

본 연구는 어린이집 원장의 멀티플라이어십이 보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 이를 위해 두 가지 연구문제를 설정하였다. 첫째, 원장의 멀티플라이어십이 교사의 교사협동에 미치는 영향은 어떠한가? 둘째, 원장의 멀티플라이어십이 교사의 동료지원에 미치는 영향은 어떠한가? 어린이집 원장의 멀티플라이어십과 보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향을 분석하기 위해 연구대상은 S시와 G도에 소재하고 있는 어린이집에 근무하고 있는 보육교사 234명을 대상으로 하였으며, 본 연구의 자료처리방법은 SPSS 20.0 program을 사용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도, 상관관계 및 다중회귀분석을 실시하였다. 본 연구에서 나타난 결과를 연구문제 중심으로 논의하면 다음과 같다. 본 연구의 결과를 종합하여 보면, 멀티플라이어십의 하위요소인 생산적 토론 정착하기, 개인적 가치 문화조성, 구성원 결속력 높이기, 신나게 일하기는 보육교사의 교사협동과 동료지원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 어린이집 원장은 타인에 대한 배려와 공동체적 의식을 바탕으로 교사의 강점을 인정하고, 발달시킬 수 있도록 열린 분위기를 조성하고, 구성원들의 결속력이 단단하게 해주는 멀티플라이어십을 갖고, 교사들이 스스로 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 협동적이고 긍정적인 조직문화를 형성하는 데 이바지하여, 보육의 질을 향상시킨다는 시사점을 도출하였다.

■ 주제어: 멀티플라이어십(Multiplier-ship)  
교사협동(Teacher Cooperation)  
동료지원(Colleague Support)

1) 동국대학교 불교아동보육학과 외래강사, 제 1저자  
2) 여주대학교 보육과 조교수, 교신저자  
(pridejo@hanmail.net)

## 어린이집 원장의 멀티플라이어십이 보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향

### The Effects of Daycare Center Directors' Multiplier-ship on Teacher Cooperation and Colleague Support of Child Care Teacher

이 지 희<sup>1)</sup> 박 윤 조<sup>2)</sup>  
Jee Hee Lee Yoon Joe Park

#### I. 서론

사회 환경의 변화는 어린이집을 이용하는 영유아의 증가를 가져왔으며 보육교사는 영유아의 주양육자를 대신하여 영유아의 전인적 발달에 직접적인 영향을 미치는 중요한 역할을 책임지고 있다. 영유아기는 언어, 인지, 사회성, 정서 및 신체 발달이 형성되는 결정적인 시기이기 때문에 가정에서 외부로 나가 처음 경험하게 되는 중요한 환경인 어린이집에 대한 관심이 높아지고 있으며(이기숙, 2015), 더불어 어린이집을 구성하고 있는 조직에 대한 탐색이 이루어지고 있다(박윤조, 한아람; 2012; 김은정, 황해익, 2016a). 이는 결국 어린이집을 구성하고 있는 원장과 교사, 영유아의 조직 내에서의 행복을 위한 시도인데, 많은 연구자들이 보육교사의 질적 향상을 위한 다양한 분야의 연구를 통해 이를 증명하고 있다.

보육교사가 행복하면, 아이들이 행복하다는 연구(박병기, 2016; 박유진, 2012; 이강훈, 조은래, 2017; 이순미, 2014; 정명자, 2016; 황해익, 2013), 직무만족도와 역할수행능력에 긍정적인 영향을 미치는 연구(신남철, 2003; 이경민, 최윤정, 이경애, 2012), 보육교사의 행복을 위한 다양한 프로그램 개발에 관한 연구(강현미, 2016; 김미진 2015; 김인선, 2016; 박부숙, 2017; 최윤정, 2009) 등이 진행되었다. 황해익, 탁정화, 강현미(2014)는 보육교사의 심리상태가 긍정적이라면 영유아와 함께 행복하고 만족감을 느끼는 수준이 높아지고, 보육교사 자신뿐만 아니라 영유아에게 긍정적인 영향으로 순환적인 상관관계를 형성한다고 하였다.

또한 교사가 가진 교육관이나 역량은 행복한 교직원생활에 영향을 미친다. 그러나 무엇보다도 이를 평가하는 주체인 원장이 가진 가치관인리더십은 교사의 직무만족도와 밀접한 관련이 있다. 즉 원장이 어린이집의 리더로서 교사들과 어떠한 관계를 맺는지, 어떠

한 리더십을 발휘하는지에 따라 교사들의 직무만족도, 행복, 교수몰입도, 심리적 안녕감, 직무스트레스 및 교사효능감 등 개인적인 것은 물론 보육의 효과성도 크게 좌우된다(김혜경, 2014; 박윤조, 한아림, 2012; 박형신, 김정주, 2011; 황해익, 2015). 지금까지 리더십에 대한 연구들은 변혁적, 거래적, 도덕적, 서번트, 카리스마적 감성적 등 다양한 형태의 리더십 유형에 대한 다수의 연구와 리더십 측정도구 개발 연구가 꾸준히 이루어지고 있다(권정해, 김판희, 2015; 김정림, 조혜진, 2012; 오교선, 공인숙, 2016; 오승현, 권연희, 2017; 이희은, 2017; 장유자, 2009; 한민경, 2009; 황해익, 이강훈, 2017). 이러한 연구 동향에 따라 유아교사의 행복한 교직생활을 위해서는 원장들에게 요구되는 리더십의 유형에 변화가 요구되고 있다. 김문주와 정예지(2013)는 과거의 리더십에 국한하지 않고 조직 내에 필요한 역할과 기능을 할 수 있는 사람에게 적절하게 행사하는 리더십의 필요성을 주장하였다.

변화에 대처하는 유연한 리더십을 강조하는 21세기 사회(김은정, 황해익, 2016b)에 맞추어, 관계 지향적이고 긍정적인 조직으로 변화하기 위하여 관리자에게 요구되는 리더십의 패러다임으로 최근에 멀티플라이어십이 대두되었다(Wiseman, Allen, Forster, 2014; Wiseman, Mckeown, 2012). 한국에서는 유아교육기관의 멀티플라이어십에 대한 연구는 김은정, 황해익(2016a)의 유아교육기관 관리자용 멀티플라이어십 척도 개발 연구로 시작되었지만 아직 출발선 상에 있으므로 본 연구에서 원장의 멀티플라이어십에 관한 연구는 의의가 있다.

멀티플라이어십은 각각의 개인이 가지고 있는 능력을 최대한 활용할 수 있도록 혁신적, 생산적 노력, 집단 지성을 만들어 내며, 구성원의 잠재력을 활용해 조직 전체의 문제해결력을 높이는 리더십이라고 정의하였다(김은정, 황해익, 2016b). 기존의 리더십 유형과는 완전한 독립적인 존재가 아니라 시대적, 상황적 맥락이 반영되어 확장된 개념으로 본다(김은정, 황해익, 2016a). 재능이나 강점을 발굴한다는 점에서 변혁적 리더십, 구성원이 성장하도록 돕는다는 점에서는 서번트 리더십, 구성원들 스스로 결정하게 하고 토론을 통한 결정은 감성리더십 등과 일맥상통한다고 볼 수 있다(최순영, 2017). 하지만 사람에 대한 긍정적인 관점을 내포하고, 구성원과 리더, 조직 모두의 강점에 초점을

두며, 리더 및 리더십의 개발 가능성과 연속성에 대한 믿음이 강조된다는 점에서(김은정, 황해익, 2016a) 이미 존재하는 리더십과는 차별성을 갖는다고 볼 수 있다.

멀티플라이어십의 하위요소는 생산적인 토론정착, 개인적 가치 문화조성, 구성원 결속 높이기와 신나게 일하기를 포함한다. 멀티플라이어십이 높은 원장은 교사들 간에 생산적인 토론을 이끌며, 교사 개인의 가치를 인정하는 문화를 조성하고, 구성원간의 결속력을 높이는 역할을 한다. 또한 교사에게 책임감과 자립심을 부여함으로써 신나게 일하도록 돕는다(최순영, 2017). 생산적인 토론정착'은 의사결정 과정에 교사를 참여시키고 충분한 토의와 심사숙고, 다양한 목소리를 들으며 종합적으로 타당한 결정을 하는 리더의 모습을 말한다. '개인적 가치 문화 조성하기'는 교사 개개인의 개성과 각기 다른 재능을 인정해주고 실수할 여지를 제공하며 경청하는 리더로서의 모습이고, '신나게 일하기'는 교사들이 목표달성을 위해 자신의 재능을 적극 활용하여 도전할 수 있도록 함으로써 불가능해 보이는 목표에 대해서도 실현 가능하다는 긍정적인 신념이 생길 수 있게 만드는 리더의 모습이다.

조직의 장은 이타적이고 부하를 존중하고 그들의 욕구에 귀 기울이는 것이 중요하다(최남례, 2005; Dennis & Bocarnea, 2005; Patterson, 2003; Wheaton, 1999). 하지만 어린이집의 원장이 조직을 위해 봉사하고 노력하는 역량을 갖고 있더라도 교사들이 갖고 있는 철학이나 신념이 일치하지 않으면 올바른 문화를 형성하는데 어려움이 나타난다. 이에 대해 Smith, Organ과 Near(1983) 등은 업무에 있어서 직무기술서나 역할에서 요구되는 강제적인 행동이 아니라 자발적인 노력이 필요하며, 보상이 존재하지 않지만 자발적인 노력에 대한 참여는 개인적인 선택에 의해서 이루어진다고 하였다.

윤우제, 서인석, 권기현(2011)은 소속되어 있는 조직의 성장이나 발달과는 상관없으나 동료들을 도와주는 행동 등을 통해 전체 조직의 효과성을 입증하는 것이 중요하다고 하였다. 조직의 성장은 어린이집 원장과 보육교사 간의 관계에서 나타나는 신뢰와 믿음이 공존하는 문화를 종합적인 측면에서 포괄적으로 다루어야 한다는 것이다. Brief와 Motowidlo(1986)도 조직의 구성원이 되면 조직 내의 역할에 충실해야 하며, 서로 간

의 복리를 증진할 수 있는 행동을 해야 함을 주장하고 있다. 이는 조직에서 자발적으로 서로를 돕는 행위와 사고가능성에 대한 방지행위, 건설적인 발전 방안 제시, 자아개발 및 조직의 목표달성에 노력해야 함을 주장하고 있다.

이와 같이 유아교육의 질을 높이기 위해서는 교직 수행과정에 교사가 가지고 있는 개인적인 심리적 변인 못지않게, 활기 있고 에너지 넘치는 조직문화의 형성이 중요한 것으로 보고되고 있다(황혜익, 김미진, 탁정화, 2013; 김의석, 김성원, 2013). 유아교육현장에서 적절한 보상을 받지 못할 때 업무 스트레스가 높아지지만 사회적 관계 안에서 정서적 지원과 적절한 사회적 지지는 보육교사에게 중요한 자원이 되어 교사로서의 자신감과 행복감을 갖게 하므로(정순영, 김정란, 2017) 보육교사에게 영향을 미치는 요인을 원장의 리더십과 어린이집 내 구성원들 간의 관계적 측면에서 살펴볼 필요가 있다.

조직문화는 구성원이 형성한 가치관과 관습, 신념 등을 의미하며(김진아, 이종희, 2008), 주어진 환경 속에서 조직이 추구하는 목적을 달성해 나가는 과정 내에서 형성되며, 헌신성, 안정성을 증진하는데 도움을 주는 변인으로, 일단 형성되고 나면 쉽게 변하지 않고 유지되면서 조직구성원들의 삶과 행동에 영향을 미치고 나아가 조직의 성과에도 매우 긍정적인 영향을 미치게 된다(Schein, 2004). 김원형(2009)은 조직문화를 통해 구성원들의 행동을 명령이나 지시가 아닌 조직문화의 가치관에 의해 각자의 조직행동 방향을 설정할 수 있고 자기조절을 할 수 있는 가치관리가 가능하다고 하였다. 특히, 여성 근로자들을 중심으로 구성되어 있는 어린이집은 기관의 규모가 작고 소수의 인원으로 구성되어 있어 대인관계가 친밀한 조직이며 직무의 특성상 동료교사와의 협력을 해야 하는 경우가 많기 때문에 교사는 자연스럽게 친화적 분위기를 중요시한다(이새별, 황희숙, 2016; 이희은, 2017).

친화적 문화는 구성원간의 관계형성과, 상호보완 관계, 적극적인 참여자세를 강조하는 문화(Schein, 2004)로 본 연구에서는 교사 간 협동과 동료지원을 중심으로 친화적 조직문화의 구성요인에 대하여 알아보고, 조직문화에 영향을 미치는 원장의 리더십과의 관계를 통해 조직구성원들 간의 인간관계나 상호작용 등 그들이 형성하고 유지하는 기관의 조직문화에 변화를 알아보고자

한다. 이를 위해, 어린이집에서 추구하는 방향을 이해하고, 교사들이 서로 건설적인 대화를 나누어 이를 바탕으로 실천하는 정도를 의미하는 교사협동(정일환, 2003)과 교사들의 신뢰감을 바탕으로 서로 존중하고, 다른 동료 교사들의 의견을 존중하고, 공동으로 업무를 수행하는 정도를 의미하는 동료지원(박선해, 탁정화, 2014)을 친화적 문화의 하위영역으로 선정하였다.

본 연구는 어린이집 원장의 멀티플라이어십이 보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향을 살펴봄으로써, 멀티플라이어십을 가진 원장과 행복감이 높은 교사가 근무하는 어린이집의 조직 형성 필요성을 강조하고자 하며, 이러한 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 원장의 멀티플라이어십이 교사의 교사협동에 미치는 영향은 어떠한가?

연구문제 2. 원장의 멀티플라이어십이 교사의 동료지원에 미치는 영향은 어떠한가?

## II. 연구방법

### 1. 연구대상

어린이집 원장의 멀티플라이어십과 보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향을 분석하기 위한 연구대상은 S시와 G도에 소재하고 있는 어린이집에 근무하고 있는 보육교사를 대상으로 실시하였다. 어린이집 원장이 행사하는 리더십을 중심으로 제안하고 있기 때문에 보육교사가 설문을 작성하기에 앞서 연구의 목적과 취지를 위 설문대상 어린이집 원장과 협의를 구한 후 진행하였다. 본 연구를 위한 자료수집은 2017년 8월 중순부터 10월 중순까지 약 3개월에 걸쳐 이루어졌으며, 총 300부의 설문지를 배부하여, 267부를 회수하였고, 회수된 267부 중 불성실한 응답 33부를 제외한 총 234부를 최종적으로 분석하였다. 본 연구에서 활용한 연구대상의 일반적 특성은 표 1과 같다.

### 2. 연구도구

- 1) 민간어린이집 원장의 멀티플라이어십  
어린이집 원장의 리더십 측정하기 위해서 김은정과

황해익(2016)의 멀티플라이어십 척도<sup>1)</sup>를 최순영(2017)이 교사가 원장을 평가할 수 있는 문항으로 수정한 멀티플라이어십 척도를 사용하였다. 본 연구에서는 생산적 토론 정착 4문항, 개인적 가치 문화조성 4문항, 구성원 결속 높이기 3문항, 신나게 일하기 3문항을 사용하였다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 척도로 점수가 높을수록 높은 멀티플라이어십을 지니고 있다는 것을 의미한다. 어린이집 교사용 멀티플라이어십 척도의 구성 및 신뢰도는 표 2와 같다.

2) 보육교사의 교사협동과 동료지원

보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향을 알아보기 위해, 박선해와 탁정화(2014)가 사용한 측정 도구 중, 교사협동과 동료지원을 중점으로 사용하였다. 구체적인 내용으로 교사협동 4문항, 동료지원 4항으로 총 8문항으로 구성되었고, 모든 설문 문항의 척도는 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 척도로 응답하게 되어 있으며 구체적인 문항내용, 문항

수, 신뢰도는 다음 표 3과 같다.

3. 연구절차

본 연구목적을 달성하기 위해 2017년 5월부터 7월까지 원장의 멀티플라이어십과 보육교사의 친화적 조직문화에 관련 선행연구 및 간행물을 중심으로 문헌분석을 실시하였으며, 문헌분석 결과를 바탕으로 연구방법 및 절차를 수립하였다. 2017년 8월 초부터 중순까지 G도에 위치한 어린이집에 재직 중인 보육교사 30명을 대상으로 예비조사를 실시하였으며, 예비조사 결과 의미전달이 적절하지 못한 문항이나 평가대상이 부정확한 문항이 없는 것으로 나타나 본 조사에서 설문문항을 그대로 활용하였다. 2017년 8월 중순부터 10월 중순까지 약 3개월에 걸쳐 본 연구 참여에 동의한 보육교사 300명을 대상으로 본 조사를 실시하였다. 설문지의 회수율을 높이기 위해 연구 참여에 동의한 연구대상의 수를 사전에 파악한 뒤 직접 방문하여 수거하거나 반송봉투를 활용한 우편 수거방법으로 이루어졌다.

표 1. 인구학적 배경

(N=234)							
구분	빈도(명)	비율(%)	구분	빈도(명)	비율(%)		
연령	20대	80	34.2	학력	보육교사 교육원	38	16.2
	30대	71	30.3		2-3년제 대학	84	35.9
	40대	60	25.6		4년제 대학	93	39.7
	50대 이상	23	9.8		대학원	19	8.1
경력	1년 미만	25	10.7	교사 자격	1급 보육교사	80	34.2
	1-3년	52	22.2		2급 보육교사	131	55.9
	3-5년	47	20.1		3급 보육교사	23	9.8
	5년 이상	110	47.0				
기관 유형	가정어린이집	142	60.7	담당 학급	만1세	57	24.4
					만2세	78	33.3
	민간어린이집	92	39.3		만3세	69	29.5
					만4세 이상	30	12.8
전체	234	100.0	전체	234	100.0		

1) Wiseman과 Mckeown(2012)의 ‘멀티플라이어 자기평가척도(multiplier self-assessment)’를 국내 유아교육기관 실정에 맞게 타당화하여 제작함.

**표 2.**  
어린이집 원장의 멀티플라이어십 척도의 구성 및 신뢰도

하위요인	내용	문항수	Cronbach's $\alpha$
생산적 토론 정착	의사결정과정에 교사를 참여시키고 충분한 토의와 심사숙고, 다양한 목소리를 들으며 종합적으로 타당한 결정을 한다는 내용.	4	.834
개인적 가치 문화조성	교사 개개인의 개성과 각기 다른 재능을 인정해주고 실수할 여지를 제공하며 경청한다는 내용	4	.862
구성원 결속 높이기	교사들에게 당면한 문제 상황이나 해결되어야 할 사항 또는 조직의 목표나 비전 등을 명료하게 알려주고, 충분히 설명하고 소통한다는 내용	3	.814
신나게 일하기	교사들이 목표달성을 위해 자신의 재능을 적극 활용하여 도절할 수 있도록 함으로써 불가능해 보이는 목표에 대해서도 실현 가능하다는 긍정적인 신념이 생길 수 있게 도와준다는 내용	3	.768

**표 3.**  
보육교사의 교사협동과 동료지원 검사도구 구성 및 신뢰도

하위요인	내용	문항수	Cronbach's $\alpha$
교사협동	어린이집에서 추구하는 방향을 이해하고, 교사들이 서로 건설적인 대화를 나누어 이를 바탕으로 실천하는 정도를 의미.	4	.874
동료지원	교사들의 신뢰감을 바탕으로 서로 존중하고, 다른 동료 교사들의 의견을 존중하고, 공동으로 업무를 수행하는 정도를 의미	4	.878

#### 4. 자료처리방법

본 연구의 자료처리방법은 SPSS 20.0 program을 사용하여 빈도분석, 탐색적 요인분석, 신뢰도, 상관관계 및 다중회귀분석을 실시하였다.

### III. 연구결과 및 해석

#### 1. 멀티플라이어십과 교사협동의 다중회귀분석 결과

표 4는 어린이집 원장의 멀티플라이어십의 하위 요인이

교사협동에 미치는 영향관계를 규명하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 생산적 토론정착은 교사협동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 ( $t=3.781, p<.001, \beta=.222$ ), 개인적 가치 문화조성은 교사협동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다 ( $t=2.597, p<.01, \beta=.153$ ). 구성원 결속 높이기는 교사협동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고 ( $t=3.183, p<.01, \beta=.187$ ), 신나게 일하기는 교사협동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다( $t=5.375, p<.001, \beta=.322$ ). 또한 멀티플라이어십과 교사협동 간의 설명력은 약 49.4%( $R^2=.494$ )인 것으로 나타났다.

**표 4.**  
멀티플라이어십과 교사협동 간 다중회귀분석 결과

요인	b	$\beta$	t	Tolerance	VIF
생산적 토론정착	.431	.222	3.781***	.641	1.559
개인적 가치 문화조성	.233	.153	2.597*	.633	1.579
구성원 결속높이기	.135	.187	3.183*	.643	1.556
신나게 일하기	.189	.322	5.375***	.616	1.624

$R^2=.494$ ,  $F=55.781^*$ , Durbin-Watson=2.006  
(\*\*\* $p<.001$ , \* $p<.01$ )

**표 5.**  
멀티플라이어십과 동료지원 간 다중회귀분석 결과

변수	b	$\beta$	t	Tolerance	VIF
생산적 토론정착	.304	.271	4.941***	.641	1.559
개인적 가치문화조성	.238	.254	4.600***	.633	1.579
구성원 결속높이기	.206	.191	3.486***	.643	1.556
신나게 일하기	.247	.233	4.163***	.616	1.624

$R^2=.559$ ,  $F=72.479^*$ , Durbin-Watson=1.942  
(\*\*\* $p<.001$ )

그리고 다중회귀분석에서는 독립변수들 간의 다중공선성에 대한 문제가 발생되는데, 표 4에서 보는바와 같이 다중공선성의 문제는 Tolerance(공차한계)와 VIF(분산팽창요인)의 값을 기준으로 이 문제를 해결할 수 있다(송지준, 2010).

먼저, Tolerance는 0.1이상의 값, VIF는 10 이하이며, 1에 가까울수록 다중공선성이 낮다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 나타난 결과를 보면 이러한 기준을 모두 충족시키고 있기 때문에 다중공선성 문제의 문제는 없는 것으로 나타났다. 그리고 잔차에 대한 독립성을 검정하기 위해서 Durbin-Watson 값을 분석하였는데 이는 2에 가까우면 가까울수록 자기상관이 없다고 결론지을 수 있다고 하고 있으며(최태훈, 2007), 본 연구에서 Durbin-Watson 값이 2.006에 위치하고 있어 다중회귀분석 결과를 채택할 수 있다. 그리고 멀티플라이어십이 교사협동에 미치는 상대적 영향력은 신나게 일하기, 생산적토론 정착, 구성원결속 높이기, 개인적 가치 문화조성의 순으로 나타났다.

## 2. 멀티플라이어십과 동료지원의 다중회귀분석 결과

표 5는 어린이집 원장의 멀티플라이어십의 하위 요인이 동료지원에 미치는 영향관계를 규명하기 위하여 다중회귀분석을 실시한 결과이다. 생산적 토론정착은 동료지원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고( $t=4.941$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.271$ ), 개인적 가치 문화조성은 동료지원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고( $t=4.600$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.254$ ). 구성원 결속 높이는 동료지원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며( $t=3.486$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.191$ ), 신나게 일하기는 동료지원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고( $t=4.163$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=.233$ ). 또한 멀티플라이어십과 동료지원 간의 설명력은 약 55.9%( $R^2=.559$ )인 것으로 나타났다. 멀티플라이어십이 동료지원에 미치는 상대적 영향력은 생산적토론 정착, 개인적 가치 문화조성, 신나게 일하기, 구성원결속 높이기 순으로 나타났으며, 멀티플라이어십이 동료지원의 모든 하위요인에 긍정적인 영향을 미치는 요인이라는 것을 알 수 있다.

그리고 다중회귀분석에서는 독립변수들 간의 다중공선성에 대한 문제가 발생되는데, 표 5에서 보는바와 같이 다중공선성의 문제는 Tolerance(공차한계)와 VIF(분산팽창요인)의 값을 기준으로 이 문제를 해결할 수 있다(송지준, 2010). 먼저, Tolerance는 0.1이상의 값, VIF는 10 이하이며, 1에 가까울수록 다중공선성이 낮다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서 나타난 결과를 보면 이러한 기준을 모두 충족시키고 있기 때문에 다중공선성 문제는 없는 것으로 나타났다. 그리고 잔차에 대한 독립성을 검정하기 위해서 Durbin-Watson 값을 분석하였는데 이는 2에 가까우면 가까울수록 자기상관이 없다고 결론지을 수 있다고 하고 있으며(최태훈, 2007), 본 연구에서 Durbin-Watson 값이 1.942에 위치하고 있어 다중회귀분석 결과가 유의하다고 할 수 있다.

#### IV. 논의 및 결론

본 연구는 어린이집 원장의 멀티플라이어십이 보육교사의 교사협동과 동료지원에 미치는 영향에 대해 알아보았다. 본 연구에서 나타난 결과를 연구문제 중심으로 논의하면 다음과 같다.

첫째, 어린이집 원장의 멀티플라이어십이 보육교사의 교사협동에 미치는 영향이 긍정적인 수준임이 확인되었다. Podsakoff, MacKenzie, Paine와 Bachrach(2000)는 원장의 멀티플라이어십이 어린이집 교사들의 협력활동을 지원하며, 조직구성원이 환경변화에 효과적으로 적응할 수 있다고 하였다. 또한 Jung과 Avolio(2000)도 리더가 행사하는 리더십은 직무에 대한 만족감을 높여 자발적인 참여와 서로 간의 협동이 이루어짐을 주장하였다. 이처럼 리더의 리더십은 중요하다고 할 수 있다. Decker, Decker, Freedman과 Knopf(2009)도 어린이집에서의 원장의 역할에 대해 그 중요성을 역설하고 있는데 구성원들의 가치와 요구, 전문적인 지식은 물론 보육에 대한 내용을 공유함으로써 교사들의 행동에 영향을 미칠 수 있음을 보고하였다. 즉 어린이집 원장의 멀티플라이어십은 교사들에게 긍정적인 행동을 이끌어 내는데 충분한 가치를 갖고 있다는 것이다.

Wiseman과 Mckeown(2012)은 비전을 제시해야 하기 때문에 멀티플라이어십이 중요하다고 하였고,

Levering(2000)도 조직을 경영하는 측면에서 리더는 조직에서 추구하는 방향을 정하고, 비전을 구성원들에게 제시해야 한다고 하였다. 개인존중, 공정성, 능력을 인정하는 요인에서 리더자에 대한 신뢰가 높게 형성되며, 이것이 바로 조직의 목표를 달성하는데 중요한 바탕이 된다고 하고 있다. 이처럼 선행연구가 주장하는 내용은 조직을 이끌어나가는 대표나 원장, 리더자들과 같이 조직의 중심에 있는 사람들의 행동은 하위자들에게는 매우 중요한 요소이므로 어린이집 원장 역시 중요한 자리에 있음을 알 수 있다.

멀티플라이어십의 하위요소 분석결과를 구체적으로 살펴보면 생산적 토론 정착, 개인적 가치 문화조성, 구성원 결속 높이기, 신나게 일하기 등이 교사협동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 신나게 일을 할 수 있게 만들어주는 원장의 역할이 다른 요인들보다 높게 나타남으로써 보육교사들의 친화적인 문화형성에 기여한다고 할 수 있다. 이러한 결과로 유추할 수 있는 것은 원장이 신나게 일할 수 있도록 분위기를 조성함으로써 보육교사들이 협력하여 일을 진행할 때 하고자하는 동기를 갖게 되며 열정을 다함으로 즐거움을 느끼고, 영유아들 또한 행복함을 느끼며 그것으로 인해 보육의 질 또한 상승함을 알 수 있다.

의사결정과정에 교사를 참여 시켜, 다양한 의견을 상호 교환하여 합리적 결정을 내리는 생산적 토론은 김정기(2003)의 연구와 Pearce와 Manz(2005)의 연구에서도 의사소통을 높여주고 구성원들 간의 상호작용을 높여주는 리더자는 조직에 바람직한 조직 활동을 이끌어내기 때문에 매우 중요한 요소가 된다고 하였다. 이는 교사의 의사결정 참여가 조직현신성에 높은 상관관계를 보이는 연구결과(이진희, 김희진, 1999)가 뒷받침 하듯이, 보육교사들과 원장과 원활한 의사소통은 협동하는 과정에 필수적인 요인이라고 할 수 있다. 이러한 결과는 보육교사와 원장과의 유기적인 커뮤니케이션으로 일반 조직에서 보이는 상하수직관계의 구조가 아닌 서로 충분히 이해하고 공유되는 것으로 다양한 발전 방안이 모색되는데 중요한 부분이 될 수 있을 것이다.

원장은 모든 구성원을 무한한 가능성의 존재로 바라보고 서로 다른 고유의 특징을 인정하는 개인적인 가치를 존중하는 문화를 조성하는 것은 보육교사가 서로 협동하여 새로운 변화를 통해 보다 나은 통합과 수행을 이루어 어린이집의 친화적 문화를 조성하고, 문제해결

력을 높이는 것을 알 수 있다. Sims(1997)는 부하를 존엄성과 가치를 가진 인간으로서 존중하고 그들이 가진 창조적인 역량을 일깨워 주는 리더십의 중요성을 강조하였다. 일반적으로 교사들은 사회관계 안에서의 사회적 지지를 통하여 긍정적 정서의 기초가 되는 행복에 영향을 미친다는 연구와 같이(박부숙, 2017; 정순영, 김경란, 2017), 이는 보육교사가 자신의 가치를 존중받음으로써, 책임감을 다하여 동료교사와 협동하여 보육의 질을 높이는 데 이바지함을 알 수 있다. 또한, 사회심리학에서는 동질성이 너무 강한 집단은 다양한 집단에 비해 결정을 쉽게 하지만, 응집력이 높아질수록 외부 의견과 고립되고 집단에 더욱 의존하게 되는 것(양미경, 2010)과 같이, 어린이집에서의 보육교사가 획일적인 생각과 의견을 갖기 보다는 서로 존중하여 다양한 아이디어와 의견들을 교환함으로써 긍정적인 조직구성과 창의적인 문제해결력을 높여 질 높은 어린이집 운영에 도움이 될 것으로 보인다.

마지막으로 결속력 높이기와 교사협동과의 관계에서 긍정적인 영향을 미친다는 결과는 보육교사가 어린이집의 구성원으로서 원장과 동료 교사와의 결속력이 높은 상황에서 보육교사는 어린이집에서 긍정적인 관계와 자발적인 협력을 높일 수 있다는 것을 의미한다. 어린이집의 조직효과성의 구성요인으로 직무만족, 조직적응성, 조직몰입, 조직헌신 등으로 본다(김상돈, 2008). 어린이집의 관계지향문화와 혁신지향문화일 때(안지혜, 유현정, 2009), 집단문화와 개발문화일 때(김진아, 2008) 교사의 직무만족 및 조직효과성에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과에서 결속력이 높은 어린이집에서의 교사는 어린이집의 교육적 비전을 추구하고, 질적 향상을 위하여 구성원간의 협력 관계를 통하여 건설적인 대화를 나누고, 보육기관에 애착과 헌신을 증진하고, 긍정적인 행동을 보인다는 것을 알 수 있다. 친화적인 분위기 속에서 보육교사가 함께 돕는 것은 의미 있는 일이라 할 수 있다.

둘째, 어린이집 원장의 멀티플라이어십이 보육교사들의 동료 간 지원에 긍정적인 영향을 미치고 있음을 확인하였다. 어린이집 원장이 자신의 의견만을 강요하지 않고, 교사를 존중하고, 교사를 의사결정 과정에 참여시키며, 교사의 아이디어를 존중한다면, 교사의 동료 지원에 긍정적인 영향을 미친다는 연구결과(최혜윤, 2015)는 본 연구결과를 지지한다. 즉 어린이집 원장이

과거에 명령하달을 하는 식의 리더십이 아닌 구성원들의 가능성을 인정하고, 그 능력을 펼칠 수 있도록 열린 분위기를 조성하고, 구성원들의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어내고, 주인의식과 책임감을 고취시키는 등 멀티플라이어십에서 제고하고 있는 다양한 요인을 중심으로 보육교사와의 관계를 연구함으로써, 새로운 리더십에 대한 연구의 도약으로서 의미가 있다고 판단된다.

보육교사가 동료지원을 가장 많이 인식하고 있다는 연구결과(한중화, 2014; 박선훈, 탁정화, 2014; 최순영, 2017)에서 알 수 있듯이, 어린이집의 특성상 교실에서 활동은 교사 단독으로 하는 부분이 많지만, 어린이집은 교사가 함께 진행해야 할 행사가 많으므로 원내 행사 준비 시 동료지원이 필요하다는 것을 의미한다. 또한, 어린이집에서 보육교사의 질적 향상을 위한 질적인 상호작용을 높일 수 있는 교수방법, 좋은 수업의 내용과 방법, 좋은 교육환경에 대한 기준의 모호성 때문에 동료 교사들끼리 서로 조언을 제공하고 전문적인 대화를 장려하는 동료지원의 필요성이 강조되고 있는 면에서 멀티플라이어십이 동료지원에 긍정적인 영향을 미쳤다는 결과는 멀티플라이어십의 중요성을 부각시킨다.

본 연구에서 보육교사의 동료지원에 긍정적인 영향을 미친 멀티플라이어십의 하위요인인 생산적 토론 정착, 개인적 가치 문화조성, 구성원 결속 높이기, 신나게 일하기 등은 매우 효율적으로 활용되고 있다는 것을 확인하였다. 보육교사의 동료지원에 긍정적인 영향을 미친 생산적 토론 정착은 장원일(2011)과 Russel과 Stone(2002)등이 제안하는 리더와 하위자 간의 관계에서 커뮤니케이션에 대한 부담이 없어지면 조직이 목표한 바를 이루는데 매우 중요한 요소라고 하고 있어 원장과 교사의 생산적인 토론 정착은 동료지원의 의미를 담고 있음을 알 수 있다. 김종구(2009)는 하위자들이 리더에 대한 신뢰가 높으면 리더자의 요구에 부응하는 행동을 하게 되며, 자발적인 참여로 이어짐을 주장하고 있다.

토론과정에 보육교사들은 스스로의 가치를 높이며 개인적 가치 문화를 조성한다. Jaramillo(2005)는 조직의 중심에 있는 사람으로부터 인정을 받거나 신뢰할 경우 조직의 질 수준이 높아진다는 결과는 하나의 조직이 목표와 기준을 정하여 성취하기 위해서는 교사들 서로 간의 믿음과 신뢰를 바탕으로, 원장의 위치에서 교사들의 활동에 긍정적인 활동과 보육을 행사할 수 있도록 격려



하는 자세도 필요하다. 본 연구의 결과가 원장의 멀티플라이어십의 긍정적인 영향이 교사들의 친화적인 활동을 이끌어 보육에 매진하게 하는데 원동력이 되고 있음을 시사하고 있다.

구성원간의 결속력을 높이는 것은 교사들이 어린이집에서 교사들 간에 서로 배우면서 수업을 진행하거나 수업을 준비하고, 동료교사들로부터 적극적으로 지혜를 배울 수 있는 편안한 문화를 형성시켜 교사들이 효과적으로 공동의 업무를 수행하는 동료지원에 영향을 미치는 것을 알 수 있다. Ehrhart(2004)와 Liden, Wayne, Zhao와 Henderson(2008)은 어린이집 원장은 리더지만 직원들 간의 주인의식은 물론 주체적으로 규칙을 만들어 준수하고 책임 있는 생활을 하게 이끌어주는 맡은 바와 같은 역할도 필요하다고 하고 있다. 이는 교사들이 같은 양심적인 행동과 참여적인 행동을 높여주는 기회가 되고 직무에 대한 자율성이 높아져 본 연구의 결과와 같이 긍정적인 행동으로 이어지게 하기 때문이다. 결과적으로 멀티플라이어십은 직원들의 행동에 자율적이며, 책임 있게 행동하게 만드는 원인이며, 이를 통해 스스로의 업무에 차질이 일어나지 않도록 협력관계로 발전하는 과정을 이끌어내는 중요한 리더의 자질이라고 할 수 있다.

본 연구의 결과를 종합하여 보면, 멀티플라이어십의 하위요소인 생산적 토론 정착하기, 개인적 가치 문화 조성, 구성원 결속력 높이기, 신나게 일하기는 보육교사의 교사협동과 동료지원에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교사 상호 신뢰 및 존중, 협동적 업무 수행을 의미하는 동료지원과 교사협동의 유아교사의 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다는 연구보고(최혜윤, 2015)와 같이 유아교육을 체계적이고 효과적으로 수행하기 위해서 어린이집 원장은 타인에 대한 배려와 공동체적 의식을 바탕으로 교사의 강점을 인정하고, 발달시킬 수 있도록 열린 분위기를 조성하고, 구성원들의 결속력이 단단하게 해주는 멀티플라이어십을 갖고, 교사들이 스스로 기대 이상의 성과를 달성할 수 있도록 협동적이고 긍정적인 조직문화를 형성하는 데 이바지하여, 보육의 질을 향상시킨다는 시사점을 도출하였다.

이러한 행동의 변화를 이끌어 내는 것은 이미 Chiu와 Chen(2005)의 연구와 Purvanova, Bono 그리고 Dzieweczynski(2006)의 연구를 통해 입증되었다. 원장이 행사하는 멀티플라이어십은 보육교사들의 자발적

인 행동과 의식, 자기발전에 긍정적인 영향을 미치는 중요한 요인이 되기 때문에 교사들의 관계의 질을 높여 줄 수 있는 리더십으로 멀티플라이어십을 활용한다면 행복한 어린이집을 가꾸어가는데 이바지할 것으로 기대된다. 따라서 어린이집 원장은 멀티플라이어십의 다양한 리더십을 발휘 할 수 있도록 연구해야 할 것이며, 나아가 교사들과 유기적인 관계를 이루어 긍정적인 조직체계를 조성해야 할 것이다.

본 연구를 수행하면서 나타난 결과를 중심으로 후속 연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 어린이집의 중간관리자의 멀티플라이어십과 보육교사 그리고, 이 외의 조직구성원을 통해 멀티플라이어십의 효용성을 분석하는 연구가 진행된다면 의미 있는 결과로 활용될 것이다. 둘째, 국내외 멀티플라이어십 관련 연구가 미흡하기 때문에 멀티플라이어십 발달을 위한 프로그램 개발에 관한 연구가 진행된다면 보육현장에서 유용한 자료가 될 것이다.

## 참고문헌

- 강현미(2016). 영아교사의 행복플로리시 역량 증진 프로그램 개발 및 적용. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 권정해, 김판희(2015). 유아교사가 지각하는 원장의 감성리더십, 교사효능감, 직무만족, 조직몰입 간의 구조적 관계. **아동교육**, 24(1), 81-98.
- 김문주, 정예지(2013). 정서적 리더십과 진성 리더십에 대한 이론적 비교. **리더십 연구**, 4(2), 27-49.
- 김미진(2015). 성격 강점에 기반한 유아교사의 행복 증진 프로그램 개발 및 적용. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 김병준, 김수정(2017). 보육기관유형에 따른 교사의 직무수행과 직무스트레스에 관한 연구. **인문사회** 21, 8(2), 557-582.
- 김상돈(2008). 학교장의 감성적 지도성과 학교조직 개방성이 학교조직 효과성에 미치는 영향. 국민대학교 대학원 박사학위 논문.
- 김원형(2009). **조직 심리와 행동의 이해**. 서울: 시그마프레스.
- 김은정, 황해익(2016a). 유아교육기관 관리자용, 멀티플

- 라이어십 척도 개발연구. **유아교육연구**, 36(2), 413-439.
- 김은정, 황해익(2016b). 유아교육기관 관리자의 멀티플라이어십과 조직시민행동 간의 관계에서 긍정심리자본의 매개효과. 한국보육지원학회 2016 춘계학술대회 자료집, p.118. 3월 25일. 서울: 이화여자대학교 국제교육관 LG컨벤션홀.
- 김의석, 김성원(2013). 근무환경과 사회지지가 어린이집 교사의 조직몰입에 미치는 영향: 직무만족도와 업무스트레스를 매개로. **열린유아교육연구**, 18(3), 26-41.
- 김인선(2016). 유아교사 행복프로그램의 개발 및 효과. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정기(2003). 리더십유형과 조직시민행동 간의 관계에서 매개변수의 영향에 관한 연구. 경남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김정림, 조혜진(2012). 어린이집 교사가 지각한 원장의 감성리더십과 조직문화가 직무만족도에 미치는 영향. **한국보육지원학회지**, 8(1), 65-83.
- 김종구(2009). 서번트리더십에 대한 부하직원의 인식이 상사에 대한 신뢰를 매개로하여 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구: 협동조합을 중심으로. 연세대학교 정경대학원 석사학위논문.
- 김진아(2008). 보육시설 종사자가 지각한 조직문화와 조직효과성. 동덕여자대학교 대학원 박사학위논문.
- 김진아, 이종희(2008). 보육종사자가 지각한 보육시설의 조직문화. **한국영유아보육학**, 55, 119-149.
- 김혜경(2014). **원장의 리더십**. 서울: 공동체.
- 김희정, 이소은(2013). 어린이집 교사의 직무만족도 및 소진이 유아의 정서지능과 사회성에 미치는 영향. **아동과 권리**, 17(3), 369-391.
- 박병기(2016). 아이들의 행복, 행복교육, 그리고 행복사회. **아동교육**, 25(3), 59-73.
- 박부숙(2017). 통합적 인성교육프로그램 실행연구를 통한 유아교사의 행복 의미 탐색. 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 박선해, 탁정화(2014). 보육교사의 직무 스트레스와 협동적 조직문화가 임파워먼트에 미치는 영향. **생태유아교육연구**, 13(2), 72-95.
- 박유진(2012). 예비유아교사가 인식하는 안녕감과 자아탄력성. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 박윤조, 한아림(2012). 교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십과 교사의 직무스트레스 및 교사효능감 간의 관계. **한국심리학회 연차 학술발표 논문집**, 2012(1), 183-183.
- 박형신, 김정주(2011). 보육교사가 인식한 시설장의 감성리더십과 보육교사의 직무만족도, 전문성 인식 간의 관련성 분석. **아동교육**, 20(3), 121-135.
- 송지준(2010). **논문작성에 필요한 SPSS/AMOS 통계분석방법**. 경기: 21세기사.
- 신남철(2003). 교사들의 행복, 직무만족, 직무몰입과 학교조직효과성과의 관계 연구. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 안지혜, 유현정(2009). 보육교사가 지각한 조직문화가 조직유효성에 미치는 영향. **한국보육학회지**, 9(3), 25-40.
- 양미경(2010). 집단지성의 특성 및 기제와 교육적 시사점의 탐색. **열린유아교육연구**, 18(4), 1-30.
- 오교선, 공인숙(2016). 어린이집 원장의 변혁적 리더십이 보육교사의 직무만족도에 미치는 영향: 조직문화와 조직몰입의 매개효과. **한국보육지원학회지**, 12(1), 187-202.
- 오승현, 권연희(2017). 원장의 서번트 리더십, 유아교사의 자아탄력성 및 조직몰입 간의 구조적 관계. **한국보육지원학회지**, 13(1), 1-17.
- 윤우제, 서인석, 권기현(2011). 조직공정성과 조직시민행동 간의 관계: 조직문화의 조절효과와 조직신뢰의 상호작용효과에 대해. **지방행정연구**, 25(3), 155-191.
- 이강훈, 조은래(2017). 유아교사가 지각한 원장의 서번트 리더십과 교수몰입, 행복감 간의 관계. **한국보육지원학회지**, 13(1), 65-83.
- 이경민, 최윤정, 이경애(2012). 유아교사의 행복과 역할수행능력과의 관계. **유아교육연구**, 32(6), 509-523.
- 이기숙(2015). **영아발달**. 경기: 양서원.
- 이새별, 황희숙(2016). 어린이집의 조직문화와 보육교사의 창의적 인성이 보육교사의 행복에 미치는 영향. **미래유아교육학회지**, 23(2), 137-156.
- 이순미(2014). 유아교사의 행복에 영향을 미치는 생태체계변인. 제주대학교 대학원 박사학위논문.

- 이진희, 김희진(1999). 유치원 교사의 의사결정 참여와 조직 헌신성. **교육과학연구**, 29, 197-214.
- 이희은(2017). 유아교사의 사기와 관련변인들 간의 구조분석: 심리적 안녕감, 관계지향 조직문화, 원장의 변혁적 리더십을 중심으로. **열린유아교육연구**, 22(4), 265-288.
- 장유자(2009). 원장의 리더십이 교사효능감 및 교직원 만족도에 미치는 영향. **변형영유아교육연구**, 3(1), 103-131.
- 장월일(2011). 사회복지조직에서 서번트리더십이 직무만족과 고객지향성에 미치는 영향에 관한 연구: 리더신뢰의 매개효과를 중심으로. 한영신학대학교 대학원 박사학위논문.
- 정명자(2016). 유아교사의 인성 및 교사 효능감과 행복감간의 관계분석. 가천대학교 대학원 박사학위논문.
- 정순영, 김경란(2017). 보육교사가 지각한 사회적 지지가 행복감 및 정서지능에 미치는 영향. **어린이미디어연구**, 16(3), 1-22.
- 정일환(2003). 협동적 조직문화형성에 관한 연구-특성과 요인 분석. **한국정책과학회보**, 7(1), 301-320.
- 최남례(2005). 유아교육기관 종사자의 복지를 위한 서번트리더십에 관한 연구. **한국가족복지학**, 10(2), 79-93.
- 최순영(2017). 민간어린이집 원장의 멀티플라이어십과 협동적 조직문화가 영아교사의 행복감에 미치는 영향. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 최윤정(2009). 유아교사의 행복증진 프로그램 개발연구. 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 최태훈(2007). **스포츠 데이터 분석**. 서울: 광림북하우스.
- 최혜윤(2015). 유아교사 조직몰입에 대한 원장의 서번트 리더십과 협동적 조직문화의 영향. **미래유아교육학회지**, 22(4), 301-322.
- 한민경(2009). 유아교사의 조직몰입에 대한 원장의 변혁적 리더십 및 교사 임파워먼트의 영향. **미래유아교육학회지**, 16(2), 193-215.
- 한중화(2014). 보육교사의 임파워먼트가 행복감에 미치는 영향. **열린유아교육연구**, 21(4), 77-95.
- 황해익(2013). 유아교사의 행복감과 교사 효능감의 관계에서 직무만족도의 매개효과. **생태유아교육연구**, 12(2), 157-180.
- 황해익(2015). **유아교육평가의 이해**. 경기: 정민사.
- 황해익, 김미진, 탁정화(2013). 직장보육시설 보육교사의 직무스트레스 연구. **열린유아교육연구**, 17(1), 313-335.
- 황해익, 탁정화, 강현미(2014). 유아교사의 유머와 행복감의 관계에서 긍정성의 매개효과. **유아교육학논집**, 18(1), 341-363.
- 황해익, 이강훈(2017). 유치원 교사가 지각한 원장의 서번트 리더십과 행복플로리시간의 관계에서 교수몰입과 조직몰입의 매개효과. **유아교육연구**, 37(5), 79-103.
- Brief, A. P., & Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics & organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior & Personality*, 33(6), 523-540.
- Decker, C. A., Decker, J. R., Freedom, N., & Knopf, H. (2009). Planning and administering early childhood programs. 9th ed. Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 600-615.
- Ehrhart, E. G. (2004). Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Jung, D., & Avolio, B. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of mediating effects of trust and values congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of*

- Organizational Behavior*, 21, 949-964.
- Jaramillo, F. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19, 161-177.
- Levering, R. (2000). A great place to work: What makes some employers so good and most so bad. San Francisco: A Grate Place to Work Institute.
- Patterson, K. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Unpublished Doctoral Dissertation. Graduate School of Business, Regent University, VA.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The new silver bullets of leadership: The importance of self- and shared leadership in knowledge work. *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management 2000 Yearly Review*, 26, 513-563.
- Purvanova, R. K., Bono, J. E., & Dzieweczynski, J. (2006). Transformational leadership, job characteristics, and organizational citizenship performance. *Human Performance*, 19, 1-22.
- Russel, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Sims, B. J. (1997). *Servant leadership for the third millennium*. Boston: Cowley Publication.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 655-663.
- Wheaton, C. E. (1999). Servant leadership and the public school superintendent (Unpublished doctoral dissertation). Gonzaga University, WA.
- Wiseman, L., Allen, L., & Forster, E. (2014). 멀티플라이어 이펙트.(변봉룡 옮김). 서울: 한국 경제신문(원전은 2013에 출판).
- Wiseman, L., & Mckeown, G. (2012). 멀티플라이어.(최정인 옮김). 서울: 한국 경제신문(원전은 2010에 출판).

## The Effects of Daycare Center Directors' Multipliership on Teacher Cooperation and Colleague Support of Child Care Teacher

Jee Hee Lee

Dept. of Early Childhood Education, DongGuk University

Yoon Joe Park

Dept. of Young Child Care, Education & Welfare, Yeo Ju University

### Abstract

**Objective:** The purpose of this study was to understand the formation of organizational relationship necessary to the correct operation of daycare centers through the relations between multipliership of daycare directors, and teachers cooperation and colleague support of childcare teachers.

**Methods:** The subjects in this study were 234 childcare center teachers in Seoul and Gyeonggi Province in South Korea. Two different inventories were utilized. Multipliership scale, teacher cooperation scale and colleague support scale were used. As for data analysis, the frequency analysis, exploratory factor analysis, reliability analysis, and correlation analysis were conducted through SPSS 20.0 program.

**Results:** First, the sub-factors of multipliership of daycare center directors such as working joyfully, settling productive discussion, increasing unity of members, and establishing personal value culture in order were the preceding factors having positive effects on the teachers cooperation of childcare teachers. Second, the sub-factors of multipliership of daycare center directors such as settling productive discussion, establishing personal value culture, working joyfully, and increasing unity of members in order were the preceding factors having positive effects on the colleague support of childcare teachers.

**Conclusion/Implications:** This study suggests researches improve the quality of childcare, and also researches on the development of programs enhancing multipliership.

Received April 29, 2018

Revision received May 31, 2018

Accepted June 21, 2018