

# 유아교사의 임파워먼트와 조직효과성과의 관계

- 개인 및 조직특성 중재효과를 중심으로 -

A Study on the Relationship between Teacher Empowerment and  
Organizational Effectiveness in Early Childhood Educational Institutes :  
Focused on the Moderating Effects of Personal and Organizational Characteristics

문경대학 사회복지과  
전임강사 김 정 희  
가톨릭대학교 아동학과  
부 교수 문 혁 준

Department of Social Welfare, Munkyeong College

*Professor : Kim, Jung Hee*

Department of Child, Catholic University

*Professor : Moon, Hyuk Jun*

## ◀ 목 차 ▶

I. 서론  
II. 연구방법  
III. 결과 및 해석

IV. 논의 및 결론  
참고문헌

## <Abstract>

This study was intended to investigate the influence of teacher empowerment on organizational effectiveness, and the moderating effects of personal and organizational characteristics on the relationship of teacher empowerment and organizational effectiveness in early childhood educational institutes. The subjects in this study were 808 teachers who worked at kindergartens and childcare centers located in all parts of Korea. This study was surveyed with the questionnaires. The results are as follows. Firstly, teacher empowerment had a positive and meaningful influence on all components of organizational effectiveness, such as organizational commitment, job satisfaction, and job performance. Secondly, as for the moderating effects of personal and organizational characteristics on the relationship of teacher empowerment and organizational effectiveness, teachers' educational

background had moderating effects on job performance of organizational effectiveness, and married or unmarried status of teachers, teachers' experiences in other institutes, type of institute, and the number of teachers working in an institute had moderating effects on organizational commitment. Also, the number of teachers working in an institute had moderating effects on job satisfaction. However, teachers' period of service in their present institutes didn't have moderating effects between teacher empowerment and organizational effectiveness.

**주제어(Key Words):** 유아교사(early childhood teacher), 임파워먼트(empowerment), 조직효과성(organizational effectiveness), 중재효과(moderating effect)

## I. 서론

전통적인 자녀양육에 대한 인식변화와 기혼 여성들의 사회경제활동의 참여로 인해 자녀의 양육 및 교육의 문제를 가정 내에서만 해결하기란 어렵게 되었으며, 이것이 국가적·사회적 책임이라는 인식으로 확산되면서, 양질의 보육 및 교육 프로그램을 제공해야 한다는 의견들이 끊임없이 제기되어 왔다. 이와 관련하여 질적으로 우수한 보육과 교육의 제공을 위해 유아교육기관의 질에 영향을 끼칠 수 있는 프로그램, 부모, 교사, 기관의 조직적 특성 등의 다양한 변인들에 대한 연구가 이루어지고 있다(김정희, 문혁준, 2006). 무엇보다도 유아교육기관의 질적 향상을 도모하기 위한 기관의 조직구조 혁신(Sugarman, 1993), 보수인상 및 교사의 전문적 자질 향상(Whitebook, Natiuk, & Bellm, 1994), 그리고 교사 지원과 훈련 프로그램 개발 노력(염지숙, 2003) 등을 해야 한다는 여러 논의들이 행하여지고 있다.

실제로 유아교육기관에 근무하는 교사들은 사회의 전반적인 인식부족, 과중한 업무와 성취감의 결여, 낮은 임금, 비조직적인 프로그램의 구조 등 현장에서 부딪히는 여러 가지 문제들로 인해 제 역할을 발휘하는데 어려움을 겪고 있다(김정희, 문혁준, 2006).

한편 양질의 유아교육기관은 다른 무엇보다도 유능한 인적 자원, 즉 유능한 유아교사를 필요로 한다. 이들은 유아의 능력과 흥미를 인식하여 유익한 프로그램을 제공하고, 부모와의 원활한 의사소통으로 신뢰감을 형성하는 중요한 역할을 담당하고 있어 보육과 교육을 구성하는 다른 어떤 요소보다 중요하다. 많은 연구들도 성공적인 보육과 교육 서비스를 위해 가장 중요한 변인이 교사라는 점을 밝히고 있다(조복희, 2001; 최현자, 2002).

이처럼 유아교사가 유아교육의 질에 결정적인 영향을 미친다는 것이 어제 오늘의 일이 아니지만 유아교육기관에 근무하는 유아교사는 실제로 교사직을 수행하면서 많은 갈등을 느끼고 있다(김희태, 2004; 염지숙, 2003). 이들은 보수나 근무시간, 업무량 그리고 인간관계 등에 있어 어려움을 겪고 더욱이 사회적 풍토 즉 유아교육이나 유아교사직에 대한 낮은 사회적 인식과 관심으로 인해 갈등을 하고 있다(김수영,

1992). 그러므로 유아교사의 만족도나 교사로서의 역할수행 효능감을 높이기 위한 방안이 강구될 필요가 있는데, 질적으로 우수한 교육을 실현하기 위한 매개변인으로서 임파워먼트(empowerment)가 교사의 행동을 분석하고 설명하는 새로운 관점으로 부각되고 있다.

임파워먼트란 1960년대 행동과학의 동기부여 개념에서 비롯된 것으로 리더가 구성원에게 의사결정에 참여할 수 있는 권한을 부여하거나 동기를 유발함으로써 구성원들의 자발적 행동을 촉진하는 행위나 과정을 의미하며, 개인의 잠재 능력과 성장이 조직 변화의 중요한 토대가 됨을 주장하고 있다(정혜영, 박영준, 2005). Conger와 Kanungo(1988)는 임파워먼트를 리더와 부하 간의 파워의 분배과정인 관계적 이해에서 벗어나 인간의 심리적 변화를 동반한 동기부여적 관계로 이해해야 한다고 주장하였다.

이러한 임파워먼트는 최근 교육분야에서도 중요한 관심사가 되고 있다. 교사 임파워먼트는 교육개혁의 일환으로 시행되고 있는 학교 구조조정의 전략들 가운데 하나이며, 관료제의 탈피와 교사의 전문성 강화라는 맥락에서 제시되고 있는데(고완태, 장동완, 1998), 이는 교사의 전문성을 신장하며 자율적이고 능동적인 참여를 통해 조직을 활성화하려는 시도라고 볼 수 있다. 이렇듯 한 조직 내의 교사의 임파워먼트는 여러 가지 다양한 효과를 초래하는 것으로 나타나 있다. 예를 들어 Eckley(1997)에 따르면 임파워된 교사는 학교 운영에 대한 주인의식을 갖게 됨으로서 동기부여, 직무만족 및 몰입이 증가하는 것으로 나타났다.

이처럼 구성원의 임파워먼트를 통해 조직 내의 무력감 해소와 조직의 변화 및 성과향상이 이루어진다고 전제할 때, 현재 사회적 인식 및 실재가 열악한 여건 하에 있는 유아교육기관의 혁신 및 도약을 위해서는 유아교사의 임파워먼트가 매우 중요한 변인이 될 수 있다. 이에 관한 포괄적인 연구로 Short와 Rinehart(1992)는 교사들의 임파워먼트 구성요인을 의사결정, 전문성 신장, 지위, 자기효능감, 자율성, 영향력 등의 6개요소로 결정하고 있으며, 임파워먼트를 가진 교사는 교사역할에서 자신감을 얻게 되고 자신의 능력에 대한 신념을 형성할 수 있다고 보았다. 이 같은 측면에서 임파워먼트는 동기적 측면에서의 파워인 자기효능감을 정의한

Bandura(1986)의 개념보다 포괄적인 것이다.

또한 조직 내의 구성원의 임파워먼트는 실제의 업무수행이나 조직효과성에 직·간접적인 영향을 미친다고 볼 수 있는데, 조직효과성이란 조직의 성취도(Barnard, 1938), 한 조직의 그 목표실현의 정도(Etzioni, 1964), 혹은 조직이 수행해야 할 세 가지 핵심적 활동인 목표달성, 조직자체의 유지, 외부환경에의 적응을 효과적으로 수행하는 것(Argyris, 1964)으로 정의될 수 있다. 유아교육기관의 조직효과성은 교사들이 만족스러운 상태에서 외부환경의 변화와 요구에 적응하고 강한 헌신성을 느끼며 유아교육기관의 교육목표를 달성하는 것으로 정의된다. 본 연구에서의 조직효과성은 조직헌신성, 직무만족, 그리고 직무성으로 선정하였다. 조직헌신성은 현 조직에 계속 남아 있으려는 성향으로서 한 개인이 특정 조직에 대한 상대적 동일화나 관여의 강도로 설명할 수 있으며, 자기 자신의 위치를 동료직원의 가치와 연관 지어 생각하고, 나아가 상대방의 목표를 자신의 것으로 만들어 자신의 위치를 평가하는 것이다(김태진, 박영준, 2003). 이러한 조직헌신성은 조직의 목표나 가치에 대한 강한 신념, 수용성이 내재화된 것이며, 조직에 대한 노력을 자발적으로 수행하는 것을 포함한다(Porter, Mowday, & Steers, 1979).

임파워먼트와 조직헌신성과의 관계를 설명한 것으로 Thomas와 Velthouse(1990)는 임파워된 개인은 주어진 과업에 대한 집중력과 탄력성이 증대하고, 업무처리의 주도성이 증대한다고 주장하였다. Kanter(1983)에 의하면 임파워된 개인은 업무에 대한 자신의 의미성이 높아지고, 몰입 또한 높게 한다고 보았다. 김민환과 이옥범(2003)에 따르면 중등학교장의 임파워먼트 구성요인 중 의미감과 역량이 조직몰입에 영향을 주었다. 이는 학교장들이 학교조직에 부여하는 의미나 가치가 뚜렷하거나 혹은 자신이 능력을 발휘하고 있는 것으로 느낄 때 학교 조직의 목표달성에 더욱 매진하게 된다는 것이다.

한편 유아교사는 어린이집 또는 유치원이라는 조직 속에서 보육 및 교육의 목적을 달성하기 위해 자신의 역할을 수행한다. 조직 속에서 행하는 역할 수행은 조직의 특성에 영향을 받기 마련이다. 이때 조직의 특성 중 자료나 시설과 같은 물리적 특성도 중요하지만 안정된 분위기 속에서 직무에 만족을 느끼고 적극적으로 과업을 수행하기 위한 바람직한 심리·사회적 분위기 또한 보육 및 교육의 질적 향상에 중요한 변수가 된다.

임파워먼트와 직무만족의 관계에서는, 임파워된 교사들은 자아존중감이 높을 뿐만 아니라 자율적이고, 책임감이 강하며, 동기유발이 잘 이루어지며 자신의 업무에 만족하며, 몰입하는 경향이 있고, 학교 운영에 주체적으로 참여하고자

한다(Eckley, 1997). 따라서 임파워된 교사들은 보육시설의 개선, 보육과 교육의 질 등에 중요한 역할을 한다고 볼 수 있다. 개인의 특성에 따른 아동복지시설종사자의 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입의 차이를 본 김태진과 박영준의 연구(2003)에서는 학력에 따른 임파워먼트와 직무만족, 조직몰입의 경우 정적 상관을 보여 학력이 높을수록 모두가 높아지는 결과가 나타났다.

아울러 조직의 다양한 맥락들은 조직과 구성원들 간의 상호작용에 많은 영향을 미쳐 교사의 일과 교육적 실행을 좌우할 수 있는 중요한 요인이 되며, 조직 구조와 구성원들의 행동은 직무성과와 밀접한 관계를 갖게 되는데, 일반적으로 직무성과란 직책이나 직업상에서 책임을 지고 담당하여 맡은 사무를 이루어낸 결실이라 할 수 있다(박영준, 2003). 유아교육기관에서의 직무성과는 교사가 교육목표나 과업을 달성하기 위해 보여준 노력이나 과정의 결과라 할 수 있는데, 이와 관련된 유지영(2004)의 연구결과를 보면 교사의 경력이 12년 이상일 때와 4년제 대학 졸업 이상의 학력을 지녔을 때, 직무성과가 높았다. 그러나 조직의 직무성과와 연관된 연구는 대부분이 경영분야와 사회복지분야(강홍구, 2001; 조연숙, 2001)로 한정되어 있음을 볼 때, 조직의 효율성을 가져다주는 직무성과 측면과 이것에 영향을 미칠 수 있는 리더십 및 임파워먼트에 관한 연구가 유아교육기관에서 보다 광범위하게 이루어져야 한다고 본다.

근래에 들어 조직구성원의 행위와 태도에 영향을 미치는 요인들과 결과변수들 간의 관계는 개인적 배경과 상황적 특성에 따라 중재된다는 연구결과가 축적되고 있다. 이러한 중재효과에 대한 검증을 통하여 독립변인과 종속변인 간의 관계를 의미 있는 집단별로 구분하고 분석함으로써 종속변인의 변화에 대한 설명력이 높아질 수 있고, 실무적으로도 집단에 따른 다양한 관리에 대한 시사점을 제공해 줄 수 있을 것이다. 이제까지 밝혀진 교육에 있어서의 개인 및 조직특성의 중재효과로는 교사의 재직기간, 성별, 학교급별, 규모, 직무특성, 개인의 결혼유무, 연령, 학력 등이 관련이 있는 것으로 나타났다.

이기명(2005)의 연구에서는 임파워먼트 하위요인과 직무만족 전체의 관계에서 경력과 학력이 중재역할을 하고 있었는데, 이는 교사의 경력이 많을수록 교직에 대한 목적의식과 영향력이 생겨 직무에 만족할 수 있으며, 학력이 높은 교사일수록 교사업무에 대한 의미감을 가지고 자율적으로 업무를 수행함으로써 직무에 더 만족하는 것으로 보여진다. 또한 학력이 영향력과 혁신성의 관계에서 중재역할을 하였고, 의미감과 동료애 간에는 학교규모가 중재역할을 하였다. 이는 학력이 높은 교사들은 자신에게 힘과 영향력을 줄수록 업무를 더 혁신적으로 추진할 수 있다고 지각하

는 것으로 여겨지며, 규모가 큰 학교일수록 교직의 의미와 사명감을 갖고 업무를 수행할 때 동료들과의 관계에서 협력하고 도움을 많이 주고받아 만족감을 느끼는 것으로 보여진다.

위의 연구결과들을 통해 알 수 있는 것은 급변하는 사회 환경의 변화와 유아교육기관의 다양성과 복잡성이 높아지는 현실을 감안할 때, 기관내의 문제해결을 위한 접근방식이나 조직의 질을 높이기 위해서는 유연성을 가지고 다양한 교사의 특징과 기관의 특징에 맞게 대처할 필요가 있다는 것이다.

따라서 본 연구는 위의 문제의식에 기초하여, 유아교육기관을 중심으로 교사의 임파워먼트의 필요성을 유도하고자 한다. 그리고 유아를 대상으로 한 보육과 교육의 질 증진을 위해 유아교사의 조직헌신성, 직무만족, 그리고 직무성과 등의 조직효과성은 무엇보다 중요한 부분으로서, 교사의 임파워먼트와 관련한 탐색의 중요성을 부각시키고자 한다. 유아교사의 임파워먼트 형성은 단일한 요소나 단편적인 차원에 영향을 받는 것이 아니라, 근무하는 현장에서 기관의 특성 뿐 아니라 개인특성에 이르는 광범위한 요인들에 의해 영향을 받는다는 가정에서, 유아교사의 조직효과성에 영향을 미치는 임파워먼트를 보다 포괄적으로 구성하고 이해하는 것이 필요함을 제기하고자 한다.

이에 따라 본 연구는 유아교사들의 임파워먼트에 의해 조직헌신성, 직무만족, 그리고 직무성과와 같은 조직효과성이 어느 정도 영향을 받는가와 그것이 중재요인에 따라 차이가 나타나는가를 살펴보고자, 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

1. 유아교사의 개인특성(학력, 결혼유무, 재직기간, 이직유무)은 그들의 임파워먼트와 조직효과성 관계를 중재하는가?
2. 유아교육기관의 조직특성(기관유형, 교사수)은 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계를 중재하는가?

## II. 연구방법

### 1. 연구 대상

본 연구의 대상으로 전국에 있는 보육시설과 유치원을 설정하여 총 851명의 교사를 표집하여, 그 중 불성실하게 응답한 43명의 자료를 제외하고 실제 분석에는 808명이 응답한 자료를 사용하였다.

연구대상에서 교사의 평균연령은 28.5세였으며, 이들 중 기혼이 27.2%, 가장 많은 학력 분포는 전문대학 졸업이 44.8%, 이직 경험을 가진 교사는 46.2%이었다. 유아교육기관

〈표 1〉 연구대상의 개인 배경

(N=808)

변인	구분	명(%)	
교사의 학력	보육교사양성과정	69( 8.5)	
	전문대학 졸업	362(44.8)	
	4년제 대학 졸업	316(39.1)	
	대학원 졸업	61( 7.6)	
교사의 결혼유무	유	220(27.2)	
	무	588(72.8)	
현 기관에서 재직기간	1년 미만	277(34.3)	
	1년-3년 이하	333(41.2)	
	4년-5년 이하	107(13.2)	
	6년 이상	91(11.3)	
이직유무	무	435(53.8)	
	유	373(46.2)	
기관유형	유치원	국공립	172(21.3)
		사립	248(30.7)
	어린이집	국공립	89(11.0)
		직장 민간/법인	100(12.4) 199(24.6)
교사수	3명-5명 이하	290(35.9)	
	6명-10명 이하	348(43.1)	
	11명 이상	170(21.0)	

유형별 기관수는 어린이집의 경우 국공립 25곳, 직장 25곳, 민간·법인 50곳이며, 유치원은 국공립 60곳, 사립 70곳이다. 연구대상자의 인구학적 배경은 〈표 1〉에 제시한 바와 같다.

### 2. 측정 도구

#### 1) 교사 임파워먼트

Short와 Rinehart(1992)가 개발한 학교환경 내의 임파워먼트 평가척도인 SPES(school participant empowerment scale)의 의사결정참여, 전문성 신장, 지위, 자기효능감, 자율성, 영향력 등 6개 차원, 38문항을 연구자가 번안하고, 유아교육기관에 맞게 용어를 수정하여 37문항으로 재구성하였다. 이후 검사도구의 적절성을 알아보기 위하여 관련학과 교수 3인과 박사과정 중에 있는 원장 및 교사 5인의 안면타당도를 통해 설문문항을 검증한 후, 40명(어린이집과 유치원 각 20명)의 교사를 대상으로 예비조사를 실시하였다. 그 결과를 토대로 부적절한 문항의 경우 최종 수정·보완한 후 완성된 질문지로 본 조사를 실시하였다. 각 문항은 5점 Likert 척도를 이용하였으며, 점수가 높을수록 임파워먼트가 높음을 의미한다.

2) 조직효과성

(1) 조직헌신성

Porter, Steers, Mowday, 그리고 Boulian(1974)이 개발한 조직헌신성 질문지(OCQ: organizational commitment questionnaire)를 유아교육기관의 특성에 맞게 변안·수정한 김동춘(1998)의 도구를 사용하였으며, 그 하위영역은 충성심, 자발성, 가치수용으로 총 14문항으로 구성되어 있다. 각 문항별로 5점 Likert 척도를 이용하였으며, 점수가 높을수록 조직헌신성이 높음을 의미한다.

(2) 직무만족

노종희(2001)가 우리나라의 교직 현실에 적합하도록 개발한 '교사 직무만족 질문지' (teacher job satisfaction questionnaire: TJSQ)를 본 연구자가 유아교육기관에 맞게 수정·보완하여 사용하였는데, 직무만족의 외재적 요인(동료애·업무부담·보상-각 4문항)과 내재적 요인(혁신성·교직의식·발전성·자율성-각 4문항)으로 총 28문항이 구성되었다. 점수가 높을수록 각 하위요인이 높음을 의미한다.

(3) 직무성과

직무성과에 관한 도구는 김창걸(1983)의 학교조직 효과성의 측정도구를 유아교육기관의 특성에 맞도록 수정·보완하여 사용한 김동춘(1998)의 도구를 이용하였다. 직무성과는 총 11문항으로 수업준비(2문항), 수업활동(2문항), 생활지도(2문항), 학급운영(2문항), 그리고 근무관계(3문항)로 구성되었다. 각 문항별로 5점 Likert 척도를 이용하였으며, 점수가 높을수록 직무성과가 높음을 의미한다.

3. 자료분석

본 연구에서는 SPSS 12.0 version을 사용하여 통계 처리하였다. 첫째, 본 연구에서 사용할 검사도구의 문항들의 타당성 여부를 알아보기 위하여 요인분석(factor analysis)을 실시하였다. 요인분석의 기준으로 각 요인의 고유치가 1.0 이상이고, 요인 적재치가 0.5 이상인 문항을 신뢰할 수 있는 문항과 요인들로 고려하였으며, 요인들의 신뢰성을 규명하기 위하여 문항의 내적 신뢰도(Cronbach's  $\alpha$ )를 산출하였고 그 결과는 0.72-0.91로 나타났다.

둘째, 회귀분석이나 중재효과 검증에 앞서 연구를 위해 사용된 변수들 간의 관련성 정도와 다중공선성 여부를 살펴보기 위해 Pearson의 상관계수를 산출하였다.

셋째, 개인특성이나 조직특성을 중재변인으로 설정하여 중재변인에 따른 교사의 임파워먼트가 조직효과성에 미치는 영향을 분석하기 위해 중재회귀분석(moderating regression)을 실시하였다. 분석결과 상호작용변인이 종속변인에 미치는 영향력이 유의한 경우, 그 효과의 구체적인 방향성을 알아보기 위해 변인별로 상·하 집단으로 구분하여 그래프 분석을 하였다.

Ⅲ. 결과 및 해석

본 연구의 연구문제를 분석하기에 앞서 변수들 간의 관련성 정도를 파악하고 다중공선성 여부를 살펴보기 위해 상관관계를 분석하여 <표 2>에 그 결과를 제시하였다. 상관계수가 0.8 이상인 변수는 없어 다중공선성의 문제는 우려되지 않았다.

<표 2> 유아교사의 임파워먼트, 조직효과성, 각 변인 간 상관관계

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1										
2	-.15***									
3	.04	-.20***								
4	.14***	-.23***	-.24***							
5	-.29***	.04	-.08*	-.06						
6	-.09*	.17***	.04	-.14***	.05					
7	.24***	-.11**	.22***	.15***	-.08*	-.11**				
8	.10**	-.07*	.05	.05	.03	-.08*	.54***			
9	.25***	-.18***	.12***	.09**	-.12***	-.20***	.64***	.51***		
10	.13***	-.12***	.20***	.10**	.01	-.07*	.62***	.41***	.56***	

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

1. 학력, 2. 결혼유무(1.유, 2.무), 3. 현 기관 재직기간, 4. 이직유무(1.무, 2.유), 5. 기관유형(1.유치원, 2.어린이집), 6. 교사수, 7. 임파워먼트, 8. 조직헌신성, 9. 직무만족, 10. 직무성과

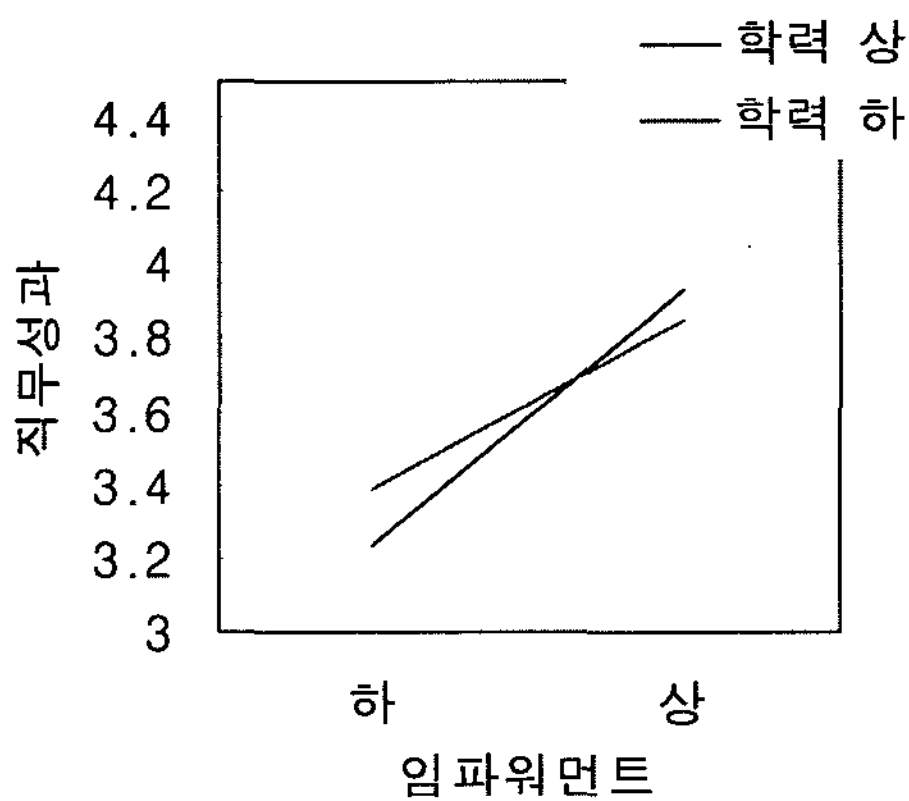


〈표 3〉 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계에서 학력에 따른 중재효과

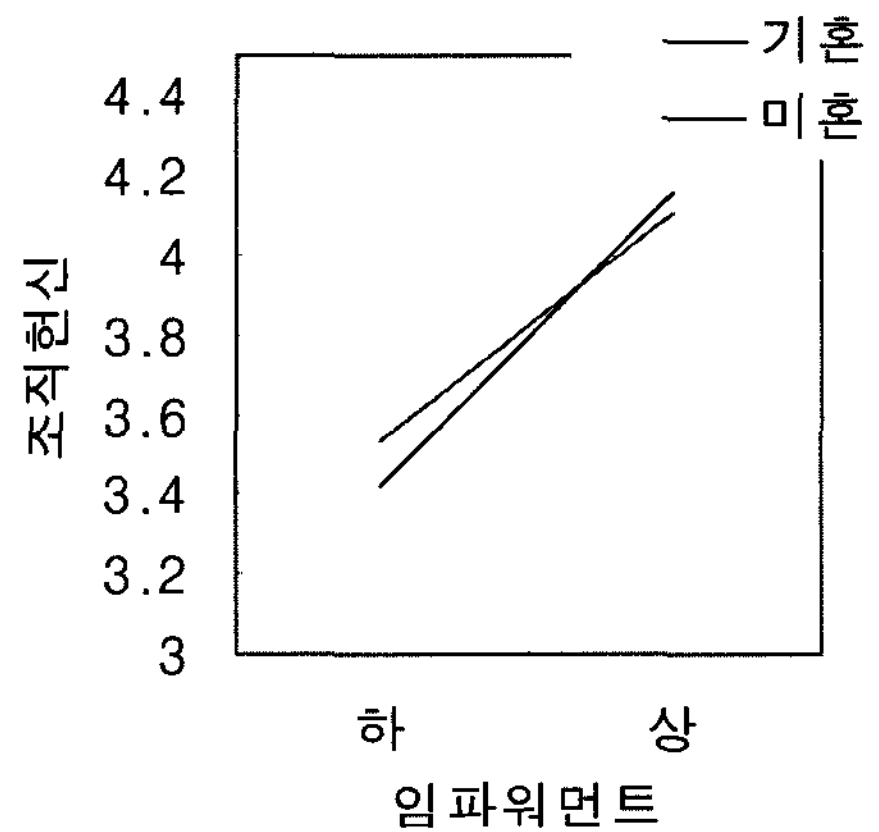
(N=808)

종속변인 \ 투입변인	조직헌신성 $\beta$		직무만족 $\beta$		직무성과 $\beta$	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
임파워먼트	.543***	.547***	.619***	.622***	.620***	.612***
학력	-.025	-.024	.104***	.104***	-.017	-.019
학력×임파워먼트		-.030		-.019		.063*
$\Delta R^2$		.001		.001		.004*
$R^2$	.289	.290	.424	.425	.380	.384
F	163.783***	109.534***	296.482***	197.689***	246.593***	166.923***

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



〈그림 1〉 교사의 임파워먼트와 직무성과의 관계에서 학력에 따른 중재효과



〈그림 2〉 교사의 임파워먼트와 조직헌신성의 관계에서 결혼유무에 따른 중재효과

1. 유아교사의 임파워먼트와 조직효과성에 대한 교사 개인 특성의 중재효과

1) 학력에 따른 중재효과

교사의 임파워먼트와 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등 조직효과성의 관계에 있어 학력이 갖는 중재효과를 분석한 결과는 〈표 3〉과 같다. 이 중 직무성과에 대해서만 학력과 교사 임파워먼트의 상호작용변인( $\beta=.063, p<.05$ )이 통계적으로 유의미한 영향력을 가진 것으로 나타났다.

〈그림 1〉을 통해 학력에 따른 중재효과의 방향성을 살펴 보면 학력이 상인 경우, 하인 경우 보다 교사 임파워먼트의 높고 낮음에 따른 직무성과의 차이가 더 크게 나타났다. 즉, 학력이 높은 경우 직무성과가 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받음을 알 수 있다.

2) 결혼유무에 따른 중재효과

교사의 임파워먼트와 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등

조직효과성의 관계에 있어 결혼유무가 갖는 중재효과를 분석한 결과는 〈표 4〉와 같다. 이 중 조직헌신성에 대해서만 결혼유무와 교사 임파워먼트의 상호작용변인( $\beta=.064, p<.05$ )이 통계적으로 유의미한 영향력을 가진 것으로 나타났다.

〈그림 2〉에서 결혼유무에 따른 중재효과의 방향성을 살펴 보면 기혼인 경우 미혼인 경우 보다 교사 임파워먼트의 높고 낮음에 따라 조직헌신성의 차이가 더 크게 나타났다. 즉, 기혼인 교사의 경우 조직헌신성이 교사의 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받음을 알 수 있다.

3) 현 기관 재직기간에 따른 중재효과

교사의 임파워먼트와 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등 조직효과성의 관계에 있어 현 기관 재직기간이 갖는 중재효과를 분석한 결과는 〈표 5〉과 같은데, 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 모두에 대해 현 기관 재직기간과 교사 임파워먼트의 상호작용변인은 통계적으로 유의미한 영향력이 없었다.

〈표 4〉 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계에서 결혼유무에 따른 중재효과 (N=808)

종속변인	조직헌신성 $\beta$		직무만족 $\beta$		직무성과 $\beta$	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
투입변인						
임파워먼트	.536***	.516***	.632***	.624***	.611***	.593***
결혼유무	-.015	-.020	-.106***	-.108***	-.051	-.055*
결혼유무×임파워먼트		.064*		.026		.057
$\Delta R^2$		.004*		.001		.003
$R^2$	.289	.293	.425	.426	.383	.386
F	163.475***	110.835***	297.672***	198.700***	248.967***	167.826***

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

〈표 5〉 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계에서 재직기간에 따른 중재효과 (N=808)

종속변인	조직헌신성 $\beta$		직무만족 $\beta$		직무성과 $\beta$	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
투입변인						
임파워먼트	.554***	.549***	.650***	.641***	.602***	.594***
현 기관 재직기간	-.075*	-.074*	-.030	-.028	.062*	.063*
현 기관 재직기간 × 임파워먼트		-.014		-.024		-.023
$\Delta R^2$		.000		.000		.001
$R^2$	.294	.294	.415	.415	.383	.384
F	167.639***	111.711***	285.380***	190.400***	250.131***	166.852***

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

〈표 6〉 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계에서 이직유무에 따른 중재효과 (N=808)

종속변인	조직헌신성 $\beta$		직무만족 $\beta$		직무성과 $\beta$	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
투입변인						
임파워먼트	.542***	.542***	.644***	.644***	.615***	.615***
이직유무	-.031	-.032	-.003	-.004	.007	.007
이직유무×임파워먼트		.060*		.041		.036
$\Delta R^2$		.003*		.002		.001
$R^2$	.290	.293	.414	.416	.380	.381
F	164.063***	111.178***	284.408***	190.680***	246.371***	164.963***

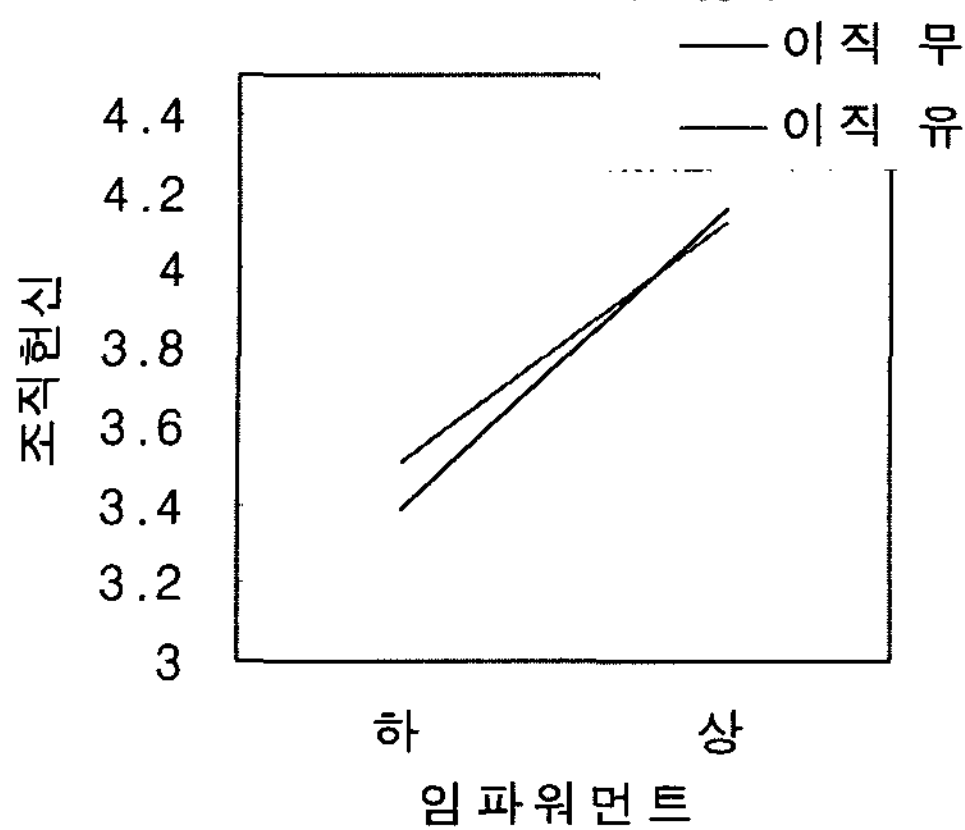
\* $p < .05$  \*\*\* $p < .001$

4) 이직유무에 따른 중재효과

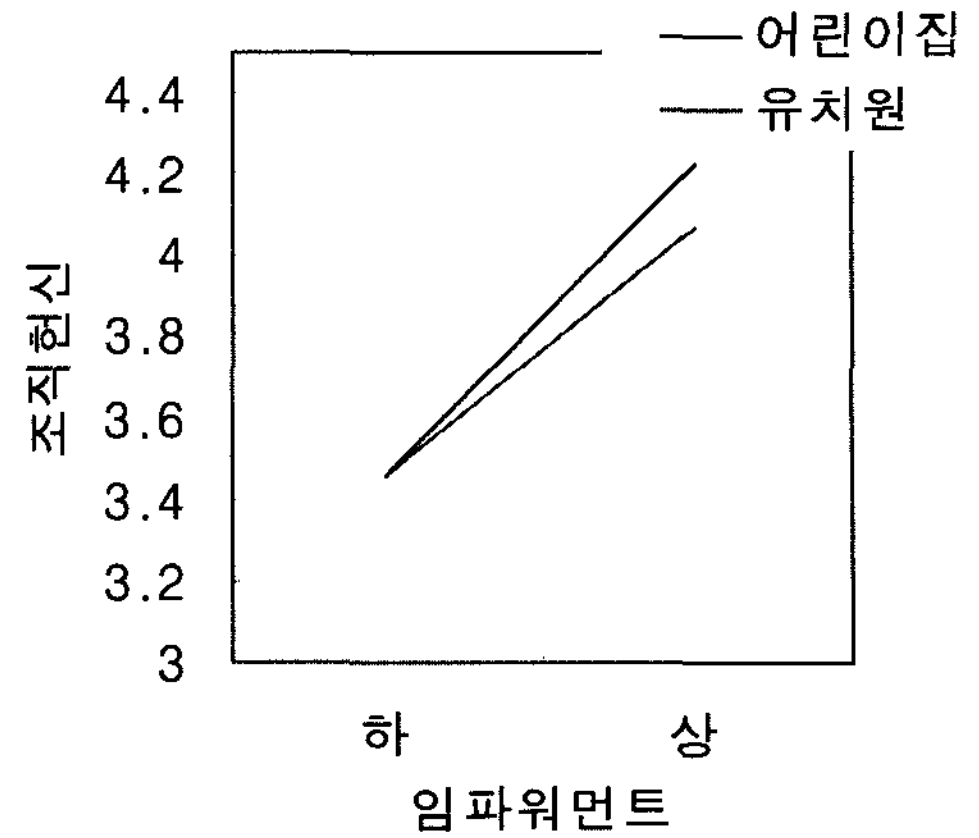
교사의 임파워먼트와 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등 조직효과성과의 관계에 있어 이직유무가 갖는 중재효과를 분석한 결과는 〈표 6〉과 같다. 이 중 조직헌신성에 대해서만 이직유무와 교사 임파워먼트의 상호작용변인( $\beta = .060, p < .05$ )이 통계적으로 유의미한 영향력을 가진 것으로

로 나타났다.

〈그림 3〉에서 이직유무에 따른 중재효과의 방향성을 살펴보면 이직 경험이 없는 경우가 있는 경우 보다 교사 임파워먼트의 높고 낮음에 따른 조직헌신성의 차이가 더 크게 나타났다. 즉, 이직 경험이 없는 교사의 경우 조직헌신성이 교사의 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받음을 알 수 있다.



〈그림 3〉 교사의 임파워먼트와 조직헌신성의 관계에서 이직유무에 따른 중재효과



〈그림 4〉 교사의 임파워먼트와 조직헌신성의 관계에서 기관유형에 따른 중재효과

2. 유아교사의 임파워먼트와 조직효과성에 대한 교사 조직특성의 중재효과

1) 기관유형에 따른 중재효과

교사의 임파워먼트와 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등 조직효과성의 관계에 있어 기관유형이 갖는 중재효과를 분석한 결과는 〈표 7〉과 같다. 이 중 조직헌신성에 대해서만 기관유형과 교사 임파워먼트의 상호작용변인( $\beta=.061, p<.05$ )이 통계적으로 유의미한 영향력을 보였다.

〈그림 4〉에서 기관유형에 따른 중재효과의 방향성을 살펴보면 어린이집의 경우가 유치원인 경우보다 교사 임파워먼트의 높고 낮음에 따른 조직헌신성의 차이가 더 크게 나타났다. 즉, 어린이집에 근무하는 교사의 경우, 조직헌신성이 교사의 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받음을 알 수 있다.

2) 교사수에 따른 중재효과

교사의 임파워먼트와 조직헌신성, 직무만족, 직무성과 등 조직효과성의 관계에 있어 교사수가 갖는 중재효과를 분석한 결과는 〈표 8〉와 같다. 조직헌신성에 대해 교사수와 교사 임파워먼트의 상호작용변인( $\beta=-.062, p<.05$ )이 통계적으로 유의미한 영향력을 가진 것으로 나타났다. 또한 직무만족의 경우도 교사수와 교사 임파워먼트의 상호작용변인( $\beta=-.073, p<.01$ )이 통계적으로 유의미한 영향력을 가진 것으로 나타났다.

〈그림 5〉에서 임파워먼트와 조직헌신성의 관계에서 교사수에 따른 중재효과의 방향성을 살펴보면 교사수가 하인 경우가 상인 경우보다 교사 임파워먼트의 높고 낮음에 따른 조직헌신성의 차이가 더 크게 나타났다. 즉, 교사수가 적은 기관의 조직헌신성이 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받음을 알 수 있다.

〈표 7〉 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계에서 기관유형에 따른 중재효과

(N=808)

종속변인	조직헌신성 $\beta$		직무만족 $\beta$		직무성과 $\beta$	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
투입변인						
임파워먼트	.542***	.545***	.638***	.637***	.620***	.620***
기관유형	.066*	.066*	-.072**	-.072**	.052	.052
기관유형×임파워먼트		.061*		-.029		-.010
$\Delta R^2$		.004*		.001		.000
$R^2$	.293	.297	.419	.420	.382	.382
F	166.729***	113.011***	290.482***	194.077***	249.132***	165.958***

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

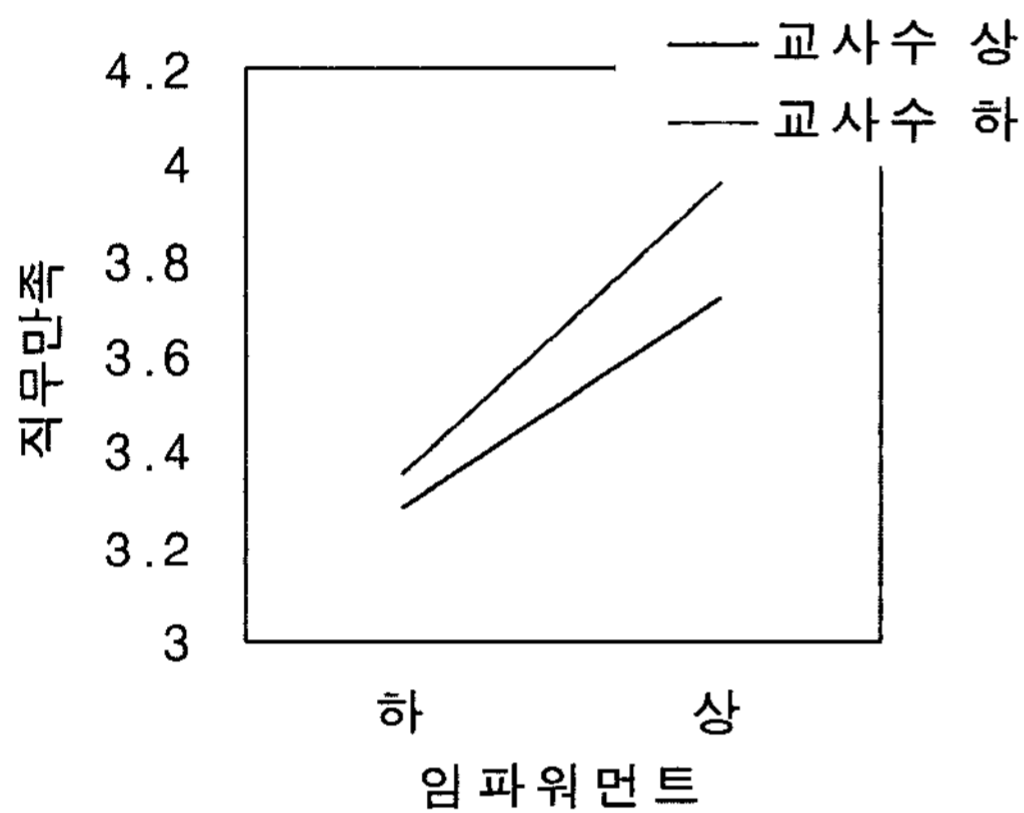


〈표 8〉 교사의 임파워먼트와 조직효과성 관계에서 교사수에 따른 중재효과

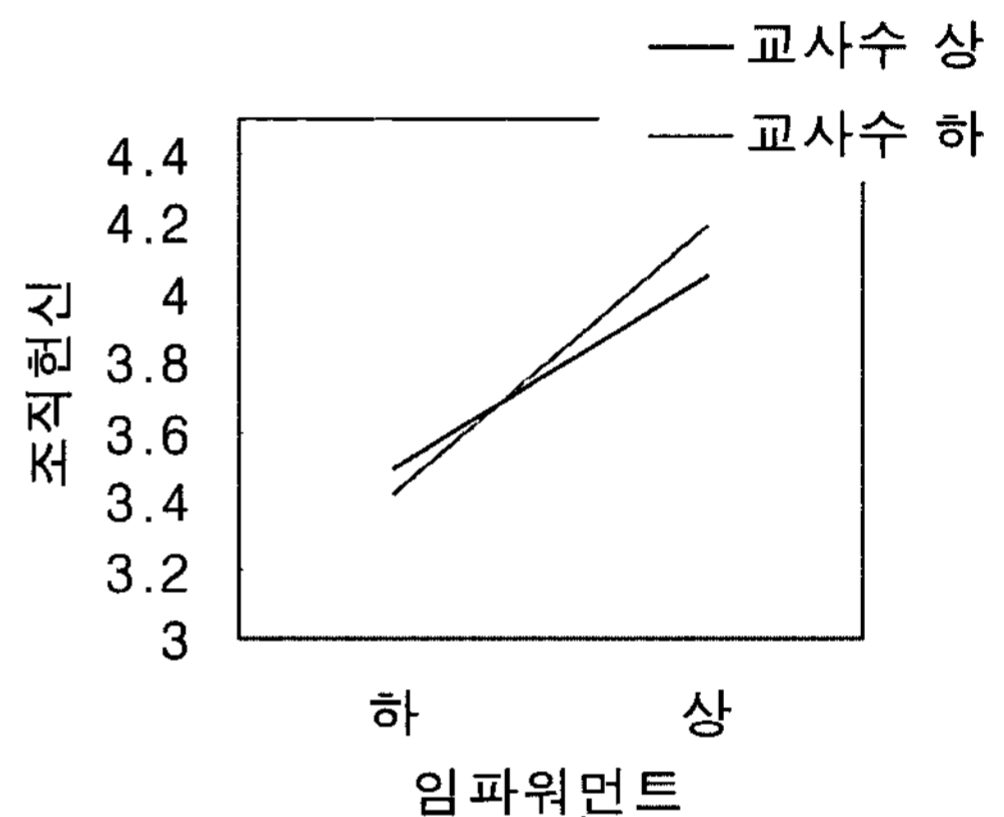
(N=808)

종속변인	조직헌신성 $\beta$		직무만족 $\beta$		직무성과 $\beta$	
	1단계	2단계	1단계	2단계	1단계	2단계
임파워먼트	.535***	.524***	.630***	.617***	.615***	.610***
교사수	-.020	-.021	-.132***	-.134***	-.009	-.010
교사수×임파워먼트		-.062*		-.073**		-.030
$\Delta R^2$		.004*		.005*		.001
$R^2$	.289	.293	.431	.436	.380	.381
F	163.610***	110.959***	305.259***	207.600***	246.408***	164.692***

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



〈그림 5〉 교사의 임파워먼트와 조직헌신성의 관계에서 교사수에 따른 중재효과



〈그림 6〉 교사의 임파워먼트와 직무만족의 관계에서 교사수에 따른 중재효과

그리고 〈그림 6〉에서 임파워먼트와 직무만족의 관계에서 교사수에 따른 중재효과의 방향성을 살펴보면 교사수가 하인 경우가 상인 경우보다 교사 임파워먼트의 높고 낮음에 따른 직무만족의 차이가 더 크게 나타났다. 즉, 교사수가 적은 기관의 직무만족이 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받을 수 있다.

#### IV. 논의 및 결론

본 연구 결과에 의해 다음과 같은 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 개인특성이나 기관특성이 교사의 임파워먼트와 조직효과성 사이의 관계를 중재하는지를 알아보기 위하여 중재회귀분석을 실시한 결과, 학력에 따른 중재효과는 직무성과에 대해서만 유의미한 영향력을 가진 것으로 나타났다. 이를 구체적으로 보면, 학력이 높은 교사의 경우 직무성과가 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받았는데, 이에 해당하는 교사

들은 자신에게 힘과 영향력을 줄수록 업무를 더 혁신적으로 추진할 수 있다고 지각하여 실제적인 업무성과의 향상을 가져왔다고 볼 수 있다. 한편, 본 연구결과는 초등학교 교사를 대상으로 임파워먼트와 직무만족 간의 관계에서 학력이 중재효과가 있었다는 이기명(2005)의 연구결과와는 일치하지 않는 것으로 나타났는데, 연구대상이 다른 것에서 오는 결과의 차이일 수 있으므로, 이에 대한 지속적인 관심이 요구된다.

한편, 교사의 임파워먼트와 조직효과성의 관계에 있어 결혼유무가 갖는 중재효과를 분석한 결과 조직헌신성에 대해서 유의미한 영향력을 가졌는데, 기혼인 교사의 경우 조직헌신성이 교사의 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받았다. 이 같은 결과에 따라 미혼 집단의 조직헌신성을 높이기 위하여 임파워먼트를 향상시킬 수 있는 적절한 방법이 고안되고 실행되는 것이 요구된다. 이를 통해 결혼유무에 따른 임파워먼트와 조직헌신성 간의 차이는 줄어들 수 있을 것이다.

그리고, 현 기관 재직기간에 따른 중재효과는 교사의 임파워먼트와 조직효과성의 관계에서 유의미한 영향력이 없었

는데, 이는 재직기간이 높은 교사는 헌신성이 높게 나타났다는 김인영(1990)과 Mowday *et al.*, (1982)의 연구결과와 일치하지 않는 것이다. 이 밖의 선행연구를 통해 밝혀진 교사의 재직기간의 효과는 대체적으로 재직기간이 장기일 경우 임파워먼트가 증진되어 조직효과성의 향상을 가져온다는 것(이기명, 2005)을 비취 볼 때, 유아교사가 지니는 특수성을 감안한 보다 지속적인 연구가 필요한 것으로 보여 진다.

또한, 교사의 임파워먼트와 조직효과성과의 관계에서 이직유무가 갖는 중재효과를 분석한 결과 조직헌신성에 대해서 유의미한 영향력을 가졌는데, 이직 경험이 없는 교사의 경우 조직헌신성이 교사의 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받았다. 본 연구결과를 통해, 이직 경험이 없는 경우 임파워먼트가 높을 때 조직헌신성도 높아진다고 볼 수 있지만, 조직헌신성이 낮을 경우 그 결과로 이직을 하게 된다는 Reyes(1992)의 주장을 고려해 볼 때, 어느 것이 중재변인이 되고 종속변인이 되는 것인지는 논쟁의 여지가 있다. 따라서 향후 심도 있는 인과적 모형 연구를 통해 그 관계성이 밝혀질 필요가 있겠다.

둘째, 교사의 임파워먼트와 조직효과성의 관계에 있어 기관유형이 갖는 중재효과를 분석한 결과 조직헌신성에 대해서 유의미한 영향력을 보였는데, 유치원 교사 보다 어린이집 교사의 경우, 조직헌신성이 교사의 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받음을 알 수 있다. 이러한 결과는 유지영(2004)의 연구결과와 관련 있는 것으로, 유치원과 어린이집이라는 두 기관특성이 지니는 다양한 차이점 가운데 어떠한 측면이 주요한 원인으로 작용하였는지 추후 연구를 통해 밝혀내는 일이 필요하다고 본다.

또한 교사의 임파워먼트와 조직효과성의 관계에서 교사수가 갖는 중재효과는 조직헌신성과 직무만족에서 유의미한 영향력을 보였다. 이를 구체적으로 살펴보면, 교사수가 적은 기관에 근무하는 교사의 조직헌신성과 직무만족은 임파워먼트에 정적인 영향을 더 크게 받았다. 이 같은 결과는 유아교육기관의 특수성이 반영된 것으로, 교사수가 적을 경우 보다 인간관계가 밀집되고 친밀감이 높아져 교사간의 협력과 동료애를 형성하기에 용이하며, 결과적으로 조직에 헌신하며 기관에 대한 만족감을 향상시키는데 기여하는 것으로 해석할 수 있다.

본 연구에서 위와 같은 교사 배경변인에 따른 중재효과를 검증한 것은, 기존 연구들은 임파워먼트를 중심으로 하여 변수들 간의 상관관계를 검증하는데 국한되었으며, 또한 개인적 특성을 고려하여 실질적으로 교사들의 능력과 동기가 향상된 임파워먼트의 형성방안을 제시하지 못하였기 때문이다. 모든 조직의 구성원은 조직 내에서 각자 나름대로 과업을 부여받고 있으며, 같은 조직 환경이라 할지라도 조직의 목표 달성과정에서 보이는 각각의 행동은 차이를 보이게 마

련인데, 이때 주요변수로 작용하는 것이 개인특성임을 위의 결과들을 통해 확인할 수 있었다. 이와 같은 측면에서 볼 때, 유아교사 개개인은 기관 내에서 직무수행을 통한 임파워먼트나 조직효과성을 높이기 위해 누구나 자신의 특성을 발휘할 수 있다.

본 연구의 제한점과 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 보다 장기간에 걸친 종단적 연구(longitudinal study)를 하는 것이 필요하다. 본 연구는 여러 현실적인 사항들을 고려하여 짧은 기간 동안 자료 수집을 하였는데, 앞으로의 연구에서는 종단적인 연구 설계를 통하여 각 변인들 간의 인과관계를 밝히는데 더 많은 노력을 기울여야 할 것으로 보인다. 교사의 임파워먼트는 고정되어 있는 것이 아니며, 개인과 기관의 특성에 따라 다른 양상을 보인다는 결과를 생각할 때, 교사가 임파워먼트 되어가는 과정을 분석하고, 상황마다 조직효과성에 반영되는 영향을 비교하는 것이 의미 있다고 보여짐으로, 비교적 장기간의 연구를 실시해야 할 것으로 사료된다.

둘째, 우리나라 유아교육기관에 적합한 교사의 임파워먼트, 그리고 조직효과성을 측정하는 객관적이고 타당성 있는 척도의 개발이 있어야 한다. 왜냐하면 이러한 측면은 측정하는 기준에 대한 명확성이 확보되어야 그 조사결과에 따라 실질적으로 임파워먼트, 조직효과성을 향상시킬 수 있는 정책과 여건이 마련되기 때문이다. 이러한 측면에서 볼 때, 연구대상을 직접 관찰하고 심층 면접하는 방법과 사례조사 등을 병행하는 것이 보다 객관적인 사실을 파악할 수 있게 한다고 본다. 더불어 후속연구에서는 교사의 개인변인 중 경력을 함께 고려하는 것이 필요하다고 본다. 왜냐하면 국공립 유치원 교사의 경우 일정기간마다 근무기관을 옮기므로 재직기간이 일정 범위 내에 있기 때문이다.

## ■ 참고문헌

- 강흥구(2001). 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구-의료사회복지사의 인식을 중심으로. *한국사회복지학*, 47, 7-33.
- 고완태, 장동완(1998). 교사 활력화 모델의 재구성. *교육행정학 연구*, 16(3), 376-379.
- 김동춘(1998). 교사가 지각한 유아교육기관의 조직문화와 조직효과성과의 관계 연구. 서울여자대학교 대학원 박사 학위논문.
- 김민환, 이옥범(2003). 중등학교장의 리더십과 임파워먼트, 조직몰입 및 직무만족의 관계에 관한 연구. *경영교육논*

- 총, 31, 127-145.
- 김수영(1992). 유치원 교사의 교육신념과 교수행위에 관한 연구. 이화여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김인영(1990). 유치원 조직풍토와 교사의 헌신도에 관한 연구. 이화여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김정희, 문혁준(2006). 국공립과 사립 유치원교사의 조직헌신에 영향을 미치는 변인. *유아교육연구*, 26(5), 307-331.
- 김창걸(1983). 교장의 지도성 행위, 상황 및 조직효과성과의 관계 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김태진, 박영준(2003). 아동복지시설 종사자의 임파워먼트가 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구. *사회복지연구*, 24, 57-90.
- 김희태(2004). 유아교사의 갈등에 대한 질적 연구. *유아교육학 논집*, 8(2), 5-34.
- 노종희(2001). 교원 직무만족의 개념화 및 측정에 관한 연구. *교육행정학 연구*, 19(2), 163-181.
- 박영준(2003). 생활시설의 조직문화와 사회복지사의 능력강화가 조직 유효성에 미치는 영향. 대구대학교 대학원 박사학위논문.
- 염지숙(2003). 유아교사들의 교직 경험: 현장으로부터의 목소리. 한국 유아교육의 정체성 확립을 위한 대화의 토대(pp. 63-91). 한국유아교육학회 2003년 연차 학술대회.
- 유지영(2004). 유아교육기관에서의 교사 리더십유형과 조직효과성 연구. 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이기명(2005). 교사 임파워먼트와 직무만족과의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정혜영, 박영준(2005). 보육교사의 임파워먼트, 조직건강, 직무만족도의 인과모형분석. *열린유아교육연구*, 10(4), 45-67.
- 조복희(2001). 보육교사 양성교육체계에 관한 연구. 보육발전 기획단 자료집.
- 조연숙(2001). 여성복지서비스 공급기관 운영형태 다양화의 성과에 관한 연구-서울특별시 여성발전센터 사례 연구-. 명지대학교 대학원 박사학위논문.
- 최현자(2002). 유아부모교육 체제 연구. 단국대학교 대학원 박사학위논문.
- Argyris, C. (1964). *Integrating the individual and the organization*. NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social-cognitive view*. Englewood cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Eckley, M. E. (1997). *The relationship between teacher empowerment and principal leadership styles*. Doctoral Dissertation. University of Pennsylvania State, USA.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters*. NY: Simon & Schuster.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. NY: Academic Press.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment job satisfaction and turn over among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher organizational commitment: Implication for restructuring the workplace*. Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement (Ed).
- Short, P. M., & Rinehart, J. S. (1992). School participant empowerment scale: Assessment of level of empowerment within school environment. *Educational and Psychological Measurement*, 52, 951-960.
- Sugarman, J. (1993). *Building local strategies for young children and their families*. Washington, DC: Center in Effective Services for Children.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Whitebook, M., Natiuk, P. H., & Bellm, D. (1994). *Mentoring in early care and education: Refining an emerging career path*. Washington, DC: National Center for the Early Childhood Work Force.

(2007년 6월 30일 접수, 2007년 8월 16일 채택)