

교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 직무만족도와의 관계

Teacher's Perspectives on Job Satisfaction and Perceived Servant Leadership
in an Early Childhood Educational Institution

백경숙(Kyung Sook Baek)¹⁾

윤지영(Ji Young Youn)²⁾

ABSTRACT

Participants were 272 teachers from kindergartens and child care centers who responded to 2 survey questionnaires : translated and revised versions of Laub's (1999) Servant Organizational Leadership Assessment(SOLA) and Jorde-Bloom's(1989) Early Childhood Job Satisfaction Survey(ECJSS). Components of SOLA were values people, develops people, displays authenticity, builds community, provides leadership, and shares leadership; components of ECJSS were co-worker relationships, administrator relationship, job itself, working environment, possibility of rewards/promotions, feelings about the organization. Data were analyzed by SPSS WIN computer program, Pearson's correlation and multiple regression analyses. Relationships were found between servant leadership of the early childhood educational institution and job satisfaction. Components of perceived servant leadership that predicted job satisfaction were 'develops people', 'displays authenticity', 'values people' and 'provides leadership.'

Key Words : 서번트 리더십(servant leadership), 직무만족도(job satisfaction), 유아교육기관(early childhood educational institution).

I. 서 론

지식·정보화 사회로 일컬어지는 현대사회에
서는 변화하는 환경에 대응할 수 있는 새로운 대

안적 리더십에 대한 관심이 고조되고 있다
(Adjibolosoo, 2000). 21세기는 무한경쟁, 정보기
술의 첨단화, 권력관계의 수평화와 민주화, 그리
고 다양화와 인본주의 가치가 중시되는 환경으

¹⁾ 상주대학교 아동복지학과 교수

²⁾ 숙명여자대학교 아동복지학과 강사

Corresponding Author : Ji Young Youn, Dong-Il Highvil Apartment, 201-102, Onnam-ri, Guseong-eup, Yongin-si, Gyeonggi-do 449-915, Korea
E-mail : powerlife@dreamwiz.com

로 변화되고 있다. 따라서 리더십도 패러다임의 전환이 필요하다(조성중, 2002).

유아교육기관은 다른 교육기관과는 달리 조직 구조가 단순하며, 유아교육기관의 독특한 특성상 가정과 학교의 특징을 동시에 요구하며 세심함, 배려, 사랑, 봉사, 가족과 같은 분위기가 강조되기 때문에(조인숙, 2005), 유아교육기관은 급변하는 환경 속에서 보다 유연하게 대처할 수 있어야 하고, 명령하고 지시하는 기존의 전통적인 리더십보다 기관의 구성원들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 리더십이 중요시 된다. 이러한 측면에서, Hardin(2003)은 유아교육기관에서 서번트 리더십으로의 전환이 요구된다고 하였다.

서번트 리더십을 처음으로 소개한 Greenleaf(1970)에 따르면, “서번트 리더십은 타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객, 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십”이라고 정의하고 있다. 즉, 서번트 리더십은 부하를 존중하고, 그들에게 창의성을 발휘할 기회를 제공함으로써 성장을 돕고, 부서 혹은 조직이 진정한 공동체를 이루도록 이끌어가는 리더십이다(Greenleaf, 1970; Senge, 1995; Smith, 1995; Block, 1998).

서번트 리더십이 발휘되는 조직은 구성원의 일체화로 공감대 형성을 통하여 조직의 목표를 달성하게 된다. 구성원에게 내재적인 의미를 부여하고 영향을 미치기 때문에 창의성과 자율성, 공동체 의식, 주인의식을 갖게 한다. 이러한 리더십은 구성원의 성장을 촉진하여 결과적으로 공동체의 발전을 가져오게 된다. 물론 서번트 리더십도 권위, 지위, 특권에 대한 이슈를 다루고 있지만 주어진 권위를 가지고 무엇을 하느냐에 관심을 갖는다는 점에서(Laub, 1999) 여타의 리더십과 차이가 있다.

최근 교육 분야에서 많은 관심과 연구가 이뤄지고 있는 변혁적 리더십은 구성원의 도덕적 발달과 윤리 의식이 아닌 성과에 관심을 두고 있으며, 카리스마적 특성에 부하들의 개인적인 발전을 고려하지만 부하들의 지적 자극이나 개인적 고려가 조직을 위한 것이고, 구성원 개인을 섬기기 위한 방법이 아니라는 것에 차이가 있다(Granham, 1991; Foster, 2000). 즉, 서번트 리더십은 상호관계적인 힘을 중요시하며, 구성원의 자율성과 공동선을 강화하는데 관심이 있다.

이러한 서번트 리더십은 1990년대 후반에 와서야 학자들과 업계의 주목을 받고 있으며, 서번트 리더십의 특성에 대한 연구가 이루어져 왔다. 서번트 리더십의 특성을 처음으로 제시한 Spears(1995)는 Greenleaf의 이론을 바탕으로 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 통찰, 비전제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성이라는 10가지 요인을 제시하였다.

이후에 Laub(1999)는 조직문화 측면에서 조직 구성원들의 조직에 대한 지각을 기초로 서번트 리더십을 측정하였다. 사람에 대한 존중(values people), 성장을 위한 지원(develops people), 진실성(displays authenticity), 공동체 형성(builds community), 리더십 발휘(provides leadership), 리더십 공유(shares leadership) 등 6가지 차원으로 구성하였다.

서번트 리더십은 경영학 계통에서는 많이 적용되고 있으나, 교육학에서도 서번트 리더십의 적용에 대한 필요성을 언급하고 있으며(Girard, 2000), 서번트 리더십에 대한 연구들이 교육학 분야에서 적용되고 있다(Walker, 1997; Taylor-Gillham, 1998; Boyer, 1999; Laub, 1999; Livovich, 1999; Wheaton, 1999; Girard, 2000; 최남래, 2005).

초기의 리더십 연구는 리더십 자체에 대하여

집중적으로 관심을 기울였으나 점차 조직 내의 여러 요인들과의 관계에 대하여 관심을 갖게 되었는데, 그 중 하나가 구성원이 지각하는 직무만족도에 관한 연구라 할 수 있다.

Jorde-Bloom(1989)은 직무만족도를 “한 기관의 구성원이 기관에 대해 느끼는 개인의 반응 정도(만족한다.만족스럽지 못하다, 좋다.나쁘다, 공정하다.불공정하다)”로 정의하였다. 다시 말해서 직무만족이란 직무를 수행해 나가는 과정에서 느끼는 만족의 정도와 직무수행의 결과에서 느끼는 감정이며, 조직에서의 욕구나 기대에 대한 개인의 주관적인 인식으로 조직 구성원들의 사기와 직무 욕구를 가늠하는 척도가 된다고 볼 수 있다.

Jorde-Bloom(1989)은 유아교육기관의 교사의 직무만족도를 결정하는 요인으로 직무자체, 보수와 승진의 기회, 동료와의 관계, 원장과의 관계 그리고 일반적인 근무환경 등을 들고 있다.

유아교육기관에서 총체적인 교육을 담당하는 교사는 유아에게 직접적인 영향을 주는 인물이기 때문에 교사이기 이전에 유아에게 신뢰감을 주는 부모의 대리자 역할을 하게 된다. 이렇게 중요한 위치에 있는 교사는 자신의 직무에 만족해야 하는 당위성이 있으며(양현숙, 1998), 또한 직무는 개인에게 경제적·물질적 성장을 위한 주요 도구로써만 아니라 인간의 정서적 반응 또한 인간의 삶의 질을 높인다는 측면에서 그 중요성을 찾을 수 있다.

교사의 직무만족에 실질적인 영향을 미치며, 유아교육 활동의 질을 결정하게 되는 중요한 변수 중의 하나는 유아교육기관 내에서 핵심적인 위치를 차지하고 있는 기관장의 리더십이며, 대체로 리더십 유형이 인화중심형일때 교사의 만족도가 높은 것으로 나타났다(정연국, 1996; 박정선, 1998; 배영희, 1998; 김우식, 2002; 한민좌,

2002; 정정희, 2003; 고지천, 2004; 김순희, 2004).

그러나 현대조직의 특성상 기관장 1인의 리더십에 집중하기보다는 모든 구성원이 각자 자발적이고 다기능적인 역할을 수행하도록 할 때 기관의 건강성의 수준이 높아질 수 있다. 유아교육 실천가(practitioner)들의 리더십에 대한 인식을 조사한 Jones(1998)도 유아교육기관을 포함하여 어느 기관이든 종사자들은 그 위치를 막론하고 형식적, 비형식적으로 어느 정도의 리더십을 발휘한다고 하여 기관의 리더십의 주체를 원장 개인에게 한정하지 않고 구성원을 포함시키고 있다. 지휘·명령을 기본으로 하는 피라미드식 체계를 중시하는 전통적인 리더십과 달리 서번트 리더십은 개인을 중요시하며 각 개인을 리더화함으로써 많은 원(circles)을 포함하는(박우순, 1996) 360도의 전방향적 리더십이라 할 수 있다. 그렇기 때문에 협력을 통해서 공동체를 형성해 가는 것을 중요하게 인지하는 것으로 볼 수 있다. 협력적이고 미래지향적이며 신뢰관계가 구축된 학교장-교사관계에서는 교사들이 자신의 역할을 충분히 수행하지만 그렇지 못한 경우 능력을 충분히 발휘하지 못한다는 연구 보고(이숙희, 2005)도 이를 뒷받침하고 있다.

따라서 리더십은 지도자와 구성원이 상호 존재하는 조직문화 안에서 발생한다. 특별한 업무성과는 구성원의 기여와 지도자의 문화가 최상으로 결합된 결과이다(Petty, McGee, & Cavender, 1984). 즉, 지도자와 구성원간에 신뢰를 바탕으로한 자율적이고 헌신적인 조직문화는 구성원의 조직에 대한 태도와 성과를 극대화시키게 되고, 구성원의 조직에 대한 만족도를 상승시키게 된다.

최근에 서번트 리더십과 구성원의 직무태도에 대한 연구들이 진행되고 있는데, Walker(1997)는 서번트 리더십을 조직에 적용하고 그 영향에 대하여 연구한 결과를 통해 조직 의사결정 구조

가 수평적 구조로 변화되었고, 구성원들간의 신뢰가 높아지고, 조직에 대한 만족도가 높아졌다고 제시하고 있다. Taylor-Gillham(1998)은 교육 종사자 12명과의 인터뷰를 실시한 사례연구를 통해 서번트 리더는 구성원의 창의성과 자율성, 그리고 구성원들의 공동체 의식, 주인의식을 고취시키는 것으로 나타났다. 또한 Laub(1999)는 지각된 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의 업무만족은 긍정적 상관관계가 있음을 제시하였으며, Girard(2000)는 교육장이 갖는 서번트 리더십의 속성연구에서 서번트 리더십은 지각된 학업성과와 교육장 및 교장의 업무만족도와 상관관계가 존재하고, 또한 서번트 리더십과 업무관계에 대한 지각 간에도 유의한 상관관계가 존재한다고 제시하고 있다. Herbert(2003)는 정부기관을 대상으로 서번트 리더십과 직무만족도의 관계를 조사한 결과, 서번트 리더십과 직무만족도는 정적인 상관관계가 있으며, 또한 서번트 리더십의 6가지 요인이 모두 직무만족도에 영향을 미친다고 제시하였다.

우리나라에서는 김영희(2003)가 서번트 리더십이 직무만족이나 조직몰입과 같은 조직성장에 영향을 미친다는 것을 입증하였으며, 서번트 리더십을 유아교육기관에 적용한 최남례(2005)는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사의 조직헌신성 간에는 높은 상관이 있고, 서번트 리더십의 하위요인 중에서 진실성, 공동체 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유 순으로 교사의 조직헌신성에 상대적 영향력이 존재한다고 제시하고 있다.

어떤 조직이나 기관이든 그것을 움직여 나가는 것은 그 속에 소속되어 있는 사람들이며, 이들 간에 믿음과 화합의 분위기가 조성되어 있지 않으면 그 조직이나 기관의 목적을 달성하는데 여러 가지 어려움을 겪게 될 것이므로, 유

아교육기관의 문화는 서번트 리더십을 통하여 구성원들이 항상 따뜻하게 보호되고 신뢰하고 존경하는 분위기가 형성되어야 한다. 또한 유아교육기관은 조직의 목표를 창출하기 위해서 설득과 대화를 통해 교사의 참여를 유도하고, 교사들이 조직에 대해 갖는 개인의 동일시와 몰입의 정도도 더 강하게 되고, 교사의 직무만족과 사기를 높일 수 있다. 이는 나아가서 유아교육기관의 조직 건강을 상승시킬 수 있고, 유아교육기관의 질적인 교육을 극대화할 수 있다 (최남례, 2005).

상술한 바와 같이 서번트 리더십의 중요성이 부각되고 그 필요성도 제기되고 있지만 그동안 국내에서는 이에 대한 연구가 초기단계에 있으며, 유아교육기관을 대상으로 유아교육활동의 질 뿐만이 아니라 교사 개인의 삶의 질에 영향을 미치는 교사 직무만족도와 서번트 리더십과의 관련성에 대한 연구는 전무한 실정이다.

이에 본 연구에서는 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사 직무만족도와 관계가 있는지를 규명해 보고, 이를 통해서 향후 유아교육기관의 리더십 방향을 제시하는데 목적이 있다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 설정한 연구문제는 다음과 같다.

<연구문제 1> 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십은 교사의 특성에 따라 차이가 있는가?

1-1. 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십은 교사의 연령에 따라 차이가 있는가?

1-2. 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십은 교사의 결혼유무에 따라 차이가 있는가?

<연구문제 2> 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십은 교사 직무만족도와 관계가 있는가?

<연구문제 3> 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십의 하위요인이 교사 직무만족도에 미치는 상대적 영향력은 어떠한가?

II. 연구방법

1. 조사대상

본 연구는 경상북도 구미, 상주지역에 있는 유아교육기관(유치원 및 어린이집)의 교사를 대상으로 하였다. 조사 대상은 총 300명이며, 이 중에 280부가 수거되었고, 기재가 부실하고 누락된 질문지를 제외한 272부를 분석하였다.

유아교육기관의 유형을 살펴보면 어린이집이 143명(52.6%), 유치원이 129명(47.4%)이다. 원아수는 100명 이상이 166명(61.0%)으로 가장 많았고, 그 다음은 60-79명이 34명(12.5%), 39명 미만이 31명(11.4%) 순이었다. 소재지는 도시지역이 195명(71.7%), 읍·면지역이 77명(28.3%)으로 나타났다.

교사의 특성을 살펴보면, 교사의 연령은 25-29세가 92명(33.8%)으로 가장 많았고, 그 다음은 25세 미만이 86명(31.6%), 35세 이상이 52명(19.1%), 30-34세가 42명(15.4%) 순이었다. 교사의 유아교육 경력은 1-2년이 93명(34.2%)으로 가장 많았고 그 다음이 3-4년 77명(28.3%), 5-9년 72명(26.53%) 순으로 나타났다. 교사의 최종학력은 전문대졸이 195명(71.7%)으로 가장 많았고, 다음은 대졸 46명(16.9%)이었다. 결혼여부에는 미혼이 177명(65.1%), 기혼이 95명(34.9%)이었다.

2. 조사도구

1) 서번트 리더십

서번트 리더십은 Laub(1999)가 개발한 SOLA (the servant organizational leadership assessment instrument)를 우리나라의 김영희(2004)가 번안한 후 신뢰성과 타당성을 재검증한 것과 최남례(2005)가 유아교육기관에 맞게 수정한 도구를 본 연구자가 참고하여 사용하였다.

본 연구에서 사용한 도구의 전체 문항수는 33 문항이고, '사람에 대한 존중'은 6문항으로 문항을 예로 들면, "우리 기관의 사람들은 서로 존중한다."이며, '성장을 위한 지원'은 5문항으로 문항을 예로 들면, "원장은 교사들이 자신의 잠재력을 발달시킬 수 있는 기회를 제공한다."이며, '공동체 형성'은 5문항으로 문항을 예로 들면, "우리 기관에서는 서로가 협력하여 일을 한다."이며, '진실성'은 6문항으로 문항을 예로 들면, "우리 기관에서는 서로가 개인적인 판단이나 심판을 하지 않는다."이며, '리더십 발휘'는 6문항으로 문항을 예로 들면, "우리 기관의 목표는 명확하다."이며, '리더십 공유'는 5문항으로 문항을 예로 들면, "원장은 교사들이 리더십을 발휘할 수 있도록 용기를 준다."이다.

전체 문항에 대한 반응양식은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다'의 5점까지 반응하도록 되어 있으며, 본 연구에서 도구의 전체 신뢰도는 Cronbach α 계수 .96이며, 하위요인별로는 '사람에 대한 존중'이 .82, '성장을 위한 지원'이 .85, '공동체 형성'이 .82, '진실성'이 .84, '리더십 발휘'가 .78, '리더십 공유'가 .88이다.

2) 직무만족도

직무만족도는 Jorde-Bloom(1989)이 개발한 ECJSS(early childhood job satisfaction survey)

를 우리나라의 이분려(1998)가 번안한 것을 사용하였다. 이 도구는 총 60문항이며, 전체 문항에 대한 반응양식은 Likert 5점 척도로 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다'의 5점까지 반응하도록 되어 있다. 본 연구에서 도구의 전체 신뢰도는 Cronbach α 계수 .91이며, 하위요인별로는 '동료교사와의 관계'가 .80, '원장과의 관계'가 .88, '근무자체'가 .70, '근무환경'이 .58, '보수와 승진기회'가 .71, '유아교육기관에 대한 느낌'이 .78이다.

3. 자료 분석

본 연구에 사용된 자료는 SPSS WIN 프로그램을 이용하여 전산통계 처리하였다. 통계적 분석은 연구대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해서 빈도분석을 사용하였고, 교사의 특성에 따른 유아교육기관의 서번트 리더십을 분석하기 위하여 t-test와 일원변량분석(ANOVA)을 실시하여 차이검증을 하였다.

또한 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사의 조직만족의 상관관계를 알아보기 위해서 Pearson의 상관분석을 사용하였고, 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십

하위요인이 조직만족도에 미치는 상대적인 영향력을 알아보기 위해서 stepwise 방식의 중다회귀 분석 방법으로 분석하였다. 이 방법은 독립변수의 유의도에 따라 최적화되도록 변수를 단계별로 투입하는 방법으로 회귀분석에서 독립변수가 증가하면 R²가 커지는데, 이 경우 다중공선성의 문제로 인해서 발생하는 문제와 오차를 줄여서 최적화된 회귀선을 찾아내는 방법으로 비교적 많이 사용된다(우수명, 2003).

Ⅲ. 결과 및 해석

1. 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십에 대한 교사의 특성에 따른 차이

1) 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십에 대한 교사의 연령에 따른 차이
교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십에 대하여 교사의 연령에 따른 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 1>과 같다.

<표 1>과 같이 교사의 연령에 따라 유아교육기관의 서번트 리더십 전체(F=4.59, p<.01)에 대하여 서로 다르게 지각하고 있는 것으로 나

<표 1> 교사 연령에 따른 유아교육기관의 서번트 리더십 평균과 ANOVA 분석 결과 (N=272)

구 분	25세미만 (n=86)		25-30세 (n=92)		31-35세 (n=42)		35세 이상 (n=52)		F	Duncan
	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD		
전 체	3.67	0.40	3.67	0.43	3.93	0.53	3.85	0.56	4.59**	c>a, b
사람에 대한 존중	3.64	0.42	3.61	0.45	3.93	0.60	3.80	0.58	5.03**	c>a, b
성장을 위한 지원	3.59	0.55	3.61	0.50	3.86	0.60	3.83	0.58	4.26**	c>a
공동체 형성	3.91	0.44	3.88	0.49	4.03	0.57	4.02	0.60	1.36	
진 실 성	3.56	0.47	3.58	0.48	3.82	0.61	3.71	0.66	2.82**	c>a
리더십발휘	3.72	0.42	3.70	0.43	3.98	0.50	3.91	0.51	4.63**	c>a, b
리더십공유	3.64	0.48	3.67	0.54	3.97	0.61	3.86	0.57	4.58**	c>a, b

**p<.01

타났다. Duncan 사후검증 결과 31-35세(M=3.93)의 교사가 25세 미만(M=3.67)과 25-30세(M=3.67)의 교사에 비하여 서번트 리더십을 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

유아교육기관의 서번트 리더십 하위요인별로 살펴보면, 공동체 형성(F=1.36)을 제외한 나머지 하위요인에서는 모두 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 먼저, 사람에 대한 존중(F=5.03, $p<.01$), 리더십 발휘(F=4.63, $p<.01$), 리더십 공유(F=4.58, $p<.01$)에서는 Duncan 사후검증 결과, 31-35세의 교사가 25세 미만과 25-30세의 교사에 비하여 서번트 리더십을 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 또한 성장을 위한 지원(F=4.26, $p<.01$), 진실성(F=2.82, $p<.01$)에서는 Duncan 사후검증 결과, 31-35세의 교사가 25세 미만의 교사에 비하여 서번트 리더십을 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

2) 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리

더십에 대한 교사의 결혼유무에 따른 차이
교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십에 대하여 교사의 결혼유무에 따른 차이를 분석한 결과는 다음의 <표 2>와 같다.

<표 2>와 같이 교사의 결혼유무에 따라 유아교육기관의 서번트 리더십 전체($t=-2.16$, $p<.05$)에 대하여 서로 다르게 지각하고 있는데, 기혼(M=3.83)이 미혼(M=3.70)에 비해 유아교육기관의 서번트 리더십을 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

유아교육기관의 서번트 리더십 하위요인별로 살펴보면, 사람에 대한 존중($t=-2.41$, $p<.05$), 성장을 위한 지원($t=-2.02$, $p<.05$), 리더십 발휘($t=-2.71$, $p<.01$)에서 모두 기혼이 미혼에 비해 서번트 리더십을 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 공동체 형성, 진실성, 리더십 공유에서는 통계

<표 2> 교사 연령에 따른 유아교육기관의 서번트 리더십 평균과 t-test 분석 결과 (N=272)

구 분	미혼 (n=177)		기혼 (n=95)		t
	M	SD	M	SD	
전 체	3.70	0.41	3.83	0.57	-2.16*
사람에 대한 존중	3.65	0.45	3.80	0.59	-2.41*
성장을 위한 지원	3.63	0.52	3.77	0.62	-2.02*
공동체 형성	3.90	0.46	4.01	0.59	-1.60
진 실 성	3.60	0.47	3.70	0.65	-1.41
리더십발휘	3.73	0.42	3.89	0.53	-2.71**
리더십공유	3.70	0.51	3.81	0.67	-1.56

* $p<.05$ ** $p<.01$

적으로 유의한 결과가 나타나지 않았다.

2. 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사 직무만족도와의 관계

교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사 직무만족도의 관계를 알아보기 위하여 Pearson의 상관계수를 산출한 결과는 다음 <표 3>에 제시되어 있다.

교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십 전체와 교사 직무만족도 전체와의 관계를 살펴본 결과 전체적으로 높은 상관관계를 나타내고 있다($r=.78$, $p<.001$). 구체적으로 두 변수의 각각의 하위요인별로 그 상관관계를 살펴보면 최저 .29에서 최고 .79까지의 상관계수로 분포되고 있으며, 가장 높은 상관관계는 '원장과의 관계'와 '성장을 위한 지원'($r=.76$, $p<.001$), '원장과의 관계'와 '사람에 대한 지원'($r=.70$, $p<.001$), '원장과의 관계'와 '리더십 발휘'($r=.70$, $p<.001$) 순으로 나타나고 있다. 또한 상관관계가 가장 낮은 것은 '보수와 승진기회'와 '공동체 형성'($r=.29$, $p<.001$). '기관에 대한 느낌'과 '공동체 형성'($r=.34$, $p<.001$) 순으로 나타났다.

<표 3> 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사 직무만족도 상관관계분석 결과 (N=272)

	전 체	사람에 대한 존중	성장을 위한 지원	공동체 형성	진실성	리더십 발휘	리더십 공유
전 체	.78***	.72***	.75***	.58***	.74***	.72***	.72***
동료교사와의 관계	.56***	.56***	.52***	.55***	.48***	.49***	.46***
원장과의 관계	.77***	.70***	.76***	.57***	.73***	.70***	.74***
직무자체	.53***	.47***	.51***	.43***	.47***	.52***	.47***
근무환경	.54***	.50***	.50***	.40***	.52***	.49***	.50***
보수와 승진기회	.51***	.45***	.50***	.29***	.56***	.44***	.51***
기관에 대한 느낌	.52***	.48***	.49***	.34***	.51***	.52***	.48***

***p<001

3. 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십이 교사 직무만족도에 미치는 영향

교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십의 하위요인들이 교사 직무만족도에 미치는 상대적인 영향력을 알아보기 위하여 중다회귀분

석을 실시한 결과는 다음 <표 4>에 제시하였다.

교사 직무만족도 전체에 미치는 상대적 영향력을 살펴본 결과, 가장 큰 영향력을 미치는 요인은 ‘성장을 위한 지원’(β=.27, p<.01)으로 나타났고, 그 다음으로 ‘진실성’(β=.23, p<.05), ‘사람에 대한 존중’(β=.17, p<.05), ‘리더십 발휘’(β=.15,

<표 4> 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십이 교사 직무만족도에 미치는 영향에 대한 중다회귀분석 결과 (N=272)

구 분	B	SE	β	R2	F	
직무만족도 전체	성장을 위한 지원	0.15	0.04	0.27**	0.62	110.15***
	진 실 성	0.13	0.04	0.23*		
	사람에 대한 존중	0.10	0.04	0.17*		
	리더십 발휘	0.10	0.05	0.15*		
동료교사와의 관계	사람에 대한 존중	0.26	0.06	0.31***	0.35	73.62***
	공동체 형성	0.25	0.06	0.31***		
원장과의 관계	성장을 위한 지원	0.34	0.07	0.36***	0.62	148.61***
	리더십 공유	0.27	0.06	0.29***		
	리더십 발휘	0.19	0.07	0.17*		
직무자체	리더십 발휘	0.24	0.07	0.31**	0.29	55.29***
	성장을 위한 지원	0.16	0.06	0.24*		
근무환경	진 실 성	0.21	0.05	0.33***	0.29	55.22***
	사람에 대한 존중	0.15	0.06	0.23*		
보수와 승진 기회	진 실 성	0.45	0.07	0.55***	0.35	48.06***
	공동체 형성	0.19	0.06	0.21*		
	리더십 공유	0.15	0.07	0.19*		
기관에 대한 느낌	리더십 발휘	0.28	0.08	0.31***	0.29	56.69***
	진 실 성	0.19	0.06	0.25*		

*p<05 **p<01 ***p<001

$p < .05$) 순으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이 요인들은 전체 변량 중 62%를 설명하였다.

교사 직무만족도의 각각의 하위요인별로 구체적으로 살펴보면, 첫번째 요인인 ‘동료교사와의 관계’에는 ‘사람에 대한 존중’($\beta = .31, p < .001$)과 ‘공동체 형성’($\beta = .31, p < .001$)이 유의미한 영향을 미치며, 전체 변량 중 35%를 설명하였다. 두번째 요인인 ‘원장과의 관계’는 ‘성장을 위한 지원’($\beta = .36, p < .001$), ‘리더십 공유’($\beta = .29, p < .001$), ‘리더십 발휘’($\beta = .17, p < .05$) 순으로 영향력이 나타났고, 전체 변량 중 62%를 설명하였다. 세번째 요인인 ‘직무자체’는 ‘리더십 발휘’($\beta = .31, p < .01$), ‘성장을 위한 지원’($\beta = .24, p < .05$) 순으로 나타났으며, 전체 변량 중 29%를 설명하였다. 네번째 요인인 ‘근무환경’은 ‘진실성’($\beta = .33, p < .001$), ‘사람에 대한 존중’($\beta = .23, p < .05$) 순으로 유의미한 영향을 미치며, 전체 변량 중 29%를 설명하였다. 다섯번째 요인인 ‘보수와 승진기회’는 ‘진실성’($\beta = .55, p < .001$), ‘공동체 형성’($\beta = -.023, p < .05$), ‘리더십 공유’($\beta = .19, p < .05$) 순으로 나타났으며, 전체 변량 중 35%를 설명하였다. 마지막 요인인 ‘기관에 대한 느낌’은 ‘리더십 발휘’($\beta = .55, p < .001$), ‘진실성’($\beta = .25, p < .05$) 순으로 영향력이 나타났고, 이들 요인들은 전체 변량 중 29%를 설명하였다.

IV. 논의 및 결론

본 연구에서는 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사 직무만족도가 유의미한 관계가 있는지를 규명하여, 유아교육기관에서 서번트 리더십이 어떠한 의미를 갖는지를 밝히려는 목적에서 비롯되었으며, 이 연구의 결과

를 요약하고 논의하면 다음과 같다.

첫째, 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십에 대하여 교사의 특성에 따른 차이검증을 실시한 결과, 교사의 연령에 따른 차이는 유아교육기관의 서번트 리더십 전체에 대하여 31-35세의 교사가 25세 미만과 25-30세의 교사에 비하여 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 또한 각 하위요인별로는 공동체 형성을 제외한 나머지 하위요인에서는 모두 통계적으로 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났는데, 사람에 대한 존중, 리더십 발휘, 리더십 공유에서는 31-35세의 교사가 25세 미만과 25-30세의 교사에 비하여 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났고, 성장을 위한 지원과 진실성에는 31-35세의 교사가 25세 미만의 교사에 비하여 서번트 리더십을 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

이는 30세 이상의 교사 집단에서 인간 지향성 지도성을 더 높게 지각하고 관료 지향성 지도성은 더 낮게 지각한다는 황명원(1999)의 연구결과와 교사의 경력이 높아질수록 원장의 지도성을 효율형으로 지각하였다는 한민좌(2002), 송민재(2000)의 연구결과에 의해서 지지된다. 이 시기는 교사의 발달단계에서 성숙기로서(Katz, 1977; 유순이, 2003 재인용), 교사로의 안정감과 자신감을 가지는 시기로서 교육기관이나 사회의 관계, 교직 등에 관한 문제에 대하여 나름대로의 안목과 관점을 가지게 되고, 경영에 대한 관심과 참여의 기회가 많아지게 되어 의사결정 참여율이 높아졌기 때문이다.

그리고 교사의 결혼유무에 따른 차이는 유아교육기관의 서번트 리더십 전체에서 기혼이 미혼보다 더 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다. 각 하위요인별로는 사람에 대한 존중, 성장을 위한 지원, 리더십 발휘에서 모두 기혼이 미혼에 비해 서번트 리더십을 높게 지각하고 있는 것으

로 나타났으나, 공동체 형성, 진실성, 리더십 공
유에서는 통계적으로 유의한 결과가 나타나지
않았다.

이는 결혼한 기혼자들이 미혼자들보다 결혼이
나 출산을 통한 가족 및 친지와와의 이해관계나 경
험을 통하여 유아교육기관에 대해 이해하고 수
용하는 폭이 넓어졌기 때문이다.

둘째, 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번
트 리더십과 교사 직무만족도와와의 상관관계를
분석한 결과 유아교육기관의 서번트 리더십과
교사 직무만족도간에는 유의미한 정적 상관
이 있는 것으로 나타났다. 그리고 서번트 리더십과
교사 직무만족도의 각각의 하위요인 간에도 모
두 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 유아교육기관에서 사람에 대하
여 존중하고, 성장을 지원하며, 사람을 가치있게
생각하고, 정직과 신뢰를 유지하며, 분명한 비전
을 제시하고 함께 공유하는 등 섬김의 자질들이
발휘된다면 교사의 직무만족도가 높아질 가능
성이 높다는 것을 의미한다. 이것은 Laub(1999),
Girard(2000), Herbert(2003), 김영희(2004)의 연
구에서 조직의 서번트 리더십 정도와 구성원의
업무만족과는 정적인 상관관계가 있다는 결과에
의해 지지된다.

셋째, 연구변인들 간의 영향관계를 분석한 결
과, 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리
더십이 교사 직무만족도에 영향을 미치는 것
으로 나타났으며, 서번트 리더십의 하위요인 가운
데 성장을 위한 지원, 진실성, 사람에 대한 존중,
리더십 발휘가 유의한 영향을 미치는 것으로 나
타났다. 이는 서번트 리더십이 직무만족에 유
의한 영향을 미친다는 Laub(1999), Girard(2000),
Herbert(2003), 김영희(2004)의 연구에 의해서 지
지된다고 할 수 있으며, 특히 교사들이 성장할
수 있도록 기회를 주고, 조직의 정직과 신뢰를

유지하며 사람을 존중하는 분위기 속에서 조직
의 분명한 비전을 교사에게 제시하는 유아교육
기관일수록 교사는 자신의 직무에 대하여 만족
하게 된다는 것을 시사해준다.

직무만족도의 하위요인별로는 ‘동료교사와의
관계’에서는 서번트 리더십의 하위요인 중에서
사람에 대한 존중과 공동체 형성이 가장 많은 영
향을 미쳤는데, 이는 교사들이 기관 내에서 사람
을 존중하고 동료교사와 협력하여 일하는 공동
체를 형성할 때 동료로부터 격려와 지지를 받게
되고, 교사들이 상호 복지에 대한 관심과 상호
존중에 의거하여 밀접한 신뢰관계를 형성하게
된다는 것을 알 수 있다. 기관장의 리더십 유형
이 인화중심형일 때 교사의 만족도가 높은 것
으로 나타났다는 선행연구(정연국, 1996; 배영희,
1998; 박정선, 1998; 김우식, 2002; 한민좌, 2002;
정정희, 2003; 고지천, 2004; 김순희, 2004)에 의
해서 지지된다.

‘원장과의 관계’에서는 성장을 위한 지원이
가장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이
는 리더와 구성원 간에 신뢰를 바탕으로 자율적
으로 업무를 수행할 수 있도록 구성원에게 힘을
실어주는 임파워먼트 경영을 경쟁력의 원천으로
삼을 때 구성원의 조직에 대한 몰입이 극대화된
다는 조성중(2002)의 연구에 의해서 지지되며,
이렇게 유아교육기관에 기관장과의 좋은 관계에
서 지지를 많이 받은 교사는 직무스트레스를 적
게 받고 소진이 적어진다(서지영, 2002; Pines
& Maslsch, 1980).

‘직무 자체’와 ‘기관에 대한 느낌’에서는 리더
십 발휘가 가장 많은 영향을 미치고 있으며, ‘근
무환경’과 ‘보수와 승진기회’에서는 진실성이 가
장 많은 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 이는
유아교육기관을 대상으로 교사가 지각한 서번트
리더십이 조직헌신성에 영향을 미치는지에 대하

여 연구한 결과 서번트 리더십의 하위요인 가운데 진실성, 리더십발휘의 요인들이 유의한 영향을 미친다는 최남례(2005)의 연구에 의해서 지지된다. 이러한 결과는 유아교육기관에서 서로 정직과 신뢰로운 분위기 속에서 사람의 가치를 소중히 여기고 격려와 인정으로 사람을 세워주는 자율적이고 헌신적인 조직 문화가 교사의 직무에 대한 양질의 만족을 크게 향상시킨다는 것을 알 수 있다.

이상의 연구결과에 대한 논의를 바탕으로 결론을 내리면 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 교사 직무만족도는 높은 상관이 있고 서번트 리더십이 발휘되는 기관의 문화는 교사의 직무만족을 크게 상승시킨다는 것이다. 따라서 원장이나 교사의 서번트 리더십 함양을 위한 교육적인 노력이 필요하다.

이상의 논의 및 결론을 통해 본 연구의 제안점과 후속연구를 다음과 같이 제언하고자 한다. 제안점으로는 본 연구가 경상북도의 구미·상주 지역내 일부 지역에 국한된 적은 수의 대상에서 얻은 결과이기 때문에 확대하여 해석하는 데는 무리가 따를 수도 있다는 것이다. 그리고 앞으로 후속연구에서는 유아교육기관의 서번트 리더십에 영향을 줄 수 있는 직무환경이나 다른 변인들(조직효과성, 교사효능감 등)과의 관계를 더 고려하여 유아교육기관의 서번트 리더십에 대한 다양한 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 고지천(2005). 어린이집 교사의 의사결정참여가 직무만족도에 미치는 영향 : 경북 지역을 중심으로. 계명대 교육대학원 석사학위논문.
- 김순희(2004). 원장의 지도성 행동과 교사의 직무만족도와의 관계. 부산대 교육대학원 석사학위논문.
- 김영희(2003). 서번트 리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구. 충남대학교대학원 석사학위논문.
- 김우식(2002). 유치원 원장의 변혁적 지도성과 교사의 직무성과와의 관계 연구. 인하대 교육대학원 석사학위논문.
- 박숙(2004). 유치원의 사회·문화적 변인에 따른 교사의 직무만족도와 이직의도와의 관계. 광주대 산업대학원 석사학위논문.
- 박우순(1996). 조직관리론. 법문사.
- 박정선(1998). 유치원 원장의 지도성 유형과 교사의 직무만족도의 관계. 인제대학교 석사학위논문.
- 배영희(1998). 유치원 원장의 지도성에 따른 교사의 직무만족도에 관한 연구. 동국대학교 석사학위논문.
- 서은희(2002). 유치원 교사의 직무만족, 조직헌신과 이직의도의 관계. 가톨릭대 교육대학원 석사학위논문.
- 서지영(2002). 유치원 교사의 이직 의도에 관한 이론적 모형 연구. 숙명여대 대학원 박사학위논문.
- 송민재(2000). 교사가 지각하는 유아교육기관 원장의 지도성 유형과 교사의 직무 만족도에 관한 연구. 명지대 교육대학원 석사학위논문.
- 양현숙(1998). 광주지역 보육시설 보육교사의 근무실태와 직무만족도에 관한 연구. 동신대 사회개발대학원 석사학위논문.
- 우수명(2003). 마우스로 잡는 SPSS for Windows. 인간과 복지.
- 유순이(2003). 유아교사의 발달단계에 따른 직능특성에 관한 연구. 중앙대 교육대학원 석사학위논문.
- 이분려(1998). 유치원 조직풍토와 직무만족 및 교사 효능감의 관계. 이화여대 교육대학원 석사학위논문.
- 이숙희(2005). 보육교사에 대한 시설장의 신뢰성과 보육교사의 역할 수행간의 관계. 미래유아교육학회지, 12(1), 57-76.
- 정연국(1996). 유치원 교사의 직무만족에 관한 실제적 연구-유치원 원장의 리더십을 중심으로. 중앙대학교 석사학위논문.

- 정정희(2003). 유아교육기관 원장의 지도성 및 운영관리 능력과 교사의 직무만족도와와의 관계. 신라대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 조성중(2002). 변화되는 리더십 패러다임. 숭실대학교 사회과학연구원. *사회과학논총*, 제5권.
- 조인숙(2005). 보육 서비스 질과 보육시설 조직문화의 관계 분석. 덕성여대 대학원 박사학위논문.
- 최남례(2005). 서번트 리더십에 대한 유아교육기관 종사자의 지각이 조직 헌신성에 미치는 영향. *한국 영유아보육학*, 제42집, pp. 41-57.
- 한민좌(2002). 교사가 지각하는 어린이집 원장의 지도성 유형과 교사효능감 연구. 숙명여대 교육대학원 석사학위논문.
- 황명원(1999). 교사가 지각하는 유아교육기관 원장의 지도성 유형과 직무스트레스에 관한 연구. 이화여대 교육대학원 석사학위논문.
- Adjibolosoo, S. K.(2000). *The human factor in shaping the course of history and development*. University Press of America, Inc.
- Block, P.(1998). From leadership to citizenship, In Spears, L. C.(Ed.). *Insights on leadership : Service, stewardship, spirit, and servant leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Boyer, G. B.(1999). Turning point in the development of male servant-leaders. Doctoral dissertation of the Fielding Institute.
- Foster, B. A.(2000). *Barriers to servant leadership : Perceived organizational elements that impede servant leader effectiveness*. The fiddling Institute.
- Girard, S. H.(2000). Servant leadership qualities exhibited by Illinois public school district superintendents. Doctoral dissertation of Saint Louis University.
- Graham, J. W.(1991). Servant leadership in organizations : Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119.
- Greenleaf, R. K.(1991). *The servant as leader, indianapolis*. The Robert K. Greenleaf Center.
- Hardin, F. W.(2003). Impacting Texas public schools through a student servant-leader model : A case study. Doctoral dissertation of Texas Tech University.
- Herbert, S. C.(2003). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. Doctoral dissertation of Capella University.
- Jones, M. E.(1998). An examination of leadership perspectives in early childhood education : Child care center directors and statewide leaders. Ed. D. dissertation of University of California.
- 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.
- Laub, J. A.(1999). Assessing the servant organization : Development of the servant Organization Leadership Assessment(SOLA) instrument. Doctoral dissertation of Florida Atlantic University.
- Livovich, M. P(1999). An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana. Doctoral dissertation of Florida Atlantic University.
- Petty, M., G. McGee, et al.(1984). A meta-analysis of the relationship between individual job satisfaction and individual performance. *Academy of Management Review*, 9(4), 712-712.
- Pines, A., & Maslach, C.(1980). Combating staff burn-out in day care center : A Case Study. *Child Quarterly*, 9, 5-16.
- Senge, P. M.(1995). *Robert Greenleaf's Legacy : A new foundation for twenty-first century institution, Reflection on leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Smith, R. W.(1995). Servant leadership : A pathway to the emerging territory, In Spears, L. C.(Ed.) (1995), *Reflection on leadership : How Robert K. Greenleaf's theory of servant-leadership influenced today's top management thinkers*. New York : John Wiley

- & Sons, Inc.
- Spears, L. C.(1995). *Insight on leadership : service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Taylor-Gillham(1998). Image of servant leadership in education. Doctoral dissertation of Northern Arizona University.
- Walker, P. D.(1997). A case study of servant leadership. Doctoral dissertation of the University of San Francisco.
- Wheaton, C. E.(1999). Servant leadership and the public school superintendent. Doctoral dissertation of Gonzaga University.

2005년 10월 31일 투고 : 2006년 1월 28일 채택