

성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)에 기반한 유아교육기관 주임교사의 리더십과 직무만족도에 관한 연구*

A Study on the Leadership of Master Teacher and Job
Satisfaction in the Early Childhood Educational Institutions

성화대학 아동복지과
강사 모아라**

Dept. of Child Welfare, Sunghwa College
Instructor Mo, A-Ra

Abstract

The objectives of this study were to analyze the leadership of master teacher in the early childhood educational institutions and to clarify the desirable teacher's leadership model for the effective conduct of educational purpose.

The major findings of this study were as follows:

First, in examining the gap of master teacher's leadership(4RL) perception by job levels in the early childhood educational institutions, it showed meaningful perception differences in principal, master teacher and teachers. That is, master teacher more highly perceived master teacher's leadership itself than principal.

Second, in examining the relationship between 4RL of master teacher and job satisfaction of teachers, 4RL of master teacher were highly correlated with job satisfaction in all aspects. Modeling was the highest correlated with job satisfaction, and aligning, pathfinding, empowering led to higher correlated with job satisfaction in order. In view of relationship among each sub-factors, pathfinding was highly correlated with co-worker relations, and modeling was the

* 이 논문은 2006학년도 숙명여자대학교 석사학위논문의 일부를 수정·보완한 것임

** 교신저자 : 모아라(E-mail: araara1004@hotmail.com)

highest correlated with work itself.

Third, in examining the influence of 4RL of master teacher on job satisfaction, it was most influence by modeling, empowering, and aligning in order. The influence of 4RL of master teacher on co-worker relations was highly affected by modeling, pathfinding in order. The highest factor that affect supervisor relations was modeling. Also, the highest factor that affect satisfaction on work itself was modeling, and empowering highly influence on it. The highest factor that affect satisfaction on working conditions was modeling. And then, aligning highly influence on pay and opportunities for promotion.

주제어(Key Words) : 리더십(leadership, 4RL), 직무만족도(job satisfaction), 주임교사(master teacher)

I. 서 론

1. 연구의 필요성 및 목적

오늘날 리더십은 모든 조직이나 집단에서 필요한 것으로 인식되고 있다. 조직의 한 구성원인 인간은 조직의 목적 달성을 위해 일하고 그 대가로 조직은 구성원 개개인에게 여러 가지 보상과 만족감을 준다(주삼환, 1985). 어떤 조직이든 훌륭한 리더 밑에서는 직무만족이 높아지고 서로 협동하려 하지만 그렇지 못한 리더 밑에서는 갈등, 대립, 불만이 커져 조직의 비능률을 초래한다(김윤태, 1991). 따라서 현대의 모든 조직들이 훌륭한 리더를 원하고 있다.

종래의 리더십 관련 연구에서는 성과, 가외노력, 직무몰입 등 기능적 효과변수와 리더십과의 관계를 규명하는 연구 경향이었으나 최근에는 신뢰에 대한 관심과 연구가 본격화되고 있는 추세이다. 성과중심의 기능적 리더십에서 조직구성원의 신뢰와 만족, 사기를 중시하는 리더십으로의 패러다임이 전환되고 있으며 이러한 흐름에 따라 21세기 관리자들은 현 상태를 근본적으로 변화시키고자 노력하며 차원을 달리하는 비전을 제시하고, 조직구성원들을 성공시키는 리더십을 발휘해 나가야 한다.

그 구체적인 방법 중 하나로 근래 각광 받고 있는 '성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)'을 접목해 볼 수 있는데, 만일 리더와 조직 구성원 사이의 신뢰가 낮다면 신뢰감을 생성시켜 서로 간에 신뢰할 수 있는 모델링(modeling)에 집중해야 하며, 조직의 공통된 비전과 가치가 없다면, 그 조직은 공통된 비전과 가치를 구축할 수 있는 방향설정(pathfinding)에 집중해야 한다. 조직

이 잘 정비되어 있지 않다면 비전과 가치를 달성할 수 있는 사람과 문화의 힘을 복돋울 수 있는 목표, 구조, 시스템, 그리고 프로세스를 한 방향으로 정렬(aligning)하는데 집중해야 한다. 그리고 조직 구성원 서로 간에 영향력을 행사할 수 없다면, 개인과 조직 전체에 대해 권한부여(empowering)에 집중해야 한다(Stephen R. Covey, 2004). 따라서 어떻게 조직의 목적을 성취할 수 있는지 '성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)'을 통해 알 수 있을 것이다.

두 명 이상이 모여서 같은 목표를 향해 서로 상호작용을 하는 사회체제를 조직이라 한다(남정걸, 2001). 유아교육기관도 교육목적을 달성하기 위해 서로 상호작용을 하는 조직이다. 더구나 유아교육기관은 다른 조직과는 달리 규모가 작고 인간관계의 친밀도가 높은 조직이다. 따라서 '성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)'과 같은 강력한 리더십과 역할들이 적용되어야 한다. 그러므로 다양한 기관에 적용할 수 있고 활용도가 높은 4RL 모델을 유아교육기관에 적용하는 것은 매우 의의가 있다.

고객 만족을 위한 기업의 3대 요소를 Hardware, Software, Humanware로 나누고 있는 것처럼, 유아교육기관의 3대 요소도 Hardware(시설), Software(교육프로그램), Humanware(교직원)로 나눌 수 있는데 이 중에서도 Humanware가 중요하다(양인숙 2002; NEAYC, 1997). 유아교육기관이라는 조직 사회를 효과적으로 운영하기 위해서는 공동의 목표가 있고 그 목표를 달성하기 위해 교사들에게 역할이 주어지며, 주어진 역할은 기대를 수반한다. 따라서 유아교육기관에서 목표를 효과적으로 달성하기 위해서는 원장, 주임교사(원감), 그리고 교사 각자에게 맞는 역할을 제대로 인식하고 자신의 역할을 잘 수행해야 한다. 이러한 인식에 따라 유아교육기관 교직원에 대한 연구가 이루어졌는데, 1980년대에 유치원의 전문성에 대한 논의가 되면서 원장의 역할이나 지도성에 대한 연구와 함께, 유치원 교사의 전문가적 지위 및 근무조건 향상에 관심이 모아지기 시작했으며, 그 후 현재까지 원장의 역할이나 지도성, 리더십 및 교사의 역할과 직무만족에 대한 연구가 활발히 이루어지고 있다.

그러나 유아교육기관에서 중간관리자의 역할을 하고 있는 주임교사(원감)에 대한 관심과 연구는 그 중요성에 반해 매우 소홀히 다루어졌다. 시기적으로 초등학교의 주임교사에 대한 연구는 1970년대에 이미 시작됐으나 유아교육기관의 주임교사에 대한 연구는 1990년대에 와서야 시작되었으며, 양적으로도 황정규(1992)와 박양인(1998) 등 몇 편의 논문에서 그 역할에 대한 연구를 수행한 바 있으나 원장이나 교사에 관한 연구에 비해 그 수가 턱없이 부족한 실정이다.

앞의 연구에서도 원감(주임교사)에게 기존의 유아교육기관 주임이나 중간관리자의 역할에서 한걸음 더 나아가 21세기의 새로운 리더가 될 것을 요구하고 있는바, 원장보다 교사에게 더 직접적 리더십이 발휘되며 유아교육기관의 중추적 역할을 하는 주임교사(원감)의 역할은 유아교육 기관의 목표를 달성하는데 매우 중요하다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 유아교육기관에서 주임교사의 리더십에 대한 연구를 시작하는 차원에서, 유아교육기관의 다른 종사자(원장, 교사)는 '성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)'에 기반을 둔 주임교사의 리더십을 어떻게 지각하고 있으며 그것은 주임교사 자신이 지각하는 것과 어떤 차이가 있는지를 알아보고, 주임교사의 리더십과 조직원의 신뢰와 만족과의 관계를 알아볼 수 있는 방법으로 교사의 직무만족도와 교사가 지각하는 주임교사의 리더십(4RL)과 관계가 있는지, 있다면 어떠한 영향을 미치는지 알아보고자 한다.

2. 연구 문제

본 연구에서 설정한 문제는 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 종사자 직급에 따라 주임교사의 리더십(4RL)에 대한 지각 차이가 있는가?

둘째, 주임교사의 4RL과 교사의 직무만족도는 어떠한 관계가 있는가?

셋째, 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도에 어떠한 영향을 미치는가?

II. 이론적 배경

1. 리더십의 개념과 이론

1) 리더십의 개념

리더십은 지난 100여 년간 개인적인 시각이나 여러 학문영역에 따라, 리더(leader)와 추종자(follower) 그리고 상황(situation)에 따라 매우 복잡하면서도 다양하게 정의되어 왔다. 리더십이란 단어가 리더(leader)와 십(ship)이 합쳐져 이루어진 것처럼 전통적인 리더십의 의미는 수직적 개념으로, 기능적으로는 지시-순종 내지는 지배-복종 관계로 이해되었다(이소희, 강경자, 김주아, 2004). 그러나 최근 사회변화에 따라 리더의 개인적 특성은 물론 리더와 조직원 사이의 관계가 매우 중요하다는 것을 발견하였다. 리더십은 조직의 리더가 일방적으로 발휘하는 것이 아니라, 조직원의 행동을 자극하고 영향을 미치는 과정으로 리더와 조직원 사이의 상호작용을 통해 발휘된다.

리더는 종종 관리자 하고도 구분지어 지는데, 리더와 관리자는 기능상으로는 같지만 그 행동 양식은 분명 다르다는 인식이 보편적이라는 것이다. 여기서 리더와 관리자의 가장 큰 차이점은 비전이 있느냐이다. 즉, 리더와 관리자는 기술에서는 별 다를 바 없지만 리더는 관리자의 기술에 비전을 더하여 가진 사람이다.

본 연구에서는 “리더십이란 어떤 주어진 상황에서 조직의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 집단성원으로 하여금 목표수행에 자발적으로 공헌할 수 있도록 인도하고 조정하는 리더의 행동이라고 정의(이소희 등, 2004)”한 선행연구자의 개념을 쓰기로 한다.

2) 리더십의 이론

(1) 거래적 리더십 이론

거래적 리더십이란 리더가 구성원의 욕구와 동기를 교환적 가치로 보고 이를 유형적 보상(임금이나 승진 등) 또는 무형적 보상(신뢰나 존경 등)으로 통제하는 것을 말한다. Burns(1978)는 통제를 위한 교환대상을 유형적 보상에 의존하는 것을 명료한 거래라 하였으며, 무형적 보상에 의존하는 것을 덜 명료한 거래라 하여 구분하였다. Bass(1985)는 Burns의 이론을 바탕으로 변혁적, 카리스마적, 거래적 리더십을 구성원에 대한 리더의 효과로 구분하였을 뿐 아니라, 거래적 리더십이 상황적 보상(contingent reward), 예외적 관리(management by exception)로 구성되어있음을 분석을 통해 실증했다.

거래적 리더십에서 리더의 역할은 계획된 목표를 달성하기 위해 구성원이 해야 할 일이 무엇인지 파악하고 구성원의 역할을 명확히 함으로써 구성원이 역할요구를 충족시킬 수 있다는 자신감을 갖도록 동기부여 하는 것이다. 또는, 구성원의 욕구를 인식하고 구성원의 욕구충족과 계획된 결과의 달성 사이에 어떤 교환관계가 존재하는지를 명확히 하고, 구성원이 계획된 결과의 가치를 인식하도록 동기부여 하는 것이다.

(2) 변혁적 리더십 이론

변혁적 리더십이란 구성원의 리더에 대한 복종 그 이상의 것에 기초하여 구성원의 욕구를 높이고 내재적 동기(도덕적 동기)와 욕구에 초점을 두고 구성원들의 신념, 욕구, 가치 변화를 유도하여 개인, 집단, 조직의 극적인 변화를 만들어내는 리더십이다.

변혁적 리더십은 1978년 Burns가 그의 저서 『Leadership』에서 처음 사용하였으며 여기서 변혁적 리더십이란 “리더가 부하직원들의 잠재적인 동기를 인식하고, Maslow의 욕구단계 중 상위의 욕구를 만족시키도록 추구하고 부하직원들에게 전인적으로 대면하여 리더와 부하직원간의

상호 자극과 고양을 낳게 하는 과정"이라고 정의하였다.

변혁적 리더십의 요인으로서는 바람직한 가치관, 존경심, 자신감을 구성원들에게 심어주고 비전을 제시할 수 있는 카리스마와 구성원의 노력에 대한 칭찬 등을 통한 격려적 동기부여, 구성원들의 상황을 분석하는데 있어 기존의 합리적인 틀을 뛰어넘어 보다 창의적인 관점을 개발하도록 하는 지적인 자극, 구성원들이 개인적 성장을 이룰 수 있도록 구성원의 욕구를 파악하고 알맞은 임무를 부여하는 개별적인 배려를 들 수 있다.

(3) 서번트 리더십(servant leadership) 이론

서번트 리더십(servant leadership; 섬김형 리더십)은 구성원을 존중하고 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서나 팀이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십이다(Blok, 1987; Greenleaf, 1970; Senge, 1995; Smith, 1995).

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)이 그의 저서 「리더로서의 서번트(Servant as Leader)」에서 처음으로 소개된 개념이다. Greenleaf는 위대한 리더란 먼저 다른 사람을 섬기는 사람이라 했다. 리더란 방향을 제시하는 사람이며, 이런 리더 중 “섬김”의 특성을 갖는 리더가 위대한 리더라는 것이다. 따라서 섬김형 리더가 되기 위해서는 “방향제시”의 측면과 “섬김”의 측면이 반드시 공존해야 한다.

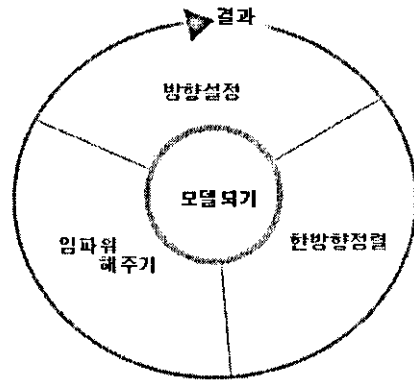
섬김형 리더는 가장 먼저 자신이 섬기는 자라는 생각에서 출발한다. 이것은 사람이라면 누구나 다른 사람에게 봉사하고자 하는 인간 본연의 감정을 가지고 있다는 전제에서 비롯된다. 진정한 리더는 먼저 다른 사람에게 봉사하는 가운데 그들을 이끌어 간다. 다른 사람을 이끄는 과정은 먼저 다른 사람을 섬기는 과정이어야 한다.

2. 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)의 기본관점과 구성 요소

“코비 리더십 센터”에서는 성공하는 리더들의 4가지 역할 프로그램(4 Roles of Leadership: 4RL)을 개발하였다. 4RL은 방향설정(청사진의 설계), 한방향정렬(작업 환경의 조성), 임파워해주기(잠재능력 발휘), 모델되기(신뢰감 구축 - 효과적인 리더십의 핵심)와 같은 4가지 모델(Covey, Stephen Co, 1999)을 중심으로 설명되고 있다. 여기에서는 리더가 단지 관리자의 모습이 아니라 리더의 모습을 가지고 전략적 사고, 장기적인 비전, 긍정적인 영향력의 행사와 같은 기술을 익히도록 해준다. 4RL은 이를 통해 변화에 따른 선택, 원칙들을 이해하고, 의사결정

과정에 영향을 주며 더 나아가 조직의 발전을 도모하는데 그 의의가 있는 프로그램이다.

우리나라에서도 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL) 프로그램을 운영하고 있는데, 한국리더십센터에서는 '성공하는 리더들의 4가지 역할(4RL)'이라는 프로그램으로 조직 전반의 구조개선과 효과성 향상에 관심이 있는 각 기업의 팀장 이상 관리자를 교육하고 있으며, 한국영리더십센터에서는 유아교육기관의 기관장들을 대상으로 '성공하는 기관장을 위한 4가지 역할(4RL)'이라는 프로그램을 운영 중에 있다.



〈그림 1〉 4RL의 모형

1) 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)의 관점

성공하는 리더들의 4가지 역할에서는 리더가 관리 차원에서 단지 관리자의 모습이 아니라 리더의 모습을 가지고 전략적 사고, 장기적인 비전, 긍정적인 영향력의 행사와 같은 기술을 익히도록 해준다. 이를 통해 변화에 따른 선택, 원칙들을 이해하게 되고, 이것은 의사결정 과정에 영향을 주도록 하며 더 나아가 조직의 발전을 도모할 수 있도록 하는데 그 의의가 있는 프로그램이다(이소희 등, 2004). 본 연구에 사용할 4RL(4 Roles of Leadership)은 다음과 같다.

2) 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)의 구성요소

(1) 방향설정(pathfinding) : 청사진의 설계

방향설정은 하나의 큰 목표를 보고 한 목소리를 낼 수 있도록 공통된 비전과 가치와 전략을 가지는 것이며, 앞으로 할 행동에 대한 청사진 설계도를 만들어, 잘 통합되도록 일관적인 계획을 세우는 것이다. 유아교육기관에서는 기관에 있는 모든 직원이 부모와 아이들이 무엇을 원하고 있는지 알고 있고 그것을 들어주고자 하는 마음으로 사명과 비전을 설정하는 것이다.

(2) 한방향정렬(aligning) : 작업 환경의 조성

방향설정이 길을 찾는 것이라면 한방향정렬은 그 길을 포장하는 것이라 할 수 있다. 즉 조직의 최상의 전략과 핵심 가치들을 강화하기 위해 시스템을 실행시키고 조직을 디자인 하는 일이다(Stephen R. Covey, 2004). 이렇게 볼 때, 조직은 얻고자 하는 결과에 한 방향으로 정렬되는 것이 효과적이다. 그렇지 않으면 원하는 결과를 얻기 어렵기 때문이다. 따라서 조직의 리더

는 조직의 체계, 업무절차, 구조를 방향 설정에서 발견했던 바라는 결과에 맞추어 한 방향으로 정렬시키는데 주안점을 두어야 한다(이소희 등, 2004).

(3) 임파워해주기(empowering) : 잠재능력 발휘

임파워먼트는 단순히 권한을 위임하는 것이 아니라 조직 구성원이 가지고 있는 권한의 배분을 신뢰하는데서 출발하는 것으로 조직 구성원의 권한을 늘리는 것이 아니라, 그들이 가지고 있는 지식과 의욕을 발휘할 수 있도록 하는 것이다(김준식, 조성재, 2004). 임파워먼트의 궁극적인 목표는 지속적인 개선을 통한 조직 전체의 성과 증진이며 이를 위해서 자율과 창조가 있어야 하고 조직 구성원 속에 내재하는 역량을 최대한 활용하는 것이다(김혜진, 2004).

(4) 모델링(modeling) : 신뢰감 구축-효과적인 리더십의 핵심

신뢰가 모든 관계의 핵심인 것처럼 조직을 단단하게 만드는 데도 신뢰가 가장 중요하다(Stephen R. Covey, 2004). 또한 진정한 리더는 그 조직구성원인 추종자에게 일을 해결하는 업무중심의 처리능력을 알려주거나 무엇을 해야 하는지를 알려주지 않는다. 그보다 더 중요한 리더 그 자신을 보여주는 것이다. 즉 “누가 나를 따를 것이며, 나는 스스로를 어떻게 책임지고 있는가?”를 자문하면서 행함을 보여주는 것이다(이소희 등, 2004).

따라서 지도자가 신뢰할 만하고 조직에 영향을 미칠 수 있는 도덕적인 권위를 가지고 스스로 모델이 된다면 조직 구성원들과의 상호작용이 가능하고 협조적인 상황을 만들어 효율적인 목표 달성을 이루는 데 용이하리라 생각되는데, 유아교육기관에서는 교사, 아동, 학부모에게 신뢰성을 갖도록 하는 것이다.

3. 유아교육기관에서 주임교사의 역할과 직무만족

1) 주임교사의 역할

유아교육기관의 조직체계는 원장과 원감 그리고 교사들로 구성되어있으며, 교사는 그 권한과 책임에 따라 주임교사, 교사, 보조교사로 구분된다. 이 중 원감이나 주임교사가 본 논문의 연구 대상이다. 기관의 규모에 따라 원감이 있거나 주임교사가 원감의 역할을 대신하는데, 본 논문에서는 중간관리자란 관점에서 원감과 주임교사를 같이 쓰기로 하였다. 최근에는 조직원 중 중간관리자의 역할을 강조하고 있는데, 중간관리자는 영어로 말하면 Manager에 해당하며 사회의

다양한 집단 가운데 지도자의 지위를 차지하고 있다. 중간지도자는 목표지향력, 방법발견능력, 조직능력, 전달능력, 동기부여능력, 육성능력, 자기혁신능력이 있어야한다고 하였으며(하타케야마 요시오, 2005) 유아교육기관의 중간관리자인 원감 또는 주임교사에게도 요구되는 능력이다.

(1) 유치원에서 주임교사(원감)의 역할

유아교육법에서는 원감의 역할을 “원장의 명을 받아 원무를 정리하며, 원아를 교육하고 원장 유고시에는 원장을 대리한다.”라고 하여 관리적인 역할과 지도적인 역할만을 제시하고 있을 뿐 그 외의 구체적인 직무내용을 명시하지 않아 원감의 역할이나 직무는 원장 개개인의 성격이나 주관 여하에 따라서 각양각색의 양상을 보이고 있다(박양인, 1998).

(2) 어린이집에서 주임교사의 역할

유아교육법에 주임교사(원감)의 역할과 자격이 명시되어있는 반면, 보육시설을 규정하는 영유아보육법에는 주임교사에 대한 별다른 언급이 없다. 하지만 실제로는 보육시설에서도 유치원과 마찬가지로 별도의 원감과 주임교사가 있으며, 원감이 없을 경우에는 주임교사가 유치원의 원감과 주임교사의 역할을 하고 있다. 단, 유치원의 원감처럼 법으로 학급담임을 제한받고 있지 않으므로 대다수가 학급담임을 겸임하고 있어 유치원 수준의 원감역할 수행을 기대하기 어려우며, 원장 대리자로서의 역할은 제한적일 수밖에 없다.

바람직한 유아교육기관 경영을 위한 주임교사의 역할은 첫째, 비전을 가지고 변화를 촉진하는 리더로서 스스로 먼저 변화된 모습을 보이며 변화를 시도해야한다는 것이다. 둘째, 인간 중심적 유치원 경영의 조력자로서 인간 존중의 철학을 유치원 경영의 기저로 수용하여 교사들을 관료적 수직관계에서 전문적 수평관계로 전환하는 풍토조성을 해야 한다.

2) 직무만족

(1) 직무만족의 개념

직무만족이란 개인이 주어진 직무 상황에서 개인과 집단의 목표를 성취하기 위해서 나타내는 직업적 관심과 열의이며(Bentle & Rempel, 1970), 자신의 직무 또는 직무경험을 평가한 결과에서 나오는 즐겁고 긍정적인 정서적 상태로써, 개인이 기대하고 요구할 보상과 실제 제공되는 보상간의 차이에 의해 결정된다(Locke, 1976). 따라서 유치원 교사의 직무만족 개념은 교사가 교육목표를 달성하기 위한 직무를 수행해 나가는 과정에서 자신의 욕구가 충족되어 느끼는 긍정적인 감정상태이다(최윤숙, 2004).

(2) 직무만족 이론

조직 구성원의 직무만족에 대한 관심은 경영 효과를 증대하기 위해 인간을 기계로 보던 종래의 과학적 관리 방법에서 벗어나 구성원들의 직무만족을 증대시킴으로써 직무를 효율적으로 할 수 있다는데서 출발하였다(임영순, 2001). 따라서 직무만족에 대한 논의는 개인의 욕구충족과 밀접한 관계가 있으며, 욕구충족의 정도는 곧 동기부여의 정도이다. 이는 근무의욕에 영향을 미치는데 그 대표 이론으로써 Maslow의 욕구계층이론과 욕구계층이론을 수정 보완한 Herzberg의 동기·위생이론, Alderfer의 ERG이론, McGregor의 X·Y이론이 있다.

① Maslow의 욕구계층이론

인간의 욕구는 크게 생리적 욕구와, 사회·심리학적 욕구로 나눌 수 있는데, 전자는 주로 의식주와 관련된 일차적 욕구이며, 후자는 소속, 존경, 인정 등과 관련된 이차적 욕구이다. Maslow는 이러한 인간의 욕구를 욕구수준에 따라 5가지 단계로 제시하고 있다.

② Herzberg의 동기·위생이론

Herzberg는 Maslow의 이론을 발전시켜 조직 구성원이 불만을 느낄 때는 일하는 환경과 연관되며, 반대로 만족을 느낄 때는 주로 직무자체와 연관됨을 밝혔다.

③ Alderfer의 ERG이론

Alderfer의 이론은 욕구계층이론과 동기위생이론을 보완한 이론으로, 욕구를 생존욕구(Existence: E), 사회관계욕구(Relatedness needs: R), 성장욕구(Growth needs: G)의 3단계로 구분하였다. ERG이론은 욕구계층이론에 비해 현대적인 이론으로써 욕구계층이론을 많은 부분에서 도와주고 있다.

④ McGregor의 X·Y이론

McGregor는 인간을 부정적인 존재로 보는 성악설적 인간관인 X이론과 개인과 조직 목적의 통합을 강조하는 성선설적 입장인 Y이론을 제시하였다. X이론에 입각한 관리전략은 인간행위는 외부적 통제에 절대적으로 의존한다고 보는 반면에, Y이론은 자체와 자기 지시에 스스로 의존한다고 보는 것이다. McGregor에 의하면 양자는 배타적인 것이 아니고 두 이론의 적절한 배합으로 관리가 이루어져야함을 강조했다.

(3) 직무만족을 구성하는 하위요인

직무만족을 측정하는 하위요인은 연구자들에 따라 각기 다양한 요인들을 설정하고 있는데 이는 직무환경 자체가 매우 다양하기 때문이다. 그 중 유아교사의 직무만족요인으로 McClelland(1986)는 어린이집 교사의 직무만족 구성으로써 보수와 복지혜택, 근무조건, 동료와의 관계, 학부모와의 관계 등으로 나누었고, 유정혜(1997)의 연구에서는 어린이집 교사를 대상으로 직무

성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)에 기반한 유아교육기관 주임교사의 리더십과 직무만족도에 관한 연구(모아라)

에 대한 신념, 사회적 인식, 보수, 인간관계, 행정체제, 복지차원으로 설정하였다. 이명주(1984)의 연구에서는 유치원교사를 대상으로 직무자체, 보수, 업무량, 인간관계, 사회적 인정, 감독방식, 교육에의 지원을 직무만족의 요소로 들고 있으며, Jorde-Bloom(1989)은 유아교육 환경에서 직무만족을 구성하는 요인으로 동료와의 관계, 직무자체의 특성, 보수와 승진기회, 일반적인 근무환경 등 5가지를 들고 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 절차

1. 연구대상

본 연구는 사회 인구학적 변인이 다양하게 포함될 수 있도록 하기 위해 서울·경기 및 기타지역 보육시설에서 주임교사를 두고 있는 시설의 원장 각 56명, 주임교사(원감) 56명, 보육교사 56명을 대상으로 한다. 리더십 설문지는 150부 배부하여 62부(41.3%)가 회수되었으며, 연구 자료로 사용될 수 없는 것을 제외한 56부를 본 연구의 분석에 사용하였다. 유아교육기관에 근무하고 있는 본 연구 대상자의 일반적 특성은 <표 1>에 제시된 바와 같다.

〈표 1〉 연구대상자의 일반적 특징

요인	구분	직 위		
		원장 N(%)	주임교사(원감) N(%)	교사 N(%)
성별	남	13(23.2)	7(12.5)	0(0)
	여	43(76.8)	49(87.5)	56(100.0)
	전체	56(100.0)	56(100.0)	56(100.0)
학력	고졸	1(1.8)	2(3.6)	5(8.9)
	전문대졸	5(8.9)	18(32.1)	24(42.9)
	대졸	31(55.4)	28(50.0)	21(37.5)
	대학원졸	19(33.9)	8(14.3)	6(10.7)
	전체	56(100.0)	56(100.0)	56(100.0)

기관구분	유치원	18(32.1)	19(33.9)	17(30.4)
	어린이집	38(67.9)	37(66.1)	39(69.6)
	전체	56(100.0)	56(100.0)	56(100.0)
기관형태	국공립	25(44.6)	28(50.0)	26(46.4)
	민간	27(48.2)	24(42.9)	27(48.2)
	법인	4(7.1)	4(7.1)	3(5.4)
	전체	56(100.0)	56(100.0)	56(100.0)
기관소재지	서울	35(62.5)	37(66.1)	37(66.1)
	경기	17(30.4)	15(26.8)	14(25.0)
	기타	4(7.1)	4(7.1)	5(8.9)
	전체	56(100.0)	56(100.0)	56(100.0)
연령	20대	0(.0)	15(27.8)	40(74.1)
	30대	16(28.6)	19(35.2)	11(20.4)
	40대	25(44.6)	11(20.4)	3(5.6)
	50대이상	15(26.8)	9(16.7)	0(.0)
	전체	56(100.0)	54(100.0)	54(100.0)
경력	1-3년	10(17.9)	7(12.5)	27(48.2)
	4-5년	4(7.1)	20(35.7)	13(23.2)
	6-9년	6(10.7)	19(33.9)	11(19.6)
	10-14년	16(28.6)	7(12.5)	4(7.1)
	15년 이상	20(35.7)	3(5.4)	1(1.8)
	전체	56(100.0)	56(100.0)	56(100.0)

2. 측정도구

본 연구에서는 유아교육기관 종사자 직급에 따른 주임교사의 리더십(4RL)에 대한 지각차이를 검증하기 위해 이소희 등(2004)이 제작한 4RL 평가척도를 본 연구에 맞게 수정·보완하여 사용하였고, 유아교육기관 교사의 직무만족도를 알아보기 위해서는 송유진(1993)이 Jorde-Bloom(1989)의 유치원 직무만족도 측정도구(ECJSS) 중 우리 실정에 맞게 수정, 보완한 직무만족도 구성요인을 사용하였다.

유아교육기관 주임교사의 리더십(4RL)에 대한 지각차이를 검증하기 위해 사용한 척도는 5차원의 총 44문항으로 구성되어있으며, 세부항목으로는 (1) 방향설정에 8문항, (2) 한방향정렬에 14문항, (3) 임파워해주기에 11문항, (4) 모델링에 11문항으로 구성하였다. 각 문항은 5점 척

도이며 사용된 척도의 신뢰도는 Cronbach α .93 으로 보고 되어있다.

직무만족에 사용된 척도는 동료들과의 관계, 원장과의 관계, 직무, 근무환경, 보수와 승진 기회 등 5개 하위요인으로 구성되었으며, 각 10개 문항씩 총 50개 문항으로 구성되었다. 각 문항은 5점 척도이며 사용된 척도의 신뢰도는 Cronbach α .92 이다.

3. 연구절차와 자료처리

1) 연구절차

유치원, 어린이집 등 보육시설의 주임교사(원감)를 대상으로 하는 본 조사는 질문지를 작성하여 2005년 10월 24일에서 11월 4일까지 우편발송 및 방문 등의 방법으로 조사하였다. 본 연구 질문지는 원장1부, 주임교사(원감)1부, 교사2부를 한 세트로 구성하여 150개 기관에 발송하였고 총 62개 기관에서 회수되어 41.3%의 회수율을 보였다. 회수된 자료 중 자료 처리 과정에서 전체문항에 대한 응답이 이루어지지 않아 연구 자료로 사용될 수 없는 6부를 제외하고 56개 기관의 자료를 사용하였으며, 직급별로는 원장 56부, 주임교사(원감) 56부, 교사 56부를 분석 자료로 사용하였다.

2) 자료처리

본 연구에서는 자료의 처리를 위해 SPSS 12.0 통계 프로그램을 사용하여 다음과 같은 방법으로 분석하였다.

첫째, 유아교육기관 종사자 직급에 따른 주임교사의 리더십에 대한 인식차이를 알아보기 위해 일원변량분석(one-way ANOVA)을 실시하여 유의한 결과에 대해서는 Tukey 사후검증을 실시하였다. 둘째, 주임교사의 4RL과 교사의 직무만족도의 관계를 알아보기 위해 Pearson의 상관관계분석을 하였다. 셋째, 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도에 미치는 상대적 영향력을 알아보기 위해 중다회귀분석을 하였다.

IV. 연구결과 및 해석

1. 유아교육기관 종사자 직급에 따른 주임교사의 리더십(4RL)에 대한 지각차이 검증

〈표 2〉에서 직위에 따른 4RL의 차이는 4RL 전체에서 유의미한 차이를 보였는데, 주임교사가 생각하는 자신의 4RL이 원장이 지각하는 주임교사의 4RL에 비하여 4RL 수준이 더 높은 것을 알 수 있었다. 각 하위요인별로는 원장보다 주임교사가 자신의 방향설정 수준을 더 높게 지각하고, 교사보다 주임교사가 자신의 한방향정렬 수준을 더 높게 지각하며, 원장보다 주임교사가 자신의 임파워링 수준을 더 높게 지각하는 것으로 나타났다.

〈표 2〉 직위에 따른 4RL의 차이검증

(원장 n=56, 원감 n=56, 교사 n=56)

구분		M	SD	F	Tukey
방향설정	원장	3.79	.55	3.68*	b>a
	주임교사	4.06	.50		
	교사	3.89	.55		
한방향정렬	원장	3.77	.49	3.99*	b>c
	주임교사	3.94	.43		
	교사	3.68	.55		
임파워링	원장	3.73	.62	4.61*	b>a
	주임교사	4.04	.45		
	교사	3.81	.61		
모델링	원장	3.83	.59	2.15	
	주임교사	4.04	.45		
	교사	3.86	.66		
4RL 전체	원장	3.78	.52	3.86*	b>a
	주임교사	4.02	.41		
	교사	3.81	.54		

* p<.05

2. 주임교사의 4RL과 직무만족도의 관계

〈표 3〉에서 교사가 지각하는 주임교사의 4RL과 직무만족도의 관계는 전 영역에 걸쳐 매우 높게 나타났으며, 특히 영역별로는 모델링이 가장 큰 상관관계를 나타냈고, 직무만족도의 하위

성공하는 리더의 4가지 역함(4RL)에 기반한 유아교육기관 주임교사의 리더십과 직무만족도에 관한 연구(모아라)

요인별로는 모델링과 직무자체의 관계가 가장 높았다.

〈표 3〉 주임교사의 4RL과 직무만족도의 상관관계

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪
① 방향설정											
② 한방향정렬	.78***										
③ 임파워링	.83***	.79***									
④ 모델링	.77***	.74***	.85***								
⑤ 4RL 전체	.92***	.89***	.94***	.92***							
⑥ 동료와의 관계	.59***	.54***	.48***	.59***	.60***						
⑦ 원장과의 관계	.56***	.58***	.49***	.58***	.60***	.63***					
⑧ 직무	.57***	.59***	.50***	.67***	.64***	.59***	.67***				
⑨ 근무환경	.38***	.37***	.40***	.53***	.46***	.31***	.52***	.44***			
⑩ 보수와 승진 기회	.49***	.55***	.41***	.52***	.53***	.51***	.75***	.70***	.51***		
⑪ 직무만족도 전체	.64***	.65***	.56***	.71***	.70***	.76***	.90***	.84***	.66***	.87***	

***p<.001

3. 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도에 미치는 영향력

1) 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도 전체에 미치는 영향력

〈표 4〉 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도에 미치는 영향

구 분		B	SE	β	R ²	F
직무만족도 전체	방향설정	.18	.13	.25	.58	17.79***
	한방향정렬	.21	.11	.29*		
	임파워링	.27	.13	.42*		
	모델링	.39	.10	.64***		

*p<.05, ***p<.001

〈표 4〉에서 교사의 직무만족도 전체에 주임교사의 4RL이 미치는 영향 중 가장 큰 영향력을 미치는 요인은 모델링이고, 그 다음으로 임파워링, 한방향정렬로 나타났다. 이들 변인들은 직무만족도 전체의 변량 중 58%로 높은 설명력을 가지고 있다. 즉, 주임교사의 모델링과 임파워링, 한방향정렬의 수준이 높을수록 교사의 직무만족도가 높으며 특히 주임교사의 모델링 수준과 직무만족도의 관계는 매우 높다는 것을 알 수 있다.

2) 주임교사의 4RL이 교사와 동료교사와의 관계에 미치는 영향력

〈표 5〉 주임교사의 4RL이 교사와 동료교사와의 관계에 미치는 영향력

구 분		B	SE	β	R ²	F
동료교사와의 관계	방향설정	.37	.18	.42*	.42	9.57***
	한방향정렬	.12	.14	.14		
	임파워링	.30	.38	.38		
	모델링	.35	.48	.48*		

*p<.05, ***p<.001

〈표 5〉를 통해 교사와 동료교사와의 관계에 주임교사의 4RL이 미치는 영향을 살펴본 결과, 가장 큰 영향력을 미치는 요인은 모델링이고, 그 다음으로는 방향설정으로 나타났다. 이들 변인들은 동료교사와의 관계의 전체 변량 중 42%로 높은 설명력을 보이고 있다. 즉, 주임교사의 방향설정과 모델링 수준이 높을수록 교사와 동료교사와의 관계가 좋아진다는 것을 알 수 있다.

3) 주임교사의 4RL이 교사와 원장과의 관계에 미치는 영향력

〈표 6〉에서 교사와 원장과의 관계에 주임교사의 4RL이 미치는 영향 중, 가장 큰 영향력을 미치는 요인은 모델링으로 나타났다. 이들 변인들은 원장과의 관계 전체 변량 중 41%로 높은 설명력을 가지고 있다. 즉, 주임교사의 모델링 수준이 높을수록 교사와 원장과의 관계가 좋아진다는 것을 알 수 있다.

〈표 6〉 주임교사의 4RL이 교사와 원장과의 관계에 미치는 영향력

구 분		B	SE	β	R ²	F
원장과의 관계	방향설정	.25	.22	.24	.41	9.14***
	한방향정렬	.32	.20	.31		
	임파워링	.29	.22	.31		
	모델링	.38	.18	.43*		

*p<.05, ***p<.001

4) 주임교사의 4RL이 교사의 직무자체에 대한 만족도에 미치는 영향력

〈표 7〉을 통해 교사의 직무자체에 대한 만족정도에 주임교사의 4RL이 미치는 영향을 살펴본 결과, 가장 큰 영향력을 미치는 요인은 모델링으로 나타났고, 그 다음으로는 임파워링으로 나타

성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)에 기반한 유아교육기관 주임교사의 리더십과 직무만족도에 관한 연구(모아라)

났다. 이들 변인들은 직무자체의 전체 변량 중 52%로 높은 설명력을 나타내고 있다. 즉, 주임교사의 임파워링이나 모델링 수준이 높을수록 교사는 자신의 직무자체에 만족해하는 것으로 나타났다으며, 특히 주임교사의 모델링 수준과 관계가 매우 높은 것으로 나타났다.

〈표 7〉 주임교사의 4RL이 교사의 직무자체에 대한 만족도에 미치는 영향력

구 분		B	SE	β	R ²	F
직무자체	방향설정	.15	.16	.18	.52	13.82***
	한방향정렬	.21	.14	.26		
	임파워링	.34	.16	.46*		
	모델링	.50	.13	.73***		

*p<.05, ***p<.001

5) 주임교사의 4RL이 교사의 근무환경에 대한 만족도에 미치는 영향력

〈표 8〉 주임교사의 4RL이 교사의 근무환경에 대한 만족도에 미치는 영향력

구 분		B	SE	β	R ²	F
근무환경	방향설정	.004	.16	.006	.29	5.39***
	한방향정렬	.01	.14	.02		
	임파워링	.08	.16	.13		
	모델링	.39	.13	.67**		

p<.01, *p<.001

〈표 8〉에서 교사의 근무환경에 대한 만족도에 주임교사의 4RL이 미치는 영향 중 가장 큰 설명력을 미치는 요인은 모델링으로 나타났다. 이들 변인들은 근무환경의 전체 변량 중 29%의 설명력을 가지고 있다. 즉, 주임교사의 모델링 수준이 높을수록 교사는 근무환경에 대해 만족하는 것으로 나타났다.

6) 주임교사의 4RL이 교사의 보수와 승진기회에 대한 만족도에 미치는 영향력

〈표 9〉을 통해 교사의 보수와 승진기회에 대한 만족도에 주임교사의 4RL이 미치는 영향을 살펴본 결과, 가장 큰 설명력을 미치는 요인은 한방향정렬로 나타났다. 이들 변인들은 근무환경의 전체 변량 중 36%의 설명력을 나타내고 있다. 즉, 주임교사의 한방향정렬 수준이 높을수록 교사는 보수와 승진기회에 대해 만족하는 것으로 나타났다.

〈표 9〉 주임교사의 4RL이 교사의 보수와 승진기회에 대한 만족도에 미치는 영향력

구 분		B	SE	β	R ²	F
보수와 승진기회	방향설정	.16	.22	.16	.36	7.30***
	한방향정렬	.41	.19	.42*		
	임파워링	.34	.21	.38		
	모델링	.32	.17	.40		

*p<.05, ***p<.001

V. 논의 및 결론

본 연구는 유아교육기관에서 유아교육기관 종사자 직급에 따른 주임교사의 리더십(4RL)에 대한 지각 차이를 알아보고, 주임교사의 4RL과 교사의 직무만족도의 관계를 밝히며, 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도에 미치는 영향력을 알아보는 것이다.

본 연구에서 밝혀진 결과를 논의해보면 다음과 같다.

첫째, 유아교육기관 종사자 직급에 따른 주임교사의 리더십(4RL)에 대한 인식 차이를 알아본 결과, 4RL 전체에서 원장과 주임교사, 교사 간에 주임교사의 4RL 수준에 대한 지각차이가 있는 것으로 나타났다. 즉, 주임교사가 원장보다 주임교사 자신의 리더십 수준을 더 높게 지각한다는 것이다. 하위요인별로는 방향설정이나 임파워링에서 원장과 주임교사 간에 지각차이가 컸다. 방향설정에서 원장은 주임교사가 유아교육기관의 사명과 비전을 설정하는데 조금은 부족하다고 지각하는 반면에 주임교사 자신은 매우 적극적으로 유아교육기관의 사명과 비전 설정에 참여한다고 지각하고 있다. 임파워링에서도 원장은 주임교사가 교사나 학부모가 제역할을 할 수 있도록 하는데 조금 부족하다고 지각하고 있는 반면에 주임교사 자신은 자신이 교사나 학부모에게 매우 잘 임파워링하고 있다고 지각하고 있다. 이는 원장은 주임교사가 좀 더 적극적으로 조직의 목표나 활동에 참여해주기를 바라기 때문으로, 원장과 주임교사 간에 대화를 통해 둘 사이의 지각차이를 좁혀야 할 것이다. 본 논문에서처럼 원장의 리더십에 대한 지각차이를 한 선행연구는 없지만, 원장의 리더십에 관련된 유지영(2004), 이민경(2005)의 연구에서 원장이 원장 자신의 리더십을 교사보다 더 높게 지각한 것으로 나타나 이 논문을 지지해준다.

둘째, 주임교사의 4RL과 교사의 직무만족도의 관계를 알아본 결과 직무 만족도 전체 및 직무만족도의 하위요인별로도 매우 높은 상관관계가 나타났다. 직무만족도 전체로는 모델링과 가

장 높은 상관관계를 나타냈으며, 한방향정렬, 방향설정, 임파워링 순으로 밀접한 관계가 있었다. 주임교사의 4RL의 각 요인과 직무만족도의 하위요인과의 관계를 살펴보면 방향설정은 동료와의 관계, 직무자체, 원장과의 관계, 보수와 승진기회, 근무환경 순으로 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 한방향정렬은 직무자체와 원장과의 관계, 보수, 승진기회나 동료와의 관계, 근무환경 순으로 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 임파워링은 직무자체, 원장과의 관계, 동료와의 관계, 보수와 승진기회, 근무환경 순으로 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 모델링은 직무자체, 동료와의 관계나 원장과의 관계 순으로 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 4RL과 매우 높은 상관관계가 있는 것으로 나타난 직무만족도는 직무자체에 가장 큰 영향을 받으며, 이는 선행연구인 이재립(1997), 한영미(2000), 최영철(2003)의 논의에서도 지지된다.

셋째, 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도에 미치는 영향력을 알아본 결과 주임교사의 4RL이 교사의 직무만족도 전체에 미치는 영향력은 모델링이 매우 높았으며 임파워링, 한방향정렬도 상당한 영향력을 가지고 있었다. 주임교사의 4RL이 교사와 동료교사와의 관계에 미치는 영향력은 모델링, 방향설정 순으로 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 교사와 원장과의 관계에 가장 큰 영향력을 미치는 요인은 모델링으로 나타났다. 교사의 직무자체에 대한 만족도에 미치는 영향력도 모델링이 가장 컸으며 임파워링도 상당한 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 근무환경에 대한 만족도 역시 모델링이 가장 큰 영향력을 가지는 것으로 나타났다. 마지막으로 주임교사의 4RL이 교사의 보수와 승진 기회에 대한 만족도에 미치는 영향력은 한방향정렬이 큰 것으로 나타났다.

이상의 논의를 종합하여 내린 결론은 다음과 같다.

첫째, 모델링을 제외하고는 주임교사와 원장 간에, 주임교사와 교사 간에 주임교사의 리더십(성공하는 리더의 4가지 역할, 4RL)에 대한 인식차이가 있었다. 주임교사와 원장 간에는 방향설정과 임파워링에서, 교사와는 한방향정렬에서 원장이나 교사가 지각한 것보다 주임교사 자신이 지각한 주임교사의 리더십에 대한 지각수준이 더 높았다. 반면 주임교사의 모델링에 대한 지각수준에 대하여서는 주임교사와 원장이나 교사간의 지각차이가 적어 유아교육기관에서 주임교사는 원장, 교사, 아동, 학부모에게 신뢰성을 가지는 위치에 있음을 알 수 있었다.

둘째, 유아교육기관에서 주임교사가 교사, 아동, 학부모에게 신뢰를 얻어 모델링 되고 있으며, 이는 교사의 직무만족도에 영향을 미치는 주임교사가 가져야할 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)의 요소 중 가장 영향력이 높은 것이다. 이것은 유아교육기관을 이끌어 나가는데 주임교사의 역할이 중요함을 이론적으로 다시 한번 확인하는 것으로 주임교사는 지속적으로 자신이 모델링 되도록 신뢰를 유지해야 할 것이다.

또한 방향설정이나 한방향 정렬, 임파워해주기에서는 직위 간에 인식차이를 보이고 있는데,

주임교사는 좀 더 사명과 비전을 가지고 효율적인 목표달성을 위해 옳은 과정, 구조, 정보, 결정, 보상을 실행해 유아교육기관의 시스템을 한 방향으로 정렬하며, 기관안의 모든 이들이 창의력과 잠재능력을 충분히 발휘할 수 있도록 임파워링해주는 것이 필요하다.

본 연구는 주임교사에 대한 연구가 미비한 상황에서 원장이나 교사가 인식한 주임교사의 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)과 주임교사 자신이 인식한 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)에 차이가 있음을 밝히고, 주임교사의 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)이 교사의 직무만족도와 매우 밀접한 관계와 영향력이 있음을 증명해 유아교육기관에서 주임교사의 리더십(성공하는 리더의 4가지 역할, 4RL)이 매우 중요함을 이론적으로 제시하는데 의의가 있다.

이와 같은 연구결과에도 불구하고 본 연구는 몇 가지 제한점을 가지고 있으며, 이를 토대로 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 주임교사의 리더십은 교사의 직무만족도에 매우 강한 영향을 미치므로 주임교사로서 위치를 확고히 인식하고 역할을 할 수 있도록 성공하는 리더의 4가지 역할(4RL)과 같은 리더십 훈련 프로그램을 주임교사의 역할에 맞추어 개발할 필요가 있다.

둘째, 주임교사에 대한 다각적인 연구가 필요하다. 원장이나 교사에 대한 연구에 비해 주임교사에 대한 연구는 매우 미비한 형편이다. 본 연구의 결과에서 보듯이 유아교육기관에서 주임교사의 역할이 매우 중요한 만큼, 주임교사에 대한 보다 많은 연구가 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 김윤태(1990). *교육행정·경영신문*. 서울: 배영사.
- 김준식, 조성재(2004). 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구. *한국인적자원관리학회 : 인적자원관리 연구*, 8, 119-146.
- 김혜진(2004). 사회복지사가 지각한 중간관리자의 리더십이 사회복지사의 임파워먼트에 미치는 영향. *연세대학교 사회복지대학원 석사학위논문*.
- 남정걸(2001). *교육행정 및 교육경영*. 서울: 교육과학사
- 박양인(1998). 유치원 원감의 역할지각과 역할수행. *이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 송유진(1993). 유아교육기관의 조직풍토와 교사의 직무만족도에 관한 연구. *이화여자대학교 대학원 석사학위논문*.
- 양인숙(2001). 세계 보편적 리더십 이론을 적용한 한국의 리더십 차원의 규명에 관한 연구: 사회문화와 조직문화와의 관련성을 중심으로. *충남대학교 대학원 박사학위논문*.
- 유정혜(1997). 어린이집 교사의 직무만족에 관한 연구: 서울시를 중심으로. *중앙대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 유지영(2004). 유아교육기관에서의 교사 리더십 유형과 조직효과성 연구. *숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 이명주(1984). 유치원교사의 직무만족도에 관한 연구. *숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 이민경(2005). 유아교육기관 원장의 리더십에 관한 분석 연구. *숙명여자대학교 대학원 석사학위논문*.
- 이소희, 강경자, 김주아(2004). 4RL(The 4Roles of Leadership)모델에 기반한 유아교육 기관장 리더십의 평가척도 개발 연구. *한국가족복지학*, 9(2).
- 이재택(1997). 리더십유형에 대한 지각차이와 직무만족에 관한 연구 : J은행 직원을 대상으로. *고려대학교 석사학위논문*.
- 임영순(2001) 유아교사의 자아개념과 직무만족도의 관계 연구. *카톨릭대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 주삼환(1985). *교육행정 연구*. 서울: 성원사.
- 최영철(2003). 학교장의 변혁지향적 리더십과 교사의 직무 만족도에 관한 연구. *용인대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 최윤숙(2004) 유아교사의 자아개념과 직무만족도의 관계 연구. *승실대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 한영미(2000). 학교장의 리더십이 교사 만족도에 미치는 영향 : 변혁적 리더십을 중심으로. *전남대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 황정규(1992). 유치원 원감의 역할에 관한 원감과 교사간의 지각 비교연구. *원광대학교 교육대학원 석사학위논문*.
- 히타케야마 요시오(2005). *한 명의 중간관리자가 십만 명을 먹여살린다 1, 2*. 서울: 이코노믹북스.
- Alderfor, C.(1992). *Existence, Relatedness, and Growth*. New York: The Free Press.
- Covey, Stephen Co.(1999). *The 4 Roles of Leadership*. New York: Franklin Covey Co.

- Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Block.(1987). *The empowered manager*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M.(1978). *Leadership*. New York : Harper & Row Pub.
- Bentle, R. R., & Rempel A. M.(1970). *Manual for the Purdue Teacher Opinionnaire*. West Lafayette, Indiana: univ. Book Store.
- Herzberg, F.(1968). One More Time How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, Jan. Feb.
- Greenleaf, R. K.(1970). *Servant as leader*. republished in 1991 by The Robert K, Greenleaf Center in indianapolis, Indiana USA.
- Jorde-Bloom, P.(1989). *Measuring work attitudes in the early childhood setting, technical manual for the early childhood job satisfaction survey and early childhood work environment survey*. Illinois Early Childhood Professional Development Project.
- Locke, E. A.(1976). The Nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNilly.
- Maslow, A. H.(1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50.
- McClelland, J.(1986). Job satisfaction of child care works: A Review, *Child Care Quarterly*.
- NAEYC(1997). *Leadership in Early Care and Education*. (Eds). S. L. Kagan and B. T. Bow-man. Washington D. C. : Author.
- Senge, P. M.(1995). *Robert greenleaf's legacy : a new foundation for twenty-first century institution. Reflection on leadership : How Robert K. Greenleaf's theory of servant leadership influenced today's top management thinkers*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Smith. H. C.(1995). *Psychology of industrial behavior*. New York: McGraw-Hill Book Co. lac.
- Stephen R. Covey(2001). *원칙중심의 리더십*, 김경섭, 박창규(역), 김영사.
- Stephen R. Covey(2004). *The 8th Habit*. Free Press.