

# 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직헌신에 미치는 영향

## The Influence of the Distributed Leadership upon Kindergarten Teachers' Commitment of Teachers

하정윤\*, 김진화\*, 정민진\*\*, 나민주\*\*  
순천제일대학교 유아교육과\*, 충북대학교 교육학과\*\*

Jung-Youn Ha(hajy9615@suncheon.ac.kr)\*, Jin-Hwa Kim(jhkim@suncheon.ac.kr)\*,  
Min-Jin Jeong(jmj0607@cbnu.ac.kr)\*\*, Min-Joo Rah(demosrah@cbnu.ac.kr)\*\*

### 요약

본 연구의 목적은 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직헌신에 미치는 영향을 확인하는 것이다. 먼저 유치원 교사들이 인식하는 분산적 리더십과 교직헌신 수준을 확인한 후, 분산적 리더십의 하위 변인들이 교사의 교직헌신에 어떤 영향을 미치는지 실증적으로 규명하였다. 연구 대상은 전라남도 지역의 유치원 교사들로 2016년 7월 12일부터 26일까지 온라인과 우편으로 설문조사를 진행하여 최종 143명의 자료를 수집하였다. 유치원 교사들의 배경 변인에 따른 분산적 리더십 및 교직헌신의 인식 차이는 차이검정을 통해 확인하였고, 분산적 리더십과 유치원 교사의 교직헌신과의 관계는 상관관계분석, 그리고 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 미치는 영향은 다중회귀분석을 통해 확인하였다. 분석 결과, 첫째, 유치원에서 분산적 리더십에 대한 교사의 인식은 교직경력과 학력에 따라 유의한 차이가 있었고, 교직헌신은 교직경력과 학력, 유치원 규모에 따라 유의한 차이가 확인되었다. 둘째, 유치원에서 분산적 리더십 하위요인과 교사들의 교직헌신 하위요인은 모두 정적인 상관관계가 있었다. 셋째, 분산적 리더십 하위요인 중 유치원 상황과 교사 리더십이 교직헌신에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 결국 유치원에서 분산적 리더십이 교직헌신에 긍정적인 영향을 미치는 것은 원장의 리더십 보다는 교사 자신이 리더라는 생각과 책임과 영향력, 권한 등을 충분히 인식할 때라는 것을 알 수 있다. 따라서 유치원 교사들이 더 많은 리더십을 발휘하도록 원장의 각종 책임과 권한을 적절히 위임할 필요가 있다.

■ 중심어 : | 분산적 리더십 | 유치원 교사 | 교직헌신 |

### Abstract

The purpose of this study is to examine the influence of the distributed leadership upon kindergarten teachers' commitment of teachers. As a result of the analysis, first, the teachers' recognition on the distributed leadership at a kindergarten was confirmed to have a significant difference depending on the teaching career and the academic background. And the commitment of teachers perceived by the kindergarten teachers was identified to have a statistically significant difference according to the teaching career, academic background, and scale. Second, the kindergarten situation and the teacher leadership among sub-factors of the distributed leadership were indicated to have a positive effect on the commitment of teachers. Especially, the teacher leadership was confirmed to have a positive impact on the whole of professional consciousness, educational love, and passion, which are sub-factors in the commitment of teachers. What the distributed leadership has a positive influence upon the commitment of teachers at a kindergarten can be known to be ultimately the time when a teacher oneself fully recognizes responsibility, influence, and authority with thinking that a teacher oneself is a leader, rather than a director's leadership. Accordingly, a director's many responsibilities and authorities need to be properly entrusted so that the kindergarten teachers can display much more leadership.

■ keyword : | Distributed Leadership | Kindergarten Teachers | Commitment of Teachers |

\* 본 연구는 2016년도 순천제일대학교 교내학술연구과제 지원으로 수행되었습니다.

접수일자 : 2016년 12월 15일

심사완료일 : 2017년 01월 10일

수정일자 : 2017년 01월 10일

교신저자 : 나민주, e-mail : demosrah@chungbuk.ac.kr

## I. 서론

유치원의 최고 경영자이자 교육행정가인 원장은 조직을 유지·관리하고 발전시키기 위해 유치원 운영 전반에 영향력을 행사하고 있다. 초·중등학교에 비해 규모가 작은 유치원은 원장 한 사람에게 상당한 권한이 집중되는 구조이기 때문이다[1][2]. 최근에는 유아교육의 질 제고에 대한 교육 수요자들의 관심과 요구가 확대되고, 유치원 운영에 대한 중앙 및 지방 교육행정기관의 관리·감독까지 강화되고 있어[3] 원장 한 사람에게 과도하게 집중된 많은 역할과 책임을 적절히 분산시킬 필요가 있다. 이런 점에서 최근 주목받고 있는 리더십 이론이 바로 분산적 리더십(distributed leadership)이다.

분산적 리더십은 책무성과 자율성을 기반으로 한 새로운 리더십 유형으로[4], 조직의 성과와 책임을 지도자 한 사람이 모두 담당하는 권위적 리더십의 한계를 극복하기 위한 대안으로 등장하였다[5]. 분산적 리더십은 한 명의 지도자보다는 구성원들 간의 상호작용에 중점을 둔 리더십 실행이 조직과 교육의 개선에 어떤 영향을 미치는지 관심을 갖고 있다[6]. 구성원들의 능동적 참여와 상호 협력을 통한 공동의 노력을 중요시하는 분산적 리더십은 지도자의 권한과 지위를 부정하는 것이 아니라 구성원들과의 긴밀한 상호관계 속에서 리더십의 실행을 강화해야 함을 강조한다[7][8].

지금까지 분산적 리더십과 관련한 연구는 초·중등학교를 대상으로 한 연구가 주로 수행되고 있는데, 분산적 리더십이 교직원, 교사 임파워먼트, 조직 문화 및 조직 효과성 개선에 긍정적인 영향을 미친다는 연구들이 발표되고 있다[9-14]. 이 중에서 분산적 리더십과 교직원과의 관련성은 교육의 질 제고와 교육목표 달성을 위한 필수 요소라는 점에서 주목할 필요가 있다. 교직원들은 교사가 전문적인 지식뿐만 아니라 교직에 대한 사명감과 애정을 갖고 있어야 함을 의미한다.

교직원들은 타인의 지시나 강요에 의해서가 아니라 교사 자신의 의지에 의해 나타나야 하며, 동료 교사들과의 자연스러운 관계 속에서 긍정적인 자극을 받아 나타난다. 따라서 교직원은 지도자 한 사람의 지시에 의해 움직이는 조직에서는 나타나기 어렵고, 지도자와

구성원들이 생각을 공유하고 상호 의사소통이 원활히 이루어지는 조직에서 자발적인 헌신이 나올 수 있다[12].

교직원은 전문의식, 교육애, 열정 등으로 구성되는데[15], 선행연구들에 따르면, 교직원은 리더십에 의해 영향을 받는다[9][13][14][16]. 유치원을 대상으로 한 연구에서도 원장의 교육적 목표와 신념, 철학 등을 통해 발휘되는 원장의 리더십이 유치원의 교사의 교직헌신에 직·간접적인 영향을 준다는 점이 확인되고 있다[17-20].

최근 초·중등학교를 대상으로 한 분산적 리더십 연구는 활발히 수행되고 있으나, 유아교육기관을 대상으로 한 연구는 아직 발표되지 않았다는 점에서 본 연구는 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직헌신에 미치는 영향을 규명해 보고자 수행하였다. 본 연구의 구체적인 연구문제는 첫째, 유치원 교사의 배경 변인에 따라 분산적 리더십의 인식과 교직헌신에 차이가 있는가? 둘째, 분산적 리더십과 교직헌신 간에 관계가 있는가? 셋째, 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직헌신에 영향을 미치는가이다. 본 연구는 유치원에서 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 미치는 영향을 확인해 봄으로써 개인 중심 리더십의 한계를 극복하고 유치원의 교육 목표를 효과적으로 달성하는 데 필요한 시사점을 도출하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 유치원 원장의 리더십

유치원은 유아들의 전인발달을 위한 교육기관으로서 역할뿐 아니라 저출산 및 고령화의 사회적 문제를 함께 풀어나갈 주체로서 방과후 수업, 야간 돌봄 서비스, 부모 참여와 교육 등 다양한 사회적 서비스를 함께 수행하는 기관이다[21]. 이러한 측면에서 유치원의 역할은 계속 중요시되고 있고, 그 책무성은 더욱 증대되었다.

유치원 교육의 효과를 달성하는 데 가장 중요한 영향 요인 중 하나는 유치원을 경영하고 관리하는 원장이다. 유아교육법 제21조 1항에 의하면, 원장은 '원무를 총괄하고 소속교직원을 지도·감독하여 해당 유치원의 유아

를 교육한다.'고 명시되어 있는데, 유치원 원장은 원의 모든 업무를 총괄하는 책임자로서 교육목표를 효과적으로 달성하고 교육의 질을 좌우하는 중요한 요인이다. 또한, 국가와 지역사회, 학부모들의 다양한 교육적 요구를 수용하며 유치원 관련 정책의 변화에 따라 중요한 결정을 내려야 한다[2][22].

유아교육 기관장의 리더십 연구를 분석한 김대옥에 따르면, 유아교육기관의 환경이 변화하면서 원장의 리더십을 다룬 여러 연구들이 보고되고 있는데 1985년부터 2000년까지 4편에 불과하던 연구가 2001년부터 2008년까지는 20편, 2009년부터 2015년까지는 23편으로 꾸준히 증가하였음을 알 수 있다[23]. 또한, 원장의 리더십 유형에 관한 여러 연구가 계속 발표되고 있다[24-27]. 최근에는 전통적 리더십 이론과 구분되는 여러 대안적인 리더십이 주목을 받고 있는데, 대표적으로 변혁적 리더십, 감정 리더십, 비전 리더십, 서번트 리더십, 도덕적 리더십 등이 있다[28].

김동춘과 송미선은 유치원 원장의 변혁적 리더십과 조직 효과성과의 관계를 살펴보았는데, 그 결과 전체적으로 높은 정적 상관을 보였으며, 변혁적 리더십의 하위 변인인 비전 제시, 개인적 배려, 성과 기대, 선도적 추진성과 조직 효과성의 하위 변인인 직무만족, 조직적 응성, 직무성과, 조직 헌신성은 모두 높은 수준의 정적 상관관계를 나타냈다[25]. 국민경의 연구에서는 유치원 원장의 인간 지향적 및 목표 지향적 리더십이 교사의 직무 만족도를 높게 하는 반면, 원장의 관료 지향적 리더십은 교사의 직무 만족도를 낮게 하는 것으로 나타났다[29]. 이러한 연구결과는 바람직한 유치원 원장의 리더십은 교사들이 자신의 직무에 만족감을 느끼고 긍정적인 목표를 달성할 수 있도록 인간 지향적 리더십과 목표 지향적 리더십을 행사하되 직무만족을 위해서는 하위 변인별 특성에 맞춰 조화롭게 리더십을 발휘해야 함을 시사한다. 유치원 원장의 변혁적 리더십이 교사 효능감[30-32]과 교직헌신[20][24][33][34]에 영향을 준다는 연구결과와 원장의 감정 리더십을 높게 지각할수록 교사의 교직헌신 및 직무만족이 높아지고 [18][19][35], 조직몰입도 높아진다[36]는 연구 등도 보고되고 있다.

이상에서 살펴본 선행연구를 통해 원장의 리더십이 유치원 교사의 교직헌신 및 직무만족 등에 영향을 미친다는 점에서 교사의 교육 활동의 질을 결정하는 중요한 요인임을 알 수 있다.

## 2. 분산적 리더십

기존의 리더십 이론들은 일반적으로 지도자 한 사람의 특성에 주목한다. 변혁적 리더십은 지도자의 비전 제시, 선도적 추진성, 지적 자극, 결속 추진 등에 관심을 두고 있고, 문화적 리더십은 지도자의 온정적 포용력, 열정적 성실, 도덕적 모범 등에, 감성적 리더십은 지도자의 자기 인식, 자기 관리, 사회적 인식, 관계 관리 등에 초점을 두고 있다. 그러나 분산적 리더십은 지도자 한 사람의 능력이나 특성보다는 조직 구성원 간, 그리고 조직의 내·외부 환경과의 상호작용을 통해 형성되는 리더십을 강조한다는 점에서 기존 리더십 이론들과 다른 특성을 지닌다[4].

분산적 리더십의 이론적 틀을 제시한 Spillane은 영웅적 리더십의 관점을 비판하면서 지도자와 구성원, 그들이 처한 상황과의 상호작용으로 이루어지는 리더십에 주목하였다[6]. Gronn도 조직 내 구성원들이 상호작용하며 발생하는 협력 행위에 초점을 두고 분산적 리더십 연구를 수행하였다[37]. 즉, 분산적 리더십은 조직 개선을 위한 책무성 및 자율성 기반의 새로운 리더십 이론으로, 구성원들의 능동적이고 주도적인 참여와 상호 협력을 통한 다수의 집단 리더십을 강조한다. 이는 교육조직이 갖고 있는 고유한 특성을 반영하면서 조직 내외의 환경 변화에 대처하기 위한 리더십 실행에 초점을 맞춘 대안적인 접근이라고 볼 수 있다[7].

최근 국내에서도 분산적 리더십에 대한 연구가 발표되고 있는데, 주영효와 김규태는 분산적 리더십을 조직 효과성, 개인의 전문성과 역량의 극대화를 위해 조직 내 다수의 공식적·비공식적 지도자들이 네트워크를 형성하여 조직의 상황과 맥락에서 목표 또는 특정 문제 및 이슈에 대한 의사결정을 공유하고, 상호 협력과 전문성 공유를 통해 공동 실행을 촉진하는 리더십 실행과 리더십 분산이라고 정의하였다[7]. 박찬은 분산적 리더십을 조직에 대한 영향력이 특정 개인의 역량이나 기능

안에 머물러 있는 것이 아니라 지도자와 구성원들이 의사결정을 공유하고 협력을 통해 상호작용으로 조직에 영향을 미치는 것이라고 정의하였다[38].

분산적 리더십을 학교에 적용한 연구들을 살펴보면, 학교장이 단독으로 리더십을 발휘하는 것이 아니라 교사, 부모, 학생, 행정직원, 그리고 여러 전문가들 모두가 잠재적인 리더이자 변화의 주역이 될 수 있고, 상황과 역할에 따라 리더십을 발휘할 수 있다고 본다[8]. 홍세영은 분산적 리더십을 학교장과 학교 구성원인 교사들 간의 상호 존중과 신뢰를 바탕으로 선진화된 학교문화를 창출하고, 교사들 간에 교수·학습과 평가 활동을 통해 전문성을 공유·협조하며, 집단 지도성이 실행된다고 하였다[14]. 문성윤은 학교에서의 리더십은 한 사람에게 집중되어 있는 것이 아니라, 학교장과 교사 그리고 학교상황과 교사의 상호작용 등에 의하여 분산적으로 발휘된다고 보았다[39].

분산적 리더십의 구성 요소는 분산적 리더십이 실행되기 위한 필수 조건이다[7]. 분산적 리더십 연구의 선구자인 Spillane은 분산적 인지(distribution cognition) 이론에 기초하여 지도자, 구성원, 상황 등 세 가지를 구성요소로 제시하였다[6]. Gronn은 공유적, 협동적, 민주적, 참여적인 리더십 등을 구성 요소로 제시하였고[37], Harris는 비전, 지도자, 협동적 팀, 공동체, 개인, 조직목표, 분산된 역할과 과업, 탐구 등 여덟 개 요소를 제시하였다[4]. 국내에서 김규태와 주영효는 지도자 확대, 상황, 조직문화, 조직학습의 네 가지로 영역별 준거를 설정하였고, 세 차례에 걸친 델파이 조사를 통하여 총 38개 평가 준거를 최종 산출하였다[40]. 첫째, '지도자 확대' 영역은 조직 내 공식적인 지도자뿐만 아니라 비공식적인 지도자와 지도성 분산방식·지도성 분산 유형까지 포함하는 영역이고, 둘째, '상황'은 정례화 된 활동, 도구, 구조, 제도를 포괄하는 것으로 지도자와 상호작용하는 영역이다. 셋째, '조직문화'는 분산적 지도성 실행에 영향을 미치는 조직 내·외부의 문화와 맥락, 전통을 의미하며, 마지막으로 '조직학습'은 팀 학습 또는 팀워크와 집단적 학습이 강조되는 영역이다. 문성윤은 분산적 리더십 진단도구를 개발하였는데 그는 분산적 리더십의 구성요소를 학교상황, 학교장, 교사, 교사의 상호

작용의 네 개 영역으로 제시하였다. 각 영역별 하위요소로 '학교 상황' 영역에는 학교비전, 의사결정, 소속감, 조직운영, '학교장' 영역에는 책임 위임, 권한 부여, 신뢰감, 업무실행, '교사' 영역에는 리더 인식, 책임, 영향력, 권한, 마지막으로 '교사의 상호작용' 영역에는 협력, 연구 활동, 개인적 성향, 개인 비전 공유를 제시하였다[39]. 이외에도 임영애는 지도자 확대, 실행 상황, 참여적 의사결정, 지도성 팀과의 협력으로 설정하였고[13], 박희경과 이성은은 비전, 지도자확대, 실행상황, 학습조직문화로 설정하였다[11]. 이상의 선행연구들은 큰 틀에서 분산적 리더십의 구성요소를 상황, 지도자, 구성원, 구성원 간 상호작용이라는 네 가지 차원에서 설명하고 있다. 분산적 리더십은 비교적 최근에 도입된 이론이고, 현재도 계속적으로 연구가 활발히 진행되면서 발전하고 있는 이론으로 구성요소도 다양하게 나타나고 있다.

### 3. 유치원 교사의 교직헌신

교직헌신을 바라보는 관점은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 첫째는 교직헌신을 조직헌신으로 보는 관점으로, Reyes와 Rosenholtz는 학교에 대한 헌신을 의미하는 개념으로 조직헌신 대신에 교사헌신이라는 용어를 사용하였다[41]. 국내에서 강경석과 정우영도 교사헌신을 학교조직에 대한 헌신으로 보고, 교사의 헌신이란 교사들이 학교조직의 목표와 가치를 수용하여 학교조직에 일체감을 가지고 학교조직을 위해 고도의 노력을 경주하려는 의지, 교사들이 학교조직에 계속 머물려는 욕구로 나타내는 행위라고 설명하였다[42]. 둘째, 교직헌신을 학생 학습에 대한 헌신으로 보는 관점으로 Kushman이 교사의 조직 헌신과 함께 교사들의 학생 학습에 대한 헌신이라는 새로운 개념을 제시하면서 등장하였다[43]. 이때 교직헌신은 학생들의 학문적 장애나 학생들이 갖고 있는 사회적 배경과 무관하게 학생들의 학습을 돕고자 하는 교사의 학생 학습에 대한 헌신으로 설명할 수 있다. 셋째는 교직헌신을 전문직 헌신으로 보는 관점이다. Firestone과 Pennell은 교직헌신이 교사의 능력에 대한 학부모나 동료교사의 인정, 학생들이 학습하는 모습을 보며 얻는 보람과 같은 내적 보상과

보수와 같은 외적보상과 관련이 있다고 보고, 교직헌신은 교직이라는 직업 자체에 대한 자발적인 긍정적인 애착의 정도를 의미한다고 제시하였다[44].

이외에도 교직헌신을 복합적으로 바라보는 관점에서 Adam은 학교조직에서 강조되어 온 헌신의 종류를 교직헌신, 학생 학습에 대한 헌신, 학교 조직에 대한 헌신 세 가지로 구분하였다[45]. 국내에서는 노종희가 교사 헌신을 조직 헌신과 전문직(교직) 헌신의 두 가지로 구분하여 조직 헌신은 특정 조직에 대해서 개인이 갖는 일체감과 열성의 상대적 강도로, 교직헌신은 교사들이 교과목과 학생, 교직 자체에 대해서 나타내는 심리적 애착의 상대적 강도로 정의하였다[15]. 홍창남은 교사 헌신을 교사가 교육활동과 관련하여 가치 있다고 여기는 특정한 대상에 대하여 갖는 심리적 유대의 정도라고 정의하고, 교사 헌신의 대상을 수업, 학생, 학교 조직 세 가지로 제시하였다[46].

유치원 교사의 교직헌신 개념을 제시한 연구를 살펴 보면, 박경희는 유치원 교사의 교직헌신을 유치원 교사가 교육 활동과 관련하여 자신이 가치 있다고 여기는 특정한 대상에 대해 갖는 심리적 유대라고 보았다[47]. 여기서 교직헌신은 유아에 대한 헌신, 교수·학습에 대한 헌신, 유치원에 대한 헌신의 세 가지로 구성되며, 교직헌신의 기본 요인을 동일시, 관여, 충성심으로 설정하였다. 이외에도 유치원 교사의 교직헌신에 관한 연구들은 주로 교사의 헌신을 종속변인으로 하고 이에 영향을 주는 변인이 무엇인지를 탐색하는 연구, 각 변인들이 교직헌신에 얼마나 영향을 미치고 있는지 규명하는 연구가 주를 이루고 있다. 이때 변인들은 주로 직무만족도, 임파워먼트 등 유치원 교사의 내재적 요인들이며, 원장과의 관계 요인도 유치원 교사의 교직헌신에 중요한 영향을 미치는 것으로 나타난다[48-51].

유치원 교사의 교직헌신과 직무만족도의 관계에 대하여, 서은희와 이미숙은 유치원 교사들의 직무만족과 헌신은 높은 정적 상관성이 있으며 직무에 만족하고 헌신도가 높은 교사일수록 낮은 이직 의도를 보인다고 밝혔다[49]. 이선님의 연구에서도 교사의 직무만족도 전체와 교직헌신도 전체는 정적인 상관관계를 보이는 것으로 밝혔으며, 직무만족도가 높아지면 교직헌신도도 높

아지는 것을 알 수 있었다[50]. 구체적으로는 직무만족도의 하위영역인 안전·소속·자아존중·자율·자아실현의 욕구가 높을수록 교사의 교직헌신도는 높아지는 경향을 보였다. 한편, 교직헌신과 임파워먼트의 관계에 대해서는 이희란이 임파워먼트와 조직헌신도가 밀접한 상관성이 있으며, 임파워먼트의 하위요인 중 자아효능감, 지위, 영향력, 전문성이 조직헌신도에 영향을 주며, 이 중 자아효능감이 조직헌신도에 가장 영향을 주는 변인임을 밝혔다[51]. 강계향은 공립 유치원 교사의 임파워먼트와 교직헌신도와의 관계 연구에서 공립 유치원 교사의 임파워먼트와 교직헌신도와의 관계는 높은 상관을 보이고 있어, 임파워먼트와 교직헌신도와의 밀접한 상관관계가 있음을 확인하였다[48].

#### 4. 분산적 리더십과 교직헌신과의 관계

분산적 리더십과 교직헌신과의 관계에 대해서 이루어진 연구는 매우 적은 편이지만 선행연구 결과를 살펴 보면, 분산적 리더십과 교직헌신 간에는 정적인 상관관계가 있음을 확인할 수 있다.

분산적 리더십이 초등교사의 직무만족과 교직헌신에 미치는 영향에 대해 연구한 강재혁은 초등학교 교사들이 인식하는 분산적 리더십과 교직헌신 간에는 정적인 상관관계가 존재하고 있음을 확인하였고, 분산적 리더십이 초등학교 교사들의 교직헌신에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고하였다[52]. 송숙영은 중등학교에서 분산적 리더십과 교사의 교직헌신의 관계는 성별과 담임 여부, 직급과 상관없이 분산적 리더십이 높으면 교사의 교직헌신이 높다고 보고하였고[12], 박의준은 특성화고에서의 분산적 리더십과 교사의 교직헌신 간의 관계를 확인한 결과, 통계적으로 유의미한 정적 상관관계가 있음을 밝혔다[53]. 이 같은 선행연구들을 통해 학교급과 상관없이 분산적 리더십과 교사의 교직헌신 간에는 정적인 상관관계가 있고, 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 유의미한 영향을 미친다는 것을 알 수 있다.

### III. 연구 방법

### 1. 연구 모형 및 가설

본 연구는 유치원 교사들이 인식하는 분산적 리더십 수준과 교직헌신 수준을 알아보고, 분산적 리더십의 하위 변인들이 교사의 교직헌신에 어떤 영향을 미치는지 분석하고자 한다. 독립변인으로는 분산적 리더십을, 종속변인으로 교직헌신을 설정하였다. 선행연구를 토대로 설정한 가설적 연구모형을 도식화하면 [그림 1]과 같다.



그림 1. 가설적 연구모형

### 2. 연구 대상 및 측정 도구

본 연구는 전라남도 여수, 순천, 광양 지역의 유치원 교사 232명을 대상으로 2016년 7월 12일부터 7월 26일까지 온라인과 우편으로 설문조사를 동시에 진행하였다. 온라인 설문조사는 152명에게 발송하여 88명이 응답하였고, 우편의 경우에는 80명에게 발송하여 67명이 응답하였다. 회수한 설문지는 전체 232개 중에서 155개로 66.81%의 회수율을 보였다. 이 중 불성실한 응답이나 한쪽으로 응답이 편중된 12개를 제외하고 최종 143개를 분석대상으로 삼았다.

연구 대상자의 일반적 특성을 살펴보면, 교직경력은 5년 미만인 68명(47.56%)으로 가장 많았고, 5년 이상 10년 미만인 39명(27.27%), 10년 이상이 36명(25.17%)의 분포를 보였다. 학력은 3년제가 72명(50.35%)으로 절반 이상을 보이고 있다. 4년제와 석사 이상은 각각 47명(32.87%), 24명(16.78%)으로 나타났다. 설립유형별 분포는 사립이 105명(73.43%), 국공립이 38명(26.57%)이었다. 유치원 규모별 분포는 6개반 미만이 72개(50.35%)였고, 6개반 이상이 71개(49.65%)로 거의 유사하게 나타났다. 본 연구에서 유치원 규모를 6개반을 기

준으로 구분한 이유는 유치원 한 곳당 학급 수가 평균 6개이기 때문이다[54]. 본 연구 대상자의 일반적 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 연구 대상자의 일반적 특성

구분		빈도(명)	백분율(%)
교직경력	5년 미만	68	47.56
	5년 이상 10년 미만	39	27.27
	10년 이상	36	25.17
학력	3년제	72	50.35
	4년제	47	32.87
	석사 이상	24	16.78
설립유형	국공립	38	26.57
	사립	105	73.43
유치원 규모	6개반 미만	72	50.35
	6개반 이상	71	49.65
합계		143	100

유치원에서 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 미치는 영향을 알아보기 위하여 분산적 리더십과 교사의 교직헌신을 측정하였다.

본 연구에서는 문성윤이 설문조사 및 신뢰도, 타당도 검증 등을 통하여 학교 현장에 맞게 개발한 도구를 유치원 특성에 맞게 연구자들이 수정·보완하였다. 분산적 리더십 진단 도구의 하위 영역별 정의와 측정지표 정의는 다음과 같다[39].

첫째, 유치원 상황은 유치원의 조직문화와 의사결정에 의한 조직운영을 의미하며 측정 지표는 유치원의 비전과 목표 공유, 의사결정에 있어서 파트너십, 유치원에 대한 소속감, 네트워크를 통한 조직 운영에 대한 정도의 네 개 요인으로 구성되어 있다. 둘째, 원장은 유치원의 책임과 업무를 실행하는 최종 결정자를 의미하며, 측정 지표는 교사에게 책임을 부여하는 정도, 권한을 위임하는 정도, 원장에 대한 신뢰 정도, 업무 실행 방법의 네 개 요인으로 구성되어 있다. 셋째, 교사는 유치원에서 지도자로서의 인식과 역할 수행을 의미한다. 측정 지표는 교사 스스로 지도자로 인식하는 정도, 책임을 가지는 정도, 권한을 가지는 정도, 조직에 미치는 영향력 정도의 네 개 요인으로 구성되어 있다. 넷째, 교사의 상호작용은 유치원에서 교사들 간의 관계를 의미하는데, 측정 지표는 교사 간의 협력 정도, 연구 활동 참여 정도, 동료 교사에 대한 관심 정도, 교사들 간 개인 비전

공유 정도의 네 개 요인으로 구성되어 있다[표 2].

표 2. 분산적 리더십 요인

영역	구성 요소	요소 지표
유치원 상황	유치원 비전	유치원 비전과 목표를 공유하는 정도
	의사결정	원장, 교사 간의 파트너십을 가지는 정도
	소속감	유치원에 대한 소속감을 가지는 정도
원장	조직운영	교내·외 네트워크 조직을 운영하는 정도
	책임 부여	교사에 대해 책임을 부여하는 정도
	권한 위임	교사에 대해 권한을 위임하는 정도
	신뢰감	유치원 조직의 지도자를 신뢰하는 정도
교사	업무 실행	공동 업무수행, 팀워크를 통한 업무 실행 정도
	지도자 인식	교사 스스로 공동지도자로 인식하는 정도
	책임	공식적 책임이 있는 정도
	권한	공식적/비공식적 권한을 가지는 정도
교사의 상호 작용	영향력	공식적/비공식적 영향력이 있는 정도
	협력	교사 간의 지식을 공유하는 정도
	연구 활동	자기 개발 및 연구 활동에 참여하는 정도
	관심 정도	동료 교사에 대해 관심이 있는 정도
	개인적 비전 공유	교사 간의 개인 비전을 공유하는 정도

교직헌신 설문지는 노종희가 교사의 교직헌신을 알아보기 위해 개발한 교직헌신 척도를 유치원 교사에 맞게 일부 수정, 보완하여 사용하였다. 하위구성요소로 첫째, 전문의식은 교사들이 긍지와 자부심을 가지고 만족스럽게 교직생활을 영위하는 자세를 말하며, 가르치는 일에 전문가적인 의식뿐만 아니라 가르치는 일 자체에 대한 사명감을 포함한다. 둘째, 교육에는 교사들이 교육의 기본이 되는 가치와 규범, 역할 등을 수용하는 자세를 의미한다. 셋째, 열정은 교사들이 정규 근무시간에 관계없이 교육에 자발적으로 참여하는 자세를 말한다[15].

분산적 리더십 측정 문항은 총 40문항(유치원 상황: 10, 원장 리더십: 10, 교사 리더십: 10, 교사의 상호작용: 10)이며, 교사의 교직헌신 측정 문항은 모두 15문항(전문 의식: 5, 교육애: 5, 열정: 5)이다. 모든 문항은 Likert 5척도(1: 전혀 그렇지 않다, 2: 대체로 그렇지 않다, 3: 그저 그렇다, 4: 대체로 그렇다, 5: 매우 그렇다)로 측정하였다. 본 연구에서 사용한 분산적 리더십 조사도구의 신뢰도는 다음과 같다. 분산적 리더십 각 하위 영역의 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )를 확인한 결과, 유치원 상황이 0.91, 원장 리더십이 0.93, 교사 리더십이 0.88, 교사의 상호작용이 0.83이었다. 분산적 리더십 전체는 0.89로 본 연구의 측정도구는 신뢰할만한 수준임을 확인하였

다. 교직헌신 하위 영역의 신뢰도는 전문의식이 0.82, 교육애가 0.86, 열정이 0.85이며, 교직헌신 전체의 Cronbach  $\alpha$ 는 0.84로 신뢰할 수 있는 수준임을 확인하였다.

### 3. 분석 방법

유치원 교사들의 배경 변인에 따른 분산적 리더십과 교직헌신의 인식 차이를 확인하기 위해 차이검정(t-test, One-way ANOVA)을 실시하였고, 집단 간 평균에 유의미한 차이가 발견되는 경우 그 차이를 발생시킨 원인에 대해 규명하기 위하여 Scheffe의 사후검정을 진행하였다. 그리고 분산적 리더십과 유치원 교사의 교직헌신과의 관계를 파악하기 위해 상관관계분석(Correlation Analysis)을 실시하였고, 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 미치는 영향을 알아보기 위해 다중 회귀분석(Multiple Regression)을 실시하였다. 수집된 자료는 STATA 13.1을 이용하여 분석하였다.

## IV. 연구결과

### 1. 유치원 교사의 배경 변인에 따른 분산적 리더십 인식과 교직헌신 간의 차이

#### 1.1 배경 변인에 따른 분산적 리더십 인식의 차이

유치원 교사들의 배경 변인에 따른 분산적 리더십의 인식 차이에 대해 확인한 결과는 [표 3]과 같다.

표 3. 배경 변인에 따른 분산적 리더십의 인식 차이

구분	빈도	평균	표준 편차	t/F	Scheffe	
교직 경력	5년 미만(A)	68	3.699	.468	7.70**	C)A** C)B**
	5년 이상 10년 미만(B)	39	3.763	.386		
	10년 이상(C)	36	4.055	.468		
학력	3년제(A)	72	3.730	.448	3.82*	C)A*
	4년제(B)	47	3.808	.439		
	석사 이상(C)	24	4.029	.524		
설립 유형	국공립(A)	38	3.889	.513	1.27	
	사립(B)	105	3.776	.449		
유치원 규모	6개반 미만(A)	72	3.793	.478	-0.32	
	6개반 이상(B)	71	3.819	.460		

\* $\alpha$ .05, \*\* $\alpha$ .01

유치원 교사들의 배경변인 중 교직경력( $F=7.70, p<.01$ )과 학력( $F=3.82, p<.05$ )에 따라 분산적 리더십 인식에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 교직경력이 10년 이상인 경우와 석사 이상 학력인 경우에 분산적 리더십에 대한 인식이 높은 것으로 나타났다. Scheffe의 사후검정 결과를 살펴보면, 교직경력 10년 이상 집단(C)과 10년 미만인 집단(A, B), 학력이 석사 이상인 집단(C)과 3년제인 집단(A) 간에 평균 차이가 유의한 것으로 나타났다.

분산형 리더십의 인식 차이는 10년 이상 경력을 가진 교사들이 10년 이하인 교사들보다 더 높은 것으로 나타났는데, 이는 경력이 많을수록 유치원 업무에 더욱 깊이 관여하고 의사 결정할 수 있는 업무에서 더 많이 참여하면서 중추적인 역할을 수행하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 또한, 학력이 석사 이상인 경우에도 학력이 낮은 교사들보다 유치원에서 책임 있는 역할과 권한을 더 많이 갖고 업무를 수행하기 때문에 분산적 리더십에 대한 인식이 높게 나타난 것으로 추론할 수 있다.

1.2 배경 변인에 따른 교직헌신의 차이

유치원 교사들의 배경 변인에 따른 교직헌신의 차이에 대해 확인한 결과는 [표 4]와 같다.

표 4. 배경 변인에 따른 교직헌신 차이

구분		빈도	평균	표준편차	t/F	Scheffe
교직경력	5년 미만(A)	68	4.037	.544	7.66**	C>A** C>B**
	5년 이상 10년 미만(B)	39	4.113	.514		
	10년 이상(C)	36	4.443	.433		
학력	3년제(A)	72	3.960	.499	13.74***	C>A*** B>A**
	4년제(B)	47	4.285	.524		
	석사 이상(C)	24	4.514	.391		
설립 유형	국공립(A)	38	4.289	.564	1.76	
	사립(B)	105	4.113	.517		
유치원 규모	6개반 미만(A)	72	4.050	.548	-2.52*	
	6개반 이상(B)	71	4.271	.498		

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

유치원 교사들의 배경변인 중 교직경력( $F=7.66, p<.01$ )과 학력( $F=13.74, p<.001$ ), 규모( $t=-2.52, p<.01$ )에 따라 교직헌신에 유의한 차이가 있는 것으로 나타났다. 구체적으로 교직경력이 10년 이상인 경우와 석사

이상 학력인 경우, 유치원 규모가 6개반 이상인 경우에 교사들의 교직헌신 정도가 높은 것으로 나타났다. Scheffe의 사후검정 결과를 살펴보면, 교직경력 10년 이상 집단(C)과 10년 미만인 집단(A, B), 학력이 석사 이상인 집단(C)과 3년제인 집단(A), 4년제인 집단(B)과 3년제인 집단(C) 간에 평균 차이가 유의한 것으로 나타났다.

교직헌신은 10년 이상 경력 교사들과 석사 이상 학력을 가진 교사들의 교직헌신 정도가 높은 것으로 나타났는데, 이는 경력이 많고 학력이 높을수록 유치원 운영에 더 많이 관여하면서 보다 더 적극적으로 참여하게 되어 교직헌신이 높게 나타났다고 추론할 수 있다.

2. 분산적 리더십과 교직헌신 간의 관계

분산적 리더십과 교직헌신 하위요인들 간의 상관관계를 확인한 결과, [표 5]와 같이 상관계수가 .353~.673로 나타났다. 이를 통해 유치원에서 분산적 리더십 하위요인인 유치원 상황, 원장 리더십, 교사 리더십, 교사의 상호작용과 교사들의 교직헌신의 하위요인인 전문의식, 교육애, 열정이 모두 정적인 상관관계가 있다는 것을 알 수 있다. 이는 홍세영과 임영애 등의 연구 [13][14]에서 분산적 리더십과 교직헌신과의 정적인 상관관계가 있음을 밝힌 바 있는데, 유치원을 대상으로 한 본 연구에서도 동일한 결과가 나타났다.

표 5. 분산적 리더십과 교직헌신 간의 관계

구분	분산적 리더십				교직헌신		
	유치원 상황	원장 리더십	교사 리더십	교사의 상호작용	전문 의식	교육애	열정
분산적 리더십	유치원 상황	1					
	원장 리더십	.660**	1				
	교사 리더십	.580**	.585**	1			
교직헌신	교사의 상호작용	.673**	.600**	.624**	1		
	전문 의식	.490**	.459**	.485**	.353**	1	
	교육애	.519**	.407**	.517**	.395**	.573**	1
열정	.474**	.390**	.604**	.467**	.474**	.655**	1

\*\* $p<.01$

3. 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직헌신에 미치는 영향

3.1 분산적 리더십 하위요인이 교직헌신에 미치는 영향

분산적 리더십 하위요인이 교직헌신에 미치는 영향을 분석한 결과는 [표 6]과 같다.

표 6. 분산적 리더십 하위요인이 교직헌신에 미치는 영향

구분	모형 1			모형 2			
	b	$\beta$	t	b	$\beta$	t	
배경변인	교직경력	.046	.071	.72	-.066	-.103	-1.30
	학력	.255	.358	3.61***	.209	.294	3.84***
분산적 리더십	유치원 상황				.336	.315	3.53**
	원장 리더십				.069	.073	.87
	교사 리더십				.299	.356	4.01***
	교사의 상호작용				-.009	-.009	-.10
상수	3.955	67.56***		1.365	5.10***		
R <sup>2</sup> (Adj.R <sup>2</sup> )	.165 (.153)			.531 (.511)			
F	13.856***			25.698***			

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

먼저, 모형 1에서는 배경 요인에서 유의미한 차이를 보인 교직경력과 학력을 투입하여 확인하였는데, 그 결과 학력( $\beta=.358, p<.001$ )이 유치원 교사의 교직헌신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모형 2에서는 분산적 리더십의 하위요인을 추가로 모두 투입하여 살펴보았다. 그 결과 여전히 학력( $\beta=.294, p<.001$ )은 교직헌신에 유의하게 영향을 미치는 요인으로 나타났고, 분산적 리더십의 유치원 상황( $\beta=.315, p<.01$ )과 교사 리더십( $\beta=.356, p<.001$ )이 유의한 요인으로 확인되었다. 결국, 유치원 교사의 학력이 높고, 유치원 상황 및 교사 리더십 수준이 높을수록 교직헌신이 높다는 것을 알 수 있다.

3.2 분산적 리더십 하위요인이 교직헌신 하위요인에 미치는 영향

분산적 리더십 하위요인이 교직헌신 하위요인에 미치는 영향을 분석한 결과는 [표 7]과 같다.

표 7. 분산적 리더십 하위요인이 교직헌신 하위요인에 미치는 영향

구분		전문의식					
		모형 1			모형 2		
		b	$\beta$	t	b	$\beta$	t
배경변인	교직경력	.002	.002	.02	-.120	-.145	-1.56
	학력	.249	.273	2.61*	.205	.225	2.49*
분산적 리더십	유치원 상황				.388	.283	2.69**
	원장 리더십				.228	.189	1.90
	교사 리더십				.283	.262	2.51*
	교사의 상호작용				-.150	-.112	-1.08
상수		4.075	51.46***		1.236	3.05**	
R <sup>2</sup> (Adj.R <sup>2</sup> )		.075 (.062)			.349 (.321)		
F		5.689**			12.167***		
구분		교육애					
		모형 1			모형 2		
		b	$\beta$	t	b	$\beta$	t
배경변인	교직경력	.095	.141	1.37	.007	.011	.12
	학력	.170	.228	2.22*	.131	.175	1.96*
분산적 리더십	유치원 상황				.399	.356	3.44**
	원장 리더십				.019	.020	.20
	교사 리더십				.224	.254	2.47*
	교사의 상호작용				-.036	-.033	-.32
상수		4.214	66.42***		1.921	5.89***	
R <sup>2</sup> (Adj.R <sup>2</sup> )		.112 (.099)			.370 (.342)		
F		8.818***			13.284***		
구분		열정					
		모형 1			모형 2		
		b	$\beta$	t	b	$\beta$	t
배경변인	교직경력	.041	.051	.52	-.086	-.108	-1.29
	학력	.344	.394	4.01***	.291	.333	4.06***
분산적 리더십	유치원 상황				.221	.169	1.77
	원장 리더십				-.041	-.036	-.39
	교사 리더십				.390	.378	3.97***
	교사의 상호작용				.159	.125	1.32
상수		3.576	50.29***		.938	2.67**	
R <sup>2</sup> (Adj.R <sup>2</sup> )		.183 (.172)			.462 (.438)		
F		15.718***			19.474***		

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

모형 1에서는 배경 요인에서 유의미한 차이를 보인 교직경력과 학력을 투입하였고, 모형 2에서는 분산적

리더십의 하위요인을 추가로 모두 투입하여 살펴보았다. 모형 2를 중심으로 결과를 제시하면 다음과 같다.

먼저, 전문의식의 경우 학력( $\beta$ :.225,  $p$ <.05), 분산적 리더십의 유치원 상황( $\beta$ :.283,  $p$ <.01)과 교사 리더십( $\beta$ :.262,  $p$ <.05)이 유치원 교사의 교직현신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 모형 2의 설명력은 32.1%로 확인되었다. 그리고 교육에는 학력( $\beta$ :.175,  $p$ <.05), 분산적 리더십의 유치원 상황( $\beta$ :.356,  $p$ <.01)과 교사 리더십( $\beta$ :.254,  $p$ <.05)이 유치원 교사의 교직현신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 모형 2의 설명력은 34.2%로 확인되었다. 마지막으로 열정은 학력( $\beta$ :.333,  $p$ <.001), 분산적 리더십의 교사 리더십( $\beta$ :.378,  $p$ <.001)이 유치원 교사의 교직현신에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고, 모형 2의 설명력은 43.8%로 확인되었다. 결국, 유치원 교사의 학력, 유치원 상황 및 교사 리더십 수준이 유치원 교사의 교직현신 전문의식, 교육에, 열정 수준에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

## V. 논의 및 결론

본 연구는 유치원에서의 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직현신에 미치는 영향을 밝히는 데 목적을 두고 수행하였다. 본 연구는 분산적 리더십을 주제로 유치원을 대상으로 한 연구라는 점에서 의의를 지닌다. 연구 결과를 중심으로 몇 가지 논의점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 유치원 교사의 배경 변인에 따른 분산적 리더십의 인식과 교직현신 간의 차이를 살펴본 결과, 유치원에서 분산적 리더십에 대한 교사의 인식은 교직경력에 따라 유의한 차이가 있음을 확인하였다. 이러한 분석 결과는 학교에서 교직경력이 10년 이상인 교사가 분산적 리더십을 더 높게 인식한다고 밝힌 조성구 등과 임영애의 연구[8][13]를 지지한다. 물론 이들 연구와 본 연구는 학교급이 다르지만 공통적으로 10년 이상 경력을 가진 교사가 분산적 리더십을 인식하는 정도가 높게 나타난 것은 의미하는 바가 있다. 10년 이상 근무한 교사들은 초임 및 저 경력 교사들에 비해 유치원 업무 전

반에 대한 이해도가 높고, 충분한 경험을 통해 교사로서 한 단계 성장한 시점에 있다고 할 수 있다. 따라서 이들은 가장 활동적으로 유치원의 각종 교육활동에 참여 및 관여하고 있기 때문에 분산적 리더십에 대한 인식이 높은 것으로 해석할 수 있다. 따라서 유치원에서 분산적 리더십이 효과적으로 실행되기 위해서는 10년 이상 교직경력을 가진 교사들에게 그들의 경험과 능력을 발휘할 수 있도록 원내 운영 활동에 대한 권한과 책임을 적절히 부여할 필요가 있다.

그리고 유치원 교사의 학력에 따른 분산적 리더십의 인식 차이를 살펴본 결과, 석사 이상의 학력을 가진 교사가 3년제 전문대학을 졸업한 교사보다 분산적 리더십을 더 높게 인식하는 것으로 나타났다. 학력이 높을수록 분산적 리더십에 대해 높은 인식을 보이는 것은 자기계발을 통해 전문성을 쌓고 유능한 교사로 근무하고자 하는 열정이 높기 때문에 보다 적극적으로 원의 활동에 참여하며 역할을 수행하는 것으로 해석할 수 있다. 유치원에 근무하면서 학위 과정을 마치는 것이 상당한 노력과 열정을 요구한다는 점에서 학력이 높은 교사들은 유치원에서 책임감을 갖고 주도적으로 참여하며 여러 다양한 활동에서 실제적으로 역할을 수행할 가능성이 높다. 학력이 높은 교사들은 유치원 운영에 영향력을 행사할 기회가 많아지고 그로 인해 분산적 리더십에 대해 인식하는 정도가 높게 나타난 것으로 추론할 수 있다.

유치원 교사가 인식하는 교직현신은 교직경력과 학력, 규모에 따라 통계적으로 유의한 차이가 확인되었다. 교직경력은 10년 이상인 교사들이 10년 미만인 교사들에 비해, 학력은 석사 학위 이상인 교사와 4년제 대학을 졸업한 교사들이 3년제 전문대학을 졸업한 교사들에 비해 더 높은 것으로 나타났다. 그리고 유치원 규모는 6개반 이상인 유치원에 근무하는 교사들의 교직현신이 더 높은 것으로 확인되었다. 교직경력의 경우, 김희규와 임영애의 연구[13][55]에서도 교직경력이 많을수록 교직현신도가 높은 것으로 보고하였는데, 본 연구도 이를 지지하는 것으로 나타났다. 경력이 많고 학력이 높은 교사일수록 경력이 적고 학력이 낮은 교사들에 비해 더 많은 책임을 갖고 각종 업무를 수행하면서 교직에 대한

전문 의식과 교육에, 열정이 높아지고 교직에 대한 헌신도가 높아진 것으로 추론해 볼 수 있다. 그리고 규모가 큰 유치원에 근무하는 교사일수록 교직헌신이 높은 것은 상대적으로 규모가 작은 유치원에 비해 유치원의 운영 시스템과 체계가 잡혀 있고 근무여건 등이 안정적이기 때문에 교직에 임하는 자세와 헌신의 정도가 더 높다고 볼 수 있다. 하지만 이러한 분석은 후속 연구를 통해 다시 검증하여 확인할 필요가 있다.

둘째, 분산적 리더십이 유치원 교사의 교직헌신에 영향을 미치는지 확인한 결과, 유치원 상황과 교사 리더십이 교직헌신에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 분산적 리더십이 교직헌신에 긍정적인 영향을 미친다고 한 송숙영의 연구[12]와 분산적 리더십이 학교의 조직문화에 영향을 미치면서 교사헌신에 기여를 한다고 주장한 임영애의 연구[13]를 지지한다. 본 연구는 유치원을 대상으로 한 연구이지만 기존 선행연구와 맥을 같이 한다는 점에서 분산적 리더십이 교사의 교직헌신에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있다. 특히, 교사 리더십은 교직헌신의 하위요인인 전문의식, 교육애, 열정 전체에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이는 유치원에서 분산적 리더십이 교직헌신에 긍정적인 영향을 미치는 것은 원장의 리더십 보다는 교사 자신이 리더라고 생각하고 책임과 영향력, 권한 등을 충분히 인식할 때임을 알 수 있다. 따라서 유치원 교사들이 더 많은 리더십을 발휘하도록 원장의 각종 책임과 권한을 위임할 필요가 있다.

본 연구에서 도출된 결과를 토대로 유치원 운영에 적용할 수 있는 몇 가지 실천적인 제언을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 분산적 리더십은 교직헌신과 유의한 관계를 갖고 정적인 영향을 미치고 있다. 따라서 유치원 원장은 리더십을 발휘할 때, 자신이 갖고 있는 권한과 책임을 독점하면서 지시하는 것이 아니라 분산적 리더십을 발휘하여 교사들의 능동적인 참여와 협력을 이끌어내고 교직헌신을 유도할 필요가 있다. 이는 교사들의 의욕과 사기를 떨어뜨릴 수 있는 수직적인 유치원 운영 시스템을 개선해야 함을 시사한다. 왜냐하면 원장 중심의 권위적 조직문화에서 원장의 지나친 간섭은 교사를 위축시키고 전문성과 능력을 발휘하는 데 제약을 주기

때문이다. 따라서 유치원 운영과 관련하여 모든 교사들이 함께 참여하고 책임감을 갖고 근무할 수 있는 조직문화를 만들어야 한다. 이를 통해 교사들의 열정과 헌신을 이끌어내고 보다 유기적이고 효과적인 유치원 운영이 가능해짐으로써 교육목표를 달성하고 높은 수준의 유치원 교육을 제공할 수 있을 것이다.

둘째, 교사들이 리더십을 적극적으로 발휘할 수 있도록 하기 위해 전문적인 능력을 계속 개발할 수 있는 여건을 마련할 필요가 있다. 즉, 아동을 가르치고 지도함에 있어서 전문의식과 교육애, 열정을 지속적으로 함양해 나가도록 교사들에게 더 깊이 있는 배움의 과정을 지원할 필요가 있다. 이를 위해 각종 연수뿐 아니라 학위 과정에 진학하여 깊이 있는 교육과 연구 활동을 병행할 수 있는 분위기를 조성하고 이를 적극적으로 지원할 필요가 있다.

후속 연구를 위한 제언은 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 일부 지역의 제한적인 표본 수를 분석하였기 때문에 본 연구의 결과를 일반화하는 것은 무리가 있다. 후속 연구에서는 지역을 전국으로 확대하고 더 많은 표본을 수집하여 수행할 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 분산적 리더십이 교직헌신에 미치는 영향을 규명하였으나, 추후에는 교직헌신 외에도 직무만족, 조직문화 등의 다양한 변인을 함께 조사하여 분산적 리더십이 미치는 다양한 영향력을 검증할 필요가 있다. 셋째, 본 연구는 양적 연구방법을 사용하여 분석하였다는 점에서 심층적인 연구결과를 도출하는 데 한계가 있다. 설문조사를 통한 양적 연구방법과 함께 심층 인터뷰나 사례 연구 등의 질적 연구방법을 병행하여 혼합연구를 진행한다면 보다 깊이 있는 연구 결과가 도출될 수 있을 것이다. 마지막으로 본 연구는 단일 시점의 횡단면 분석으로 진행되었다. 향후 종단연구를 설계하여 분석한다면 보다 의미 있는 연구결과를 도출할 수 있을 것이다.

최근의 리더십 모형은 리더를 중심으로 한 조직적인 위계에서 권한이 폭넓게 분산되고 공유되는 형태로 변화하는 추세이다. 따라서 분산적 리더십이 교육 조직의 변화와 개선에 있어 강력한 메커니즘이 될 수 있다는 점에서[56], 유치원에서도 분산적 리더십 실행에 관심을 갖고 보다 다양한 접근의 연구가 수행될 필요가 있다.

## 참고 문헌

- [1] 성혜자, 유치원 원장의 역할 수행에 대한 초등학교 병설유치원 원(교)장과 교사의 지각 및 기대 비교, 서원대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2003.
- [2] 오채선, “유치원 원장에 관한 연구동향과 과제. 국내 연구 동향을 중심으로: 1987~2005,” 한국교육논단, 제5권, 제1호, pp.143-167, 2006.
- [3] 이경자, 사립유치원원장의 직무 만족과 직무 스트레스 관계, 경원대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2003.
- [4] A. Harris, *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*, London: Routledge Falmer Press, 2008. (이석열, 김규태, 주영호, 손보라 역, 분산적 리더십: 미래를 위한 학교 리더의 방향, 시그마프레스, 2011.)
- [5] Grubb & Flessa, “A Job Too Big for One: Multiple Principals and Other Nontraditional Approaches to School Leadership,” *Educational Administration Quarterly*, Vol.42, No.4, pp.518-550, 2006.
- [6] J. Spillane, *Distributed leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (라연재, 엄준용, 정우진, 최상민 공역, 리더를 뛰어넘는 리더십 분산적 지도성, 학지사, 2010.)
- [7] 주영호, 김규태, “분산적 지도성의 이론적 탐색,” *교육행정학연구*, 제27권, 제2호, pp.25-54, 2009.
- [8] 조성구, 한유경, 민윤정, 김애신, 주철안, “분산적 지도성이 학교조직 효과성에 미치는 영향,” *교사교육연구*, 제50권, 제3호, pp.13-28, 2011.
- [9] 김기중, 분산적 지도성이 학교조직 효과성에 미치는 영향, 한국교원대학교, 석사학위논문, 2012.
- [10] 김희규, 주영호, “학교단위 전문기학습공동체 형성 및 활성화를 위한 분산적 지도성 실행: 그 과제와 시사점,” *교육문제연구*, 제43권, pp.1-26, 2012.
- [11] 박희경, 이성은, “초등학교의 분산적 지도성, 교사 임파워먼트, 학교조직 효과성 간의 구조관계,” *한국열린교육학회*, 제22권, 제2호, pp.145-163, 2014.
- [12] 송숙영, *중등학교에서 분산적 리더십이 교사의 교직현신에 미치는 영향*, 인하대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2014.
- [13] 임영애, *초등학교의 분산적 지도성, 학교조직문화, 교사현신 간의 관계*, 이화여자대학교, 박사학위논문, 2013.
- [14] 홍세영, *분산적 지도성이 교사 임파워먼트와 교사 현신에 미치는 영향*, 안양대학교, 박사학위논문, 2012.
- [15] 노종희, “초·중등교사의 교직현신의 개념화 및 측정도구 개발,” *교육행정학연구*, 제22권, 제2호, pp.215-232, 2004.
- [16] 윤연희, *학교장의 변혁적 지도성과 직무만족도 및 조직효과성의 관계에 관한 메타 분석*, 이화여자대학교, 박사학위논문, 2008.
- [17] 김정림, 조혜진, “어린이집 교사가 지각한 원장의 감성리더십과 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향,” *한국보육지원학회지*, 제8권, 제1호, pp.65-83, 2012.
- [18] 서현, 송선화, “유아교사가 지각한 원장의 감성리더십과 조직효과성과의 관계,” *유아교육연구*, 제30권, 제4호, pp.145-169, 2010.
- [19] 고현, 신명신, “유아교사가 인식한 원장의 감성리더십이 교사 직무만족 및 현신에 미치는 영향,” *미래유아교육학회지*, 제21권, 제1호, pp.249-268, 2014.
- [20] 이명옥, *교사가 인식한 유치원장의 리더십 유형이 교직현신도에 미치는 영향 변혁적, 감성적, 거래적 리더십을 중심으로*, 이화여자대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2014.
- [21] *교육과학기술부, 초·중등학교 교육과정*, 교육과학기술부 고시 제2009-41호, 2009.
- [22] 김혜경, *원장리더십: 영유아교육기관장의 자기경영*, 공동체, 2012.
- [23] 김대욱, “유아교육기관장의 직무수행에 관한 연구동향 분석과 과제,” *유아교육연구*, 제35권, 제4호, pp.173-196, 2015.

- [24] 고현, “유치원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무 스트레스 및 교사헌신간의 관계 연구,” 미래유아교육학회지, 제16권, 제4호, pp.447-469, 2009.
- [25] 김동춘, 송미선, “유치원 원장의 변혁적 지도성과 조직 효과성과의 관계,” 열린유아교육연구, 제10권, 제2호, pp.291-310, 2005.
- [26] 김성환, 유아교육기관장의 변혁적 리더십이 유아교사의 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구: 서울 경기지역 유아교사 중심으로, 고려대학교 인문정보대학원, 석사학위논문, 2011.
- [27] 이혜경, 교사가 지각하는 유치원 원장의 변혁적 지도성에 따른 교사의 자기장학 수행정도, 이화여자대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2006.
- [28] 박윤숙, “유아교육기관장 리더십 연구에 대한 분석: 유아교육 학회지에 게재된 논문들을 중심으로,” 열린유아교육연구, 제19권, 제1호, pp.289-314, 2014.
- [29] 국진경, 유치원 원장의 지도성이 교사의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구, 덕성여자대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2006.
- [30] 심윤희, 유아교육기관 원장의 변혁적 지도성과 교사의 교직헌신이 교사효능감에 미치는 영향, 한양대학교, 석사학위논문, 2007.
- [31] 이경숙, 노진형, “유아교육기관 원장의 변혁적 리더십이 교사효능감과 직무만족에 미치는 영향,” 유아지원연구, 제8권, 제1호, pp.269-284, 2013.
- [32] 이정숙, 유아교육기관의 학급규모와 원장의 변혁적 리더십이 교사효능감 및 직무스트레스에 미치는 영향, 대구대학교 박사학위논문, 2012.
- [33] 전유진, 유아교육기관 원장의 변혁적 리더십과 교사 임파워먼트가 교직헌신에 미치는 영향, 한양대학교, 석사학위논문, 2009.
- [34] 이도경, 교사가 지각한 유아교육기관 원장의 변혁적 지도성과 교직헌신과의 관계, 한성대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2012.
- [35] 송은경, 원장의 감성리더십, 유아교사의 역할갈등, 교사효능감과 조직몰입간의 인과적 관계, 대구대학교, 박사학위논문, 2011.
- [36] 권정해, 김판희, “유아교사가 지각하는 원장의 감성리더십, 교사효능감, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계,” 아동교육, 제24권, 제1호, pp.81-98, 2015.
- [37] Gronn, “The future of distributed leadership,” The Journal of Educational Administration, Vol.46, No.2, pp.141-158, 2008.
- [38] 박찬, “초등학교에서의 분산적 리더십과 교사효능감이 학습조직화에 미치는 영향,” 한국열린교육학회 학술대회 논문집, pp.203-207, 2013.
- [39] 문성윤, 분산적 리더십 진단 도구 개발 연구, 충남대학교, 박사학위논문, 2013.
- [40] 김규태, 주영호, “분산적 지도성 실행의 평가영역 및 준거 개발,” 교육행정학연구, 제27권, 제3호, pp.351-374, 2009.
- [41] P. Reyes and S. J. Rosenholtz, *Teachers and their workplace: Commitment performance and productivity*, Newbury Park, CA: Sage. Teachers' workplace: The social organization of schools, New York: Longman, pp.38-47, 1989.
- [42] 강경석, 정우영, “학교조직문화와 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 인과 관계 분석,” 한국교원교육연구, 제23권, 제1호, pp.397-419, 2006.
- [43] J. W. Kushman, “The organizational dynamics of teacher workplace commitment: A study of urban elementary and middle schools,” Educational administration Quarterly, Vol.28, No.1, pp.5-42, 1992.
- [44] W. A. Firestone and J. R. Pennell, “Teacher commitment working conditions and differential incentives policies,” Review of Educational Research, Vol.63, No.4, pp.489-525, 1993.
- [45] E. N. Adam, “School based management and its effect of teacher commitment,” International Journal of Leadership in Education, Vol.5, No.4, pp.232-341, 2003.
- [46] 홍창남, 학교 특성과 교사 헌신의 구조적 관계, 서울대학교, 박사학위논문, 2005.

- [47] 박경희, *유치원 교사의 교직현신 척도 개발 및 관련 변인에 대한 연구*, 덕성여자대학교, 박사학위논문, 2005.
- [48] 강계향, *공립유치원교사의 임파워먼트와 교직현신도와의 관계*, 경인교육대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2012.
- [49] 서은희, 이미숙, “유치원 교사의 직무만족, 조직현신 및 이직의도에 관한 연구,” *열린유아교육연구*, 제7권, 제3호, pp.155-170, 2002.
- [50] 이선님, *유치원 교사의 직무만족과 교직현신의 관계연구*, 전북대학교, 석사학위논문, 2010.
- [51] 이희란, *교사 임파워먼트와 조직현신도와의 관계*, 고려대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2005.
- [52] 강제혁, *분산적 지도성이 초등교사의 직무만족과 교직현신에 미치는 영향*, 고려대학교, 석사학위논문, 2014.
- [53] 박의준, *특성화고등학교에서의 분산적 리더십이 교사의 직무만족 및 교직현신에 미치는 영향*, 인하대학교, 석사학위논문, 2016.
- [54] 한국교육개발원, *교육통계연보*, 2013.
- [55] 김희규, “교장의 분산적 지도성과 교사의 교직현신과의 관계,” *교육종합연구*, 제10권, 제3호, pp.123-144, 2012.
- [56] Fullan, “Leadership and sustainability: Systems thinkers in action,” *Australian Journal of Adult Learning*, Vol.46, No.1, pp.133-137, 2006.

김진화(Jin-Hwa Kim)

정회원



- 2000년 2월 : 전남대학교 유아교육 전공(교육학석사)
- 2010년 7월 : 전남대학교 특수교육학과 박사수료(유아특수전공)
- 2006년 3월 ~ 현재 : 순천제일대학교 유아교육과 교수

<관심분야> : 유아교육, 보육정책, 유아특수교육

정민진(Min-Jin Jeong)

준회원



- 2016년 2월 : 충북대학교 교육학과 (문학사)
- 2016년 3월 ~ 현재 : 충북대학교 대학원 석사과정(교육행정 전공)

<관심분야> : 교육행정, 교육정책, 지방교육

나민주(Min-Joo Rah)

정회원



- 1989년 2월 : 서울대학교 교육학과(문학사)
- 1998년 8월 : 서울대학교 교육학과 교육행정 전공(교육학박사)
- 1998년 9월 ~ 현재 : 충북대학교 교육학과 교수

<관심분야> : 교육행정, 교육제정, 지방교육

저자소개

하정윤(Jung-Youn Ha)

정회원



- 2003년 2월 : 충북대학교 교육학과(문학사)
- 2015년 8월 : 충북대학교 교육학과(교육학박사)
- 2015년 9월 ~ 현재 : 순천제일대학교 유아교육과 교수

<관심분야> : 교육정책, 지방교육, 고등교육