Journal of Digital Convergence
Vol. 17. No. 3, pp. 455-461, 2019

ISSN 1738-1916
https://doi.org/10.14400/JDC.2019.17.3.455

공유리더십이 직무만족에 미치는 영향: 어린이집 원장과 교사 간 차이

최경일
한라대학교 사회복지학과 부교수

The effect of the shared leadership on the job satisfaction: Difference between principals and teachers of child care center

Kyung-Il Choi
Associate professor, Department of Social Welfare, Halla University

요 약 본 연구는 어린이집 원장과 교사가 인식하는 공유리더십이 직무만족에 미치는 영향과 이러한 영향이 원장과 교사 간에 차이가 있는지를 파악하는데 목적이 있다. 이를 위해서 A지역에 소재한 120개 어린이집에서 근무하는 원장과 교사를 대상으로 2017년 11월 1일부터 12일까지 설문을 실시하였다. 회수된 설문지 중 93명의 원장과 101명의 교사의 응답내용을 분석에 활용하였다. 분석은 SPSS 21.0 version을 사용하여 위계적 회귀분석을 실시하였으며, 기술통계와 t-test를 부수적으로 실시하였다. 연구결과, 원장과 교사 모두 공유리더십이 직무만족에 정적인 영향을 미친다고 인식하였다. 이는 공유리더십이 어린이집 원장과 교사의 직무만족도를 높이는데 도움이 된다는 것을 의미하는 것으로서 어린이집에서 공유리더십의 적용 필요성을 알게 한다. 이러한 결과를 기반으로 어린이집 원장과 교사의 직무만족을 높이기 위한 전략으로 공유리더십을 효과적으로 활용하기 위한 방안을 제시하였다.

주제어 : 공유리더십, 직무만족, 어린이집, 원장, 교사

Abstract The purpose of this study is to find the effect of shared leadership on job satisfaction of principals and teachers of child care centers, and to find the differences of perception between principals and teachers. For this purpose, 120 child care centers in one province was collected through random sampling, and then 93 principals and 101 teachers participated in survey. By SPSS 21.0 version, hierarchical analysis, descriptive statistics and t-test were used to analyze the data. The results showed that principals and teachers all perceived that the shared leadership effects on the job satisfaction. Based on these results, some practical implications for principals and teachers of child care centers to improve the shared leadership and the job satisfaction were suggested.

Key Words : Shared leadership, Job satisfaction, Child care center, Principals, Teachers

1. 서론

기업을 위시한 영리조직은 4차 산업혁명과 사회 전 분야 간 융복합으로 특징지어지는 현대 사회의 복잡성, 다양성, 변동성에 기민하게 대처하면서 조직의 목적을 달성하기 위해서 새로운 변화를 시도하고 있다. 수직적이고 대규모의 조직을 수평적이고 상황에 따라서 융통성 있게 재편할 수 있는 팀제로 개편하는 것이나, 과업을 설정하거나 이를 달성하기 위한 방법을 선택하는 전략도 조직의 기본 목적에 위배되지 않는 선에서 개방적 혹은

*Corresponding Author : Kyung-Il Choi(kichoi@halla.ac.kr)
Received January 3, 2019 Revised February 18, 2019
Accepted March 20, 2019 Published March 28, 2019

자율적으로 결정하는 것 등이 그 예이다[1].

그런데 이러한 다양한 시도와 노력은 리더가 조직과 구성원에 대해서 어떠한 태도와 시각을 갖고 있는가에 성패가 달려있다고 해도 과언이 아니다[2]. 리더는 조직이 나아가야 할 방향을 설정하고 그에 따르는 업무 성과를 도출해야 하는 최종적인 책임을 갖기 때문이다.

따라서 조직의 변화를 위해서 리더십이 시대와 상황에 맞게 변하는 것이 중요하게 여겨지고 있다[3]. 전통적인 리더십은 특정 개인을 중심으로 하면서 그 개인의 특성과 역량에 조직의 방향이나 성과가 결정되는 측면이 강하다. 이러한 리더중심적인 리더십은 과거 산업화 사회에서 조직의 성과를 내는데 도움이 되었으나, 다원화되고 누구에게나 동일한 정보가 공유되는 현대 사회에서 효과를 발휘하기에는 한계가 있다[4].

이에 반하여 최근에 새로운 형태의 리더십으로 공유리더십(shared leadership)이 활용되고 있다. 공유리더십은 조직의 목표 달성을 위해 구성원 각자가 서로에게 리더십을 행사하는 집단적이고 수평적인 리더십이라는 특징이 있다[5]. 따라서 한 명의 개인보다는 조직 전체에 의해 수행되는 분산된 영향력, 조직 구성원이 상호 간에 미치는 총체적인 영향력 및 공식적 혹은 비공식적 리더들의 공유되고 분산화된 현상이라는 특성이 있다. 공유리더십은 하나의 조직에서 한 사람의 리더만 존재하지 않으며, 공식적인 리더 외에도 비공식적인 리더가 언제든지 나타날 수 있다는 가정을 하고 있다[3,6]. 그렇기 때문에 리더십은 공식적인 리더는 물론이고 잠재적인 비공식 리더라고 할 수 있는 모든 조직원과 공유되어야 한다는 것이다.

따라서 공유리더십은 리더와 구성원이 권력과 정보를 분산 소유하며 상호가 협력자로 기능을 발휘하게 한다. 또한 이 과정에서 다른 구성원으로부터 얻은 기술과 지식이 자신에게 그치지 않고 또 다른 상대방에게 전달되고 공유됨으로써 조직의 목표 달성이 수월해진다[4]. 즉 전통적인 리더십 하에서는 리더의 지시와 명령에 따르는 업무만 수행하였으나, 공유리더십 하에서는 최적의 업무 성과와 문제에 대한 해결책을 찾기 위해 구성원들의 다양한 견해들을 적극적으로 받아들이고 활용하면서 업무를 수행하게 된다. 이러한 특성을 바탕으로 이소영 등[7]은 공유리더십의 구성요소를 구성원 존중, 구성원 성장, 공동체 형성, 리더십 제공, 리더십 공유 및 확실성 제시로 정리하였다. 이는 전술한 바와 같이 공유리더십은 구성원 상호 존중, 역량강화, 친밀한 인간관계, 솔선수범, 비전과 권한의 공유 및 개방성과 책임감 등의 구체적인 행동양식을 발휘하게 한다. 실제로 선행연구들[8-10]은 공유리더십이 조직 구성원 간 신뢰를 기반으로 혁신적이고 창의적인 행동을 창출하여 조직의 성과를 향상시킨다는 결과로 이러한 주장을 뒷받침하고 있다.

그런데 공유리더십은 리더와 전체 구성원 간 관계의 변화를 근간으로 하여 업무수행 과정이나 방법의 변화를 요구하기 때문에 리더와 구성원 모두 자신의 직무를 비롯하여 직무 수행 과정에서 경험하는 정서를 의미하는 직무만족에도 긍정적인 영향을 미친다. 영리조직을 대상으로 한 선행연구들[11,12]은 공유리더십을 활용하면 자신의 직무에 관한 상대방의 시각을 개방적으로 수용하여 생산성이 높아지고 직무수행 동기와 직무성과가 향상되어서 결과적으로 직무에 대해서 만족하게 된다고 밝히고 있다.

공유리더십과 직무만족 간의 관계는 비영리조직이자 보육시설인 어린이집 구성원에게도 적용할 수 있다. 어린이집은 다른 교육기관에 비해 규모가 작아서 구성원 간 인간관계가 밀접하며, 아동의 보육은 원장 중심이 아니라 개별 교사의 책임과 권한에 의해서 이루어지기 때문에 수직적이고 권위적인 특성이 강한 전통적인 리더십을 활용하기에 부적절하다. 오히려 아동의 적절한 보육과 소규모 조직의 효율적인 운영을 위해서는 원장과 교사가 상시적으로 상호작용을 하는 것이 필요하다. 그리고 최선의 보육방법을 개발하고 활용하기 위해서 피드백을 교류하는 학습환경을 조성하기 위해서 공유리더십이 어린이집에는 더욱 적합할 수 있다[13,14]. 이에 대해서 선행연구들은 공유리더십을 학교나 유치원을 비롯한 비영리조직에서 활용하면 구성원들이 자신의 직무를 가치있게 여기면서 책임을 갖고 수행하면서 조직 내에 상호학습과 배움의 문화가 조성된다는 결과를 제시하였다[15,16].

그렇다면 공유리더십을 어린이집에서 활용하면 리더와 구성원의 관계인 원장과 교사의 직무만족도도 높아지는 효과를 기대할 수 있을 것이다. 어린이집의 원장과 교사는 영유아의 전인적인 발달과 보호 및 보육의 기능을 수행하지만 노동 강도에 비해서 저임금의 처우를 받을 뿐더러 각종 문제로 사회에서 비난을 받는 경우도 있다. 이러한 문제를 정책적인 차원에서 개선하는 것과 동시에 어린이집의 원장과 교사는 자신의 직무에 만족하면서 이

를 성실히 수행해야 할 것인데, 이를 위해서는 적절한 리더십을 활용할 필요가 있다. 즉 원장과 교사가 수평적인 관계를 이루면서 맹목적인 성과중심이나 관료적인 틀에서 벗어나서 업무에 관한 개인의 요구나 신념을 실현하도록 돕는 공유리더십이 발휘되면 원장과 교사가 자신의 직무에 대해서 더욱 높은 만족감을 가질 수 있을 것이다.

그러나 이러한 의미에도 불구하고 지금까지 어린이집 원장과 교사가 인식하는 공유리더십과 직무만족의 관계를 다룬 연구는 매우 부족하였다. 어린이집 원장의 리더십 형태와 교사의 직무만족을 개별적으로 다룬 정도였다[17,18]. 따라서 본 연구는 어린이집 원장과 교사의 직무만족을 높이는 것이 영유아 보육 서비스의 질을 높이는데 직결된다[19]는 전제를 기반으로 어린이집에서 활용되는 공유리더십이 이들의 직무만족에 어떠한 영향을 미치는지, 그리고 이러한 영향이 원장과 교사 간에 차이가 있는지 동시에 파악하고자 한다. 이를 통해서 어린이집에서 공유리더십을 활용함으로써 원장과 교사의 직무만족도를 제고하기 위한 방안을 제시하고자 한다.

2. 연구방법

2.1 자료수집과 분석방법

본 연구는 공유리더십이 직무만족에 어떠한 영향을 미치며, 이러한 영향이 어린이집 원장과 교사 집단 간에 차이가 있는지를 파악하는데 목적이 있다. 이를 위해서 A지역에 소재한 120개 어린이집을 무작위 추출하고, 해당 어린이집에서 근무하는 원장과 교사 총 320명에게 설문을 실시하였다. 설문은 2017년 11월 1일부터 12일까지 이루어졌으며, 회수된 설문지 중 불성실한 응답을 한 7부를 제외한 194부를 분석에 활용하였다. 한편 개발한 설문지의 타당도 확보를 위해서 어린이집 현직 원장, 교사 및 보육학 연구자 총 5명에게 두 차례의 문항 검증을 실시하였다.

수집한 자료에서 나타난 연구대상자와 주요변수의 일반적 특성 파악을 위해서 기술통계와 상관관계 분석을 실시하였고, 최종적으로 구조방정식의 다집단 분석을 실시하였다. 분석을 위해서 SPSS 21.0과 AMOS 18.0을 사용하였다.

2.2 측정도구

본 연구의 독립변수인 공유리더십은 Hiller 등[20]이 개발하고 방호진[21]이 번역한 척도를 어린이집 환경에 맞게 수정한 것으로 측정하였다. 문항은 '어린이집 업무가 원활히 이루어질 수 있도록 원장과 교사가 업무를 조정한다'를 포함한 25문항으로 이루어졌으며, '전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'까지의 4점 척도로 응답하도록 하였다. 응답 점수가 높을수록 원장과 교사가 어린이집에서 공유리더십이 많이 활용된다고 인식하는 것이다. 원척도의 신뢰도는 cronbach's α=.648이었고, 본 연구에서는 cronbach's α=.807로 나타났다.

종속변수인 직무만족은 보육교사의 직무만족을 파악하기 위해서 노종희[22]가 개발하고 정영자[23]가 재구성한 척도를 본 연구에 맞게 수정한 것으로 측정하였다. 문항은 '나(원장/교사)는 보육활동에 관한 전문성을 보장받는다'를 포함한 10문항으로 이루어졌으며, '전혀 그렇지 않다'부터 '매우 그렇다'까지의 4점 척도로 응답하도록 하였다. 응답 점수가 높을수록 원장과 교사가 자신의 직무에 만족하는 것이다. 원척도의 신뢰도는 cronbach's α=.642이었고, 본 연구에서는 cronbach's α=.807로 나타났다.

통제변수인 연령과 근무기간은 본인에 해당하는 답을 직접 기록하도록 하였으며, 교육수준, 결혼여부 및 어린이집 규모는 본인이나 어린이집의 특성을 선택하도록 하였다.

3. 연구결과

3.1 연구대상자의 일반적 특성

연구대상자의 일반적 특성 중 연령은 원장이 약 46세여서 교사 평균인 약 36세보다 통계적으로 높은 것으로 나타났다(t=9.49, p<.001). 어린이집 총 근무경력은 원장이 평균 약 13년이어서 교사 평균인 약 6년 보다 통계적으로 높게 나타났다(t=7.82, p<.001). 교육 수준은 원장의 경우 응답자의 약 42%가 석사 학위를 취득했으며, 전문대 졸업과 4년제 대학 졸업이 비슷한 수준이었다. 반면 응답자의 약 54%에 해당하는 상당수의 교사는 전문대 졸업의 학력을 갖고 있었다. 결혼상태는 교사의 연령이 낮은 이유로 미혼인 교사가 약 33%를 차지하였다. 어린이집 규모는 40인 이상 59인 이하의 시설이 적었으나, 이를 제외하고는 20인 미만의 소규모부터 80인 이상의 대

규모까지 다양하였다.

Table 1. general characteristics of respondents

category		principals	teachers	t-test
		mean/s.d	mean/s.d	
age		46.79/6.71	36.50/8.29	9.49***
length of work(month)		166.35/95.67	76.00/55.93	7.82***
category		n(%)	n(%)	
education	institute	2(2.4)	10(9.6)	
	college	24(28.2)	57(54.8)	
	university	23(27.1)	24(23.1)	
	graduate school	36(42.4)	13(12.5)	
marriage	yes	82(88.2)	67(66.3)	
	no	11(11.8)	34(33.7)	
size of center	under 20	13(14.0)	12(11.7)	
	21~39	19(20.4)	31(30.1)	
	40~59	6(6.5)	6(5.8)	
	60~79	19(20.4)	19(18.4)	
	over 80	36(38.7)	35(34.0)	

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

3.2 연구변수 간 상관관계 분석

원장과 교사의 직무만족에 대한 공유리더십의 영향력을 분석하기에 앞서 독립변수와 종속변수 사이의 전반적 관계를 파악하기 위해 상관관계를 분석하였다. 먼저 원장의 상관관계를 분석한 결과, 공유리더십과 직무만족 간 상관관계 계수는 .373(p<.01)로 어린이집에서 공유리더십이 많이 활용된다고 인식할수록 자신의 직무에 대해서 만족하는 것으로 나타났다. 교사의 경우 원장과 동일한 결과를 보였으나, 상관관계 계수는 이보다 높게 나타났다(r=.477, p<.01).

Table 2. correlations between variables

	1	2	3	4	5	6	7
1	1	.129	.375**	-.700**	.042	-.033	-.018
2	.487**	1	-.017	.066	-.036	-.048	-.031
3	.213*	.190	1	-.184	-.023	-.050	.044
4	-.260*	-.126	-.037	1	-.054	-.077	-.058
5	-.113	-.295*	-.006	.153	1	-.178	.023
6	.003	.078	.050	.148	-.077	1	.477**
7	.215*	.081	.170	-.074	-.142	.373**	1

bottom: principals, top: teachers
1 age, 2 education, 3 length of work, 4 marriage, 5 size, 6 shared leadership, 7 job satisfaction
* p<.05 ** p<.01 *** p<.001

3.3 어린이집 원장과 교사가 인식하는 공유리더십이 직무만족에 미치는 영향

본 연구의 목적은 공유리더십이 직무만족에 미치는 영향이 어린이집 원장과 교사 간에 어떠한 차이를 보이는지, 즉 원장과 교사 집단 간에 조절효과가 있는지 분석하는 것으로서, 이를 위해서 다중집단분석을 실시하였다. 다중집단분석에 앞서 원장과 교사 집단 간의 동일성 검증을 실시하였다.

측정동일성 검증을 위해서 측정모형에서 잠재변인에 걸리는 요인 적재치가 동일하다는 동일성 제약을 가한 측정 동일성 모형과 기저모형의 χ^2 값과 자유도를 비교하였다. 모든 잠재변인 간의 상관관계를 허용하고 모수추정을 자유롭게 한 기저모형의 적합도는 만족할만한 수준이었다. 그리고 적재치를 원장과 교사 집단에게 동일하게 부여한 측정 동일성 모형 역시 기저모형의 적합도와 유사한 수준이었다($\triangle\chi^2$=40.72, p=.001). 즉, 원장과 교사 집단이 잠재변인을 동일하게 인식하고 있는 것으로 나타났다.

다음으로 측정동일성 모형과 측정변인의 절편까지 동일성 제약을 가한 절편 동일성 모형 간의 적합도를 보았다. 모델 2와 모델 3의 χ^2 변화량은 49.759($\triangle$df=35)으로서 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 즉, 원장과 교사 집단에서 측정도구와 절편이 동일하게 적용된다는 것이다. 따라서 관찰된 평균 차이는 잠재변인에 대한 집단 간 실제 차이를 반영한다고 볼 수 있다.

모델 3과 모델 4의 χ^2 변화량은 8.15($\triangle$df=2)으로서 통계적으로 유의하지 않게 나타났다. 즉, 원장과 교사 집단이 측정도구와 절편이 동일하게 적용된다는 것이다. 따라서 효과 크기의 값은 공통의 표준편차를 사용하여 분석하였다.

Table 3. model identification verification

	χ^2	df	TLI	RMSEA
base model	2725.940	1118	.954	.038
metric invariance	2766.660	1151	.965	.056
scalar invariance	2816.419	1186	.974	.045
factor covariance invariance	2824.569	1188	.973	.025

한편 본 연구에서는 원장의 공유리더십과 직무만족의 잠재평균을 추정하기 위해서 교사 집단의 잠재평균을 0으로 가정하였다. 그 결과 공유리더십은 원장이 교사보다 높은 수준으로 인식하고 있었다. 그리고 이러한 차이

는 .5 이상에 속하여서 원장이 교사보다 어린이집에서 공유리더십이 중간 수준에서 더 많이 활용된다고 인식하는 것으로 나타났다.

Table 4. comparison of mean

	principals		teachers		d	total mean
	latent mean	mean	latent mean	mean		
shared leadership	.183*	3.497	0	3.332	.683	3.415
job satisfaction	.058	3.009	0	2.878	.758	2.943

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

원장과 교사 집단 간의 모형 동일성을 검증하였으므로, 마지막으로 원장과 교사 집단 간 경로 차이를 검증하였다. 원장(β=.519)과 교사(β=.534) 모두 공유리더십이 직무만족에 유의하게 정적인 영향을 미치며, 그 수준은 교사가 원장보다 높게 나타났다.

Table 5. comparison of paths

	principals	teachers
shared leadership→job satisfaction	.199*(.519)	.168**(.534)

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

4. 결론 및 제언

본 연구는 어린이집 원장과 교사가 인식하는 공유리더십이 직무만족에 미치는 영향을 집단별로 파악하고 그에 따르는 실천적 제언을 하는데 목적이 있다. 원장과 교사가 인식하는 공유리더십과 직무만족 수준은 물론이고 이에 따르는 영향관계도 상이할 것이기 때문이다. 본 연구의 주요결과는 다음과 같다.

첫째, 연구대상자의 일반적 특성 중에서 연령은 원장이 교사보다 10세 많은 약 46세로 나타났다. 교사의 연령이 낮은 관계로 약 33%는 미혼이었다. 또한 어린이집 총근무경력도 원장은 약 13년, 교사는 약 6년으로 차이가 있었다. 교육 수준은 원장의 약 42%가 석사 학위자였으며, 교사의 약 54%는 전문학사였다. 어린이집 규모는 40인 이상 59인 이하의 시설이 적었으나, 이를 제외하고는 비교적 고르게 분포되어 있었다.

둘째, 원장과 교사 모두에게서 공유리더십과 직무만족 간에는 정적인 상관관계를 보여서, 두 집단 모두 공유리더십이 어린이집에서 많이 활용될수록 직무만족도가 높은 것으로 나타났다.

셋째, 원장과 교사가 인식하는 공유리더십이 직무만족에 미치는 영향을 파악한 결과, 원장과 교사 모두에게서 공유리더십이 직무만족에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 원장과 교사 모두 어린이집에서 활용되는 공유리더십 수준이 높을수록 직무만족도가 향상된다고 인식하고 있었다. 이러한 결과는 어린이집과 같이 비영리조직이며 교육기관의 구성원인 초중학교 교사들에게서 나타난 결과[15,16]와 유사한 것이다. 이러한 결과를 바탕으로 어린이집 원장과 교사의 직무만족을 제고하기 위한 방안을 공유리더십의 특성과 연관지어 제시하면 다음과 같다.

공유리더십이 어린이집에서 제대로 활용되며, 이를 기반으로 원장과 교사의 직무만족도를 높이기 위해서는 어린이집 운영과 관리의 총괄적인 책임을 갖고 있는 원장의 역할이 무엇보다 중요하다. 즉 원장은 어린이집의 비전과 철학을 교사와 함께 설정하고 공유하면서 모든 구성원이 이의 실현을 위한 자발적인 책임감을 갖도록 해야 한다. 이 때 원장 중심의 결정을 내리지 않고 전 구성원이 함께 의사소통하면서 최적의 대안을 찾아야 할 것이다. 교사에게는 분명한 권한과 기회를 부여하여 교육과 행정에 관한 재량과 창의성을 발휘할 수 있도록 보장해야 할 것이다. 반면 보육과정에서 어려움이 발생하면 다양한 해결책을 논의하고 필요한 자원을 제공하여 효과적이고 신속하게 해결할 수 있도록 도와야 할 것이다. 이러한 과정이 어린이집에 정착되면 원장과 교사 모두가 조직에 애착을 갖고 상호 협력적으로 업무를 수행하여 직무에 대한 만족도도 제고될 것이다.

그런데 공유리더십을 전통적인 관점에서 보면 원장이 보유하고 있던 권한을 교사와 나누어야 한다는 부담감이 있을 수 있다. 또한 어린이집의 구조를 완전한 수평 조직으로 단시간 내에 획일적으로 개편하는 것은 조직의 일반적인 특성 상 쉽지 않다. 그렇다면 이러한 변화를 단계적으로 시도하는 것이 바람직할 것이다. 우선 조직 내 공감대 형성을 위해서 학습이나 토론을 시작하고, 이를 기반으로 교구교재 구입, 활용 혹은 배분, 학습법 공유 등과 같은 특정하고 구체적인 영역부터 점진적이며 의도적으로 도입하면서 점차 확대하는 것이다.

한편 교사는 원장보다 공유리더십이 낮은 수준에서

활용된다고 인식하였으나, 공유리더십이 자신의 직무만족도에 미치는 영향이 원장보다 크다고 인식하였다. 어린이집 교사는 일선에서 아동에게 보육 서비스를 제공하는데, 최근에 이 과정에서 학대가 일어나곤 한다. 이러한 사건을 들여다보면 교사의 낮은 직무만족이 원인 중 하나로 지적진다. 이에 대해서 CCTV 설치, 교사 충원, 지원금 확대 등의 대안이 제시되고 있다. 여기에 본 연구는 교사의 직무만족도를 높이기 위한 조직 차원의 접근으로서 리더십을 분산할 것을 제안한다. 전술한 바와 같은 리더십을 공유하기 위한 변화가 교사에게 적용된다면 교사가 주도적이고 책임감 있게 서비스를 제공하여 궁극적으로는 보육 서비스의 수준도 제고될 것이기 때문이다.

본 연구는 어린이집 원장과 교사를 대상으로 공유리더십과 직무만족 간의 관계를 파악한 첫 연구라는데 의미가 있다. 그러나 우선 일부 지역의 어린이집을 대상으로 하여서 연구결과를 일반화하기에 부족하다. 따라서 향후 연구는 다양한 지역의 어린이집을 대상으로 실시해야 할 것이다. 또한 본 연구는 민간 어린이집만을 대상으로 하였기 때문에 국공립 어린이집을 포함하고 이를 민간 어린이집과 비교하면 새로운 결과를 얻을 수 있을 것이다.

REFERENCES

[1] M. J. Kim & Y. J. Jeong. (2016). Antecedents and Effects of Shared Leadership on Team Learning Behavior and Team Performance. *Korean Corporation Management Review, 23(6),* 145-168.
DOI: 10.21052/KCMR.2016.23.6.07

[2] G. Cohen & E. Bailey. (1997). What makes teams work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite. *Journal of Management, 23,* 239-290.
DOI: 10.1016/S0149-2063(97)90034-9

[3] L. Pearce & A. Conger. (2003). All those years ago: The historical underspinnings of shared leadership. In C. Pearce, J. Conger(Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

[4] D. Ensley, M. Hmielesk & L. Pearce. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly, 17,* 217-231.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.02.002

[5] L. Pearce & C. Manz. (2011). Leadership centrality and corporate social ir-responsibility(CSIR): The potential ameliorating effects of self and shared leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics, 102,* 563-579.
DOI: 10.1007/s10551-011-0828-7

[6] J. R. Han. (2016). The Effects of Shared Leadership on Team Performance and Team Commitment of Team-Based Learning in Nursing Students: Mediating Effects of Team Trust. *Journal of Digital Convergence, 14(12),* 303-311.
DOI : 10.14400/JDC.2016.14.12.303

[7] S. Y. Lee & E. S. Choi. (2015). The Effect of the Head Teachers' Shared Leadership on Teachers' Job Satisfaction in Middle Schools. *The Journal of Lifelong Education and HRD, 11(3),* 33-66.

[8] H. L. We, L. Kim & T. M. Ryu. (2015) The Influence of Shared Leadership on Innovative Behavior. *Journal of Human Resource Management Research, 25(5),* 103-126.

[9] L. Pearce. (2004) The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of management Executive, 18(1),* 47-57.
DOI: 10.5465/AME.2004.12690298

[10] J. Davis, D. Schoorman, C. Mayer & H. Tan. (2000) The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal, 21(5),* 563-576.

[11] C. Nicolaides, A. LaPort, R. Chen, J. Tomassetti, J. Weis, J. Zaccaro & M. Cortina. (2014). The shared leadership of teams: A meta-analysis of proximal, distal, and moderating relationships. *The Leadership Quarterly, 25,* 923-942.
DOI: 10.1016/j.leaqua.2014.06.006

[12] S. Wood & D. Fields. (2007) Exploring the impact of shared leadership on management team member job outcomes. *Baltic Journal of Management, 2(3),* 251-272.
DOI: 10.1108/17465260710817474

[13] I. S. Cho. (2005). *A study on the relationship between the quality of child care service and the organization culture of child care center*. Doctoral dissertation. Ducksung Women's University, Seoul.

[14] M. S. Kim & J. R. Ahn. (2016). The Effects of Transformational Leadership of Directors' in Young Children Education Institutes on Empowerment and Job Stress of Young Children Teachers. *Journal of Open Parent Education, 8(4),* 331-345.

[15] S. Y. Lee & E. S. Choi. (2015). The Effect of the Head Teachers' Shared Leadership on Teachers' Job

Satisfaction in Middle Schools. *The Journal of Lifelong Education and HRD, 11(3),* 33-66.

[16] J. S. Seo & K. S. Kang. (2013). The Relationship among Teacher Leadership, Teacher Efficacy, Team-Member Exchange(TMX), and School Organizational Effectiveness. *Theory and Practice of Education, 18(1),* 203-229.

[17] H. K. Lee & G. R. Lee. (2014). A study on leadership and organizational efficacy perceived by child care center directors. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education, 19(6),* 105-127.

[18] S. R. Lee & J. H. Lee. (2011). A study of principals' management style in child care centers perceived by teachers and their job satisfaction. *Journal of Early Childhood Education, 31(4),* 165-181.

[19] R. H. Kang. (2006). A study of the child care teacher's professional recognition and self-efficacy on job satisfaction. *The Journal of Vocational Education Research, 25(1),* 71-88.

[20] J. Hiller, V. Day & J. Vance. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly, 17(4),* 387-397. DOI: 10.1016/j.leaqua.2006.04.004

[21] H. J. Bang. (2013). *The effects of shared leadership and psychological safety climate on team performance, team commitment, and change-oriented organizational citizenship behavior - the role of team reflexivity as a mediator-*. Doctoral dissertation. Sungkyunkwan University, Seoul.

[22] J. H. Ro. (2012). Conceptualizing and measuring job satisfaction of teachers. *The journal of educational administration, 19(2),* 163-181.

[23] Y. J. Jung. (2015). *Childcare house teachers-perceived president's servant leadership on their job satisfaction through their dedication as a mediator*. Doctoral dissertation. Hanyoung Theological University, Seoul.

최 경 일(Choi, Kyung Il) [정회원]

- 1999년 2월 : 숭실대학교 사회사업학과(문학석사)
- 2008년 8월 : 숭실대학교 사회복지학과(사회복지학박사)
- 2008년 8월 ~ 현재 : 한라대학교 사회복지학과 부교수
- 관심분야 : 아동청소년복지, 학교사회복지
- E-Mail : kichoi@halla.ac.kr