

## 유아교육기관의 조직 풍토와 원장의 지도성 유형과의 관계

유아교육과 강 숙 현  
전임 강사 강 황 병 순  
강 사 황 병 순

### I. 서 론

#### 1. 연구의 의의 및 필요성

각 개인이 고유의 인성 특징을 가지고 있는 것처럼 어느 조직이건 처음 그 조직을 대할 때 누구나 첫인상 또는 분위기를 느낄 수 있다. 유치원조직의 경우에도 그 유치원 특유의 분위기 내지는 풍토를 가지고 있다. 즉, 어떤 조직은 개방적이고 창조지향적인 분위기를 가지고 있어서 구성원의 행동양식에 긍정적으로 작용하는 반면 또 다른 조직에서는 폐쇄적이고 억압적인 분위기여서 구성원의 의식과 행동에 역기능적으로 작용하여 회의와 좌절감을 갖도록 하기도 한다.<sup>1)</sup>

이러한 유치원의 조직 풍토가 중요한 연구대상으로 부각될 수 있는 이유는 장학의 직접적인 목적은 교수활동 개선에 있지만 이러한 직접적인 목적을 달성하기 위해서는 그 전제로서 유치원 조직의 풍토가 우선 변화를 수용할 수 있도록 개방되고 건강해야 하기 때문이다. 유치원의 전체적인 풍토가 개방되어 변화를 수용하고 지원해 주지 않는 한 아무리 그럴듯한 수업개선의 프로그램도 실현될 수 없다. 또한 전체 유치원의 풍토가 개별학급의 풍토에 미치는 영향은 지대하며 교수 학습활동과 직접적인 관련을 맺게 된다.<sup>2)</sup>

따라서, 유치원마다의 조직 풍토의 차이가 유아교육의 질에 실질적인 영향을 준다는 것은 자명한 사실이다. 그것은 기본적으로 생태학적 환경에 비유되는 중요성을 가진다.<sup>3)</sup>

즉, 어떻게 유치원 교사들이 그들의 일터를 경험하고 있는가 또는 어떻게 그들이 그들의 구조적인 요인들에 반응하고 있는가 하는것은 그들의 교수활동과 궁극적으로는 그들이 제공하는 프로그램의 질에 영향을 미친다.<sup>4)</sup>

<sup>1)</sup> 조정목 (1989), 「학교 조직 체제의 변화에 관한 사례 연구」, 이화여자 대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행), p.1.

<sup>2)</sup> 오은경 (1987), 「장학이론」, (서울; 이화여자대학교 출판부), p.63.

<sup>3)</sup> 김옥련 (1985), 「유치원 경영관리」, (서울; 양서원), p.56.

<sup>4)</sup> Susan Kontos and Andrew. J. Stremmel "Caregiver's perceptions of working conditions in a child care environment", *Early Childhood Research Quarterly*, 3, p.78.

다시말하면, 조직풍토가 억압적인 것이면 효율적인 장학을 방해 할 수도 있다는 것을 말한다. 존경과 신뢰의 느낌과 의사결정과정에서의 교사참여를 촉진시키는 풍토에서는 원장들과 교사들의 근무의욕은 증진된다.<sup>6)</sup>

조직풍토는 여러가지 요인의 복합적인 상호작용에 의하여 형성된다. 외부환경의 압력, 조직관리체제, 구성원의 인성특성 및 과업의 특성등은 조직풍토 형성에 주요한 영향을 미친다고 할 수 있다. Newell 은 여러 요인들 중 다른 어느 것 보다 교육행정가의 가치, 태도, 실제행동 등이 가장 크게 교육조직의 풍토형성에 영향을 미친다고 보았다.<sup>6)</sup>

원장은 유치원 경영의 최고 책임자로서 유치원의 모든 사무를 지도·관리하는 법적 권한과 책임을 가지고 있으며 또한 현실적으로도 교육효과와 운영성과는 원장의 능력과 활동여하에 의해 크게 좌우된다는 점이 널리 인정되고 있으므로, 유치원 조직의 풍토에도 원장의 지도성 행동여하에 따라 변화가 생긴다고 볼 수 있을 것이다.<sup>7)</sup>

즉, 원장이 어떻게 역할을 수행하느냐에 따라 유치원 풍토가 개방적이고 창조적이냐, 아니면 피동적이고 패쇄적이냐 등의 차이가 있게 되므로써 결국 교육활동의 질적 차이를 가져오게 될 것이다.<sup>8)</sup>

그러므로, Likert 가 제안한 체제접근 방식으로 유치원 조직풍토를 알아보고 원장의 지도성 유형은 Halpin 의 이론을 도입하여 분류해 보고 위 둘이 어떠한 상관관계가 있는지 알아보는 것은 의의 있는 일이라고 하겠다.

## 2. 연구의 목적 및 문제

본 연구의 목적은 유아교육 기관의 조직풍토와 유아교육기관 원장의 지도성유형은 어떠한 관계가 있는지 알아보는데 그 목적이 있다.

연구문제는 다음과 같다.

첫째, 대상 유아교육기관의 조직체제 유형은 어떠한가?

둘째, 대상 유아교육기관 원장의 지도성 유형은 어떠한가?

셋째, 대상 유아교육기관의 조직체제 유형과 원장의 지도성 유형은 상관관계가 있는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 지도성

<sup>6)</sup> Joseph, J. Caruso and M. Temple Fawcett(1986), Supervision in Early Childhood Education, (New York and London; Teachers College Press), p.53.

<sup>6)</sup> 조정목(1989), p.1.

<sup>7)</sup> 앞글, p.2.

<sup>8)</sup> 김미량(1986), 「유치원 원장의 역할 유형과 교사의 직무에 대한 태도」 이화여자 대학교 대학원 석사학위 청구논문(미간행).

## 1) 지도성의 개념

모든 조직체에서 개인과 집단의 효율성을 높여서 조직을 성공적으로 이끌어 나가는 것은 효과적이고 역동적인 지도성의 유무에 달려 있다고 본다. 마찬가지로 교육기관에서도 교육활동의 원활과 그 성과는 교육행정가의 효과적이고 역동적인 지도성과 다른 구성원들의 지도성을 어떻게 효과적으로 활용하느냐에서 그 원인을 찾을 수 있다.<sup>9)</sup>

한편 지도성에 대한 용어 정의는 견해에 따라 다양하지만 그중 몇 가지의 전형적인 예를 들어보기로 한다.

- 지도성은 한 조직된 집단의 활동을 목표의 설정과 목표의 달성으로 향하도록 영향을 주는 과정이다.
- 조직내에서의 지도성은 권한의 행사와 의사결정을 포함한다.
- 지도자는 업무와 관련된 집단활동을 지시하고 조정하는 과제가 주어질 집단내의 개인이다.
- 지도성은 한 조직의 목적과 목표를 달성하기 위한 또는 한 조직의 목적과 목표를 바꾸기 위한 새 구조 또는 절차의 독창성이다.
- 지도성은 의사소통의 과정을 통하여 소정의 목표를 달성하도록 상황 속에서 구사되는 대인 영향력이다.

이 용어 정의들을 요약해 보면 지도성은 「사람에 대한 영향력」이라는 뜻이다. 이 말은 「사람이 스스로, 적극적으로, 자주적으로, 주체적으로 움직이도록 영향력을 준다」는 것을 뜻한다.<sup>10)</sup>

## 2) 관련 연구

지금까지 지도성과 관련된 선행연구들을 살펴보면 지도성 유형을 분류하는 기준이 매우 다양한 것을 알 수 있다.

국민학교 학생을 대상으로 교사의 지도성 유형에 관한 최초의 실험을 한 Lewin 등은 지도성 행위특성으로 지도성 유형을 정하고 이에 따른 집단의 반응을 조사하였다. 이들은 지도성 유형을 권위형 (autocrat style), 민주형 (democrat style), 그리고 자유방임형 (laissezfaire style)으로 분류하고 이들 유형에 따른 지도성 특성을 다음과 같이 기술하고 있다. 권위형은 지도자가 독자적으로 의사결정을 하고 지시·명령에 의하여 구성원들로 하여금 결정된 목표를 달성하게 하며 그 결과를 지도자의 주관적 기준에 의하여 평가하는 지도성 행위이다. 민주형은 구성원이 협의에 의하여 의사결정을 하여 결정된 과업을 수행하는데도 구성원들이 자발적으로 하도록 동기화시켜주고 그 결과에 대한 평가도 객관적 기준에 의해 처리하는 지도성 행

<sup>9)</sup> 김옥련, 권영래, (1985), 「유치원 운영관리」, (서울; 한국방송통신대학 출판부), p.93.

<sup>10)</sup> 앞글, p.94.

위이다.<sup>11)</sup>

Ohio 주립대학의 심리학, 사회학, 경제학 분야의 연구자들로 구성된 연구팀은 지도성에 관한 광범위한 연구를 수행한 후 지도자의 행위를 기술하는데 의의있는 두 차원으로서 인간관계와 과업수행면을 지적하였다. Halpin은 학교장의 지도성 연구에서 이를 initiating structure(과업중심 차원)과 consideration(인화중심 차원)으로 표현하였다. initiating structure는 지도자 자신과 조직구성원들 사이의 관계를 분명히 알고 잘 정리된 조직형태를 수립하면서 생산성 향상을 추진하고 조직목표 달성을 추구하는 지도자 행동이며 consideration은 지도자와 집단성원들간의 상호신뢰나 우정, 존경, 따뜻한 분위기를 만들고 개선된 의사소통이나 책임감의 위임, 자아실현의 경험을 통해서 개인간적(inter-personal) 관계를 유지하기 위하여 노력하는 지도자 행동을 말한다.<sup>12)</sup>

Halpin은 인화중심차원과 과업중심차원의 배합관계를 4개의 상한으로 도형화하고 제 1상한을 효율적 지도성 유형, 제 2상한을 인화중심 지도성 유형, 제 3상한을 비효율적 지도성 유형, 제 4상한을 과업중심 지도성 유형으로 분류하였는데 이를 그림으로 나타내면 다음과 같다.

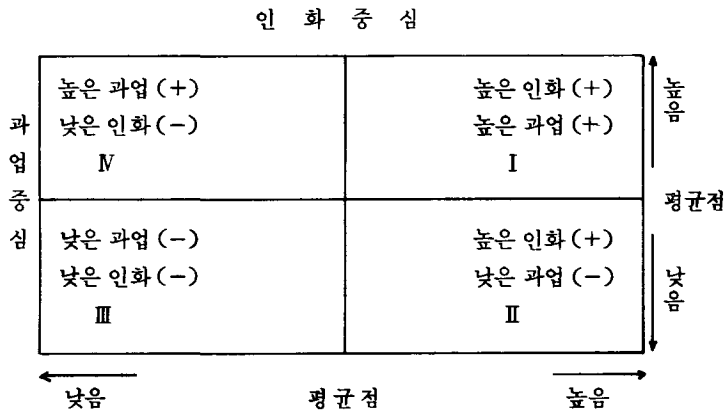


그림 1. Andrew W. Halpin의 지도성 유형<sup>13)</sup>

<sup>11)</sup> 김창걸(1983), "교장의 지도성 행위·상황 및 조직 효과성간의 상관연구," 중앙대학교 대학원 박사학위 논문(미간행), p.7.

<sup>12)</sup> Robert, G.Owens(1970), *Organizational Behavior in Education*, (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc), pp. 151~53을 인용한 김정숙(1984) "학교장의 지도성 특성과 교사의 직무 만족도," 이화여자 대학교 대학원 석사학위 논문(미간행), p.17에서 재인용.

<sup>13)</sup> Andrew, W.Halpin(1966), *Theory and Research in Administration*, New Yorke:The MacMillan Company, p.99.

그후 Blake 와 Mouton은 인화중심과 과업중심차원의 개념을 도입하여 생산에 대한 관심 (Concern for production)과 인간에 대한 관심 (Concern for people)으로 바꾸어 이들 결합관계를 중심으로 Managerial Grid를 개발하여 지도성 유형의 대표적인 것으로 무기력형 (impoverished), 컨트리 클럽형 (country club), 과업형 (task), 중간형 (middle of the road) 그리고 팀형 (team)으로 일차적인 분류를 하였다.<sup>14)</sup>

3 차원의 결합에 의한 분류는 일반적으로 과업과 인화차원에다 효과성차원을 추가하여 상황과 관련시켜 지도성 효과성 (leadership effectiveness)을 전제로 지도성 유형을 분류한 것이다. 이 이론에 따르면 지도성은 과업중심과 인화중심의 두 차원 뿐만 아니라 상황적 변수에 따라 영향을 받는데 여기서 말하는 상황적 변수는 조직구성원의 인성특성, 과업구조, 공식적인 권위체제, 역할기대, 성숙수준등이다.<sup>15)</sup>

Reddin은 Blake 와 Mouton의 Managerial 개념과 Fiedler의 Contingency theory\* 를 수용하고 효과성 차원을 추가시켜 3 차원 지도성 효과이론을 제시하였다. 그는 지도성을 통합형 (integrated style), 헌신형 (dedicated style), 분립형 (seperated style), 인화형 (related style)의 세가지 기본유형으로 분류하고 이 기본유형을 중심으로 효과성 차원을 도입하여 지도자가 상황에 어떻게 적응해 나가는가에 따라서 상황과 적합할 때는 효과적인 유형이 되고, 적합하지 않을 때는 비효과적인 유형이 된다<sup>16)</sup> 고 하였다. 이 유형은 마치 Blake 와 Mouton의 Managerial Grid와 비슷하게 보이나 상황이 달라지면 지도성 유형도 달라지고 어떠한 지도성 유형이 쓰여졌느냐에 따라 효과가 좌우된다는 상황적 결합상태를 중시하고 있다고 보겠다.

Ohio 주립대학교의 Hersey 와 Blanchard는 Reddin의 3 - D이론에 근거하여 3 차원 지도자 효과성 모형 (Tri-Dimensional Effectiveness Model)을 제시하였다. 이 이론에 의하면 지도성은 과업지향적 행동, 인화지향적 행동, 조직구성원들의 특정한 과업, 기능, 또는 목표를 수행하는데 있어서 나타내는 성숙수준\*\*(maturity level)간의 상호작용에 의존된다.<sup>17)</sup>

<sup>14)</sup> Robert, R.Blake and Jane S.Mouton(1978), *The Managerial Grid*, 2nd ed. (Houston, Texas; Gult Publishing Co.), pp.6~10.

<sup>15)</sup> 안영혜 (1988), 「유아교육 기관에 따른 원장의 지도성 유형과 교사의 직무 만족에 관한 연구」, 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행).

<sup>16)</sup> 김창걸 (1985), p.315.

\* Fiedler는 자신의 모형에서 지도자에게 가장 호의적인 상황은 지도자와 구성원간의 관계가 원만하게 이루어 지고 직위에 부여된 높은 권력과 과업구조와의 정도가 큰 상황이라고 보면서 이러한 자신의 이론을 Contingency Model이라고 칭하였다.

\*\* 여기에서 성숙이라 함은 우리가 항상 사용하는 인간 발달적인 측면에서의 개념이 아니라, 과업과 관련한 성숙(task-relevant maturity)을 말하며 직무 성숙(job maturity)과 심리적 성숙(psychological maturity)의 두 차원을 모두 포함한다.

<sup>17)</sup> 노중희 (1983), "학교조직에의 적용을 위한 상황적 리더십 모형의 고찰," 「한국교육」, 제 10 권, 제 1 호 (한국교육 개발원), pp.139.

지도자가 어떠한 지도성을 발휘할 것이냐는 조직구성원의 성숙수준이 어떠한가에 달려 있다고 보겠다. 조직구성원들의 성숙 수준이 미성숙으로 부터 성숙으로 진보해 감에 따라 거기에 알맞는 지도성 유형도 곡선의 방향을 따라 움직여 간다는 것이다. 그러므로 주어진 상황에서 어떤 지도성 유형이 가장 효과적인가를 결정하기 위해서는 구성원의 성숙수준을 측정하여 성숙도를 나타내고 있는 연속선상의 한 점에서 위쪽으로 90도 각도의 직선을 그으면 효과성 곡선의 어느 한 점과 교우하게 되는데 바로 이 점이 요구되는 지도성 유형이다<sup>18)</sup> 고 하였다.

이상에서 살펴본 연구들을 보면 용어상의 표현의 차이는 있지만 지도성 개념을 두 범주로 유형화하고 있음을 알 수 있다. 즉 개인의 활동에 중점을 두는 인화중심 지도성 유형과 조직의 목표달성에 관심을 두는 과업중심 지도성 유형으로 구분된다.

## 2. 유아교육기관의 조직풍토

### 1) 학교조직의 4 가지 풍토; Likert의 조직체제이론

Likert는 1967년에 펴낸 <인간조직; 그 관리와 가치 (The Human Organization; It's Management and Value)> 라는 책 속에서 학교 행정가들이 하는 일과 조직 효과성 간에 작용되는 매개변인으로써 주로 조직풍토개념을 활용하여 장학이론을 발전시켰다. 이 책에서 그는 <조직체제 1,2,3,4>라는 서로 상이한 4가지의 조직풍토를 제시하고 있다.<sup>19)</sup>

Likert에 의하면 4가지 조직 체제 유형이란 체제 1은 착취적이고 권위적인 형 (Exploitive Authoritative), 체제 2는 온정적이고 권위적인 형 (Benevolent-Authoritative), 체제 3은 협의적인 참가형 (Consultative-Participative), 체제 4는 집단적인 참가형 (Group-Participative)이며 체제 4의 관리방식이 가장 바람직하다는 것이다.

즉, 생산성, 효율성이 낮은 조직체 일수록 체제 1에 가까운 관리방식을 택하며 조직이 체제 4를 지향함에 따라 더 생산적이고 높은 성취도를 가진 집단으로 특정 지워지며 비용이 덜 들고 구성원들은 보다 호의적인 태도를 가지며 개선된 노사관계를 맺게 된다는 것이다.<sup>20)</sup>

Likert는 원인변인, 매개변인, 결과변인의 범주에 조직현상의 제 요인을 묶어서 변인들간의 관계를 설명<sup>21)</sup> 하고 있다.

원인 변인은 경영자가 관리 가능한 요소이며 따라서 최고 경영자는 의도적으로 경영체제를 바꿔 나갈 수 있다. 예를들면 관리자가 독재적인 리더쉽형 (체제 1)을 취하면 매개변인등이 저하되어 결과변인인 생산성이 저하된다.

한편 이러한 상황을 타개하기 위하여 최고 경영자가 체제 4에 가까운 원인변인을 투입한다

<sup>18)</sup> 김창걸 (1985), p.318.

<sup>19)</sup> Rensis Likert(1967), *The Human Organization; It's Management and Value*, (New Yoru; Mc Graw-Hill)을 참조한 Thomas J. Sergiovanni and Robert J. Staratt(1979), p.112. 을 재인용.

<sup>20)</sup> 앞글, p.13.

<sup>21)</sup> 앞글, pp.26~29.

하더라도 그 성과가 바로 나타나지는 않는다. 먼저 매개변인에 변화가 일어나고 차츰 결과변인에 변화가 일어난다.

이를 도표화하면 다음과 같다.

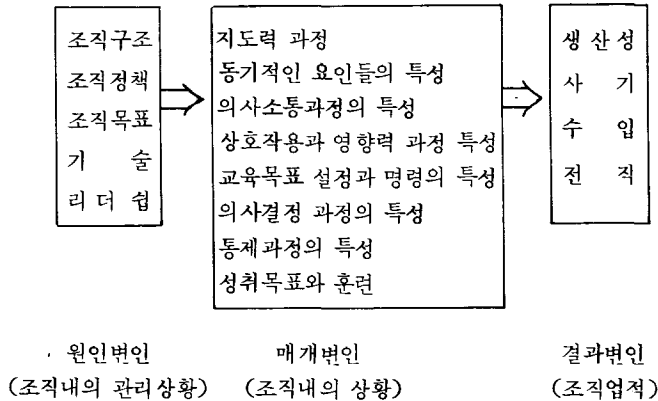


그림 2. 조직체제 모형<sup>22)</sup>

다음은 R.Likert의 4가지 조직체제유형의 내용<sup>23)</sup>이다. 간단히 서술하자면 다음과 같다. 체제 1은 착취적이며 권위주의적인 체제를 가르키고, 체제 2는 자비를 베푸는 듯한 권위주의적인 체제이다. 차이가 있기는 하지만 두 체제를 함께 기술 할 수 있을 만큼 비슷한 특성을 가지고 있다.

체제 1이거나 체제 2의 특성을 지닌 학교에서는 통제방법이 가혹하며 위계 질서를 이용한 압력과 권위에 의존한다. 경영자들은 교사들에 대해서 지배적이며 규칙을 따지고 의사소통 과정을 왜곡한다. 결정과정을 사전에 꾸미며 제한하고 집권화한다. 이러한 체제하에서 교사들은 조직에의 충성심이 약하고 성취목표가 낮으며 협동이 잘 안되고 충돌이 심해진다.

체제 3은 협의적인 체제이며, 체제 4는 참여적인 체제를 가르킨다. 체제 3은 전문적인 조직으로 발전해 가는 도중에 있는 학교의 특성을 보여준다. 이 체제는 과도기적 경영체제이다. 체제 3은 학교목표의 성취와 학생들의 자아실현, 교사들의 자아충족의 기능을 극대화시키지는 못하지만 적어도 각 영역의 추구에 있어서 만족스런 정도까지는 이룩하고 있다.

체제 4는 극대화의 가능성을 제공하는 체제이다. 체제 4의 전망을 가진 경영자들은 지원적인 인간관계의 원칙과 낙관적인 인간가정, 자기통제의 방법등에 의존하여 활동한다. 이러한 체

<sup>22)</sup> Rensis Likert(1967), *The Human Organization; It's Management and Value*, (New York;Mc Graw-Hill), p.137 을 인용한 은현기 (1979), 「조직체제 유형과 조직원의 직무 만족도에 관한 연구」, 고려대학교 교육대학원 석사학위 논문(미간행), p.18. 을 재인용.

<sup>23)</sup> 오은경 (1987), 「장학이론」, (서울 : 이화여자대학교), pp.69 ~ 70.

제하에서 교사들은 조직에의 충성심이 커지며 높은 성취목표를 가지고 협동을 잘 하며 집단활동과 분담활동을 하게 된다.

R. Likert는 어떤 조직이 위와 같은 4 가지 체제의 어디에 어느 정도 해당하는지를 조직구성원들이 용이하게 기술할 수 있도록 상세한 조사표를 만들었다.

이러한 체제유형 또는 조직풍토에 대한 Likert의 측정은 학교조직에 적절<sup>24)</sup> 할 뿐만 아니라 이 도구를 약간 수정한다면 유치원의 조직풍토를 알아내는데 좋은 도구가 될 것으로 본다.<sup>25)</sup>

## 2) 유치원 조직풍토 및 특성

유치원도 다른 학교조직체와 마찬가지로 교육에 관한 경영, 교육을 위한 경영 그리고 교육의 공익성을 위한 성질을 지니고 있다<sup>26)</sup> 는 면에서는 학교조직과 공통적인 요소를 찾아 볼 수 있지만, 유치원 나름대로의 조직풍토 및 조직특성이 있음을 부인하기 어렵다.

김옥련<sup>27)</sup>은 유아교육기관의 조직풍토를 다음과 같이 정의하고 있다.

“유치원 마다의 독특한 개성은 바람직한 것을 수도 있고 그렇지 못할 수도 있는데 그 개성은 유치원의 물리적 환경보다는 주로 그 조직체내의 인간의 역동적인 집단 활동과정의 여러 변인들의 상호작용에 따라 형성된다. 사회적 풍토는 바로 이 개성의 반영으로써 조성된다.”

이러한 유아교육기관(day-care center)의 조직풍토는 여러가지 외부적인 요인뿐만 아니라 교사의 태도, 협동적으로 일할 수 있는 교사들의 능력, 의사결정과정에서의 자율성의 정도, 훈련에 대한 개인적인 경험과 같은 많은 내부적인 요인들에 의해서도 영향을 받는다고 할 수 있는데 이를 Ekholm과 Hedin<sup>28)</sup>은 다음과 같은 그림으로 묘사하였다. (<그림 3> 참조)

유아교육기관의 조직풍토는 이와같이 여러가지 요인들에 의해서 영향을 받고 있으므로 각각의 유아교육기관은 유아교육기관 나름대로의 독특한 개성을 지니고 있다고 할 수 있겠다.<sup>29)</sup>

우리나라 유아교육기관이 사립유치원이고 이러한 사립 유치원은 국가에서 재정적인 원조를 받지 못하고 거의 다 수익자 부담으로 유치원을 운영하고 있어서 영세하며 따라서 불충분한 재원으로 유치원을 운영해야 하는 경우가 많다.<sup>30)</sup> 이러한 재정적인 곤경은 아이들을 위한 질적

<sup>24)</sup> Wayne, K. Hoy and Cecil, G. Miskel (1978), 「교육행정」, 송화섭 (역) (서울: 학문사), pp. 211~12.

<sup>25)</sup> 김옥련 (1985), p. 65.

<sup>26)</sup> 이영석 (1985), “유치원 경영관리의 본질적 기능과 그 효율화를 위한 방안,” 유아교육 (1985, 3월 1일), (한국유아교육협회), p. 10.

<sup>27)</sup> 김옥련 (1985), p. 55.

<sup>28)</sup> Bodil Ekholm and Anna Hedin (1987), “Studies of day care center climate and its effect on children's social and emotional behavior,” *Early Child Development and Care* Vol. 27, p. 44.

<sup>29)</sup> 김영애, 강숙현 (1989), 「유아교육기관 운영의 효율화를 위한 기초」, 서강전문대학 논문집 제 8집, p. 156.

<sup>30)</sup> 김옥련 (1985), “한국 유치원 경영관리의 방향 모색,” 유아교육 (1985, 3월 1일), (한국유아교육협회), p. 7.



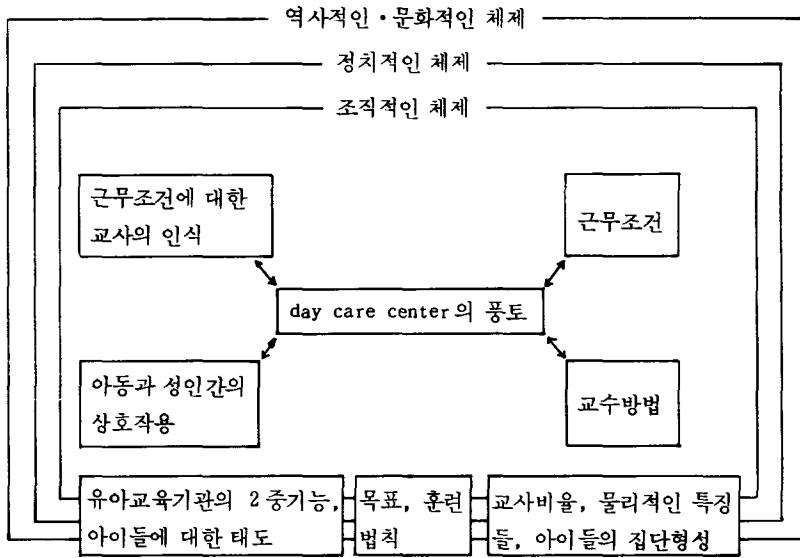


그림 3. 유아교육기관의 풍토를 결정짓는 요인

인 교구의 구입, 교육적으로 질 좋은 교사들을 채용하는 일, 교사 발달을 위한 정규적인 프로그램을 제공하는 일 등을 어렵게 한다.<sup>31)</sup>

또한 교육에서 감독자 또는 학교담당자의 행위는 교육개선, 혁신적인 교수매체, 교사 직무 만족에 영향을 주는 중요한 요소로써 사려되고 있다<sup>32)</sup> 는 점에서 유아교육 행정을 담당하는 유치원장의 자질이나 역할이 한 유치원의 교육의 질을 좌우한다고 해도 과언은 아닐 것이다.

따라서, 실무적인 기술이 많이 요구되는 유아교육 행정가는 아동발달과 유아교육에 대한 식견이외에 회계, 재정상의 운영과 교사와의 바람직한 인간관계를 위한 기술등의 훈련을 필요로 한다.<sup>33)</sup>

그러나 현실적으로는 대부분의 유아교육기관에서 각 기관의 원장이 유아교육과는 거의 관계가 없다고 여겨지는 사람들이거나 명목상의 명예 원장으로 유아교육에 실질적인 도움을 주기는 어려울 것으로 여겨진다.<sup>34)</sup>

<sup>31)</sup> Darrell Pofahl and Rochelle Pataracke(1983), "Staff Development; A Cooperative Approach", *Young Children*, 38.5, p.14.

<sup>32)</sup> Laurel Montgomery and Carol Seefelt(1986), "The Relationship between perceived Supervisory Behavior and Caregiver's Behavior in Child Care", *Child care Quarterly*, Vol.15, No.4, p.251.

<sup>33)</sup> NAEYC(1983), "Three components of high quality early childhood programs; Administration, staff qualifications and development and staff-parent interaction; *Young Children*, Vol.38. No.5. p.57.

<sup>34)</sup> 이정희 (1982), 「유아교육의 운영형태 및 내용 분석」 충북대학교 교육대학원 석사학위 논문(미간행) p.53.

이러한 전문성의 미약은 유치원 교사들에게서도 나타나는데 전문직의 평가기준을 지적기술, 사회기여, 현직교육, 자율성, 전문직단체와 윤리강령, 사회·경제적 지위로 설정할 때 유치원 교직이 이러한 전문직의 평가기준에 크게 못 미치고<sup>36)</sup> 있으므로 유치원 교사들은 다른 여성독점 직업영역에 있는 여성들과 유사한 조건들 - 낮은 임금, 낮은 지위, 직업 불안정 - 에 직면해 있다고 할 수 있겠다.

요컨대 우리나라 유아교육기관의 조직 특성이란 다른 상급 학교조직에 비해서 규모가 영세하고 교육활동이 단순하며 전문성이 미약하다고 할 수 있으며<sup>36)</sup> 문화적 개성은 폐쇄적, 맹종적, 소극적, 정서적, 여성적 특징을 지니고 있다고 하겠다.<sup>37)</sup>

따라서 유아교육기관의 조직풍토를 좀더 긍정적인 방향으로 개선시키는 것이 필요하다고 할 수 있겠는데 Paula Jorde-Bloom<sup>38)</sup>은 원활한 조직들에게서 공통적으로 찾아 볼 수 있는 긍정적인 유아교육기관의 조직 풍토의 특징을 다음과 같이 제시하고 있다.

1. 응집력이 높고 격려된다.
2. 전문적인 성장을 지원한다.
3. 원장이 공정하고 빈번하게 격려해 준다.
4. 명확한 직무분화가 되어 있다.
5. 공정한 보상체계가 확립되어 있다.
6. 의사결정과정이 유연하고 참여적이다.
7. 목표는 전 교사들에 의해서 합의된다.
8. 과업과 인화, 어느 쪽에도 치우치지 않고 적당한 균형을 유지한다.
9. 교사가 직무를 적절히 수행할 수 있도록 물리적 환경이 잘 조성되어 있다.
10. 창조적이고 새로운 것을 발견하도록 격려한다.

요컨대 긍정적이고 건강한 조직풍토는 높은 에너지, 개방성, 신뢰, 효율적으로 협동하고자 하는 의지, 공통된 목표로 특징 지워진다. 반대로 건강하지 못하고 부정적인 조직풍토는 형편 없는 의사소통, 분파, 갈등, 낮은 교사 사기로 특징 지워진다고 할 수 있겠다.

즉 교사의 자율성과 전문성을 인정하는 방향으로의 풍토가 보다 나은 교육활동을 위해 바람직한 요소로 작용한다.<sup>39)</sup>

<sup>35)</sup> 김현경 (1980), "서울시내 유치원 교직의 전문성에 관한 연구," 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행).

<sup>36)</sup> 한국 행동과학 연구소 편 (1983), 「유아교육운영」(문교부) p.13~14 를 인용한 임제택 (1984), 「유치원 운영관리」, (서울; 창지사), p.49~50.

<sup>37)</sup> 김옥련 (1985), p.25 ~6.

<sup>38)</sup> Paula Jorde-Bloom(1988), "Teachers Heed TLC too", *Young Childrea*, September, p.5.

<sup>39)</sup> 박혜정, 장명림, 강해원 (1987), 「우리나라 유아교육 기관의 운영실태 분석」(서울; 한국교육개발원) 연구보고 RR 86~49, p.174.

따라서 어떤 학교를 평가하는데 고려해야 할 미묘하지만 중요한 요소는 풍토이며 교사사기를 개선하기 위해서는 학교풍토를 우선 개방적인 것으로 개선해야 한다는 것이 학교행정가들의 보편적인 가정<sup>40)</sup>이다.

마찬가지로 교사가 적절한 심리상태에서 일할 수 있도록 하는 것이 모든 유아교육기관 원장들에게는 상당히 중요한 관심사<sup>41)</sup>라는 것을 알 수 있다.

### 3. 지도성 유형과 조직풍토와의 관계

학교조직풍토에 영향을 미치는 변인으로 제도, 업무, 지도성, 집단력등을 들 수 있는데 이중 중요한 영향력을 미치는 것은 학교장의 지도성이라고 할 수 있다. 학교장의 개성이나 지도성 특성에 따라서 학교조직풍토는 달라질 수 있다<sup>42)</sup>고 하겠다.

Lewin, Lippitt, 와 White의 공동연구에서 그들은 교사의 지도성이 집단풍토에 밀접한 관련이 있음을 보여 주었다. 정인호가 교사의 지도성유형과 학급풍토관계 연구에서 민주형에서는 만족성과 응집성이, 전제형에서는 갈등성과 난이성의 의미있는 차이가 있음을 밝혔다.<sup>43)</sup>

Halpin과 Croft는 집단의 특성과 학교장의 행동 특성의 2개의 차원에서 각각 4개의 하위변인을 들었는데, 친밀성과 사려성은 인화중심 지도성 유형과 관계되며, 초연성과 생산성은 과업중심의 행동 특성과 관계가 있으며, 사기와 추진성의 변인은 인화와 과업이 모두 높은 지도성 유형에 관계되고, 자유방임과 장애는 인화와 과업이 낮은 지도성유형에 관계가 된다고 밝히고 있다.<sup>44)</sup>

학교장의 지도성을 과업지향적 행위와 인화지향적 행위의 두가지 차원으로 나누고 과업지향적 차원 즉 교육목적달성을 위한 역할과 공적 태도의 명백화, 의사소통의 통로 및 과업수행 방법의 명확한 확립 즉 계획, 조직화, 지시, 통제등 행정과정의 중요시로 조직풍토의 분위기는 인화지향적 지도성 보다는 폐쇄적 풍토를 보일 것으로 추론하며, 인화지향적 차원 즉 상호신뢰, 인간관계를 바탕으로 의사소통의 문을 개방하고 사회, 정서적 지원을 보내주는 지도성 행위에서는 과업지향적 지도성 행위보다 개방적 풍토를 보일 것으로 추론한다.<sup>45)</sup>

결국 비효율적인 지도성은 조직풍토에서 인화와 과업이 낮게 나타나는 것으로 추론되므로, 학교장의 지도성유형과 조직풍토와의 관계는 인화, 과업 모두를 중시하는 지도성을 발휘할 때가 어느 하나에 치중하는 지도성이나 양자를 소홀히 취급하는 지도성보다 학교 경영목표 달성

40) Edgar A. Kelley(1981), "Auditing School Climate", *Educational Leadership*, December, p.180.

41) Paula Jorde-Bloom.(1988), p.8.

42) 김진한(1987), 「학교장의 지도성 유형, 조직풍토, 조직 효과성 관계 연구」, 고려대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행) p.28.

43) 앞글, p.28.

44) 성태호(1985), 「학교장의 지도성 유형과 학교 조직풍토와의 관계 연구」, 경남대학교 교육대학원 석사학위 청구논문, (미간행), p.23.

45) 김진한(1987), p.28.

을 수행하는데 조직풍토면에서 효과적이라고 본다.<sup>46)</sup>

#### 4. 관련 연구

조정목<sup>47)</sup>의 연구에 의하면 국민학교 교장의 이동에 따른 학교조직체제 유형에 변화가 나타났음을 밝혀냈다. 즉 새로운 교장의 바람직한 리더쉽으로 인하여 체제 2에 속해 있던 국민학교가 체제 3에 속하게 되었음을 밝혀냈다.

김진한<sup>48)</sup>의 연구에 의하면 학교장의 지도성과 조직풍토 변인간의 의미있는 정적상관관계가 있음이 나타났다.

성태호<sup>49)</sup>의 연구에 의하면, 현직 학교장의 지도성유형과 학교조직풍토와의 관계를 밝혀본 결과 효율적인 지도성유형에서 조직풍토는 개방적 풍토 내지 자율적 풍토의 경향을, 과업중심적인 지도유형에서는 통제적 풍토의 경향을, 인화중심적인 지도유형에서는 친교적 풍토의 경향을, 비효율적인 지도유형에서는 간섭적 풍토 내지는 패쇄적 풍토의 경향으로 나타났다.

황병순<sup>50)</sup>의 연구에 의하면 유아교육기관의 조직체제 유형은 대체로 3체제 유형에 속해 있으며, 조직풍토 형성에 가장 많은 영향을 미치는 요인으로 지도성을 들고 있다.

이상의 연구 결과들을 종합해 볼때 학교조직이 갖는 조직풍토와 학교 기관장의 지도성 유형에는 정적인 상관관계가 있다고 할 수 있다.

따라서 본 연구에서는 Ohio 주립대학교의 연구를 발전시켜 교육현장에서의 적용을 시도했던 Halpin의 이론을 도입하여 유치원 원장의 지도성 유형을 2차원, 과업지향적 지도성 행위와 인화지향적 지도성 행위로 나누고 이 두 차원의 지도성과 조직풍토와의 관계를 밝히고자 한다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 연구대상

본 연구의 대상은 광주직할시에 소재한 유아교육기관 중 무작위로 선정된 16개 기관으로써, 1개 기관 당 교사 1명을 대상으로 모두 16명의 유아교육 교사들을 대상으로 하였다.

<sup>46)</sup> 성태호(1985), p.25.

<sup>47)</sup> 조정목(1989), 「학교조직 체제의 변화에 관한 사례 연구」, 이화여자 대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행).

<sup>48)</sup> 김진한(1987), 참조.

<sup>49)</sup> 성태호(1985), 참조.

<sup>50)</sup> 황병순(1989), 「유아교육기관의 조직풍토에 관한 연구」, 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문(미간행). 참조.

2. 연구도구

1) 유아교육기관의 조직풍토 진단도구

본 연구에서는 Likert의 조직 특성 진단 척도 (Profile of Organizational Characteristics)를 번역하여 유치원 조직 풍토를 연구하는데 적합하게 수정하여 사용한 황병순<sup>51)</sup>의 질문지를 그대로 사용하였으며 Likert의 7개 요인을 포함한 요인별 해당 문항은 표1과 같으며, 질문지는 부록1에 제시되어 있다.

〈표1〉 유치원 조직 특성 질문지 문항 요소 및 해당 문항

조직의 요소	문항수	문 항 요 소	문 항 번 호
1. 리더쉽	3	• 경영자가 교육활동에 지원하여 주는 정도 • 경영자가 교사들을 대하는 태도	1,2,3,
2. 동기유발	2	• 동기유발의 방법, 교육목표 달성에 대한 • 교사의 태도	4,5,
3. 의사교환	6	• 의사소통의 방향, 지시의 수용 태도, 정보 • 교환의 정도	6,7,8,9, 10,11,
4. 상호작용	4	• 교사들과 경영자와의 협조 정도, 상·하간의 신뢰감	12,13,14, 15,
5. 의사결정과 정	3	• 경영자의 현안 문제에 대한 인지 정도	16,17,18,
6. 목표설정	2	• 주요 교육 계획 설정의 방법 • 새로운 유치원 목표설정에 대한 수용자세	19,20,
7. 통제과정	2	• 수용되는 업무에 대한 경영자의 평가, 통제정도 • 비공식 집단의 공식 조직에 미치는 영향	21,22

2) 유아교육기관 원장의 지도성 유형 진단 도구

본 연구에서는 Ohio 주립대학교의 연구를 발전시켜 교육현장에서의 적용을 시도했던 Halpin의 이론을 도입하여, 유아교육기관 원장의 지도성 유형을 분류한 안영혜<sup>52)</sup>의 질문지를 그대로 사용하였다.

51) 황병순 (1989), pp.57~66.

52) 안영혜 (1988), pp.69~73.

Halpin의 2개 요인 및 요인별 해당문항은 표 2와 같다.

〈표 2〉 지도성 척도의 문항 구성

하위요인	문 항 번 호
인화 중심	1, 3, 6, 8, (12), 13, (18), (20), (21), 23, 26, 28, 31, 34, 38
과업 중심	2, 4, (7), 9, 11, 14, (16), 17, 22, 24, 27, 29, 32, 35, 39

\* 5, 10, 15, 19, 25, 30, 33, 36, 37, 40은 어느 차원과도 관계없는 채우기 항목임.

\*\* ( )로 표시된 것은 역채점 문항임.

연구에 사용된 질문지는 부록 II에 제시하였다.

### 3. 연구절차

#### 1) 예비조사

본 검사에 앞서 연구대상이 아닌 유아교육기관 교사 10명에게 질문지를 배부, 작성케 한 뒤 회수하였다. 회수된 질문지를 분석한 결과 교사들이 질문내용을 이해하는데 무리가 없는 것으로 판단되어 질문지를 본 조사에 그대로 사용하였다.

#### 2) 본 조사

1990년 4월 7일~5월 12일에 걸친 기간동안 16개 유아교육기관으로 질문지 16부를 직접 방문하여 전달, 회수하였다.

### 4. 자료처리

#### 1) 유아교육기관의 조직풍토 및 특성

질문지의 22문항은 각각 20개의 답란을 가지며 답란의 1에서 5까지는 착취적 권위주의를, 6에서 10까지는 자선적 권위주의를, 11에서 15까지는 협의적 참여형, 16에서 20까지는 집단적 참여형을 나타낸다.

체제점수를 산출하기 위해서는 Likert가 제시한 공식에 의거하였다.

$$\text{체제점수} = (\text{관찰된 평균점수}) \times \frac{4}{20} + 1.0^{54)}$$

<sup>54)</sup> Rensis Likert(1967), p.36.

〈표 3〉 Likert 의 체제 점수

체제 유형	체제 1	체제 2	체제 3	체제 4
점 수	1.00~1.99	2.00~2.99	3.00~3.99	4.00~4.99

표 3에 의하면 체제 1은 1.0부터 1.99, 체제 2는 2.00부터 2.99, 체제 3은 3.00부터 3.99, 체제 4는 4.00부터 4.99까지를 의미한다.

2) 원장의 지도성유형

각 문항의 내용은 「아주 그렇다」고 생각될때는 「5」에, 「그런 편이다」일때는 「4」에, ... 「아주 아니다」일때는 「1」에 표시하도록 되어있다.

점수배정은 「5」에 표시했을 경우에는 5점, 「4」에 표시했을 경우 4점 ... 「1」에 표시했을 경우 1점이 주어지며 역채점 문항일 경우는 「1」에 표시했을 경우에는 5점 ... 「5」에 표시했을 경우에는 1점이 주어진다.

그리하여 지도성 유형은 다음과 같이 분류된다.<sup>55)</sup>

효율적 유형 - 「인화중심」, 「과업중심」 모두 평균이상

인화중심 유형 - 「인화중심」 평균이상, 「과업중심」 평균이하

과업중심 유형 - 「과업중심」 평균이상, 「인화중심」 평균이하

비 효율적 유형 - 「인화중심」 평균이하, 「과업중심」 평균이하

3) 유아교육기관의 조직풍토와 원장의 지도성 유형간의 상관관계

유아교육기관의 조직풍토와 원장의 지도성 유형간의 상관관계를 보기 위해서 Pearson의 상관관계를 구하였다.

IV. 결과 및 해석

1. 유아교육 기관의 조직풍을 및 원장의 지도성 유형

1) 유아교육기관의 조직풍토

대상 유아교육기관의 조직풍토를 알아보기 위해서 Likert의 조직체제 유형에 기초하였으며 조직체제 유형 분포는 표 4와 같다.

<sup>55)</sup> 김미량(1986), p.30.

〈표 4〉 대상 유아교육기관의 조직체제 유형 분포

체제유형	1 체제	2 체제	3 체제	4 체제	전 체
빈도수	0	2	12	2	16
(%)		(12.5)	(75)	(12.5)	(100)

표 4에 의하면 대상 유아교육기관 중 체제 1 (착취적 권위주의형)에 속하는 기관은 하나도 없었고 전체의 75%에 해당되는 기관이 체제 3 (협의적 참여형)에 속해있었고 전체의 12.5%에 해당되는 기관이 체제 2 (자선적 권위주의형)와 체제 4 (집단적 참여형)에 고르게 분포되어 있었다.

위의 연구결과에서 나타난 바와 같이 본 연구대상 유아교육기관의 체제유형은 대체로 참여형에 속하는 것으로 나타났으므로 이는 조직풍토가 개방적이고 바람직하다는 것을 의미한다.

또한 이러한 연구결과는 선행연구<sup>66)</sup>와 비슷한 결과이다.

## 2) 유아교육기관 원장의 지도성 유형

대상 유아교육기관 원장의 지도성 유형에 대한 분포는 표 5와 같다.

〈표 5〉 대상 유아교육기관 원장의 지도성 유형 분포

지도성 유형	비 효율적 유형	인화중심 유형	과업중심 유형	효율적 유형	전 체
빈도수 (%)	0	1(6)	2(13)	13(81)	16(100)

표 5에 의하면 유아교육기관 원장의 지도성 유형은 81%가 효율적 유형에 속하고 있는 것으로 나타났으며 비 효율적 유형에 속하는 지도성 유형은 하나도 없었다. 이는 꽤 긍정적인 결과로 해석된다.

지도성유형을 조직체제 유형과 관련시켜 본 결과는 표 6과 같다.

표 6에서 볼 수 있는 바와 같이 체제 3유형에 속하면서 효율적 유형에 해당되는 기관이 전체의 69%로 가장 많았고 과업중심 유형에 속하는 기관은 체제 2의 조직체제 유형을 나타냈다. 그러므로 지도성 유형이 비 효율적이고 과업중심적 일때 조직풍토는 패쇄적이고 권위적인 체제 1이나 체제 2의 유형을 나타내고 지도성 유형이 효율적이고 인화중심적 일때 조직풍토는 참여적이고 개방적인 체제 3이나 체제 4의 유형을 나타낸다는 것을 알 수 있다.

<sup>66)</sup> 황병순 (1989), 참조.



〈표 6〉 조직체제 유형별 지도성유형 (%)

체제 유형 지도성 유형	체제 1	체제 2	체제 3	체제 4	전 체
비 효율적 유형	0	0	0	0	0
과업중심 유형	0	2(13)	0	0	2(13)
인화중심 유형	0	0	1(6)	0	1(6)
효율적 유형	0	0	11(69)	2(12.5)	13(81)
전 체	0	2(12.5)	12(75)	2(12.5)	16(100)

2. 유아교육기관의 조직풍토와 원장의 지도성유형과의 관계

유아교육기관의 조직 풍토와 원장의 지도성 유형간의 상관관계를 알아 본 결과는 표 7 과 같다

〈표 7〉 유아교육기관의 조직풍토와 원장의 지도성유형간의 상관관계

변인 \ 변인	인화 요인	과업 요인	조직 풍토
인화 요인	1.00		
과업 요인	.784***	1.00	
조직 풍토	.8366***	.5368*	1.00

\* P<.05  
\*\*\* P<.001

표 7에서 볼 수 있는 바와 같이 원장의 지도성 요인 중 인화요인과 조직풍토는 .8366, 과업 요인과 조직풍토는 .5368의 상관이 있는 것으로 나타났다. 그러므로 지도성을 이루는 두 차원은 유아교육기관의 조직풍토에 크게 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다.

V. 결론 및 제언

1. 결 론

1) 유아교육기관의 조직체제 유형은, 1 체제에 속하는 기관은 하나도 없었고 2 체제에 속하는 기관은 2개 기관으로 12.5%가 해당되어 있었으며, 3 체제에 속하는 기관은 12개 기관으로 75%가 해당되며, 4 체제에 속하는 기관은 2개 기관으로 2 체제와 마찬가지로 12.5%가 해당되어 있었다.

따라서, 전체의 87.5%에 해당되는 기관이 협의적인 유형에 속함으로써 이는 꽤 긍정적인

결과로 해석된다.

2) 유아교육기관 원장의 지도성 유형은 비효율적 유형에 속하는 원장은 하나도 없었고 인화중심 유형에 속하는 원장이 1명으로 6%에 해당되고 과업중심 유형에 속하는 원장은 2명으로 13%에 해당되고 효율적 유형에 속하는 원장은 가장 많은 13명으로 81%에 해당되어 있었다.

따라서, 대부분의 유아교육기관 원장의 지도성 유형이 효율적 유형에 해당되므로 아주 긍정적인 결과로 해석된다.

또한 조직체제 유형과 원장의 지도성 유형을 관련시켜 본 결과, 지도성 유형으로써 과업중심유형은 조직체제 유형에서는 체제 2에 속하였고, 지도성 유형으로써 효율적 유형은 조직체제 유형에서는 체제 3과 체제 4에 속해 있었다.

이러한 결과는 원인변인으로써의 리더십이 매개변인으로써의 조직풍토에 영향을 미친다는 Likert의 이론과도 일치한다.

3) 유아교육 기관의 조직풍토와 지도성을 구성하는 2요인(인화요인과 과업요인)은 높은 상관관계가 있음이 나타났다. 따라서 지도성이 좀 더 효율적인 방향으로 나아갈때 조직풍토도 좀 더 개방적이고 참여적인 방향으로 나아간다는 것을 알 수 있다.

## 2. 제 언

본 연구에서는 Likert의 조직특성 진단척도와 Halpin의 지도성 연구에 기초하여 유치원에 맞게 수정된 도구로 유치원 교사들을 대상으로 설문 조사하였다. 따라서 추후연구로 유치원에 좀 더 적합한 도구의 연구·개발이 기대된다고 하겠다.

또한, 조직풍토에 영향을 미치는 요인으로는 지도성 이외에도 유치원의 질적수준, 근무조건 등이 있을 수 있으므로 다양한 변인 이에 대한 추후 연구도 기대된다.

## 참 고 문 헌

1. 김미량(1986), "유치원 원장의 역할 유형과 교사의 직무에 대한 태도," 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구 논문(미간행)
2. 김영애, 강숙현(1989), 「유아교육기관 운영의 효율화를 위한 기초」, 서강전문대학 논문집 제 8집.
3. 김옥련(1985), 「유치원 경영관리」, 서울; 양서원.
4. — (1985), "한국 유치원 경영관리의 방향모색," 「유아교육」, 제 8호.
5. —, 권영례(1985), 「유치원 운영관리」, 서울; 한국 방송통신대학 출판부.
6. 김진한(1987), "학교장의 지도성 유형·조직풍토·조직 효과성 관계 연구," 고려대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행)
7. 김정숙(1984), "학교장의 지도성 특성과 교사의 직무만족도," 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구 논문(미간행)
8. 김창걸(1983), "교장의 지도성 행위·상황 및 조직 효과성간의 상관연구," 중앙대학교 대학원 박사학

- 위 청구논문(미간행)
9. 김현경 (1980), "서울시내 유치원 교직의 전문성에 관한 연구", 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 청구논문(미간행)
  10. 노종희 (1983), "학교조직에의 적응을 위한 상황적 리더십 모형의 고찰," 「한국교육」, 제 10권, 제 1호.
  11. 박혜정 · 강명림 · 강혜원 (1987), 「우리나라 유아교육기관의 운영실태분석」 연구보고, RR86~49, 한국교육개발원.
  12. 성태호 (1985), "학교장의 지도성 유형과 학교조직 풍토와의 관계 연구," 경남대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행)
  13. 안영혜 (1988), "유아교육기관에 따른 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족에 관한 연구", 이화여자대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행)
  14. 오은경 (1987), 「장학이론」, 서울 ; 이화여자대학교 출판부.
  15. 은현기 (1979), "조직체제 유형과 조직원의 직무만족도에 관한 연구", 고려대학교 교육대학원 석사학위 청구논문(미간행)
  16. 이영석 (1985), "유치원 경영관리의 본질적 기능과 그 효율화를 위한 방안", 「유아교육」제 8호.
  17. 이정희 (1982, "유아교육의 운영형태 및 내용분석", 충북대학교 교육대학원 석사학위 청구논문(미간행)
  18. 임재택 (1984), 「유치원 운영관리」, 서울 ; 창지사.
  19. 조정목 (1989), "학교조직체제의 변화에 관한 사례연구", 이화여자 대학교 교육대학원 석사학위 청구 논문(미간행)
  20. 황병순 (1989), "유아교육기관의 조직풍토에 관한 연구", 이화여자대학교 대학원 석사학위 청구논문(미간행)
  21. Black, Robert R. and Jane S.Mouton(1978), *The Managerial Grid*, 2nd ed. (Houston, Texas; Gulf Publishing Co.).
  22. Caruso, Joseph J.and M.Temple Fawcett (1986), *Supervision in Early Childhood,Education*, New York and London; Teacher's College Press.
  23. Ekholm, Bodil and Anna Hedin(1987), "Studies of day care center climate and it's effect on children's social and emotional behavior", *Early Child Development and care*, Vol 27, No.1.
  24. Halpin, W.Andrew(1966), *Theory and Reserch in Administration* (New York;The MacMillan Company).
  25. Hoy, Wayne K.and Cecil G.Miskel(1978), *Educational Administration*, New York; Random House.
  - 송화섭 (역) (1984), 「교육행정」, 서울 ; 학문사.
  26. Jorde-Bloom, Paula(1988), "Teachers Need TLC too", *Young Children*, Vol.43, No.6.
  27. Kelley, Edgar, A.(1981), "Auditing School Climate", *Educational Leadership*, Vol 39, No.3.
  28. Kontos, Susan and Andrew J. Stremmel(1988), "Caregiver's perceptions of working conditions in a child care environment," *Early Childhood Research Quarterly*, Vol 3, No.1.
  29. Likert, R(1967), *The Human Organization; It's Management and Valve*, New York; McGraw-Hill.
  30. Montgomery, Laurel and Carol Seefelt(1986), "The Relationship between perceived Supervisory Behavior and Caregiver's Behavior", *Child Care Quarterly*, Vol 15, No.4.
  31. NAEYC(1983), "Three Components of high quality early childhood programs; Administration, staff qualifications and development, and staff-parent interaction, *Young Children*, Vol.38, No.5
  32. Pofahl, Darrell and Rochelle Pataracke(1983), "Staff Development;A Cooperative Approach," *Young Children*, Vol.38, No.5.

- 
33. Sergiovanni, Thomas J. and Starratt, Robert J.(1971), *Emerging Patterns of Supervision; Human Perspectives*, New York; McGraw-Hill.  
주삼환, 신익현 (공역)(1984), 서울; 학문사.

## **The Relationship between Organizational Climate of Kindergarten and Leadership Style of Kindergarten Director.**

**Kang, Sook-Hyun**

**Hwang, Byung-Soon**

*Dept. of Early Childhood Education.*

*Kwangju Health Junior College.*

### *>Abstract<*

The thesis purpose is to examine the relationship between organizational climate of kindergarten and leadership style of kindergarten director.

For the above mentioned purpose, the following questions have been given:

1. What are the organizational system type of kindergarten ?
2. What are the leadership style of kindergarten director ?
3. What relationship does exist between organizational climate of kindergarten and leadership style of kindergarten director ?

For solving thesis questions, visit and deliver questionnaires to 16 teachers of 16 kindergarten in Kwangju.

The instruments employed in this thesis; Modified Likert's profile of organizational characteristics and Modified Halpin's leadership style.

Mean is calculated to grasp the organizational climate of kindergarten and the leadership style of kindergarten director.

To check the relations between the organizational climate of kindergarten and the leadership style of kindergarten director, Pearson's correlation coefficient is calculated.

The results of this thesis are as follows;

1. The organizational system type of kindergarten shows that 12.5% is benevolent-authoritative system 2, 75% is consultative system 3, and 12.5% is participative system 4.
2. Leadership type of kindergarten director shows that 61% is consideration structure, 13% is initiating structure, 81% is effective structure.
3. There is a significant correlation between the organizational climate of the kindergarten and of kindergarten director leadership style.

## 〔부 록 I〕 유아교육기관의 조직풍토 진단도구

안녕하십니까?

오늘도 많은 업무로 바쁘신 줄 알면서 번거로운 청을 올리게 되어 대단히 죄송합니다.

이 질문지는 연구 이외의 목적으로는 사용되지 않을 것입니다. 솔직한 의견을 제시해 주시면  
고맙겠습니다.

1990년 4월

연구자 : 강    숙    현  
          황    병    순

(응답요령)

아래 보기와 같이 각 문항에는 4 가지 예가 있습니다. 각 예에는 또한 정도가 표시되어 있습니다. 각 문항의 왼쪽 끝에서 오른쪽 끝까지를 하나의 연속적으로 생각하시고 적당한 정도에 V표 해 주십시오

<보 기>

귀하의 유치원에서 경영자(원장 또는 원감 또는 주임교사)가 교사들을 신뢰하는 정도는?에 대한 답변이, 최상의 신뢰를 보이고 있다고 생각하시면, (4)에 짐짓 너그러운 채 하는 신뢰를 보이기는 하지만 신뢰하지 않는 편에 가깝다고 생각하시면, (2)에 전혀 (완전히) 신뢰하고 있지 않다고 생각하시면, (1)과 같이 표시해 주십시오

- (1) 교사들을 신뢰하지 않는다. | | | | |
- (2) 짐짓 너그러운채 하는 신뢰를 보인다 | V | | | | |
- (3) 완전히는 아니지만 신뢰가 있다 | | | | |
- (4) 모든 문제에 있어서 완전히 신뢰한다 | | | | | V

1. 귀하의 유치원에서 경영자가 교사들을 신뢰하는 정도는?

- (1) 교사들을 신뢰하지 않는다 | | | | |
- (2) 짐짓 너그러운채 하는 신뢰를 보인다 | | | | |
- (3) 완전히는 아니지만 신뢰가 있다 | | | | |
- (4) 모든 문제에 있어서 완전히 신뢰한다. | | | | |

2. 귀하의 유치원에서 교사들이 경영자를 신뢰하는 정도는?

- (1) 신뢰하지 않는다 | | | | |
- (2) 비굴한 태도의 신뢰를 보인다. | | | | |
- (3) 신뢰하기는 하나 완전히는 아니다 | | | | |
- (4) 완전히 신뢰하는 상태이다. | | | | |

3. 경영자와 교사가 함께 업무에 관한 상의를 할 수 있는 정도는?

- (1) 토의할 수 있는 분위기가 전혀 조성되어 있지 못하다 | | | | |
- (2) 그리 자유롭지 못하나 토의한다. | | | | |
- (3) 자유롭게 토의할 수 있다. | | | | |
- (4) 완전히 자유롭게 토의할 수 있다 | | | | |

4. 경영자가 일을 잘 하도록 교사들의 동기를 유발하는 방법은?

- (1) 신체적 안정 및 경제적 욕구를 충족시키려고 한다 | | | | |
- (2) 경제적 욕구와 지위 및 과업성취에 대한 욕망을 적절히 충족시키려고 한다 | | | | |
- (3) 경제적 욕구는 물론이고 새로운 것을 경험하려는 욕구와 같은 자아실현 욕구를 보다 강력히 충족시키려고 한다 | | | | |
- (4) 경제적 욕구, 자아실현 욕구는 물론이고 유치원교육 목표와 관계되는 동기를 유발시키고자 한다. | | | | |

5. 귀하의 유치원에서 경영자의 강화방식과 자신의 발전에 대해서 어느정

도 만족을 느끼고 있습니까?

- (1) 상당한 불만을 느낀다
- (2) 불만스러운 편이다
- (3) 만족스러운 편이다
- (4) 상당히 만족하고 있다


6. 귀하의 유치원에서 의사소통은 어느 방향으로 이루어 집니까?

- (1) 일방적으로 지시한다
- (2) 대체로 지시하는 편이다
- (3) 경영자와 교사간에 의사소통이 활발히 이루어지는 편이다
- (4) 경영자와 교사와의 의사소통이 활발함은 물론이고 교사 상호간에도 의사소통이 잘 이루어진다


7. 유치원의 교육목표를 달성하기 위해서 의사소통이 이루어지는 정도는?

- (1) 거의 없다
- (2) 매우 적다
- (3) 약간 있다
- (4) 개인적으로나 집단적으로나 많다


8. 경영자가 교사들에게 유치원 업무와 관계된 정보를 잘 알려 줍니까?

- (1) 최소한의 정보만 알려준다
- (2) 질문했을때만 알려준다
- (3) 대부분의 정보를 요구하면 알수 있다.
- (4) 교사가 원하는 모든 정보를 다 들을 수 있다


9. 경영자의 지시는 교사들간에 어떻게 받아들여 집니까?

- (1) 상당한 근심과 의혹을 가지고 받아들인다
- (2) 어떤것은 수용하나 어떤것은 의심한다
- (3) 대체로 수용되나, 그렇지 않을 경우 공개적인 질문이 허용될수도 있고, 허용되지 않을수도 있다
- (4) 일반적으로 수용되나 수용할 수 없는 경우에는 공개적이고 솔직한 질문이 허용된다


10. 귀하의 유치원에서 교사들이 스스로 경영자와 의사소통을 하려는 책임 감의 정도는 어떠한니까?

- (1) 책임감이 전혀 없다
- (2) 비교적 책임감이 적고 경영자에게 정보를 골라서 제공하거나 상급자로부터 질문을 받았을때만 의견을 말한다.
- (3) 자발적으로 정확하게 경영자와 의사소통을 하려는 편이다
- (4) 경영자와 의사소통을 자발적으로 하려는 책임을 상당히 느끼며 동료 간에도 모든 정보를 교환한다


11. 귀하의 유치원에서 동료간의 의사소통은 어느정도 이루어 집니까?

- (1) 동료간에 경쟁때문에 상당히 빈약하다

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--



- (2) 동료간에 경쟁때문에 빈약한 편이다
- (3) 좋은 편이다
- (4) 매우 좋은 편이다
12. 귀하의 유치원에서 교사 상호간의 인간관계는?
- (1) 상호 불신한다
- (2) 상호 경쟁적이고 협력이 미약하다
- (3) 대체로 협력적이나 약간의 경쟁의식도 있다
- (4) 신뢰하고 호의적, 협력적이다
13. 귀하의 유치원에서 교사와 경영자와의 친밀정도는 어떻습니까?
- (1) 멀게 느껴진다
- (2) 멀게 느껴지는 편이다
- (3) 비교적 가깝게 느껴진다
- (4) 매우 가깝게 느껴진다
14. 귀하의 유치원에서 교사와 경영자와의 협동적인 상호작용은 어느 정도로 이루어 집니까?
- (1) 없 다
- (2) 적 다
- (3) 꽤 이루어지는 편이다
- (4) 전조직에 걸쳐 매우 광범위하게 많다
15. 귀하의 유치원에서 교사들이 안고 있는 문제를 경영자가 어느 정도로 알고 이해합니까?
- (1) 교사들의 문제에 대해서 아무런 이해나 지식이 없다
- (2) 교사들의 문제에 대해서 지식만을 약간 갖고 있을 뿐이다
- (3) 교사들의 문제를 이해하려는 편이다
- (4) 교사들의 문제를 매우 잘 이해하고 격려한다
16. 귀하의 유치원에서 의사결정은 어느 수준에서 이루어 집니까?
- (1) 거의 원장 또는 원감이 한다
- (2) 기본적인 사항은 원장이 정하고 아주 세부적인 것만을 교사들이 결정할 수 있다
- (3) 기본이 되는 것은 원장이 하지만, 세부적인 것은 교사들에게 광범위하게 위임한다
- (4) 의사결정은 전 교사들의 협의를 통해서 광범위하게 이루어진다
17. 원장 또는 원감은 유치원에서 결정해야 할 문제들에 대해서 어느정도 알고 있다고 느껴 집니까?
- (1) 거의 모른다
- (2) 모르는 편이다
- (3) 알고 있는 편이다
- (4) 잘 알고 있다

18. 유치원 의사 결정 과정에서 교사들의 전문적인 지식, 기술이 어느정도 활용되니까?

- (1) 거의 전적으로 무시된다
- (2) 활용되지 않는 편이다
- (3) 활용되는 편이다
- (4) 아주 잘 활용된다


19. 귀하의 유치원에서 교육목표를 달성하기 위해서 경영자와 교사들이 느끼는 책임감의 정도는?

- (1) 경영자는 느끼나 교사들은 책임을 느끼지 않아 교육목표에 역행되는 행동을 한다
- (2) 경영자가 책임감을 느끼는 정도에 비해서 교사들은 덜 느낀다
- (3) 경영자가 주로 책임을 느끼지만 일반적으로 교사들도 교육목표를 성취하고자 한다
- (4) 원장 이하 모든 교사들이 교육목표 달성에 진정한 책임을 느끼며 노력한다


20. 귀하의 유치원에서 유치원의 교육목표나 주요 교육계획을 설정하는 방법은 어떠합니까?

- (1) 일방적으로 명령한다
- (2) 대부분 명령, 지시로 결정되지만 가끔 논의가 허용되기도 한다
- (3) 대부분 협의과정을 거쳐서 결정되지만 더러 명령하기도 한다
- (4) 일반적으로 집단협의 과정을 거쳐서 결정한다


21. 유치원 전체 업무에 대한 평가 및 통제기능이 어디에 주로 집중되어 있습니까?

- (1) 경영자에게 크게 집중된다
- (2) 대체로 경영자에게 집중되나 교사에게 약간의 통제권이 있다
- (3) 평가 및 통제기능이 상당히 교사에게로 위임된다
- (4) 평가 및 통제기능에 대한 책임이 널리 분산되어 있어서 교사들이 원장보다 더 적절한 평가와 통제를 가할 수 있다


22. 자생집단(교사들간에 생긴 파벌, ex. 학교 동창끼리의 지나친 밀착등)이 공식 집단(유치원)의 교육목표 수행에 미치는 영향은 어떠합니까?

- (1) 자생집단이 존재하며 공식적이 유치원 조직 목표수행에 역으로 작용한다
- (2) 자생집단이 존재하며 공식적인 유치원 조직 목표수행에 일부, 역방향으로 작용하는 것도 있다
- (3) 자생집단이 존재하나 공식적인 유치원 교육목표에 영향을 미치지 않는다
- (4) 자생집단과 유치원 조직은 하나이며 같다 따라서 자생집단이 공식적인 유치원 조직에 긍정적 작용을 한다


\* 해당되는 칸에 V표 해 주십시오.

1. 유치원의 설립별 유형

공립 - 국민학교 병설 ( )      사립 - 종교단체 ( )      학교부속 ( )      개인소유 ( )  
 사립새마을유아원 ( )      시립새마을유아원 ( )

2. 교사의 경력

1년미만 ( )      1년 이상 - 5년미만 ( )      5년 이상 ( )



		정 말 그렇다	잘 모 르겠다	그렇지 않 다	전 혀 그렇지 않 다
13. 우리 원장은 교사 개개인의 복지를 위하여 보살펴 준다.	13	----- ----- ----- ----- -----			
14. 우리 원장은 교사들에게 특정한 업무들을 맡긴다.	14	----- ----- ----- ----- -----			
15. 우리 원장은 교사집단을 위한 대변인이다.	15	----- ----- ----- ----- -----			
16. 우리 원장은 계획없이 일을 한다.	16	----- ----- ----- ----- -----			
17. 우리 원장은 업무수행에 있어서 확고한 기준을 유지한다.	17	----- ----- ----- ----- -----			
18. 우리 원장은 자기 행동에 대해 설명을 하지 않는다.	18	----- ----- ----- ----- -----			
19. 우리 원장은 교사들이 상황에 어둡지 않도록 늘 소식을 전해준다.	19	----- ----- ----- ----- -----			
20. 우리 원장은 교사들과 의논없이 행동한다.	20	----- ----- ----- ----- -----			
21. 우리 원장은 새로운 아이디어를 받아들이는데 둔하다.	21	----- ----- ----- ----- -----			
22. 우리 원장은 만사에 마감시간을 지킬것을 강조한다.	22	----- ----- ----- ----- -----			
23. 우리 원장은 모든 교사를 자기와 동등하게 대한다.	23	----- ----- ----- ----- -----			
24. 우리 원장은 공동적으로 합의된 절차의 사용을 권장한다.	24	----- ----- ----- ----- -----			
25. 우리 원장은 상급기관으로부터 자기가 원하는 바를 얻어낸다.	25	----- ----- ----- ----- -----			
26. 우리 원장은 변화시키는 것을 좋아한다.	26	----- ----- ----- ----- -----			
27. 우리 원장은 유치(아)원에서의 자기 역할이 교사들에게 이해되어 있나를 확인한다.	27	----- ----- ----- ----- -----			
28. 우리 원장은 우호적이며 접근하기 쉬운 사람이다.	28	----- ----- ----- ----- -----			
29. 우리 원장은 교사들에게 정해진 규칙과 규율을 준수할 것을 요구한다.	29	----- ----- ----- ----- -----			
30. 우리 원장은 꼭 해야할 행동을 취하지 못한다.	30	----- ----- ----- ----- -----			
31. 우리 원장은 교사들과 대화할때 교사들로 하여금 편안함을 느끼게 한다.	31	----- ----- ----- ----- -----			
32. 우리 원장은 자기가 교사들에게 기대하는 것이 무엇인가를 알게 한다.	32	----- ----- ----- ----- -----			
33. 우리 원장은 항상 그 교사집단의 대표자로서 말한다.	33	----- ----- ----- ----- -----			

		정	말	그렇다	잘	모	그렇지	전	혀
		그렇다			르	겠	다	않	다
34. 우리 원장은 교사들의 제안을 실천에 옮긴다.	34	----- ----- ----- ----- -----							
35. 우리 원장은 교사들이 최고능력을 발휘할 수 있도록 한다.	35	----- ----- ----- ----- -----							
36. 우리 원장은 자신의 지도자적 위치를 남들이 빼앗아 가도록 방치한다.	36	----- ----- ----- ----- -----							
37. 우리 원장은 상급기관으로 하여금 교사들의 복지를 위하여 무엇인가 기여하도록 한다.	37	----- ----- ----- ----- -----							
38. 우리 원장은 중요한 문제에 대해서는 일을 추진하기전에 교사들의 승인을 얻는다.	38	----- ----- ----- ----- -----							
39. 우리 원장은 교사들의 업무가 수평적 연관성을 갖도록 노력한다.	39	----- ----- ----- ----- -----							
40. 우리 원장은 교사집단이 늘 한*팀*으로 움직일 수 있도록 한다.	40	----- ----- ----- ----- -----							