서 중간관리자가 된다 그러면 그런 과정은 밟고 싶어요.

(교사 F-3, 2021.06.28)

즉, 교사들은 유치원과 같이 중간관리자가 공식적인 직급으로 인정된다면, 직책에 맞는 처우 개선이 이루어지면서, 역할도 분명해지고, 자격 조건도 구체화하고, 나아가 관련 교육도 이루어지기 때문에 교사가 자신의 의지에 따라 도전해 보고자 선택할 수 있는 직책이 될 수 있을 것으로 인식하였다. 앞서 언급된 ‘무슨 일을 하고 있는지 모르지만’, ‘너무 많은 일을 하는 것처럼 보여서’, ‘나는 하기 싫은 일’이 아니라, 공식적으로 구체화된 업무와 자격 조건 등이 체계화되고, 교사 개개인이 자신의 관심, 상황, 의지에 따라 하고 싶다면 현장에서 중간관리자의 역할에 관심을 두고 배우면서 중간관리자의 직급에 지원할 수 있는 조건을 준비할 수 있을 것이다. 또, 부족한 부분은 교육을 통해 전문성 신장을 할 수 있도록 지원을 해주는 과정에서 교사의 전문가로서 중간관리자 역할에 관한 기대가 있음을 보여주었다.

IV. 논의 및 결론

본 연구는 어린이집 중간관리자의 역할에 대한 원장, 중간관리자, 교사의 전체 인식 및 교원들의 인식이 직급에 따라 어떻게 다른가에 대해 알아보고자 하였다. 연구 결과를 바탕으로 논의하면 다음과 같다.

우선, 전체적으로 어린이집의 원장, 중간관리자, 교사가 중간관리자 역할의 중요도 및 기관수행도 인식 차이를 살펴보았다. 기본적으로 세 직급 모두 하위 영역에 대한 인식이 평균 4점 이상으로 나타나 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’, ‘보육교직원의 협력’, ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’, ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’, ‘중간관리자의 자질과 자세’에 대해 중요하다고 보고, 기관의 중간관리자가 직무를 충실하게 수행하고 있다고 인식하고 있음을 보여준다. 어린이집 중간관리자의 역할수행에 관한 보육교사 인식(김대옥, 김낙홍, 2010; 최인서, 2012)과 원장의 인식(이애란, 2020)이 긍정적임을 보여주는 선행연구를 지지하는 결과이다. 그러나, 본 연구에서는 중간관리자 역할에 대해 중요도 보다 실제적인 수행이 낮게 이루어지고 있다고 나타나 전반적으로 중간관리자 역할수행을 지지할 수 있는 지원에 대한 개선사항이 존재함을 알 수 있다.

전체 IPA 결과에서 초점 영역인 2사분면 즉, 원장, 중간관리자, 교사 모두 우선하여 지원되어야 할 영역으로 인식한 것은 ‘관리자·보육교직원·유관기관과의 의사소통’으로 나타났다. 면담에서 이러한 의사소통 능력을 구체적으로, 직책 간 연결자 그리고 세대 간 연결자의 역할을 할 수 있는 능력을 포함하는 것으로 나타났다. 기본적으로 중간관리자는 그 정의에 따라 조직의 핵심으로(Mintzberg, 1989), 원장과 교사 두 직책 사이에서 계속해서 업무를 담당하는 역할이다(박형경, 문혁준, 2017). 이에 따라 직책 간 연결자는 중간관리자의 기본 역할로 다른 선행연구에서도 구성원들은 이러한 의사소통 능력을 가장 중요한 중간관리자의 역할로 인식하고 있음을 보여준다(강지연, 탁진국, 2019; 김영주, 김대옥 2015; 김현주, 박수경 2016).

흥미롭게도 본 연구에서는 중간관리자의 연결자로서 역할을 서로 다른 직책 간의 의사소통을 위한 역할을 넘어, 세대 간의 연결자로서 해야 할 역할에 대해 인식하고 있음을 확인하였다. 기본적으로 기업 조직 내 다양한 세대가 존재하고, 세대마다 일에 대한 만족도(고태경 등, 2021)나 조직몰입도(오상석, 2019) 등 자신이 맡은 업무에 대해 다르게 인식하기 때문에 자신과 다른 세대를 구성하는 집단의 문화를 이해하고 공감하는 것은 세대 간의 소통을 강화할 수 있다(오혜영, 류진한, 2016). 보육과 교육의 분야 특성상 시대의 흐름에 따른 경험을 중요시하기 때문에 어린이집 조직 내에서도 세대 간의 차이는 자연스러운 일로 볼 수 있다. 이에 따라, 어린이집의 조직에서도 이러한 세대 간의 의사소통을 중요한 이슈로 생각하고, 나아가 중간관리자 교육에서도 세대 간의 의사소통 방법에 관한 내용을 고려해볼 필요성을 시사한다. 그 중 현대사회에서는 새롭고 진보된 기술로 인해 세대 차의 간격은 더 커지고 있는데(김은준, 2008), 테크놀로지 능력에 관한 내용은 단순히 기술을 익히는 것을 넘어 테크놀로지와 관련된 세대의 문화 차이에 대한 관점으로 이해하고 이에 대한 세대 간 공감과 소통이 이루어지는 교사교육이 이루어질 필요가 있음을 알 수 있다.

다음으로, 본 연구에서는 중간관리자 역할에 관한 원장, 중간관리자, 교사의 직급에 따라 인식

이 어떻게 다른가에 대해 알아보았다. 그 결과 직급 간 중간관리자 역할에 관한 중요도와 기관수행도 인식에 차이가 있으며, 이에 따라 중간관리자 역할수행을 위해 개선되어야 할 것으로 인식하는 내용이 세부적으로 다른 것으로 나타났다. 이에 관한 구체적인 논의는 다음과 같다.

첫째, 중간관리자는 ‘중간관리자가 갖추어야 할 능력’을 우선하여 지원해야 할 영역으로, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’은 장기적 지원이 필요한 영역으로 인식하였다. 이는 중간관리자가 자신의 역할을 성공적으로 수행하기 위해 필요한 요인으로 ‘어린이집의 환경 및 제도적 지원’영역을 가장 중요하게 인식하고 있다고 한 김현주(2016)의 연구 결과와 다소 차이가 있다. 더욱이 선행연구에서 중간관리자 역할과 관련하여 의미하는 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’의 내용은 주로 반 말지 앓기, 추가 수당 및 혜택 등의 제도적 지원이 주요 내용으로 언급이 된다. 그러나 본 연구에서 중간관리자들은 이러한 업무량 및 수당과 관련된 근무환경의 개선을 넘어, 중간관리자로서의 정체성 및 전문성을 지닐 수 있는 어린이집 환경 및 제도적 지원을 강조하였다. 특히, 본 연구에서는 중간관리자 역할의 불확실성과 이로 인한 정체성 혼란으로 그 역할을 수행하는데 어려움을 겪고 있다고 언급한 신현석(1998)의 24년 전 연구 내용이 강조되었다. 즉, 유아교육 및 보육에 관한 정책이 몇 차례 변한 기간에도 어린이집 중간관리자의 위치는 변하지 않았음을 확인할 수 있다. 이에 따라, 중간관리자는 단순히 물리적으로 원장과 교사의 중간에 위치하여 둘 사이를 조율하는 존재가 아닌, 조직의 핵심사안에 대해 실질적인 감독과 통제를 하며 자원을 공급하는 역할(Mintzberg, 1989)을 한다는 점과 원장과는 엄연히 다른 구체적이고 실제적인 내부적 역할을 담당(김보현, 2020)한다는 점을 고려해야 할 것이다. 이를 바탕으로 실제 역할을 수행하고 있는 중간관리자를 대상으로 교사나 원장이 할 수 없는 중간관리자의 고유한 전문적 역할에 관한 연구가 더 이루어질 필요가 있다.

둘째, 중간관리자 역할에 대한 원장의 인식은 중요도와 기관수행도 모두 전반적으로 잘 이루어지고 있다고 인식하였다. 이는 중간관리자의 인식과 비슷하지만 면담 결과에서 보듯이, 중간관리자를 고유한 전문성과 정체성을 지닌 독립적인 존재로 생각하기보다는 원장의 역할을 보조하는 역할로 인식하면서 주로 원장을 도와주는 역할로 인식하였다. 이는 중간관리자의 지위나 자격, 역할에 대해 명확한 구분과 한계가 규정되어 있지 않고, 보육시설의 필요와 어린이집 시설장의 주관에 따라 중간관리자로 임명되고 있는 현실에서 어린이집 개개인의 성격이나 의견에 따라 중간관리자의 역할이 달라질 수 있기 때문이다(심현정 등, 2009). 결과적으로 어린이집을 운영하는 원장 역시 중간관리자 업무에 대해 명확한 기준선이 없으므로 이와 관련하여 중간관리자의 전문성과 관련된 연구가 더 이루어질 필요가 있음을 알 수 있다.

셋째, 중간관리자 역할에 관한 교사의 중요도 및 기관수행도를 논의하면, 교사들은 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’을 제외한 모든 영역에서 중간관리자들의 역할이 중요하며 역할에 대한 기관수행도 대체로 잘 이루어지고 있다고 인식하였다. 이에 따라 시급하게 개선되어야 할 영역은 없는 것으로 나타났으며, ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’은 장기적 지원이 필요한 것으로 인식하였다. 어린이집 교사는 중간관리자가 행정적인 업무를 지원해주기를 가장 기대한다고 밝힌 연구(김보현, 2020)도 있으나, 본 연구에 참여교사는 중간관리자의 역할을 자신과 관련이 없는 역할로 무관심하게 인식하고, 본인이 역할을 맡는 것은 부담스러운 것으로 인식하였다. 이는 앞서 공식

적인 직책의 필요성과 연결이 되는데, 공식적인 절차 없이 어린이집의 운영 상황과 원장의 결정에 따라 임명이 이루어지기 때문에 자격 조건을 예측할 수 없으며, 이러한 이유로 인해 이직률이 상대적으로 높은 어린이집 교사들(이병록, 이광연, 2012)은 중간관리자가 되기 위한 전문성 신장에 어려움이 있기 때문으로 생각해 볼 수 있다.

흥미롭게도 선행연구에서 보여주듯이, 본 연구의 모든 직급에서 장기적 지원이 필요한 영역으로 나타난 ‘어린이집 환경 및 제도적 지원’ 중 중간관리자 직급의 공식화가 이루어져야 한다고 인식하였다. 중요한 점은 이러한 중간관리자 직급의 공식화에 대한 강조 이유가 직급에 따라 달랐다는 점이다. 어린이집 운영의 중심에 있는 원장은 공식적인 직급체계가 필요한 이유로 중간관리자들의 처우개선을 위한 것임을 언급하였다. 직급체계가 공식화되면 이에 따른 합리적인 처우가 이루어질 것이라 기대하고 있었으며, 처우 개선이 이루어지면 원장은 중간관리자에게 업무와 관련된 다양한 역할을 강조할 수 있을 것이라 인식하였다. 중간관리자는 원장과 달리 중간관리자라는 직급체계가 존재해야만 중간관리자의 역할과 업무가 명확해지고 이를 통해 중간관리자로서의 정체성을 확립하고 나아가 전문성 신장이 이루어질 수 있다고 보았다. 마지막으로 교사의 경우 “선택의 가능성”을 위해 직급체계가 필요하다고 인식하였다. 이는 앞의 중간관리자가 필요성을 인식하는 이유와 비슷한데, 중간관리자 직책의 공식화가 이루어지면 중간관리자 역할, 정체성, 전문성에 관한 내용이 명확해지고, 이에 따라 개인 교사가 자신의 역량과 의지에 따라 ‘도전해 볼 만한’ 직책이 될 수 있으며, 이러한 전문적인 직책을 위한 노력 속에서 교사 개인의 전문성 신장 또한 기대할 수 있는 것으로 인식하였다. 즉, 중간관리자 직급에 대한 공식적인 체계를 마련하고 이를 제도화한다면 운영의 효율성에 긍정적인 영향을 끼치고 중간관리자의 자부심을 높여 전문성 향상을 기대해 볼 수 있을 것이다(김대욱, 김낙홍, 2010; 김현주, 박수경, 2016). 특히, 본 연구에서는 이러한 중간관리자의 공식적인 직급체계는 앞으로 중간관리자가 될 가능성이 있는 교사들이 현재의 부정적인 인식을 넘어 도전해 보고 싶은 직급으로, 이를 위해 노력하는 과정에서 보육교사의 전반적인 전문성 신장이 이루어질 수 있음을 강조하고자 한다.

국의 영유아 보육 및 교육기관에서도 기본적으로 보조교사, 교사, 부원장, 원장의 형식이 존재한다. 국내에서는 중간관리자라는 단어를 번역하였을 때 middle manager로 표기하지만, 미국의 경우, 원장을 director, 우리나라의 원감과 같은 중간관리자를 assistant director로 표기하고(NAEYC, n.d.) 이를 행정가(administrator)의 직급으로 간주하기도 한다(Linnan, et al., 2017). 물론 미국유아교육협회(National Association for the Education of Young Children)에서도 원장에 관한 지침만 제시하고 부원장에 대한 공식적인 언급은 없지만, 원장의 역할을 매니저(manager)와 지도자(leader) 모두의 역할로 본다는 점에서 중간관리자 또한 실행자로서의 관리자뿐 아니라 지도자의 관점에서 원장과는 다른 전문적인 역할을 유추해 볼 수 있다. 즉, 본 연구에서 초점을 맞추는 중간관리자는 원장 부재 시 원장의 역할을 대행하기도 하지만, 단순히 원장과 교사의 중간에 위치하는 중간관리자(a middle manger) 역할 뿐 아니라 원장과 교사와 다른 지도자, 그리고 행정가로서의 모든 역할을 할 수 있으며 이러한 다양한 측면에서 그 고유한 역할과 전문성을 논의해 볼 필요가 있을 것이다. 실제로 어린이집의 원장의 리더십(고은지, 도미향, 2016; 김정림, 조혜진, 2012; 김희숙, 이유미, 김선정, 2021; 오교선, 공인숙, 2016; 장옥선, 서현아, 2021; 정혜원, 이완정, 2018)에 관한 연구

는 활발히 이루어지고 있으나, 상대적으로 중간관리자에 관한 리더십을 주제로 한 연구는 그 종류 및 양적인 측면에서 제한적으로 이루어지고 있다. 전문적인 직책으로서의 어린이집 중간관리자를 위한 논의를 통해 사회적으로 보육교사의 위상이 높아질 수 있음을 기대해 볼 수 있으며, 무엇보다 중간관리자의 직무만족도와 어린이집 운영의 효율성이 극대화되고 궁극적으로 영유아의 건전한 발달에 기여할 수 있을 것이다.

이러한 결론을 토대로 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 기존의 연구들은 어린이집의 중간관리자와 유치원의 중간관리자 체계를 단순 비교한다. 어린이집과 유치원은 유보통합을 통해 일원화 체계를 형성하고자 하지만 여전히 어린이집과 유치원은 이원화 체제로 많은 차이가 존재한다. 더욱이 어린이집은 국공립, 법인·단체, 직장, 민간 등 다양한 유형의 어린이집이 있다. 유치원의 직급 체계를 참고하되, 다양한 유형의 어린이집 상황을 고려하여 어린이집만의 중간관리자 역할에 관한 논의를 하고 관련 자격 조건, 체계, 지원 등에 관한 연구가 이루어질 필요가 있을 것이다.

둘째, 중간관리자의 역할수행과 관련하여 질적으로 관찰하는 연구가 필요하다. 본 연구에서는 면담을 통해 중간관리자의 중요도와 기관수행도를 확인했으나, 중간관리자의 역할에 대해 면밀한 관찰 과정이 있다면 중간관리자의 전문적인 역할을 세부적으로 이해할 수 있을 것이다. 이에 따라 현장에서 다양한 관계 속에서 이루어지는 중간관리자의 역할을 관찰하고 탐색하는 연구가 이루어질 필요가 있다.

참고문헌

- 강지연, 탁진국 (2019). 중간관리자의 의사소통역량 척도 개발 및 타당화. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 32(4), 439-475. <https://doi.org/10.24230/kjiop.v32i4.439-471>
- 고은경, 강진주 (2018). IPA 기법을 통한 교사들의 유아권리에 대한 중요도 및 수행도 인식 차이. **한국보육지원학회지**, 14(4), 1-24. <https://doi.org/10.14698/jkcce.2018.14.04.001>
- 고은지, 도미향 (2016). 어린이집 원장의 코칭리더십이 보육교사의 심리적 안녕감에 미치는 영향. **코칭연구**, 9(3), 77-99.
- 고태경, 임현지, 왕정하, 최다운, 이철승 (2021). 세대 문화와 기업 문화: 기업 내 세대 간 문화적 차이에 따른 일 만족도를 중심으로. **문화와 사회**, 29(2), 39-96. <https://doi.org/10.17328/kjcs.2021.29.2.002>
- 교육부, 보건복지부 (2019). 2019 개정 누리과정 해설서. 세종: 교육부, 보건복지부.
- 교육부, 유아교육정책과 (2021. 09). **유아교육법**. <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20210909&lsiSeq=232607#0000>에서 2022년 02월 01일 인출
- 김낙홍 (2010). 보육시설 주임교사의 역할갈등에 관한 연구. **유아교육·보육복지연구**, 14(1), 235-258.
- 김낙홍, 손수민 (2010). 보육시설 주임교사의 역할수행과 역할갈등과의 관계. **유아교육학논집**, 14(2), 395-416.

- 김보현 (2020) 보육교사가 인식하는 중간관리자의 역할이 어린이집 운영관리 효율성에 미치는 영향. **미래유아교육학회지**, 27(2), 153-173. <https://doi.org/10.22155/JFECE.27.2.153.173>
- 김대옥, 김낙홍 (2010). 주임교사의 역할기대와 역할수행에 대한 보육교사의 인식. **미래유아교육학회지**, 17(1), 405-426.
- 김영주, 김대옥 (2015). 코칭 리더십 활동을 통해 본 어린이집 중간관리자의 리더십 변화 탐색. **유아교육학논집**, 19(5), 501-524.
- 김은준 (2008). 모바일테크놀로지와 세대 간 커뮤니케이션:휴대전화를 매개한 여성의 세대 간 커뮤니케이션을 중심으로. **한국언론학보**, 52(1), 216-243.
- 김정림, 조혜진 (2012). 어린이집 교사가 지각한 원장의 감성리더십과 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향. **한국보육지원학회지**, 8(1), 65-83.
- 김진숙 (2020). 보육교사가 지각하는 중간관리자 역할에 대한 기대 불일치. 안양대학교 석사학위논문.
- 김현주 (2016). 어린이집 주임교사의 성공적인 역할수행을 위한 필요요인 개념도 연구. 건국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김현주, 박수경 (2016). 개념도(Concept Mapping)를 활용한 어린이집 주임교사의 성공적인 역할수행을 위한 필요요인 탐색. **유아교육·보육복지연구**, 20(3), 125-159.
- 김희숙, 이유미, 김선정 (2021). 어린이집 원장의 리더십과 자아존중감이 원장 전문성에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 21(14), 671-683. <https://doi.org/10.22251/jlcci.2021.21.14.671>
- 모아라, 신혜경 (2015). 보육교직원이 인식하는 주임교사의 역할 기대 및 역할수행. **아동복지연구**, 13(1), 23-36.
- 모아라, 이소현 (2017). 어린이집 중간관리자의 대인관계 어려움에 대한 고찰. **아동교육**, 26(2), 173-185. <https://doi.org/10.17643/kjce.2017.26.2.09>
- 박지영, 전홍주 (2019). 국공립어린이집 주임교사가 직무를 수행하며 경험하는 어려움과 보람. **아동교육**, 28(4), 209-230. <https://doi.org/10.17643/kjce.2019.28.4.12>
- 박형경, 문혁준 (2017). 어린이집 주임교사의 역할수행에 대한 관련 변인: 직업 선택 동기, 직무환경 및 원장의 변혁적 리더십을 중심으로. **Family and Environment Research**, 55(3), 221-232. <https://doi.org/10.6115/fer.2017.017>
- 보건복지부 (2021. 08). **영유아보육법**. <https://www.law.go.kr/LSW/lsInfoP.do?efYd=20211209&lsiSeq=232561#0000>에서 2022년 02월 01일 인출
- 손현경 (2015). 어린이집 주임교사가 인간관계에서 갖는 어려움과 극복을 위한 노력. 중앙대학교 석사학위논문.
- 송미숙 (2016). 어린이집 주임교사의 역할과 보람. 배재대학교 석사학위논문.
- 신현석 (1998). 주임(보직교사)의 지위와 역할: 인사법규에 대한 해석을 중심으로. **교육법학연구**, 10, 215-240.
- 심현정, 김현주, 김남연 (2009). 어린이집 주임교사의 역할 수행 및 어려움에 관한 연구. **유아교육**

학논집, 13(5), 5-26.

- 오교선, 공인숙 (2016). 어린이집 원장의 변혁적 리더십이 보육교사의 직무만족도에 미치는 영향: 조직문화와 조직몰입의 매개효과. **한국보육지원학회지**, 12(1), 187-202. doi:10.14698/jkce.2016.12.187
- 오상석 (2019). 세대 간 차이와 조직몰입의 관계: 외재적 보상의 조절효과를 중심으로. **노동정책연구**, 19(3), 163-190.
- 오혜영, 류진한 (2016). 세대공감이 세대 구성원으로서 개인의 주관적 안녕감에 미치는 영향 : 세대 간 이해의 매개효과를 중심으로. **한국소통학보**, 15(1), 44-82.
- 윤혜진 (2012). 어린이집 주임교사의 자격과 역할에 관한 인식. 서울신학대학교 석사학위논문.
- 이기섭 (2010). 유아교육 보육 이원화의 문제점과 개선방안 연구. 고려대학교 석사학위논문.
- 이병록, 이광연(2012). 보육교사의 직무만족이 이직의도에 미치는 영향. **한국영유아보육학**, 71, 53-72.
- 이애란 (2020). 어린이집 중간 관리자 역할수행의 중요도 인식과 역할수행 평가에 관한 원장과 중간 관리자의 비교 연구. 경기대학교 석사학위논문.
- 이현미 (2018). 어린이집 교사가 지각한 주임교사의 리더십이 교사의 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. 순천대학교 석사학위논문.
- 임보라 (2019). 어린이집 중간관리자의 임파워먼트와 직무만족도 관계. 이화여자대학교 석사학위논문.
- 임성진 (2012). 어린이집 주임교사의 갈등관리 유형과 조직효과성과의 관계. 신라대학교 석사학위논문.
- 장옥선, 서현아 (2021). 어린이집 조직건강과 보육교사의 조직헌신 간의 관계에서 원장 도덕적 리더십의 매개효과. **어린이문학교육연구**, 22(3), 419-439. <https://doi.org/10.22154/JCLE.22.3.17>
- 정혜원, 이완정 (2018). 어린이집 원장의 코칭리더십이 중간관리자의 코칭리더십을 매개로 보육교사의 동기부여적 자아개념에 미치는 영향. **한국보육지원학회지**, 14(6), 171-185. <https://doi.org/10.14698/jkce.2018.14.06.171>
- 최은희 (2011). 어린이집과 유치원 운영제도 비교 연구(연구보고서 2011-10). 충청남도: 충청남도 여성정책개발원. <https://www.cwpdi.re.kr/0102/board/basicTasks/?mode=V&idx=76276946204041088>에서 2022년 2월 12일에 인출
- 최인서 (2012). 어린이집 주임교사 역할에 대한 보육교사와 주임교사인식. 아주대학교 석사학위논문.
- 한소라 (2017). 어린이집 중간관리자의 리더십 유형이 교사의 조직유효성에 미치는 영향. 신라대학교 석사학위논문.
- Abalo, J., Varela, J., & Manzano, V. (2007). Importance values for Importance-Performance Analysis: A formula for spreading out values derived from preference rankings. *Journal of Business Research*, 60(2), 115-121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.10.009>
- Cobern, W. W., & Adams B. A. (2020). When interviewing: how many is enough?. *International*

- Journal of Assessment Tools in Education*, 7(1), 73-79. <https://doi.org/10.21449/ijate.693217>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Graue, M. E., & Walsh, D. J. (1998). *Studying children in context: Theories, methods, and ethics*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452243153>
- Linnan, L., Arandia, G., Bateman, L. A., Vaughn, A., Smith, N., & Ward, D. (2017). The health and working conditions of women employed in child care. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(3), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph14030283>
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *The Journal of Marketing*, 41(1), 77-79.
- Mason, M. (2010). Sample size and saturation in PhD studies using qualitative interviews. *Forum: Qualitative Social Research*, 11(3), 1-19. <https://doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. New York: Free Press. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90050-y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90050-y)
- National Association for the Education of Young Children (n.d). *What does it mean to be a director?*. Retrieved January 21, 2022, from <https://www.naeyc.org/sites/default/files/globally-shared/downloads/PDFs/resources/pubs/chapter-1-from-survive-to-thrive.pdf>

논문투고: 22.02.15
수정원고접수: 22.03.24
최종게재결정: 22.04.08