

## 보육교사의 이직의도에 대한 조직문화와 직무만족도의 영향

최혜영<sup>1</sup> · 조성연<sup>2</sup> · 권연희<sup>3</sup><sup>1</sup>창원대학교 가족복지학과, <sup>2</sup>호서대학교 유아교육과, <sup>3</sup>부경대학교 유아교육과

## The Effect of Organizational Culture and Job Satisfaction on Childcare Teachers' Intention to Change Jobs

Hyeyeong Choi<sup>1</sup> · Songyon Cho<sup>2</sup> · Yeonhee Kwon<sup>3</sup><sup>1</sup>Department of Family Welfare, Changwon National University, Changwon; <sup>2</sup>Department of Early Childhood Education, Hoseo University, Cheonan;<sup>3</sup>Department of Early Childhood Education, Pukyong National University, Busan, Korea

## Abstract

The purpose of this study was to investigate the influences of organizational culture and childcare teachers' job satisfaction on their intention to change jobs. The participants of this study were 290 childcare teachers from the Busan and Gyeongnam areas. The instruments used in this study were the Organizational Culture Scale (4 factors with 16 items), Childcare Teacher's Job Satisfaction Scale (6 factors with 40 items), and Childcare Teacher's Intention to Change Jobs Scale (1 factor with 7 items). The data were analyzed by descriptive statistics, one-way analysis of variance, Pearson's product moment correlation, and stepwise multiple regression with SPSS ver. 21.0 software. The results were as follows: First, the higher childcare teachers' intention to change jobs, the lower was their monthly income, age, and career level, and the total number of children that they had to serve. Second, there were significant positive correlations between childcare teachers' intention to change jobs and their innovative, collective, and rational organizational culture. Further, there were significant negative correlations between childcare teachers' intention to change jobs and hierarchical organizational culture. and between childcare teachers' intention to change jobs and their job satisfaction. Finally, childcare teachers' intention to change jobs was found to be 46% about job satisfaction and organizational culture and was explained the most by the director's childcare center management. This study primarily suggests that a director's role is important in the lowering of childcare teacher's intention to change jobs.

## Keywords

childcare teacher, intention to change jobs, job satisfaction, organizational culture

Received: December 31, 2013

Revised: February 17, 2014

Accepted: March 2, 2014

This article was presented as a conference paper at the 66th Conference of the Korean Home Economics Association in 2013.

## Corresponding Author:

Yeonhee Kwon

Department of Early Childhood Education,  
Pukyong National University, 45  
Yongso-ro, Nam-gu, Busan 608-737,  
Korea

Tel: +82-51-629-5498

Fax: +82-51-629-5493

E-mail: yeonheekwon@pknu.ac.kr

## 서론

현재 우리나라는 여성의 사회참여 증가로 일·가정 양립을 유지하면서 Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) 평균에도 못 미치는 저출산 문제를 해결하기 위해 많은 노력을 기울이고 있다. 이러한 노력에 힘입어 1992년 4,513개였던 어린이집 수는 2013년 12월 기준으로 43,770개소로 지난 20년간 약 10배나 증가하였다. 어린이집의 양적 확대는 양질의 보육서비스 및 환경을 동반하지 못함에 따라 이와 관련한 다양한 요구와 문제가 이어지고 있다. 이중 영유아의 보육을 책임지고 있는 교사의 자질과 역할 및 이들을 위한 복지 및 처우에 대한 문제는 끊임없이 제기되고 있으나 이에 대한 개선은 여전히 요원한 상황이다.

양질의 보육을 위해 가장 중요한 요인은 우수한 교사의 확보이다. 교사의 질은 양질의 보육을 위한 시작점이자 영유아의 건강한 성장과 발달에 필수적인 요소이다[7]. 그러나 보육교사에 대한 사회

적 인식과 그에 따른 복지 및 급여 수준 등은 여전히 낮다[5]. 이런 이유로 교사가 오랜 기간 동안 한 기관에서 근무하는 것이 어려워 이직율이 높다[6, 29]. Whitebook과 Sakai [29]의 연구에 의하면 1996년에 인터뷰했던 교사의 1/2과 원장의 1/3이 2000년에 이직을 경험하였으며, 이직한 수의 절반만이 현재에 재직하고 있었다. 국내에서도 보건복지부의 2012년 전국보육실태조사 결과에서 27.6%의 보육교사가 2011년 한 해 동안에 직장을 그만둔 경험이 있는 것으로 나타났다[6]. 미래 국가 동력의 확보를 위해 양질의 보육서비스를 제공하고자 한다면 보육교사가 안정적으로 교사로의 역할을 수행할 수 있는 여건을 살펴보고 이를 지원하는 것이 무엇보다 중요하다. 이는 이직으로 인해 영유아에게 미칠 부정적 영향을 사전에 예방하기 위해서도 필요하다[2, 7, 28]. 아무리 좋은 보육시설과 보육과정을 갖추었다 할지라도 이를 효과적으로 운영할 수 있는 인적자원인 보육교사가 없다면 양질의 보육은 이루어질 수 없다[4].

이직은 자신이 임금을 받고 일하고 있는 직장의 구성원으로서의 역할을 포기하고 다른 직장 또는 직업으로 이동하는 것을 의미한다. 보육교사의 이직도 다른 어린이집이나 직장으로서의 이동을 의미하기 때문에 이는 보육의 질을 알아볼 수 있는 중요한 지표가 된다[21]. 이직은 양질의 인력 확보 면에서 위협요인인 동시에 새로운 인력의 모집, 선발에 따른 비용을 발생시키고, 조직의 효과성과 생산성을 감소시키면서 남아있는 보육교사에게도 부정적 영향을 줄 수 있다[30]. 즉, 보육교사의 높은 이직의도로 인해 이직률이 높은 어린이집은 동료교사 간의 사기저하를 가져오고 보육의 일관성에 부정적 영향을 미쳐 보육의 질뿐 아니라 보육교사의 질적 수준도 떨어뜨릴 수 있다. 이에 보육교사가 이직에 대해 어떤 생각을 지니고 있으며, 이러한 이직의도를 완화할 수 있는 방안이 무엇인가는 현장의 매우 중요한 이슈이다.

이직의도는 현재 근무하고 있는 기관의 근무조건이 자신의 욕구에 만족하지 못하여 기회가 되면 다른 동종기관이나 조직으로 떠나고자하는 생각이나 태도이다[4]. 보육교사의 이직의도는 현재 기관에서의 교사역할을 포기하고 다른 어린이집으로 옮기거나 다른 직종으로 바꾸려는 생각이나 태도로서 이직을 결정하는 가장 강력한 예측 변수라고 할 수 있다[9, 12, 18]. 보육교사는 보육 분야를 완전히 떠나기보다 보육 분야를 떠나지는 않으면서 한 어린이집에서 다른 어린이집으로 전전하는 독특한 이직 형태를 보이는데, 이는 한두 가지 특성으로만 설명하기 어렵다[30]. 보육교사의 이직의도에 대해 개인 특성 변인과 사회지원 변인이 가장 많은 영향을 미쳤다. 보육교사의 개인특성 변인 중 연령, 건강상태, 보수, 직무만족도, 교사효능감, 직무스트레스 등과 같은 신체적,

심리적, 태도적 요인이 영향을 미쳤다[4, 9, 10, 12, 18, 22]. 반면, 교사의 학력[15, 30]이나 시설유형[15]에 따라서는 이직의도에 차이가 없었다. 즉, 보육교사의 연령이 많을수록, 건강상태가 좋을수록, 보수수준과 직무만족도 및 교사효능감이 높을수록, 직무스트레스가 낮을수록 이직의도가 더 낮았다. 또한 보육교사의 이직의도에 대한 사회지원 변인으로는 조직문화, 원장의 지원을 들 수 있다[4, 18, 22]. Spindler와 Biott [27]는 원장은 교사에게 소속감을 갖게 하고, 교사로서 하여금 주인의식을 가질 수 있는 태도를 함양해주는 것이 중요하다고 지적하였다. 그러므로 원장은 보육교사로서 하여금 스스로 유능하다고 생각하고 조직에 필요한 사람이라고 느끼게 함으로써 교사가 자신감을 가지고 보다 안정적으로 일할 수 있도록 도와주는 사람이다. 또한 원장이 교사와 신뢰관계를 형성할 때 보다 효과적으로 기관을 운영할 수 있으므로 원장은 교사와의 잦은 접촉을 통해 효과적이고, 지지적이며, 구체적이고 원활한, 피드백을 통해 교사를 지원해줌으로써[3, 23], 보육교사의 이직의도를 낮출 수 있다[4]. 지금까지 보육교사의 이직의도에 대한 연구는 주로 보육교사의 개인특성 변인을 중심으로 이루어졌고, 개인특성 변인과 사회지원을 함께 고려한 연구는 소수에 불과하다. 그러나 보육교사의 이직의도에 대해서는 개인적 차원과 사회적 지원이 모두 중요한 영향을 미치기 때문에 두 가지 차원을 모두 고려하여 연구를 실시할 필요가 있다.

개인특성 변인 중 직무만족도는 보육교사가 직업을 지속하는데 긍정적 영향을 미쳐 이직률을 낮추는 데 기여한다[2, 12, 27]. 보육교사의 직무만족도에 대해 Cho 등[5]은 보육교사가 자신이 처한 근무환경과 사회적 인식 및 복지수준에 대한 지각을 통해 자신의 직무에 만족하는 정도라고 정의하였다. 이는 동료관계, 원장관계, 직무특성, 근무환경, 보수의 만족 등을 포함한다. 그리하여 보육교사의 직무만족도가 높을수록 보육활동이 더 의욕적이고 적극적으로 이루어지며, 이직의도도 더 낮을 뿐만 아니라[12, 14], 부모와의 관계도 더 긍정적이다[2].

한편, 보육교사의 이직의도에 영향을 미칠 수 있는 사회지원 변인으로는 보육교사가 처한 직업적 환경, 즉 조직문화를 들 수 있다. Schein [25]은 조직문화(organizational culture)를 조직의 구성원이 공유하고 있는 가치, 규범, 의례, 지식 등을 포함하는 종합적인 개념으로 설명하였다. 과거 조직문화는 주로 경영과 관련한 분야에서 연구를 많이 실시하였으나 어린이집도 하나의 조직이라는 인식에 따라 최근 이와 관련한 연구가 이루어지고 있다[11, 14, 19]. 어린이집은 다른 조직과 달리 대부분의 교직원들이 여성이고, 조직 구성원의 수도 많지 않아 친밀한 인간관계를 바탕으로 하는 고유한 조직문화를 나타낸다[11, 19]. 어린이집마다

원장과 교사 간에 다양한 조직문화가 존재한다[4]. Lee와 Park [13]은 보육교사의 이직의도와 집단 내 갈등 간에 관계가 있으며, 직무만족도가 이러한 관계에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 조직문화에 대해 Quinn과 Kimberly [24]는 경쟁가치모형(competing values model)을 응용하여 내적지향 대 외적지향(통합 대 차별)축과 신축 대 안정(재량 대 통제)축을 가진 네 가지 차원의 조직문화를 제시하였다. 네 가지 조직문화는 외적지향 및 차별과 신축 및 재량 특성을 지닌 개발문화(development culture), 내적지향 및 통합과 신축 및 재량 특성을 지닌 집단문화(group culture), 내적지향 및 통합과 안정과 통제 특성을 지닌 위계적 문화(hierarchical culture), 외적지향 및 차별과 안정과 통제 특성을 지닌 합리적 문화(rational culture)이다.

교육과 보육분야에서의 조직문화에 대한 연구는 주로 학교나 유치원을 중심으로 진행되어 왔고 어린이집의 조직문화에 대한 연구는 매우 드물게 실시되었다. 어린이집의 교직원을 대상으로 드물게 실시된 연구 중 Kim과 Lee [11]는 어린이집의 조직문화가 특정유형의 문화보다 다양한 문화유형이 공존하는 포괄적인 특성을 지닌다는 결과를 제시하였다. 이러한 결과가 나타난 이유에 대해 연구자들은 어린이집의 조직문화가 원장, 교사, 학부모, 지역사회 구성원 간의 정서적인 관계가 중심이 되는 특성을 지니고 있기 때문이라고 설명하였다. 한편, Lee와 Kim [14]은 어린이집의 조직문화는 가족적인 인간관계와 조직 내의 일관된 질서 및 안정을 강조하여 내부적 가치 달성에 집중하는 경향이 있다고 지적함으로써 관계지향문화와 위계지향문화가 우세하다는 연구결과를 제시하였다. 소수 교직원을 중심으로 종일제로 운영하는 어린이집은 반나절 프로그램으로 운영하는 유치원과 다를 수 있고, 하루의 대부분을 원장과 교사가 작은 공간에서 함께 생활하기 때문에 다른 교육기관과 다른 조직문화 특성을 지닐 수 있다. 따라서 그 수가 급증하고 있는 어린이집과 관련하여 보육교사를 대상으로 어린이집의 조직문화는 어떤 특성을 지니고 있는지에 대해 살펴볼 필요가 있으며, 이는 향후 국가적 차원에서 양질의 보육서비스를 제공하기 위한 기초자료로서도 의의가 있다.

어린이집의 조직문화는 지역마다, 기관마다, 혹은 설립유형에 따라 다양할 수 있다. 또한 낮은 수준의 사회적 인식과 보수 등에도 불구하고 상당수의 보육교사들은 직무에 만족하면서 보육활동을 수행하고 있지만 여전히 다른 한편에서는 이직의도를 지니고 있기도 하다. 따라서 본 연구는 보육교사의 직무만족도와 어린이집의 조직문화가 보육교사의 이직의도와 어떤 상관관계가 있으며, 그 영향력은 어느 정도인지에 대해 살펴보고자 한다. 이를 통해 보육교사의 이직의도를 낮출 수 있는 직무만족도 요인과 조직

문화의 특성을 알아봄으로써 양질의 보육서비스를 제공해줄 수 있는 우수한 보육환경을 조성하기 위한 기초자료를 제공해줄 수 있을 것이다.

이러한 연구 목적과 필요성에 따라 본 연구에서 살펴보고자 하는 연구문제는 다음과 같다.

- 연구문제 1. 인구학적 변인에 따라 보육교사의 이직의도에는 차이가 있는가?
- 연구문제 2. 어린이집의 조직문화 및 보육교사의 직무만족도와 이직의도 간에는 어떤 관계가 있는가?
- 연구문제 3. 어린이집의 조직문화와 보육교사의 직무만족도가 보육교사의 이직의도에 미치는 상대적 영향력은 어떠한가?

## 연구방법

### 1. 연구대상

본 연구는 유의표집에 따라 선정한 부산과 경남지역 어린이집에 재직하고 있는 290명의 보육교사를 대상으로 하였다. 보육교사에게 연구목적을 설명하고, 이에 동의한 보육교사를 대상으로 질문지에 응답하도록 하였다. 연구대상의 인구학적인 특성은 Table 1에 제시한 바와 같다.

보육교사의 연령은 40대 이상(34.5%), 30대(33.8%), 20대(27.2%) 순으로 나타났고, 교육수준은 약 3/4정도가 전문대졸 이상이었으며, 월평균 급여수준은 100-150만원 미만이 63.4%로 가장 많았고, 총 보육경력은 절반정도가 4년 이하였다. 보육교사가 재직하고 있는 어린이집의 설립유형으로는 가정어린이집이 43.8%로 가장 많았고, 그 다음으로는 민간어린이집이 40.8%를 차지하였다. 또한 어린이집의 규모를 알 수 있는 총 정원을 살펴 보았을 때, 49인 이하 어린이집이 64.1%로 가장 많았으며, 그 다음으로는 50-99인 이하 어린이집이 17.9%를 차지하였다.

### 2. 연구도구

#### 1) 직무만족척도

보육교사의 직무만족도를 알아보기 위하여 Cho 등[5]이 개발하여 타당화한 한국형 보육교사 직무만족척도(Korean Childcare Teacher's Job Satisfaction Scale, K-CTJSS)를 사용하였다. 본 척도는 원장의 운영방식 및 태도(10문항), 사회적 인식 및 처우(8문항), 보육환경 및 복지(8문항), 보육업무(6문항), 동료교사와의 관계(4문항), 부모와의 관계(4문항)의 6개 하위요인의 총 40문항으로 구성되어 있다. 본 척도에 대한 응답은 '1점(전혀 그렇지 않

Table 1. Participants' Demographic Variables (N=290)

Variable	Frequency (%)
<b>Age (yr)</b>	
20-29	79 (27.2)
30-39	98 (33.8)
Over 40	100 (34.5)
No response	13 (4.5)
Total	290 (100.0)
<b>Monthly income (1,000 won)</b>	
Under 1,000	46 (15.9)
1,000-1,499	184 (63.4)
1,500-1,999	53 (18.3)
2,000-2,500	5 (1.7)
No response	2 (0.7)
Total	290 (100.0)
<b>Establishment agent</b>	
Public	14 (4.8)
Foundation	14 (4.8)
Private	118 (40.8)
Home-based	127 (43.8)
Employer-supported	12 (4.1)
No response	5 (1.7)
Total	290 (100.0)
<b>Education level</b>	
High school	69 (23.8)
College	135 (46.6)
Over university	80 (27.6)
No response	6 (2.0)
Total	290 (100.0)
<b>Total service year(mo)</b>	
Under 24	15 (5.2)
25 to 48	148 (51.0)
49 to 72	90 (31.0)
Over 73	29 (10.0)
No response	8 (2.8)
Total	290 (100.0)
<b>Total number of children</b>	
Under 49	186 (64.1)
50 to 99	52 (17.9)
100 to 149	24 (8.3)
No response	10 (3.4)
Over 150	18 (6.2)
Total	290 (100.0)

다)–6점(매우 그렇다)의 6점 Likert 척도이며, 점수가 높을수록 해당 영역의 직무만족도 수준이 높은 것을 의미한다. 본 척도의 하위요인별 신뢰도계수는 Cronbach's  $\alpha$ 가 .81-.95이었고, 직무만족도 총 40문항에 대한 신뢰도 계수는 .92였다.

## 2) 조직문화척도

보육교사가 지각하는 조직문화는 유아교육기관의 조직문화를 알아보고자 제작한 Seo [26]의 척도에 대해 20개 문항으로 구성된 Kim과 Jeong [10]의 척도를 수정·보완하여 사용하였다. 이 척도를 요인분석하여 이중 부하량을 보이거나 부하량이 거의 없는 네 문항을 제거한 후 최종적으로 4개 하위요인의 16문항으로 구성된 척도를 사용하였다. 네 개 하위요인은 집단적 문화(5문항), 위계적 문화(4문항), 혁신적 문화(4문항), 합리적 문화(3문항)이었다. 본 척도는 '1점(전혀 그렇지 않다)–5점(매우 그렇다)'의 5점 Likert 척도로서 점수가 높을수록 하위요인별 조직문화의 특성이 높은 것을 의미한다. 본 척도의 신뢰도계수는 Cronbach's  $\alpha$ 가 .65-.86이었다.

## 3) 이직의도척도

보육교사의 이직의도를 알아보기 위해서는 여러 선행연구[1, 8, 17]에서 공통적으로 사용했던 문항을 추출하여 7문항으로 제작하여 사용한 Cho와 Cho [4]의 척도를 사용하였다. 본 척도는 '1점(전혀 그렇지 않다)–5점(매우 그렇다)'의 5점 Likert 척도로서 점수가 높을수록 이직의도가 높은 것을 의미한다. 본 척도의 신뢰도계수는 Cronbach's  $\alpha$ 가 .89이었다.

## 3. 자료수집 절차

본 연구의 자료를 수집하기 위하여 2013년 상반기에 2개 보수교육기관에서 실시된 보수교육에 참여한 보육교사를 대상으로 조직문화, 직무만족도, 이직의도 등에 대한 질문지를 배부하였다. 연구자가 직접 연구의 목적과 활용에 대해 구두나 서면으로 설명하였다. 특히 질문지 내용에 자신이 몸담고 있는 직장에 대한 직무만족도, 조직문화를 표기하고, 현재의 자신이 가지고 있는 이직의도를 표현하는 문항들이 포함되어 있어 교사가 최대한 자유롭게 솔직하게 응답할 수 있도록 연구의도를 설명하였다. 응답을 수락한 370명의 보육교사에게 직접 질문지를 배부하고 회수하였다. 총 326부가 회수되어 88.1%의 회수율을 보였다. 이중 응답 내용이 불충분한 36부를 제외한 290부를 최종분석에 사용하였다.

## 4. 자료분석

본 연구에서 수집한 자료는 IBM SPSS ver. 21.0 (IBM Co., Armonk, NY, USA)을 이용하여 통계분석하였다. 먼저 조직문화 척도의 하위요인 선정을 위해 요인분석을 실시하였으며, 모든 척도의 신뢰도 검증을 위해서는 내적합치도 계수인 Cronbach's  $\alpha$ 를 산출하였다. 선정한 변인의 일반적 경향을 알아보기 위해 빈도와 백

**Table 2.** Mean and Standard Deviation of Childcare Teachers' Organizational Culture, Job Satisfaction, and Intention to Change Jobs (*N*=290)

Variable	<i>M</i>	<i>SD</i>
Organizational culture <sup>a)</sup>		
Collective culture	3.73	.67
Hierarchical culture	2.78	.52
Innovative culture	2.74	.52
Rational culture	2.00	.39
Job satisfaction <sup>b)</sup>		
Directors' childcare center management	3.86	1.18
Social recognition	3.24	.81
Working environment and welfare	3.74	.86
Workload and time management	3.06	1.07
Relationship with co-workers	4.81	.76
Relationship with parents	4.55	.79
Sum	3.76	.62
Intention to change jobs <sup>c)</sup>	2.98	.96

<sup>a)</sup>Five point Likert scale (1, very unlikely; 5, very likely).

<sup>b)</sup>Six point Likert scale (1, very unlikely; 6, very likely).

분을 및 평균과 표준편차를 산출하였다. 연구문제 1과 관련하여 일원분산분석을 실시하였고, 차이가 산출된 결과에 대해 Scheffé 사후검증을 실시하였다. 연구문제 2와 관련하여 Pearson의 적률 상관계수를 산출하였고, 연구문제 3과 관련하여 단계적 중다회귀 분석을 실시하였다.

## 연구결과 및 해석

본 연구에서 사용한 변인들의 일반적 경향을 살펴보기 위해 각 측정변인의 하위요인별 평균과 표준편차를 산출한 결과는 Table 2와 같다. Table 2에 제시된 바와 같이 보육교사는 조직문화를 집단적 문화(*M*=3.73)로 보는 경향이 가장 높았고, 다음으로 위계적 문화(*M*=2.78), 혁신적 문화(*M*=2.74), 합리적 문화(*M*=2.00)의 순으로 지각하였다. 또한 보육교사가 느끼는 직무만족도의 평균은 3.76으로 약간 높은 정도로 나타났다. 하위요인별로는 동료교사와의 관계(*M*=4.81)가 가장 높은 만족도를 보였으며, 다음으로 부모와의 관계(*M*=4.55), 원장의 운영방식 및 태도(*M*=3.86), 보육환경과 복지(*M*=3.74), 사회적 인식 및 처우(*M*=3.24), 보육업무(*M*=3.06)의 순이었다. 마지막으로 보육교사의 이직의도의 평균은 2.98로 보통정도의 수준으로 현 기관을 이직하고자 하는 의도가 있는 것으로 나타났다.

**Table 3.** Results of Mean, Standard Deviation, and *F* test of Childcare Teachers' Intention to Change Jobs according to Demographic Variables (*N*=290)

Variable	Intention to change jobs <i>M (SD)</i>	<i>F</i>
Age ( <i>n</i> =277)		2.36 <sup>†</sup>
20-29	3.17 (.87) <sup>a)</sup>	
30-39	2.96 (.92) <sup>a,b)</sup>	
Over 40	2.85 (1.07) <sup>b)</sup>	
Education level ( <i>n</i> =284)		1.58
High school	2.80 (1.04)	
College	3.05 (.94)	
Over university	2.99 (.89)	
Monthly income (1,000 won) ( <i>n</i> =288)		4.29 <sup>***</sup>
Under 1,000	3.35 (.93) <sup>a)</sup>	
1,000-1,499	2.94 (.94) <sup>a,b)</sup>	
1,500-1,999	2.84 (.91) <sup>a,b)</sup>	
2,000-2,500	2.11 (1.34) <sup>b)</sup>	
Total service year (mo) ( <i>n</i> =282)		3.17 <sup>*</sup>
Under 24	3.12 (.82) <sup>a,b)</sup>	
25-48	3.13 (.94) <sup>a)</sup>	
49-72	2.81 (.93) <sup>b)</sup>	
Over 73	2.71 (1.06) <sup>a,b)</sup>	
Establishment agent ( <i>n</i> =289)		0.27
Public	3.05 (.95)	
Foundation	2.99 (.91)	
Private	3.02 (.97)	
Home-based	2.80 (.96)	
Employer-supported	2.93 (.95)	
Total number of children ( <i>n</i> =272)		4.03 <sup>**</sup>
Under 49	2.94 (.96) <sup>a)</sup>	
50-99	2.98 (.98) <sup>a)</sup>	
100-149	2.83 (.93) <sup>a)</sup>	
Over 150	3.99 (.52) <sup>b)</sup>	

<sup>a)</sup><sup>b)</sup>Refer to the result of the post hoc test.

<sup>†</sup>*p*<.10, <sup>\*</sup>*p*<.05, <sup>\*\*</sup>*p*<.01, <sup>\*\*\*</sup>*p*<.001.

### 1. 인구학적 특성에 따른 보육교사의 이직의도에서의 차이

보육교사의 이직의도에 대한 일반적 경향을 알아보고자 인구학적 특성, 즉 보육교사의 연령, 교육수준, 월평균 소득, 총 보육경력, 시설유형에 따른 이직의도에서의 차이를 살펴보았다. 그 결과는 Table 3과 같다.

Table 3에 나타난 바와 같이 보육교사의 이직의도는 교사의 연령, 월평균 소득과 총 보육경력에 따라서만 유의한 차이가 있었다. 연령에 따라서는 20-29세인 교사의 이직의도가 가장 높았으며, 연령별 차이는 40세 이상인 교사와 20-29세인 교사 간에 유의한 차이가 있었다(*F*=2.36, *p*<.10). 월평균 소득에 따라서는 100만원 이하인 보육교사의 이직의도 수준이 가장 높았으며, 그 차이는 100만원 이하의 집단과 200-250만원 집단 간에

Table 4. Correlational Coefficients among Childcare Teachers' Organizational Culture, Job Satisfaction, and Intentions to Change Jobs ( $N=290$ )

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫
①	1											
②	0.53***	1										
③	0.22***	0.08	1									
④	0.39***	0.28***	0.42***	1								
⑤	0.37***	0.55***	0.26***	0.13*	1							
⑥	0.23***	0.22***	-0.01	0.09	0.25***	1						
⑦	0.57***	0.46***	0.03	0.30***	0.57***	0.36***	1					
⑧	-0.04	0.11	-0.17**	-0.12	0.20***	0.15**	0.19***	1				
⑨	0.24***	0.59***	-0.07	0.13*	0.41***	0.24***	0.30***	0.17**	1			
⑩	0.28***	0.31***	0.10	0.07	0.29***	0.26***	0.36***	0.14**	0.20***	1		
⑪	0.44***	0.58***	-0.15**	0.16**	0.83***	0.58***	0.77***	0.48***	0.53***	0.49***	1	
⑫	-0.39***	-0.42***	0.20***	-0.21***	-0.61***	-0.27***	-0.52***	-0.25***	-0.28***	-0.27***	-0.63***	1

① Innovative culture, ② collective culture, ③ hierarchical culture, ④ rational culture, ⑤ directors' childcare center management, ⑥ social recognition, ⑦ working environment and welfare, ⑧ workload and time management, ⑨ relationship with co-workers, ⑩ relationship with parents, ⑪ sum of job satisfaction, ⑫ intention to change jobs.

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

서 유의하게 나타났다( $F=4.29, p < .001$ ). 총 보육경력에 따라서는 73개월 이상인 경우에 이직의도 수준이 가장 높았는데 이는 25-48개월과 49-72개월 사이에서 유의한 차이가 있었다( $F=3.17, p < .05$ ). 총 정원에 따라서는 영유아 정원이 150명 이상인 어린이집의 보육교사의 이직의도 수준이 가장 높았으며, 그 차이는 150명 이상과 나머지 집단들 간에 유의하게 나타났다( $F=4.03, p < .01$ ). 보육교사의 교육수준과 시설유형에 따라서는 이직의도에 유의한 차이가 없었다.

## 2. 어린이집의 조직문화와 보육교사의 직무만족도 및 이직의도 간의 관계

어린이집의 조직문화와 보육교사의 이직의도 및 직무만족도 간의 상관관계를 알아본 결과는 Table 4와 같다.

어린이집의 조직문화와 보육교사의 이직의도와와의 관계를 살펴보면, 조직문화의 하위요인 중 혁신적 문화( $r = -.39, p < .001$ ), 집단적 문화( $r = -.42, p < .001$ ), 합리적 문화( $r = -.21, p < .001$ )와 보육교사의 이직의도와는 유의한 부적 상관관계를 나타냈으나, 위계적 문화( $r = .20, p < .001$ )와는 유의한 정적 상관관계를 나타내었다.

다음으로 보육교사의 직무만족도의 총점 및 하위요인과 이직의도와와의 관계를 살펴보면, 직무만족도 총점( $r = -.63, p < .001$ ), 원장의 운영방식 및 태도( $r = -.61, p < .001$ ), 사회적 인식 및 처우( $r = -.27, p < .001$ ), 보육환경 및 복지( $r = -.52, p < .001$ ), 보육업무( $r = -.25, p < .001$ ), 동료교사와의 관계( $r = -.28, p < .001$ ),

부모와의 관계( $r = -.27, p < .001$ )와 이직의도 간에 유의한 부적 상관관계를 나타내었다. 즉, 보육교사가 근무하는 직장의 조직문화가 혁신적, 집단적, 합리적일수록 보육교사의 이직의도는 낮았으며, 위계적 일수록 보육교사의 이직의도는 높았다. 또한 모든 하위요인에서 직무만족을 덜 할수록 보육교사는 높은 이직의도를 나타냈다.

## 3. 보육교사의 이직의도에 대한 조직문화와 직무만족도의 영향

보육교사의 이직의도에 대해 어린이집의 조직문화 및 보육교사의 직무만족도가 얼마나 영향을 미치는 지에 대해 살펴보기 위하여 단계적 중다회귀분석을 실시하였다. 단계적 중다회귀분석을 실시하기에 앞서 다중공선성 여부를 알아보고자 Durbin-Watson 계수를 산출한 결과, 1.82로서 2에 가까워 자기상관이 없었고, variance inflation factor (VIF)를 산출한 결과에서도 VIF가 1.16-1.77로 4이하로써 회귀분석을 실시하는 데 무리가 없었다.

Table 5에서 보는 바와 같이 보육교사의 이직의도에 대한 어린이집의 조직문화와 보육교사의 직무만족도의 하위영역별 상대적 영향력을 살펴본 결과, 최종단계 모델에서 보육교사의 직무만족도 중 원장의 운영방식 및 태도, 보육환경 및 복지, 보육업무가, 어린이집의 조직문화 중 혁신적 조직문화와 위계적 조직문화가 보육교사의 이직의도를 약 46% 정도 설명하였다. 이 중 원장의 운영방식 및 태도에 대한 직무만족도가 보육교사의 이직의도를 가장 많이 설명하였으며( $R^2=38%$ ), 다음으로 직무만족도의 하위요인 중 보육환경 및 복지( $R^2=5%$ )가 설명력이 있는 것으로 나

Table 5. Stepwise Multiple Regression for Childcare Teachers' Intention to Change Jobs by Their Organizational Culture and Job Satisfaction (N=290)

Variable	B	SE	β	t	R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F
Directors' childcare center management	-.32	.05	-.39	-6.78***	.38	.38	47.78***
Working environment and welfare	-.20	.07	-.18	-2.99**	.43	.05	
Workload and time management	-.11	.04	-.12	-2.71**	.44	.01	
Innovative culture	-.06	.02	-.17	-3.07**	.45	.01	
Hierarchical culture	.05	.02	.12	2.55*	.46	.01	

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

타났고 직무만족도의 하위요인 중 보육업무와 조직문화 중 혁신적 조직문화와 위계적 조직문화가 각각 1%씩의 설명력이 있는 것으로 나타났다.

### 논의 및 결론

매년 급속하게 늘어나는 어린이집의 수와 국가적 차원의 보육정책 강화 등으로 보육에 대한 관심은 증가하고 있다. 그러나 보육을 담당하는 보육교사의 처우수준이나 사회적 인식수준은 여전히 낮아 다수의 보육교사가 이직을 고려하는 경향이 있다. 따라서 본 연구에서는 보육교사의 이직의도에 대해 보육교사로서의 직무만족도와 현재 근무하는 기관의 조직문화가 어떤 영향을 미치는지에 대해 알아보고자 하였다. 산출된 결과를 중심으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 보육교사의 직무만족도는 평균보다 약간 높은 수준이었으나 이직의도는 평균 수준을 나타냈다. 이런 결과는 보육교사가 비록 낮은 수준의 처우와 사회적 인식을 경험한다할지라도 교사로서의 역할에 만족하면서 보육활동을 전개하고 있다고 볼 수 있다. 한편, 보육교사의 이직의도에 대해서는 평균 정도의 수준을 나타냄으로써 이것이 평균 이상인 직무만족도 수준과 관계가 있음이 드러났다. 즉, 보육교사의 직무만족도 수준이 평균 이상이어서 보육교사의 이직의도가 기존의 여러 지표와 달리 그리 높은 수준은 아니었다. 그러나 보육교사의 직무만족도와 관련하여 특히 고려해야할 결과는 보육교사의 보육업무에 따른 직무만족도가 가장 낮게 나타난 것이다. 이러한 결과는 보육교사의 근무시간과 업무량이 상당한 수준이라는 것을 짐작하게 해주기 때문에 향후 보육교사의 낮은 처우수준과 관련하여 이직의도를 높게 할 수 있는 요인이 될 수 있다. 그러므로 이러한 결과는 국가적 차원에서 보육교사의 업무량과 근무시간을 조정해줄 수 있는 보다 적극적인 보육정책이 입안되고 추진되어야만 한다는 점을 시사해준다. 한편, 보육교사는 어린이집의 조직문화를 집단적 문화로 인식하는

경향이 가장 높았고, 합리적 문화로 인식하는 수준이 가장 낮았다. 이러한 결과는 어린이집의 조직문화가 외부의 환경 변화에 그리 민감하게 반응하지 않아도 되고, 소수의 교직원으로 구성되어 있어 내부의 문제해결과정도 비교적 용이하게 이루어질 수 있으며, 교사 상호 간의 팀워크와 협동을 강조하기 때문에 나타난 것이라고 볼 수 있다.

둘째, 보육교사의 이직의도는 연령, 월평균 소득, 총 보육경력, 총 정원에 따라 유의한 차이가 있었다. 즉, 보육교사의 이직의도는 교사의 연령이 어리고, 월평균 소득이 100만 원 이하로 매우 낮으며, 4년 이하의 보육경력을 가지고, 어린이집의 총 정원이 150명 이상인 경우에 더 높았다. 이러한 결과는 보육교사의 개인특성 변인으로 월평균 소득이 보육교사의 이직의도에 영향을 미쳤다는 선행연구결과[2, 9, 12, 18, 20, 29]와 일치한다. 특히 본 연구결과에 의하면 보육교사의 월평균 소득이 높아짐에 따라 보육교사의 이직의도가 낮아지는 경향을 보였는데 이것은 보육교사의 월평균 소득이 보육교사로 하여금 이직을 생각하게 하는 중요한 변수가 될 수 있다는 것을 시사해준다. 또한 총 보육경력이 4년 미만으로 적은 경우에 보육교사의 이직의도가 높았는데 이는 연령이나 월평균 소득과도 관계되는 것이라 볼 수 있다. 즉, 보육교사의 연령이 20대로 낮아질수록 이직의도 수준이 높았는데 결국 연령이 어릴수록 보육교사로서의 역할에 대한 가치관이나 철학도 정립되어 있지 못하고, 직전교육에서 생각했던 교사상이나 교사역할에서도 차이가 있을 뿐만 아니라 과도한 근무시간과 업무량을 극복하는데도 어려움이 있을 수 있고, 호봉도 낮아 월평균 소득이 상대적으로 연령이 많은 교사에 비해 낮을 수 있기 때문이라고 볼 수 있을 것이다. 또한 보육교사가 재직 중인 시설의 규모를 알 수 있는 영유아 총 정원에 따른 보육교사의 이직의도를 살펴본 결과, 총 정원 150인 이상인 대규모 어린이집에 재직 중인 보육교사가 그 이하 규모 어린이집에 재직 중인 보육교사보다 이직의도가 더 높았다. 보육교사가 재직 중인 시설규모별 이직의도를 살펴본 연구가 부족하여 직접적인 비교는 어렵지만, 시설규모가 큰 어린이집일수록 보육교사의 수가 많고 동료교사와의 관계,

학부모와의 인간관계 등 직장 내 다양한 관계 역동성으로 인한 어려움이 많을 수 있어 교사가 더 높은 이직의도를 보인 것으로 유추해 볼 수 있다. Lee [16]의 연구에서 교사의 이직결정에 영향을 주는 주요 요인으로 동료관계에서 발생하는 인간적인 갈등, 직장과의 관계, 학부모와의 인간관계에 대한 불만을 제시하고 있어 앞선 해석을 지지하고 있다. 한편, 보육교사의 총 보육경력이 많을수록 보육교사의 이직의도가 낮았다. 이러한 결과에 대해 경력이 많다는 것은 연령이 많을 가능성이 높고, 연령이 많은 교사는 상대적으로 이직이 용이하지 않을 수 있기 때문에 비롯된 것이라 할 수 있다. 이러한 해석은 추후 연구를 통해 재검증해보아야 하겠지만 직업안정성에서 나타나는 긍정적인 면도 내포하고 있다고 볼 수 있다. 일반적으로 선행연구[29]에서는 보육교사의 이직의도가 낮은 경우, 즉 직업안정성이 높은 경우에는 교사의 직무만족도가 높고 영유아의 발달에도 긍정적이라고 지적하고 있다. 그러므로 추후 연구에서는 경력이 많고 연령이 높은 교사를 대상으로 이직의도와 관련한 심층면접을 실시하여 보다 다각적인 차원에서 이직의도와 직업안정성과 관련한 특성을 탐색해 볼 필요가 있다. 이러한 결과를 종합해볼 때 소득이 낮아 만족스럽지 못하고, 연령이 어리고, 보육경력이 짧으면서 총 정원이 많은 시설규모가 큰 어린이집에 재직 중인 보육교사가 이직의 기회가 주어지면 이직할 수 있는 개연성이 더 클 수 있다는 점을 시사해준다. 반면, 보육교사의 학력이나 재직 중인 어린이집의 시설유형에 따라서는 이직의도에 유의한 차이가 없었는데, 이는 몇몇 선행연구[15, 30]와 일치하는 결과였다.

셋째, 보육교사의 이직의도와 관련하여 보육교사의 직무만족도와 어린이집의 조직문화 간의 상관관계를 살펴보았다. 그 결과, 보육교사의 직무만족도와 이직의도 간에는 유의한 부적 상관관계가 있어 직무만족도가 높을수록 이직의도는 상대적으로 낮아지는 경향을 나타냈다. 특히 보육교사의 직무만족도의 하위요인 중 원장의 운영방식 및 태도와 보육환경 및 복지는 보육교사의 이직의도와 매우 높은 부적 상관관계를 나타냈다. 이는 직무만족과 같은 내재적 보상은 교사로 하여금 직무를 지속하도록 하여 이직의도를 완화시키는 요인이라는 선행연구[12, 14, 16]와 일치하는 결과이다. Lee [16]는 원장이 교사의 의견을 고려하지 않는 일방적인 업무처리가 이직을 결정하는 가장 중요한 원인이 되는 변인이라고 지적하였다. 또한 보육교사가 인식한 어린이집의 조직문화 중 혁신적 문화, 집단적 문화와 합리적 문화와 보육교사의 이직의도 간에는 유의한 부적 상관관계가 있었으며, 어린이집의 조직문화 중 위계적 문화와 보육교사의 이직의도 간에는 유의한 정적 상관관계가 있었다. 이러한 결과는 어린이집에서 가족적인 인간관

계, 일관된 질서 및 안정, 그리고 미래의 비전을 제시해 주는 등의 조직문화 특성을 가질 때 보육교사는 이직하려는 생각을 덜 할 수 있으며, 반대로 어린이집에서 규칙과 규율을 강조하고 경직된 위계적 조직문화특성을 가진 경우에 보육교사는 이직하려는 생각을 더 많이 가질 수 있다고 해석할 수 있다.

넷째, 보육교사의 이직의도에 대한 직무만족도와 어린이집 조직문화의 상대적 영향력을 살펴본 결과, 보육교사의 이직의도에 대해서는 직무만족도의 하위요인 중 원장의 운영방식 및 태도의 설명력이 가장 많았으며, 다음으로 직무만족도 중 보육환경 및 복지의 설명력이 높았다. 어린이집의 조직문화는 혁신적 문화와 위계적 문화의 설명력이 약간 있는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 우리나라의 열악한 보육 여건으로 보육교사가 오랜 기간 근무하는 것이 쉽지 않고, 이직률도 높다는 선행연구[6, 29], 원장이 교사와 신뢰하는 관계를 형성할 때 보다 효과적으로 기관을 운영할 수 있으므로 원장은 교사와 자주 접촉함으로써 효과적이고, 지지적이며, 구체적이고 원활한 피드백을 통해 지원해주는 것이 중요하다는 지적[3, 23]과 이런 원장의 운영방식이 보육교사의 이직의도를 낮춘다는 연구결과[4] 및 원장은 교사에게 소속감을 갖게 하고, 교사로 하여금 주인의식을 나눌 수 있는 태도를 길러주는 것이 중요하다는 지적[27]과 일관되는 것이다. 따라서 본 연구에서의 이러한 결과는 보육교사의 이직의도를 낮추기 위해 원장이 개방적인 태도로 합리적이고 융통성 있게 어린이집을 운영하는 것이 무엇보다 중요하다는 점을 드러내주었다. 그러므로 원장은 어린이집에 대한 분명한 목표와 철학을 가지고 교사의 의견을 고려하여 교사가 업무처리하는 데 불만을 느끼지 않도록 하고 부당한 업무지시 등을 자제하여 교사의 업무 수행 시 원장의 지원이 충분히 이루어질 수 있도록 노력해야 할 것이다. 또한 보육교사의 이직의도에 대해 직무만족도 중 보육환경 및 복지가 설명력이 있는 것으로 나타난 결과는 보육교사의 안정적인 직업 환경이 이직으로 인해 영유아에게 미칠 부정적 영향을 예방해주는 데 필요하다고 지적했던 선행연구의 제안점[2, 7, 28]과도 일관된다. 한편, 보육교사의 이직의도에 대해 어린이집의 조직문화 중 혁신적 문화와 위계적 문화의 설명력이 매우 적었지만 그래도 설명력이 있는 것으로 나타난 결과에 대해서는 비록 어린이집이 소수의 교직원으로 구성된 작은 기관임에도 불구하고 관료지향적인 위계가 존재하여 보육교사에게 부정적인 영향을 미칠 수 있으며, 혁신적이고 진취적인 경향이 적어 보수적인 면이 있을 때 보육교사의 이직의도를 높일 수 있다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 어린이집의 조직문화가 위계지향적인 문화가 우세하다는 연구결과[15]와 부분적으로 일치하는 결과라고 할 수 있다. 본 연구결과를 통해 볼 때

보육교사가 지각하기에 어린이집의 조직문화가 외부환경의 변화에 적극적으로 반응하고 내부 문제에 유연성을 보이는 진취적이고 혁신적일수록, 보육교사 상호간의 팀워크와 협동을 강조하는 집단적 문화일수록 보육교사의 이직의도는 낮아질 수 있다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 원장으로 하여금 보다 혁신적이고 개방적으로 어린이집을 운영할 필요가 있음을 시사해준다. 즉, 어린이집이 외부 환경과 내부 문제에 대해 보다 적극적으로 반응하고, 융통성 있게 해결하려는 조직문화를 지니며, 원장이 보다 개방적인 태도로 어린이집을 운영하고, 보육교사를 위한 보육환경과 복지가 잘 되어 있으며, 과도한 보육업무가 주어지지 않는다면 보육교사의 이직의도는 현저하게 낮아질 것이고, 이를 통해 양질의 보육활동이 이루어짐으로써 미래 영유아의 전인적인 발달을 도모할 수 있을 것이다.

본 연구의 결과에 따른 논의를 통해 결론을 내리면 다음과 같다.

첫째, 보육교사의 연령과 월평균 소득이 낮을수록, 총 보육경력 및 어린이집의 시설규모가 클수록 보육교사의 이직의도가 높다.

둘째, 보육교사의 이직의도는 어린이집의 조직문화가 혁신적, 집단적, 합리적일수록 낮고, 위계적일수록 높으며, 높은 직무만족도 수준을 나타낼수록 낮다.

셋째, 보육교사의 이직의도는 원장의 운영방식과 태도에 의한 직무만족도의 설명력이 가장 많다.

이상의 논의와 결론에 따라 본 연구가 지니는 제한점을 통해 추후 연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구에서 살펴본 어린이집의 조직문화는 그 이론적 기초가 충분하지 않고, 사용한 척도에도 제한이 있을 수 있다. 따라서 추후연구에서는 타당화된 척도의 사용을 통해 관련 변인들에 대해 검증해볼 필요가 있다. 둘째, 본 연구는 어린이집의 조직문화에만 초점을 두고 연구가 진행되었으나 누리과정의 공포되고 영유아교육과 보육이 통합되는 과정에 있으므로 향후에는 어린이집과 유치원을 함께 표집하여 두 기관의 조직문화와 이와 관련한 직무만족도 및 이직의도를 비교, 검토해볼 필요가 있다. 셋째, 본 연구에서는 보육교사의 이직의도에 대한 보육교사의 직무만족도와 어린이집의 조직문화에 대한 영향력을 살펴보았으나 향후 연구에서는 보다 다양한 통계적 방법을 적용하여 이들 변인 간의 관계에 영향을 미칠 수 있는 매개효과나 조절효과 등을 고려하여 분석해볼 필요가 있다.

이와 같은 제한점에도 불구하고 본 연구는 아직까지 많이 연구되지 않은 어린이집의 조직문화를 보육교사의 이직의도와 관련하여 살펴보았다는 데 의의가 있다. 또한 보육교사의 이직의도와 관련하여 조직을 운영하는 데 있어 원장의 중요성과 보육환경 및 복지 수준에 따른 직무만족도의 영향을 검증하였고, 보수수준이 보

육교사의 이직의도와 직접 관계가 있다는 점을 부각시킴으로서 무엇보다 보육교사의 처우개선이 시급하다는 점을 다시 한 번 상기시켜 국가적 차원의 정책입안이 필요하다는 점을 부각시켰다는 점에서 의의가 있다.

## Declaration of Conflicting Interests

The authors declared that they had no conflicts of interests with respect to their authorship or the publication of this article.

## Acknowledgements

This research was supported by the Academic Research Fund of Childcare Teachers' Education Center in Changwon National University in 2012.

## References

- Bae, J. A. (2009). *The effect of the leadership of facility director on the teaching efficacy and job transfer intent of childcare teacher* (Unpublished master's thesis). Namseoul University, Cheonan, Korea.
- Bollin, G. G. (1993). An investigation of job stability and job satisfaction among family day care providers. *Early Childhood Research Quarterly, 8*(2), 207-220. [http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006\(05\)80091-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006(05)80091-2)
- Carter, M. (2000). What do teachers need most from their directors? *Child Care Information Exchange, 136*, 98-101.
- Cho, H. S., & Cho, S. Y. (2013). The verification of mediating effects of childcare teachers' job satisfaction on the relationship between their intention to change jobs and the directors' emotional leadership. *Family and Environment Research, 51*(5), 527-535. <http://dx.doi.org/10.6115/fer.2013.51.5.527>
- Cho, S. Y., Baik, E. J., Kim, H. G., Kwon, Y. H., & Jung, J. N. (2011). Study for validation of the Korean Childcare Teacher's Job Satisfaction Scale (K-CTJSS). *Journal of Korean Home Management Association, 29*(2), 1-12.
- Ha, C. L. (2013, May 9). Mental reserves keep brain agile. *The Yonhap News*. Retrieved May 9, 2013, from <http://www.yonhapnews.co.kr/bulletin/2013/05/09/0200000000AKR20130509135200017.HTML>
- Hale-Jinks, C., Knopf, H., & Knopf, H. (2006). Tackling teacher

- turnover in child care: Understanding causes and consequences, identifying solutions. *Childhood Education*, 82(4), 219-226. <http://dx.doi.org/10.1080/00094056.2006.10522826>
8. Jeong, K. J. (2007). *Effects of job stress and self-efficacy on job satisfaction and turnover intention among educare teachers* (Unpublished master's thesis). Chungbuk National University, Cheongju, Korea.
  9. Kang, J. H., & Kim, J. Y. (2013). Relationships between family child care teacher's job satisfaction and turnover intention. *Korea Journal of Child Care and Education*, 76, 121-138.
  10. Kim, I. O., & Jeong, G. C. (2011). Study on the influence of health status on turnover intention of child care teacher: The mediator effects of self efficacy. *Korea Journal of Child Care and Education*, 68, 147-169.
  11. Kim, J. A., & Lee, J. H. (2008). Organizational culture of child care centers perceived by child care practitioners. *Korea Journal of Child Care and Education*, 55, 119-149.
  12. Lee, B. R., & Lee, K. Y. (2012). The effect of the job satisfaction of early childhood teachers on the turnover intent. *Korea Journal of Child Care and Education*, 71, 53-72.
  13. Lee, J. H., & Park, J. H. (2011). A study on the relationship between intragroup conflict and turnover intentions and the mediating effect of job satisfaction: Commonalities and differences between Korean and Chinese employees. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 75-102.
  14. Lee, J. M., & Kim, H. S. (2013). A study on the influence of organizational culture to organizational commitment: Focused on mediated effect of child-care teacher's innovator cognition style. *Korea Journal of Child Care and Education*, 80, 65-83.
  15. Lee, K. A., & Lee, J. Y. (2012). Influence of director's leadership type on career immersion, and turnover intention among childcare teachers. *Journal of the Korean Society of Child Welfare*, 38, 187-210.
  16. Lee, N. H. (2008). *The influences of early child teachers' human relation with coworker, director, and parents on their separation* (Unpublished master's thesis). Sungkyunkwan University, Seoul, Korea.
  17. Mun, M. S. (2007). *A study on the relations between child-care teachers' departure intentions and their work environment and job satisfaction* (Unpublished master's thesis). Duksung Women's University, Seoul, Korea.
  18. Oh, H. K., & Lee, J. S. (2012). The effect of the work environment on turnover intention of teachers in private child care center: Mediating effect of organizational effectiveness. *Korea Journal of Child Care and Education*, 72, 205-229.
  19. Park, Y. S. (2011). The influence of the director's transformational leadership, the teacher's empowerment and organizational culture on the job satisfaction of an early childhood teacher. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 16(3), 207-229.
  20. Phillips, D., Mekos, D., Scarr, S., McCartney, K., & Abbott-Shim, M. (2000). Within and beyond the classroom door: Assessing quality in child care centers. *Early Childhood Research Quarterly*, 15(4), 475-496. [http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006\(01\)00077-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006(01)00077-1)
  21. Phillips, D. A., & Howes, C. (1987). Indicators of quality in child care: Review of research. In D. Phillips (Ed.), *Quality in Child Care: What Does Research Tell Us?* (pp. 1-20). Washington, D. C.: National Association for the Education of Young Children.
  22. Pyo, K. S., & Eom, Y. S. (2012). The effect of emotional labor on organization commitment and turnover intention of teachers in private child care center: Mediated by job satisfaction. *Korea Journal of Child Care and Education*, 71, 309-332.
  23. Pyo, K. S., & Hwang, Y. Z. (2011). A study on the influence of job stress on turnover intentions of child care teachers in small and medium-sized cities: Moderating effects of leadership of directors. *Korea Journal of Child Care and Education*, 66, 1-23.
  24. Quinn, R. E., & Kimberly, J. R. (1984). Paradox, planning and perseverance: Guidelines for managerial practice. In J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), *Managing Organizational Transitions* (pp. 295-313). Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
  25. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
  26. Seo, Y. R. (2006). *The effects of elementary principal's leadership life skill on school organizational culture and organizational effectiveness* (Unpublished master's thesis). Kyungnam University, Changwon, Korea.
  27. Spindler, J., & Biott, C. (2000). Target setting in the induction of newly qualified teachers: Emerging collegueship in a context of performance management. *Educational Research*, 43(3), 275-285. <http://dx.doi.org/10.1080/001318800440605>
  28. Vandell, D. L. (1996). Characteristics of infant child care: Factors contributing to positive caregiving: NICHD early child care research network. *Early Childhood Research Quarterly*, 11(3), 269-306. [http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006\(96\)90009-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006(96)90009-5)
  29. Whitebook, M., & Sakai, L. (2003). Turnover begets turnover: An examination of job and occupational instability among child care center staff. *Early Childhood Research Quarterly*, 18(3), 273-293. [http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006\(03\)00040-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0885-2006(03)00040-1)
  30. Yoon, H. M., & Noh, P. S. (2013). Relationship of work stress, career commitment, burnout, and turnover intention among educare-teacher. *Journal of the Korean Society of Child Welfare*, 43, 157-184.