

## 울산 공립유치원의 민주적 조직문화 실태 분석 - 교원의 인식을 중심으로 -

홍 유 정<sup>1</sup> · 강 혜 경<sup>2</sup> · 채 영 이<sup>3</sup> · 김 봉 민<sup>4</sup> · 김 지 연<sup>5</sup>

<sup>1</sup>척과초등학교 병설유치원 교사, <sup>2</sup>울산광역시 교육청 장학사, <sup>3</sup>상북 유치원 교사,

<sup>4</sup>삼평초등학교 병설유치원 교사, <sup>5</sup>부산대학교 유아교육과 박사수료

## Analysis of Democratic Organizational Culture of Ulsan Public Kindergarten - Focused on Teachers' Perception -

Hong, Yoo-Jung<sup>1</sup> · Kang, Hye-Jung<sup>2</sup> · Chae, Yeong-i<sup>3</sup> · Kim, Bomg-Min<sup>4</sup> · Kim, Ji-Yeon<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Kindergarten of Chukkwa Elementary School;

<sup>2</sup>Ulsan Metropolitan Office of Education; <sup>3</sup>Sangbuk Kindergarten;

<sup>4</sup>Kindergarten of Sampyeong Elementary School;

<sup>5</sup>Pusan National University, Dept. of Early Childhood Education

### 〈Abstract〉

**Purpose:** This study was conducted to grasp the actual situation of the Ulsan public kindergartens, focusing on the teachers' perception of the democratic organizational culture. **Method:** For this study, survey data on democratic organizational culture were collected from 302 public kindergarten teachers located in Ulsan Metropolitan City, and the average and standard deviation of all democratic organizational culture and sub-factors were calculated using the SPSS 26.0 program. Also, whether there are differences in the democratic organizational culture and sub-factors in kindergartens by establishment type, position, and career period was analyzed. **Results:** As a result of this study, first, there were significant differences in the rights of kindergarten members, participatory decision making, and democratic leadership, which are sub-factors of democratic organizational culture, depending on the type of establishment of public kindergartens. Second, there were differences in perception of democratic organizational culture according to the position of the teacher. Third, there was a difference in perception of democratic organizational culture according to the work experience of teachers. **Conclusion:** Based on these results, implications were suggested for the community efforts among kindergarten members to establish a democratic organizational culture of kindergarten.

*Key words:* organizational culture, democratic organizational culture, public kindergarten, kindergarten teachers, perception

**Corresponding Author:** Kim, Ji-Yeon. Pusan National University, Dept. of Early Childhood Education, Busandaehakro, Jangjeondong, Busan, Korea, e-mail: kjiy841220@naver.co.kr

## I. 서론

인간은 태어나면서부터 어떠한 형태로든 하나 혹은 그 이상의 조직에 소속된다. 모든 조직들에는 조직 구성원들의 행동과 태도를 지배하는 공유된 가치, 신념, 규범들이 있게 마련이며 이를 조직문화라고 한다. 조직문화는 조직의 가치를 창출하는 원동력이자 조직의 성장과 발전, 변화에 기여하며 공식적 또는 비공식적으로 조직 운영과정에 광범위한 영향을 미칠 수 있다(윤대혁, 2009). 심지어는 조직이 속한 사회의 가치관과 믿음, 행동양식들을 응축하여 다음 세대에 물려줄 수 있는 문화전수자의 역할을 하는데(백기복, 2011), 특히 교육을 담당하는 조직의 문화는 그 문화를 이어받는 다음 세대들에게 직접적인 가치를 전수할 수 있다는 점에서 그 중요성이 크다.

유치원은 유아를 대상으로 유아 개개인의 전인발달을 도모하고 사회가 필요로 하는 인재를 양성하기 위해 교직원, 유아, 학부모가 유기적으로 연결된 일종의 사회조직으로, 기관 고유의 조직문화를 가진다. 한 사회의 가치와 규범에 대한 기초를 형성해가도록 하는데 매우 중요한 영향을 미치는 교육장소로서 유치원 내 조직문화는 결국 아이들에게 직간접적으로 많은 영향을 끼칠 수밖에 없다. 실제 학교 조직문화는 교육의 성과 등 효과성 측면에서 영향을 주고 있으며(박중재, 2008; 이정훈, 2003; 임혜영, 2004), 학교 조직의 중요한 성과 중 하나는 교육과정의 운영을 통한 학생들의 성장과 발달일 것이다.

2019년 유치원 교육과정이 개정되고 현재 유아교육현장은 새로운 교육과정의 적용이라는 과제에 직면해 있다. 유아·놀이 중심을 강조하는 개정 누리과정은 교사들이 교육 현장에서 유아놀이의 중요성을 인식하고 그 가운데서 배움의 의미를 재정립 할 수 있도록 하며 특히 계획안 형식과 기술 방법, 평가에 대한 교사의 자율성을 강조한다. 개정 누리과정에서의 유아중심이란 ‘유아의 교육과정(curriculum of young children)’을 말하며, 교사가 목표나 내용을 미리 계획, 결정하여 유아들에게 활동을 제공하고 그 성과를 평가하는, 이른바 교사가 소유한 ‘교사의 교육과정’에 대한 반성에서 비롯되었다(이경화, 2019). 또한, 놀이중심이라는 의미는 놀이를 그 자체로 교육과정의 핵심이자 목적으로 보며 유아의 배움을 지원하는 방향으로 놀이를 강조하는 것으로, 교사는 놀이를 통해 배움이 일어날 수 있도록 유아들의 다양한 경험을 통합적으로 연계해줄 수 있는 지원자로서의 역할을 할 수 있어야 한다(이경화, 2019). 즉, 유치원 교사는 스스로를 ‘교육과정 사용자’ 또는 ‘수동적 전달자’가 아닌 ‘교육과정 개발자’ 또는 ‘교육과정 해석자’로 여기며(윤민아, 2019) 민주적 환경 속에서 유아들과 함께 교육과정을 만들어갈 수 있어야 한다.

개정 누리과정 운영에 있어 유아들의 놀이에 대해 교사의 지원자로서의 역할에 핵심을 둔다면 자율성의 의미에 대한 고찰도 필요하다. 사전적 의미에서 자율성은 ‘자기 스스로의 원칙에 따라 어떤 일을 하거나 자기 스스로 자신을 통제하여 절제하는 성질이나 특성’을 의미한다(국립국어원 표준국어대사전, 2020). 사전적 의미를 대입시켜 본다면, 교육과정 자율성이란 주체가 스

스로 세운 원칙에 따라 교육과정을 실천하거나 통제하는 것이라 할 수 있으며, 이는 충분한 토론과 소통을 기반으로 한다. 따라서 기존의 유치원 교육과정 운영에 있어 교사와 관리자의 역할에 대해 되돌아보고 교육과정의 권력관계나 배움~가르침의 역동성에 대해 비판적으로 사유하는 것이 필요하며(이경화, 2019), 기존의 고정관념에서 벗어나 실행주체들 간의 소통을 기반으로 한 민주적 교육공동체를 실현해가는 것이 개정 누리과정 운영의 핵심이라 할 수 있다(채승연, 2020).

이러한 맥락에서 개정 누리과정 운영을 위해 우선 선행되어야 할 것은 건강한 조직문화 조성을 위한 노력이다. 개정 누리과정에서는 교육과정 실행을 위한 변화의 시작으로 유아-교사, 교사-원장(원감), 기관-학부모, 동료교사 간의 관계 등을 포함하는 모든 관계의 새로운 정립을 요구한다. 이러한 관계의 정립을 통해 유아-놀이 중심 교육과정을 운영하는데 필요한 구성원 간의 협력적 관계 및 조직문화의 구축이 가능하다 하였고(교육부, 2019a; 2019b), 이는 새로운 교육과정의 운영에 있어 민주적 조직문화의 구축이 중요함을 잘 보여준다. 민주적 조직문화란 민주주의 조직문화로서 조직의 구성원들이 조직운영과 관련된 문제에 대해 토론하며 서로의 의견을 듣고 존중하며 긍정적인 발전방향으로 나아가기 위해 함께 협력하는 조직문화를 말한다. 이는 구성원에 대한 배려와 관심도가 높고 팀워크와 참여를 중시하는 관계 지향적 조직문화(김대건, 허성욱, 2015)이며, 교사가 유치원 조직에서 민주적 문화를 경험한다면 그 가치관과 태도를 학습하여 유아들과의 관계에서도 자연스럽게 민주적 문화를 펼쳐나갈 수 있을 것이며 이는 궁극적으로 개정 교육과정의 운영성과와 직결된다. 이러한 측면에서 유치원의 민주적 조직문화는 교육과정 운영의 성과와 연결되며 이는 관계 지향적 조직문화가 조직성과 및 효과성에 큰 영향을 미친다는 연구결과들(김상민, 2012; 남미연, 오민규, 양은진, 2015; 유경미, 2012)을 통해서도 어느 정도 유추 가능하다.

민주적 조직문화를 형성하기 위해서는 관리자들의 인식 변화가 우선되어야 한다. 관리자(원장, 원감)는 유치원 경영의 전문가이자 교육전문가이다. 교사들이 어떤 환경에서 교수-학습 활동을 하는가는 유치원 내 관리자(원장, 원감)의 교육적 안목과 조직의 운영 방식에 의하여 결정되는 경향이 강하다. 이에 관리자는 교사들이 현실적으로 갈등을 겪고 있는 여러 문제들을 파악하고 구성원들 간의 충분한 소통을 통해 적절한 대응 전략을 세울 수 있는 능력을 갖춰야 한다. 하지만, 오랜기간 기존의 유치원 경영철학을 기반으로 기관을 운영해온 관리자(원장, 원감)에게 개정 누리과정을 기반으로 한 민주적 공동체로서 기관을 운영한다는 것은 쉽지 않은 일이다. 그럼에도 불구하고 새로운 교육 패러다임이 요구하는 교사의 자율성과 자발성, 전문성을 이끌어내기 위해서는 관리자 스스로가 변화하려는 노력이 있어야 한다. 또한 교사는 원장, 원감의 지시에 따르는 수동적인 자세에서 벗어나 유치원 운영의 공동 책임자임을 인식하고 능동적으로 유아교육의 실천자로 성장할 수 있도록 많은 노력을 해야 한다.

특히 개정 누리과정에서 강조되는 교사의 자율성은 학급의 고유한 특성이 드러나도록 유아의

놀이를 중심으로 교육과정을 운영하는 것(박종명, 2020)으로 유치원 현장의 최전선에서 교육과정 운영을 담당하고 있는 교사는 유아의 놀이~배움을 위하여 주체적으로 학급 경영을 해야 함을 의미한다. 누군가에 의해 주어진 교육과정이 아닌 개별 학급 내에서 교사와 유아가 함께 만들어 가는 교육과정을 실현해야 하는 것이기 때문이다. 이는 이전의 교육과정에서보다 더 많은 교사의 전문적인 교육 역량을 요구하기 때문에 교사는 더욱 적극적이고 주체적으로 교육과정 운영 과정에 참여해야 하며 그에 따른 책임을 다하는 자세를 가져야 한다.

이렇듯 유아교육기관의 민주적 조직문화는 개정 누리과정의 운영에 있어 핵심적이며 이러한 맥락에서 유아교육기관의 민주적 조직문화의 실태를 파악해보는 연구가 필요하다. 유치원이 얼마나 민주적으로 운영되고 있는지에 대한 교원의 인식은 공립유치원의 설립 유형, 교원의 직위 및 경력에 따라 차이가 있을 수 있다. 공립 단설과 병설유치원은 기관장의 유아교육 전문성 정도와 근무 양식이 다르고 같은 교원이라도 관리직이나 평교사 여부에 따라 조직에서의 역할이 다르며 한 기관에서의 근무 연한이나 전체 교육경력 정도에 따라 조직문화에 대한 경험이 다르므로, 이에 따라 조직문화의 민주적 특성에 대한 교원의 인식에 차이가 있을 것이다.

이에 본 연구는 울산광역시교육청 공립유치원의 민주적 조직문화 실태를 설립 유형별, 교원의 직위별 및 근무경력별로 파악하여 유치원의 민주적 조직문화 정착을 위한 기초 방안 확립에 필요한 자료를 제공하여 울산 유아교육의 질적 수준을 높이는 시발점이 되고자 한다.

본 연구를 위한 연구 문제는 다음과 같다.

첫째, 울산 공립유치원 교원들이 인식하는 유치원 민주적 조직문화의 일반적 경향은 어떠한가?

둘째, 민주적 조직문화에 대한 울산 공립유치원 설립 유형별 교원의 인식은 어떠한가?

셋째, 민주적 조직문화에 대한 울산 공립유치원 교원의 직위별 인식은 어떠한가?

넷째, 민주적 조직문화에 대한 울산 공립유치원 교원의 근무경력별 인식은 어떠한가?

## II. 연구 방법

### 1. 연구 대상

본 연구의 대상은 울산광역시의 공립유치원에 근무하는 유아교사 총 134명이었다. 이들에 대한 자세한 일반적 배경은 <표 II-1>과 같다.

〈표 II-1〉 연구대상의 일반적 배경

(N=134)

| 구분                |              |   | n  | %    |
|-------------------|--------------|---|----|------|
| 설립 유형             | 단설           |   | 25 | 18.7 |
|                   | 병설 3학급 이상    |   | 60 | 44.8 |
|                   | 병설 2학급       |   | 25 | 18.7 |
|                   | 병설 1학급       |   | 24 | 17.9 |
| 근무 기관의<br>전임원감 유무 | 병설 3학급 이상    | 유 | 28 | 20.9 |
|                   |              | 무 | 32 | 23.9 |
|                   | 해당사항 없음      |   | 74 | 55.2 |
| 직위                | 교사           |   | 51 | 38.1 |
|                   | 보직(부장, 수석)교사 |   | 28 | 20.9 |
|                   | 전임원감         |   | 13 | 9.7  |
|                   | 전임원장         |   | 4  | 3.0  |
|                   | 겸임원감         |   | 20 | 14.9 |
|                   | 겸임원장         |   | 18 | 13.4 |
| 교육 경력             | 1년-3년        |   | 17 | 12.7 |
|                   | 4년-5년        |   | 3  | 2.2  |
|                   | 6년-10년       |   | 18 | 13.4 |
|                   | 10년-15년      |   | 17 | 12.7 |
|                   | 15년 이상       |   | 79 | 59.0 |
| 현 유치원 근무 경력       | 1년 미만        |   | 49 | 36.6 |
|                   | 2년 미만        |   | 48 | 35.8 |
|                   | 3년 미만        |   | 11 | 8.2  |
|                   | 4년 미만        |   | 26 | 19.4 |

## 2. 연구 도구

울산 공립유치원의 민주적 조직문화에 대한 실태를 교원의 인식을 중심으로 파악하고자 2016 강원교육연구원(2016)의 「학교 민주주의 실태분석 및 활성화 방안」, 경기도 교육청(2019)의 「학교 민주주의 실현을 위한 교육공동체 설문조사(교직원용)」 도구를 2019개정 누리과정 현장 적용 이후 상황에 맞게 수정하였고 이후 전문가 협의회를 통해 연구의 전반적 사항을 보완하여 활용하였다. 유치원의 민주적 조직문화 척도는 유치원의 기본 방향과 비전, 구성원의 관계, 유치원 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십과 같은 5개 하위요인으로 총 18문항으로 구성되었다. 본 도구는 5점 Likert 척도로, 점수가 높을수록 전체 및 구성 하위요인별 유치원 내 민주적 조직문화 수준에 대한 교원의 인식이 높다는 것을 의미한다. 본 연구에서 실시된 유치원 민주적 조직문화의 전체 및 하위요인별 신뢰도를 살펴보면 <표 II-2>와 같다.

〈표 II-2〉 유치원 민주적 조직문화 질문지 구성과 신뢰도

| 하위요인             | 문항수 | 내 용                                                                                               | Cronbach's $\alpha$ |
|------------------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 유치원 기본<br>방향과 비전 | 2   | 우리 유치원은 교육계획을 작성할 때<br>교육목표와 방향에 대해 구성원과 논의한다.                                                    | .924                |
|                  |     | 우리 유치원의 교직원들은 유치원의 기본<br>방향이나 가치를 공유한다.                                                           |                     |
| 구성원의 관계          | 4   | 우리 유치원의 교직원들은 유치원의 문제를<br>나 자신의 문제라고 생각한다.                                                        | .678                |
|                  |     | 우리 유치원의 구성원들은 서로 믿고<br>존중하며 생활한다.                                                                 |                     |
|                  |     | 우리 유치원의 교직원들은 갈등이나 문제를<br>대화와 타협을 통해 해결한다.                                                        |                     |
|                  |     | 우리 유치원은 구성원 간의 갈등문제 해결을<br>위해 중재 및조정 등의 조직(예:<br>교권보호위원회 등)과 교육프로그램(자체연수<br>및 심리프로그램 등)을 활용하고 있다. |                     |
| 유치원<br>구성원의 권리   | 2   | 나는 우리 유치원의 다른 구성원의 권리를<br>존중하는 범위 안에서 민주적으로 업무를<br>처리한다.                                          | .642                |
|                  |     | 우리 유치원에서는 교권이 존중되고 있다.                                                                            |                     |
| 참여적<br>의사결정      | 5   | 우리 유치원은 교직원 회의에서 주요 사항이<br>대부분 논의되고 결정된다.                                                         | .928                |
|                  |     | 우리 유치원은 교직원 회의에서 자유롭게<br>말할 수 있는 분위기이다.                                                           |                     |
|                  |     | 우리 유치원 교직원들은 각종 협의회에서<br>활발하게 의견을 제시한다.                                                           |                     |
|                  |     | 우리 유치원은 각종 협의회에서 논의된<br>내용을 유치원 운영에 반영하는 편이다.                                                     |                     |
|                  |     | 나는 유치원에 대한 주인의식을 갖고<br>현안문제의 해결과정에 적극적으로 참여한다.                                                    |                     |
| 민주적 리더십          | 5   | 우리 유치원은 전결 규정 등을 통하여<br>구성원에게 필요한 권한을 적절히 위임한다.                                                   | .870                |
|                  |     | 우리 유치원은 전자결재 이외에 별도의<br>절차(구두결재, 사전결재, 이중결재 등)를<br>요구하지 않는다.                                      |                     |
|                  |     | 우리 유치원은 구성원 모두가 교직원 회의에<br>참여하여 함께 의견을 나누고 그 결정사항을<br>존중한다.                                       |                     |
|                  |     | 우리 유치원은 구성원 모두가 유치원의<br>교육활동에 대해 함께 평가하고 유치원<br>운영에 반영한다.                                         |                     |
|                  |     | 우리 유치원은 합리적으로 정해진 기준에<br>따라 교직원의 업무분장과 인사를 공정하게<br>처리한다.                                          |                     |
| 전체               | 18  |                                                                                                   | .942                |

### 3. 연구 절차

본 연구는 울산광역시에 소재한 공립유치원 교원 302명을 대상으로 울산광역시교육청 웹메일 시스템을 통해 온라인 설문지로 배부하였고 배분된 설문지 중 연구 참여에 동의한 교원 이 작성한 총 134부가 회수되어 분석에 사용되어 44.4%의 회수율을 보였다.

설문조사와 더불어 연구 내용과 결과의 적절성 및 해석의 타당성을 검토하고 보완하고자 전문가 협의를 실시하였다. 전문가는 자문위원 2명, 유치원 교육전문직 및 유아교육 전문가 1-2인으로 구성하여 총 3명-4명으로 하였다. 협의 내용은 연구의 내용, 결과 분석 및 해석의 적절성 검토, 정책 제언을 위한 아이디어 제시 등으로 하였다.

### 4. 자료 분석

본 연구에서 자료 분석은 Window용 SPSS 26.0 프로그램을 통하여 이루어졌다. 우선 연구대상 변인의 특성을 알아보기 위하여 빈도와 백분율을 산출하였고 설문지에 무응답한 문항은 결측값으로 처리하였으며, 측정 도구의 신뢰도를 알아보기 위해 신뢰도 계수인 *Cronbach's α*를 구하였다. 울산 공립유치원의 민주적 조직문화 전체 및 하위요인의 평균과 표준편차를 산출하였으며, 설립 유형별, 직위별, 경력별로 유치원 내 민주적 조직문화 및 하위요인에 차이가 있는지를 분석하기 위하여 t-검증과 ANOVA를 실시하였으며 사후검증은 Scheffe 검증을 하였다. 분산의 동질성 검정 시 등분산 조건을 충족하지 못하는 경우 Welch 검증을 실시하였으며 사후분석 시 Games-Howell을 사용하였다.

## III. 연구 결과

### 1. 울산 공립유치원 교원들이 인식하는 유치원 민주적 조직문화의 일반적 경향

기초자료로서, 울산 공립유치원 교원들이 인식하는 유치원 내 민주적 조직문화의 특징에 대한 기술 통계치를 살펴보면 <표 III-1>과 같다.

〈표 III-1〉 유치원 민주적 조직문화 요인별 문항 평균과 표준편차

(N=134)

|             | 하위요인         | 최소값  | 최대값  | M    | SD   |
|-------------|--------------|------|------|------|------|
| 민주적<br>조직문화 | 유치원 기본방향과 비전 | 1.50 | 5.00 | 4.04 | 1.02 |
|             | 구성원의 관계      | 1.50 | 5.00 | 3.93 | 0.80 |
|             | 유치원 구성원의 권리  | 2.00 | 5.00 | 4.37 | 0.77 |
|             | 참여적 의사결정     | 1.60 | 5.00 | 4.29 | 0.78 |
|             | 민주적 리더십      | 1.80 | 5.00 | 4.16 | 0.81 |
|             | 전체           | 2.11 | 5.00 | 4.16 | 0.71 |

<표 III-1>에 의하면, 유치원 민주적 조직문화에 대해 교원의 인식 수준의 전체 문항평균은 4.16( $SD=0.71$ )으로 나타났다. 민주적 조직문화 중 유치원 구성원의 권리( $M=4.37$ ,  $SD=0.77$ )에 대한 인식이 가장 높게 나타났으며, 그 다음으로 참여적 의사결정( $M=4.29$ ,  $SD=0.78$ ), 민주적 리더십( $M=4.16$ ,  $SD=0.81$ ), 유치원 기본 방향과 비전( $M=4.04$ ,  $SD=1.02$ ) 순으로 높게 나타났다. 반면, 구성원의 관계( $M=3.93$ ,  $SD=0.80$ )에 대한 인식은 가장 낮게 나타났다.

## 2. 공립유치원 설립 유형(단설, 병설)에 따른 유치원 민주적 조직문화 인식의 차이

공립유치원의 설립 유형에 따라 교원이 인식하는 유치원 민주적 조직문화 정도에 차이가 있는지를 알아본 결과 <표 III-2>와 같다.

〈표 III-2〉 설립 유형(단설, 병설)에 따른 민주적 조직문화의 차이

(N=134)

|              | 유치원 유형 | M    | SD   | t      |
|--------------|--------|------|------|--------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 단설     | 4.10 | 1.06 | .319   |
|              | 병설     | 4.02 | 1.01 |        |
| 구성원의 관계      | 단설     | 3.72 | 0.75 | -1.46  |
|              | 병설     | 3.97 | 0.80 |        |
| 유치원 구성원의 권리  | 단설     | 4.02 | 0.94 | -2.55* |
|              | 병설     | 4.44 | 0.70 |        |
| 참여적 의사결정     | 단설     | 3.88 | 1.06 | -2.24* |
|              | 병설     | 4.37 | 0.67 |        |
| 민주적 리더십      | 단설     | 3.84 | 0.95 | -2.15* |
|              | 병설     | 4.22 | 0.76 |        |
| 민주적 조직문화 총합  | 단설     | 3.91 | 0.87 | -1.60  |
|              | 병설     | 4.21 | 0.65 |        |

\*  $p<.05$ 

<표 III-2>에 따르면, 유치원 민주적 조직문화의 하위요인 중 유치원 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 대해 병설유치원 교원( $M=4.44$ ,  $SD=0.70$ ;  $M=4.37$ ,  $SD=0.67$ ;  $M=4.22$ ,

$SD=0.76$ )이 단설유치원 교원( $M=4.02$ ,  $SD=0.94$ ;  $M=3.88$ ,  $SD=1.06$ ;  $M=3.84$ ,  $SD=0.95$ )보다 인식 수준이 더 높은 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다( $t=-2.55$ ,  $p<.05$ ;  $t=-2.24$ ,  $p<.05$ ;  $t=-2.15$ ,  $p<.05$ ).

한편, 3학급 이상의 병설유치원에서 전임 원감 유무에 따라 교원이 인식하는 유치원 민주적 조직문화 정도에 차이가 나타났는데, 그 결과는 <표 III-3>과 같다.

<표 III-3> 3학급 이상 병설유치원에서 전임원감 유무에 따른 민주적 조직문화의 차이 ( $N=60$ )

|              | 전임원감 | $M$  | $SD$ | $t$    |
|--------------|------|------|------|--------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 유    | 4.05 | 1.09 | -0.08  |
|              | 무    | 4.07 | 1.07 |        |
| 구성원의 관계      | 유    | 3.75 | 0.87 | -1.25  |
|              | 무    | 4.01 | 0.76 |        |
| 유치원 구성원의 권리  | 유    | 4.30 | 0.83 | -1.57  |
|              | 무    | 4.60 | 0.64 |        |
| 참여적 의사결정     | 유    | 4.20 | 0.79 | -2.14* |
|              | 무    | 4.57 | 0.51 |        |
| 민주적 리더십      | 유    | 4.02 | 0.91 | -1.41  |
|              | 무    | 4.32 | 0.71 |        |
| 민주적 조직문화 총합  | 유    | 4.06 | 0.79 | -1.41  |
|              | 무    | 4.32 | 0.55 |        |

\*  $p<.05$

<표 III-3>에 따르면, 유치원 민주적 조직문화의 하위요인 중 참여적 의사결정에 대해 전임원감이 없는 3학급 이상의 병설유치원 교원( $M=4.57$ ,  $SD=0.51$ )이 전임원감이 있는 3학급 이상의 병설유치원 교원( $M=4.20$ ,  $SD=0.79$ )보다 인식 수준이 더 높은 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다( $t=-2.14$ ,  $p<.05$ ).

### 3. 유치원 민주적 조직문화에 대한 교원의 직위별 인식 차이

#### 1) 교사와 관리자(원장, 원감) 간 유치원 민주적 조직문화의 차이

교사와 관리자 간 유치원 민주적 조직문화에 대한 인식 정도에 차이가 있는지를 알아본 결과 <표 III-4>와 같다.

<표 III-4> 교사와 관리자 간 유치원 민주적 조직문화의 차이 ( $N=134$ )

|              | 직위  | $M$  | $SD$ | $t$   |
|--------------|-----|------|------|-------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 교사  | 3.91 | 1.01 | -1.69 |
|              | 관리자 | 4.21 | 1.01 |       |

(표 계속)

|             | 직위  | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>t</i> |
|-------------|-----|----------|-----------|----------|
| 구성원의 관계     | 교사  | 3.70     | 0.76      | -4.17*** |
|             | 관리자 | 4.25     | 0.73      |          |
| 유치원 구성원의 권리 | 교사  | 4.17     | 0.83      | -3.95*** |
|             | 관리자 | 4.64     | 0.55      |          |
| 참여적 의사결정    | 교사  | 4.11     | 0.82      | -3.13**  |
|             | 관리자 | 4.53     | 0.64      |          |
| 민주적 리더십     | 교사  | 3.90     | 0.88      | -5.17*** |
|             | 관리자 | 4.52     | 0.51      |          |
| 민주적 조직문화 총합 | 교사  | 3.96     | 0.71      | -4.04*** |
|             | 관리자 | 4.43     | 0.58      |          |

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

<표 III-4>에서 볼 수 있는 것처럼, 유치원 민주적 조직문화 총합과 하위요인 중 유치원 구성원의 관계, 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 대해 교사( $M=3.96$ ,  $SD=0.71$ ;  $M=3.70$ ,  $SD=0.76$ ;  $M=4.17$ ,  $SD=0.83$ ;  $M=4.11$ ,  $SD=0.82$ ;  $M=3.90$ ,  $SD=0.88$ )가 관리자( $M=4.43$ ,  $SD=0.58$ ;  $M=4.25$ ,  $SD=0.73$ ;  $M=4.64$ ,  $SD=0.55$ ;  $M=4.53$ ,  $SD=0.64$ ;  $M=4.52$ ,  $SD=0.51$ )보다 인식 수준이 더 낮은 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다( $t=-4.04$ ,  $p<.001$ ;  $t=-4.17$ ,  $p<.001$ ;  $t=-3.95$ ,  $p<.001$ ;  $t=-3.13$ ,  $p<.01$ ;  $t=-5.17$ ,  $p<.001$ ).

## 2) 관리자의 조건: 전임, 겸임 에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이

관리자의 조건에 따른 유치원 민주적 조직문화에 대한 인식 정도에 차이가 있는지를 알아본 결과 <표 III-5>와 같다.

<표 III-5> 관리자의 조건: 전임, 겸임 에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이 ( $N=134$ )

|              | 직위 | <i>M</i> | <i>SD</i> | <i>t</i> |
|--------------|----|----------|-----------|----------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 전임 | 4.82     | 0.35      | 3.19***  |
|              | 겸임 | 3.95     | 1.10      |          |
| 구성원의 관계      | 전임 | 4.26     | 0.62      | 0.06     |
|              | 겸임 | 4.25     | 0.78      |          |
| 유치원 구성원의 권리  | 전임 | 4.82     | 0.35      | 1.60*    |
|              | 겸임 | 4.57     | 0.62      |          |
| 참여적 의사결정     | 전임 | 4.65     | 0.38      | 0.89     |
|              | 겸임 | 4.48     | 0.73      |          |
| 민주적 리더십      | 전임 | 4.55     | 0.34      | 0.24*    |
|              | 겸임 | 4.52     | 0.58      |          |
| 민주적 조직문화 총합  | 전임 | 4.62     | 0.32      | 1.60**   |
|              | 겸임 | 4.35     | 0.66      |          |

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

<표 III-5>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 유치원 민주적 조직문화 총합과 하위요인 중 유치원 기본 방향과 비전, 구성원의 권리, 민주적 리더십에 대해 전임 관리자( $M=4.62$ ,  $SD=0.32$ ;  $M=4.82$ ,  $SD=0.35$ ;  $M=4.82$ ,  $SD=0.35$ ;  $M=4.55$ ,  $SD=0.34$ )가 겸임 관리자( $M=4.35$ ,  $SD=0.66$ ;  $M=3.95$ ,  $SD=1.10$ ;  $M=4.57$ ,  $SD=0.62$ ;  $M=4.52$ ,  $SD=0.58$ )보다 인식 수준이 더 높은 것으로 나타났으며, 이는 통계적으로 유의한 차이였다( $t=1.60$ ,  $p<.01$ ;  $t=3.19$ ,  $p<.001$ ;  $t=1.60$ ,  $p<.05$ ;  $t=0.24$ ,  $p<.05$ ).

### 3) 평교사 대 보직교사에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이

교사의 보직에 따른 유치원 민주적 조직문화에 대한 인식 정도에 차이가 있는지를 알아본 결과 <표 III-6>와 같다.

<표 III-6> 교원 보직에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이 (N=134)

|              | 직위   | M    | SD   | t     |
|--------------|------|------|------|-------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 평교사  | 3.85 | 1.00 | -3.59 |
|              | 보직교사 | 4.00 | 1.22 |       |
| 구성원의 관계      | 평교사  | 3.51 | 0.86 | -0.92 |
|              | 보직교사 | 3.78 | 0.79 |       |
| 유치원 구성원의 권리  | 평교사  | 4.14 | 0.90 | -0.98 |
|              | 보직교사 | 4.42 | 0.76 |       |
| 참여적 의사결정     | 평교사  | 4.14 | 0.75 | -1.18 |
|              | 보직교사 | 4.46 | 0.77 |       |
| 민주적 리더십      | 평교사  | 3.85 | 1.03 | -0.37 |
|              | 보직교사 | 3.98 | 0.85 |       |
| 민주적 조직문화 총합  | 평교사  | 3.90 | 0.77 | -0.89 |
|              | 보직교사 | 4.13 | 0.69 |       |

<표 III-6>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 평교사와 보직교사 간 민주적 조직문화에 대한 교원들의 인식에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

## 4. 유치원 민주적 조직문화에 대한 교원의 근무경력별 인식 차이

### 1) 유치원 총 근무경력에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이

유치원 총 근무 경력에 따라 교원이 인식하는 유치원 민주적 조직문화 정도에 차이가 있는지를 알아본 결과는 <표 III-7>과 같다.

〈표 III-7〉 교원의 총 근무경력에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이

(N=134)

|              | 교원 경력     | M    | SD   | F      | Scheffé<br>Games-Howell |
|--------------|-----------|------|------|--------|-------------------------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 1~5년(a)   | 3.67 | 1.01 | 1.15   |                         |
|              | 6~10년(b)  | 4.02 | 0.79 |        |                         |
|              | 11~14년(c) | 4.00 | 1.25 |        |                         |
|              | 15년 이상(d) | 4.14 | 1.01 |        |                         |
| 구성원의 관계      | 1~5년(a)   | 3.46 | 0.79 | 5.24** | a < d**                 |
|              | 6~10년(b)  | 3.73 | 0.75 |        |                         |
|              | 11~14년(c) | 3.72 | 0.78 |        |                         |
|              | 15년 이상(d) | 4.13 | 0.75 |        |                         |
| 유치원 구성원의 권리  | 1~5년(a)   | 3.87 | 0.91 | 5.36** | a < d**                 |
|              | 6~10년(b)  | 4.08 | 0.77 |        |                         |
|              | 11~14년(c) | 4.55 | 0.58 |        |                         |
|              | 15년 이상(d) | 4.51 | 0.69 |        |                         |
| 참여적 의사결정     | 1~5년(a)   | 3.74 | 0.89 | 5.58** | a < d**                 |
|              | 6~10년(b)  | 4.05 | 0.96 |        |                         |
|              | 11~14년(c) | 4.40 | 0.48 |        |                         |
|              | 15년 이상(d) | 4.45 | 0.69 |        |                         |
| 민주적 리더십      | 1~5년(a)   | 3.53 | 0.99 | 5.33** | a < d**                 |
|              | 6~10년(b)  | 3.90 | 0.90 |        |                         |
|              | 11~14년(c) | 4.14 | 0.66 |        |                         |
|              | 15년 이상(d) | 4.37 | 0.66 |        |                         |
| 민주적 조직문화 총합  | 1~5년(a)   | 3.65 | 0.82 | 5.90** | a < d**                 |
|              | 6~10년(b)  | 3.96 | 0.71 |        |                         |
|              | 11~14년(c) | 4.16 | 0.62 |        |                         |
|              | 15년 이상(d) | 4.32 | 0.62 |        |                         |

\*\*  $p < .01$ 

<표 III-7>에서 볼 수 있는 것처럼 교원의 총 근무경력에 따라 민주적 조직문화 총합( $F=5.90$ ,  $p<.01$ ), 구성원의 관계( $F=5.24$ ,  $p<.01$ ), 구성원의 권리( $F=5.36$ ,  $p<.01$ ), 참여적 의사결정( $F=5.58$ ,  $p<.01$ ), 민주적 리더십( $F=5.33$ ,  $p<.01$ )에 대한 교원들의 인식에 있어 통계적으로 유의한 차이가 나타났다. 이에 대한 사후 검증을 실시한 결과에 따르면, 구성원의 관계 하위요인의 경우 15년 이상 경력 교원( $M=4.13$ ,  $SD=0.75$ )이 1~5년 경력 교원( $M=3.46$ ,  $SD=0.79$ )보다 그리고 구성원의 권리 하위요인일 때 15년 이상 경력 교원( $M=4.51$ ,  $SD=0.69$ )이 1~5년 경력 교원( $M=3.87$ ,  $SD=0.91$ )보다 통계적으로 유의하게 더 높은 수준의 인식이 나타났다. 또한 참여적 의사결정 하위요인일 때, 15년 이상 경력 교원( $M=4.45$ ,  $SD=0.69$ )이 1~5년 경력 교원( $M=3.74$ ,  $SD=0.89$ )에 비해 그리고 민주적 리더십의 경우 15년 이상 경력 교원( $M=4.37$ ,  $SD=0.66$ )이 1~5년 경력 교원( $M=3.53$ ,  $SD=0.99$ )에 비해 통계적으로 유의하게 더 높은 수준으로 인식하고 있었다. 전체적인 민주적 조직문화에 있어 15년 이상 경력 교원( $M=4.32$ ,  $SD=0.62$ )이 1~5년 경력 교원( $M=3.65$ ,

$SD=0.82$ )보다 통계적으로 유의하게 더 높은 수준의 인식을 보이고 있었다.

## 2) 현 유치원 근무경력에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이

현재 유치원에 근무한 기간에 따라 교원이 인식하는 유치원 민주적 조직문화 정도에 차이가 있는지를 알아본 결과는 <표 III-8>과 같다.

<표 III-8> 현 유치원 근무 기간에 따른 유치원 민주적 조직문화의 차이 (N=134)

|              | 교원 직위 | M    | SD   | F    | Scheffé<br>Games-Howell |
|--------------|-------|------|------|------|-------------------------|
| 유치원 기본방향과 비전 | 1년(a) | 4.09 | 1.05 | 0.22 |                         |
|              | 2년(b) | 4.07 | 1.10 |      |                         |
|              | 3년(c) | 3.86 | 0.74 |      |                         |
|              | 4년(d) | 3.96 | 0.91 |      |                         |
| 구성원의 관계      | 1(a)  | 4.03 | 0.86 | 1.62 |                         |
|              | 2년(b) | 3.99 | 0.77 |      |                         |
|              | 3년(c) | 3.54 | 0.83 |      |                         |
|              | 4년(d) | 3.76 | 0.64 |      |                         |
| 유치원 구성원의 권리  | 1년(a) | 4.40 | 0.78 | 1.86 |                         |
|              | 2년(b) | 4.50 | 0.68 |      |                         |
|              | 3년(c) | 4.00 | 0.94 |      |                         |
|              | 4년(d) | 4.19 | 0.76 |      |                         |
| 참여적 의사결정     | 1년(a) | 4.26 | 0.88 | 1.01 |                         |
|              | 2년(b) | 4.41 | 0.73 |      |                         |
|              | 3년(c) | 4.01 | 0.71 |      |                         |
|              | 4년(d) | 4.19 | 0.67 |      |                         |
| 민주적 리더십      | 1년(a) | 4.22 | 0.80 | 2.28 |                         |
|              | 2년(b) | 4.27 | 0.76 |      |                         |
|              | 3년(c) | 3.61 | 1.14 |      |                         |
|              | 4년(d) | 4.04 | 0.69 |      |                         |
| 민주적 조직문화 총합  | 1년(a) | 4.20 | 0.75 | 1.54 |                         |
|              | 2년(b) | 4.25 | 0.67 |      |                         |
|              | 3년(c) | 3.80 | 0.80 |      |                         |
|              | 4년(d) | 4.03 | 0.58 |      |                         |

<표 III-8>에서 살펴볼 수 있는 바와 같이 현재 유치원에 근무하는 기간에 따른 민주적 조직문화에 대한 교원들의 인식에 있어서 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다.

#### IV. 논의 및 결론

본 연구는 울산 공립유치원의 민주적 조직문화에 대해 교원의 인식을 중심으로 실태를 파악하고자 실시되었다. 연구 결과에 대하여 논의하면 다음과 같다.

첫째, 유치원 민주적 조직문화를 이루는 하위요인에 대한 울산광역시 공립유치원 교원들의 인식 수준은 유치원 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십, 유치원 기본 방향과 비전, 구성원의 관계 순으로 높게 나타났다. 이는 교원들이 유치원의 구성원의 권리에 대해 가장 민주적인 문화가 이루어지고 있다고 보았으나 구성원의 관계에 대해서 가장 비민주적으로 인식하는 것을 의미한다. 교원 간 관계 문화의 상대적 비민주성에 대하여 관심을 가져야 할 것이다. 민주적 조직문화는 건강한 교육공동체를 이루는 기반이며, 교육공동체는 관계의 문제가 핵심이기 때문이다(성열관 외, 2019).

둘째, 공립유치원의 설립 유형에 따라서는 유치원 민주적 조직문화의 하위요인 중 유치원 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 대해 병설유치원 교원이 단설유치원 교원보다 그 인식 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 병설과 단설 유치원의 가장 큰 차이가 원장의 역할 요인이라 보면 유아교육 전공의 원장이 존재하여 기관 운영의 많은 영역에서 직접적인 영향을 미치는 경우에 조직문화 요인 중 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 대해 덜 민주적이라고 인식하고 있음을 의미한다. 원장 또는 원감과 같은 관리자가 있는 유치원 운영 철학과 업무처리방식, 통제적 조직 경영 등은 교사들이 교육활동에 자율성과 책임의식을 갖고 주체적으로 참여하지 못하게 되는 요인이 되기도 한다. 또한 3학급 이상의 병설 유치원 중 전임원감이 없는 유치원의 교원이 전임원감이 있는 경우보다 참여적 의사결정에서 인식 수준이 더 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 공통적으로 관리자가 있을 때 유치원의 조직문화는 참여적 의사결정 과정에서 덜 민주적이기 쉽고 민주적 리더십을 경험하기가 더 쉽지 않을 수 있다는 것을 시사하므로, 이에 대한 관리자의 관심과 개선의 노력이 요구된다.

셋째, 교원 직위에 따라 민주적 조직문화에 대한 인식의 차이가 나타났다. 교사와 관리자의 경우, 민주적 조직문화 총합, 구성원의 관계, 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십 요인에서 관리자가 교사보다 유치원의 조직문화가 더 민주적이라고 인식하고 있었고, 민주적 조직문화 총합, 유치원 기본 방향과 비전, 유치원 구성원의 권리, 민주적 리더십 요인에서 전임관리자가 겸임관리자보다 유치원의 조직문화가 더 민주적이라고 인식하고 있었다. 한편, 평교사와 보직교사에 따른 유치원 민주적 조직문화에 대한 인식은 차이가 없는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 유치원의 민주적 조직문화에 대한 교사와 관리자의 인식차이를 확연하게 보여주며, 이는 직위별 기대치의 차이 또는 동일한 현상에 대한 시각의 차이로 해석되어 질 수 있다. 원장 및 원감과 교사 간에는 직위별 업무의 차이가 존재한다. 원장 및 원감은 무언가를 지시하고 결정하는 역할을, 교사는 지시에 따르는 역할을 주로 수행하게 되다보니 상대적으로 교사가 관리자에

비해 유치원 조직문화를 비민주적이라고 판단할 수 있을 것이라 사료된다. 조직 구성원들 간의 시각 차이는 가시적 또는 비가시적인 갈등상황으로 이어져 민주적 조직문화를 형성해 가는데 걸림돌이 될 수 있기에(이가영, 2019; 이창호, 2016) 앞으로 이러한 시각 차이를 줄일 수 있는 방향에 대한 고민이 필요하다. 민주적 조직문화의 정착은 학교 공동체 모두의 권리이자 책무이며(이대성 외, 2020) 특히 관리자는 학교 갈등의 관리자이자 책임자로서의 역할에 충실해야 한다. 이를 위해 관리자는 유치원 경영과 관련된 다양한 문제에 대한 의사결정과정에 많은 교직원들이 참여할 수 있도록 기회를 제공하며 칭찬과 격려 등으로 교원들 간의 인격을 존중하고 개별적 특성을 인정해주며 구성원간의 원만한 인간관계가 형성될 수 있도록 부단히 노력해야 할 것이다.

넷째, 교원의 총 근무 경력에 따라 민주적 조직문화 총합, 구성원의 관계, 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 대한 인식 차이가 나타났다. 구체적으로 구성원의 관계구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십 요인에서 15년 이상의 경력 교원이 1~5년 경력 교원보다 유치원의 조직문화가 더 민주적인 것으로 인식하였다. 전체적인 민주적 조직문화에 있어서도 동일한 인식의 차이를 보였다. 따라서 교원의 총 근무 경력이 15년 이상이 되면 5년 이하의 교원보다 민주적인 조직문화로 인식하였으나 15년 이하 경력교원들 간의 차이는 없는 것을 알 수 있다. 이는 교원의 경력이 15년 이상이 되면 조직문화의 민주성 정도에 대해 크게 긍정적인 인식을 갖는다는 것을 말해준다. 한편, 근무 경력은 교사들의 연령과 관련성이 높아 연령에 따라 학교 문화의 실태가 달라질 수 있음을 추측할 수 있다. 특히 교사들의 세대에 따른 가치관, 행동양식 등의 차이로 세대 간 갈등이 나타날 수 있고 이는 민주적 조직문화를 구축하는 데 저해 요인으로 작동될 수 있다(김재원, 정바울, 2018; 이장익, 이명신, 2011; 윤소희, 유미라, 김지선, 김도기, 2019). 따라서 이후 연구에서는 연령을 포함한 어떤 요인이 고경력 교원의 인식에 영향을 미치는지에 대한 심도 있는 연구를 통해 민주적 조직문화의 확산에 지지적인 요인을 찾을 필요가 있다.

다섯째, 현재 유치원에 근무하는 기간에 따른 민주적 조직문화에 대한 교원들의 인식에 있어서 통계적으로 유의한 차이는 나타나지 않았다. 이는 공립교원의 정기적 이동문제로 인해 근무기간의 범위가 좁은 점에 기인하는 것으로 이해된다.

본 연구의 울산광역시 공립유치원 교원들이 인식하는 유치원의 민주적 조직문화 분석 결과로부터 민주적 유치원 운영을 위한 시사점을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 전반적으로 민주적 조직문화에 있어 구성원의 권리에 대한 인식은 높은 데 비해 구성원의 관계에 대한 인식은 상대적으로 낮은 편으로 구성원의 민주적 관계 향상을 위한 적극적 대책 수립 및 활성화 방안이 요구된다. 둘째, 공립유치원의 설립 유형에 따른 민주적 조직문화를 이루는 하위요인 중 특히 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 있어서의 차이에 대해 그 의미에 대한 다각적 모색이 필요함을 알 수 있었다. 설립 유형별 조직 체계상의 차이를 고려하여 단설유치원의 민주

적 조직문화 인식 수준 향상을 위한 자체 연수 프로그램의 확장 운영과 더불어 열린 시스템 구축을 위한 지원과 활성화 방안에 대한 구성원 전체의 탐색이 필요하다. 특히 관리자는 관료적, 권위주의적 의사결정 구조를 과감히 벗어나 참여적 의사결정 구조를 마련하기 위한 자발적 노력이 필요하다. 혁신학교의 주요 민주적 의사결정 구조로 지적되는 서클을 도입하여 적극적으로 참여하는 것은(이준원, 이형빈, 2020) 의미 있는 방안이 될 것이다. 셋째, 교원 직위별 민주적 조직문화에 대한 인식의 차이는 민주적 조직문화 운영의 토대로서의 구성원 역할에 대한 재검토가 필요함을 시사한다. 관리자인 원장과 원감은 각각 유치원의 전문성을 살리는 관리능력을 발휘해야 하고, 원감은 교육실무자인 교사(보직교사 포함)와 관리자인 원장의 의견이 서로에게 잘 전달될 수 있도록 의사소통 능력과 구성원 간 민주적 관계 형성에도 역량을 발휘해야 한다. 관리자들은 민주적 리더십과 더불어 원장 또는 원감의 권한을 위임하여 교사들을 지원하는 심리적 임파워링에 노력하고 교사들의 협의체를 보다 활성화하여 참여와 공론의 과정이 작동될 수 있도록 할 것이 요구된다. 교사는 유아의 관심과 흥미 및 놀이에 대한 이해를 바탕으로 교육과정 운영과 학급 운영의 주체자 역할을 하면서 동시에 바람직한 원 운영과 조직문화 개선에 필요한 의견 개진에도 적극적이어야 한다. 넷째, 근무 경력에 따른 민주적 조직문화에 인식 차이는 교사들의 연령에 따라 학교 문화의 실태가 달라질 수 있음을 추측케 한다. 추후 연구에서 연구 참여자들의 연령의 영향을 실증해야 하겠지만, 세대 간 갈등은 민주적 조직문화 형성 뿐 아니라 교육공동체를 형성하는데도 부정적인 영향을 미치는 것으로 밝혀지고(정계숙, 손환희, 2020) 있으므로 유치원 구성원들의 각 세대에 대한 상호이해 향상을 위한 관계 증진 활동이나 프로그램의 수행이 요구된다.

결론적으로 울산시 유치원 교원의 민주적 조직문화에 대한 인식은 유치원 설립 유형, 교원의 직위 및 교원의 근무 경력에 따라 차이가 있었다. 그러나 본 연구 대상인 교원의 수가 울산시 전체 교원의 절반 이하로 연구 결과의 일반화에 주의가 필요하며, 교원의 인구학적 요인을 중심으로 연구하였으나 연령, 학력 등 조직문화 인식에 영향을 미칠 수 있는 요인을 살펴보지 못한 점에서 아쉬움이 있다. 그럼에도 본 연구를 통하여 유치원의 민주적 운영을 위한 방안 모색과 추후 유치원의 조직문화 활성화를 위한 다양한 영향 요인의 규명 연구에 기초자료를 제공하였다는 데 연구의 의의가 있다.

## 참고문헌

- 강원도교육연구원 (2016). 학교 민주주의 실태분석 및 활성화 방안. 강원: 강원도교육연구원.
- 경기도교육청 (2019). 학교 민주주의 실현을 위한 교육공동체 설문조사(교직원용). 경기: 경기도교육청.
- 교육부 (2019a). 2019 개정 누리과정 놀이실행자료. 세종: 교육부.
- 교육부 (2019b). 2019 개정 누리과정 해설서. 세종: 교육부.
- 국립국어원 표준국어대사전(2020). “자율성”. <https://stdict.korean.go.kr/>에서 2020.11.01.인출
- 김대건, 허성욱 (2015). 조직문화 격차가 조직효과성에 미치는 영향. 한국공공관리학, 29(3), 1-28.
- 김상민 (2012). 관계지향적 조직문화가 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구: 신뢰의 매개효과 중심으로. 중앙대학교 산업창업경영대학원 석사학위논문.
- 김재원, 정바울 (2018). 밀레니얼세대 초등교사의 직업동기, 직무 인식, 그리고 경력 전망에 관한 탐색적 연구. 교육행정학연구, 36(3), 231-249.
- 남미연, 오민규, 양은진 (2015). 미용종사자의 조직문화유형과 라포형성이 직무성과에 미치는 영향. 한국디자인문화학회지, 21(3), 281-293.
- 박종명 (2020). 2019 개정 누리과정의 놀이실행에 대한 유아교사의 인식. 경성대학교 대학원 석사학위논문.
- 박중재 (2008). 지식사회에서의 교사의 지도성, 학교조직문화 및 조직효과성 간의 영향 연구. 국민대학교 대학원 박사학위논문
- 백기복 (2011). 조직행동연구. 서울: 창민사.
- 성열관, 이숙현, 류성용, 박필재, 이천수, 손소영, 이은진, 오란주, 강연선, 손혜영, 김자은, 박희규, 임동희, 유선미, 이만주, 차승희, 김창호, 윤은숙, 이윤정 (2019). 학교는 어떤 공동체인가?. 경기: 살림터.
- 유경미 (2012). 조직문화 유형이 조직몰입과 직무성과에 미치는 영향: 카지노 기업을 대상으로. 경기대학교 대학원 박사학위논문.
- 윤대혁 (2009). 조직행동론. 서울: 무역경영사.
- 윤민아 (2019). 유아교사의 놀이중심교육과정 실천에 대한 어려움과 현장 지원 요구. 유아교육연구, 39(3), 5-30
- 윤소희, 유미라, 김지선, 김도기 (2019). A초등학교 N세대 교사의 교직생활에 관한 질적 연구. 한국교원교육연구, 36(3), 315-341.
- 이가영 (2019). 유치원 교사의 조직문화 인식과 갈등관리 방식의 관계. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이경화 (2019). 「2019 개정누리과정」의 성격과 그 실천을 위한 유아교사의 역량 탐색. 어린이교육비평, 9(2), 7-33.

- 이대성, 이병희, 이지명, 이진희, 최종철, 홍석노 (2020). 민주학교란 무엇인가: 민주시민 교육과정에서 민주적 학교문화까지. 서울: 교육과 실천.
- 이장익, 이명신 (2011). 초등학교 교원의 세대 간 상호인식도와 세대갈등에 대한 조사연구. 한국교원교육연구, 28(2), 257-281.
- 이정훈 (2003). 조직문화, 단위학교 재구조화, 직무만족도 간의 관계 연구. 교육행정학연구, 21(3), 213-235.
- 이준원, 이형빈 (2020). 평화의 교육과정 섬김의 리더십. 경기: 살림터.
- 이창호 (2016). 병원의 조직구조, 조직문화, 조직갈등, 직무만족의 관계연구: 매개 작용을 중심으로. 부산대학교 대학원 박사학위논문.
- 임혜영 (2004). 초등학교 조직문화와 교사의 조직헌신도와의 관계. 건국대학교 대학원 석사학위논문.
- 정계숙, 손환희 (2020). 따뜻한 유아교육공동체 구축을 위한 개념모형 탐색. 생태유아교육연구, 19(3), 25-58.
- 채승연 (2020). 2019 개정 누리과정에 대한 유아교사들의 인식과 현실적 딜레마. 건국대학교 대학원 석사학위논문.

국문초록

## 울산 공립유치원의 민주적 조직문화 실태 분석 - 교원의 인식을 중심으로 -

홍 유 정<sup>1</sup> · 강 혜 경<sup>2</sup> · 채 영 이<sup>3</sup> · 김 봉 민<sup>4</sup> · 김 지 연<sup>5</sup>

<sup>1</sup>척과초등학교 병설유치원 교사, <sup>2</sup>울산광역시 교육청 장학사, <sup>3</sup>상북 유치원 교사,  
<sup>4</sup>삼평초등학교 병설유치원 교사, <sup>5</sup>부산대학교 유아교육과 박사수로

**연구목적:** 본 연구는 울산 공립유치원의 민주적 조직문화에 대해 교원의 인식을 중심으로 실태를 파악하고자 실시되었다. **연구방법:** 이를 위해 울산광역시에 소재한 공립유치원 교원 134명을 대상으로 민주적 조직문화에 대한 설문자료를 수집하였으며, SPSS 26.0 프로그램을 활용하여 민주적 조직문화 전체 및 하위요인들의 평균과 표준편차를 산출하고 설립 유형별, 직위별, 경력별 유치원 내 민주적 조직문화 및 하위요인에 차이가 있는지를 분석하였다. **연구결과:** 본 연구 결과는 첫째, 공립유치원의 설립 유형에 따라서는 민주적 조직문화의 하위요인인 유치원 구성원의 권리, 참여적 의사결정, 민주적 리더십에 대해 유의한 차이가 나타났다. 둘째, 교원의 직위에 따라 민주적 조직문화에 대한 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다. 셋째, 교원의 근무경력에 따라 민주적 조직문화에 대한 인식에 차이가 있는 것으로 나타났다. **논의 및 결론:** 이러한 결과에 근거하여 유치원의 민주적 조직문화 구축을 위한 유치원 구성원들 간의 공동체적 노력에 대해 시사점을 제시하였다.

주제어: 조직문화, 민주적 조직문화, 공립유치원, 교원, 인식

투고일: 2020. 11. 17. / 심사일: 2020. 11. 30. / 게재확정일: 2020. 12. 25.