



저작자표시-비영리 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.
- 이차적 저작물을 작성할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

2010년 8월

박사학위논문

부설유치원장들의 삶의 애환과
보람에 관한 연구

조선대학교 대학원

교육학과

윤혜란

부설유치원장들의 삶의 애환과
보람에 관한 연구

A Study on the Joys and Sorrows of the Life and
Worth of Affiliated Kindergarten's Principals

2010년 8월 25일

조선대학교 대학원

교육학과

윤혜란

부설유치원장들의 삶의 애환과 보람에 관한 연구

지도교수 서 현

이 논문을 교육학 박사학위신청
논문으로 제출함.

2010년 4월

조선대학교 대학원

교육학과

윤 혜 란

윤혜란의 박사학위 논문을 인준함

위원장 조선대학교 교수 나 장 함 (인)

위 원 조선대학교 교수 박 주 성 (인)

위 원 조선대학교 교수 김 대 식 (인)

위 원 동강대학 교수 박 미 자 (인)

위 원 조선대학교 교수 서 현 (인)

2010년 6월

조선대학교 대학원

목 차

ABSTRACT	vii
I. 서 론	1
A. 연구의 필요성과 목적	1
B. 연구문제	5
C. 용어의 정의	6
D. 논문의 구성	7
II. 이론적 배경	8
A. 사립유치원의 역사적 흐름.....	8
1. 사립유치원의 역사	8
2. 사립유치원의 특성	9
B. 교사의 발달주기	20
1. 교사발달의 개념	20
2. 교사발달의 세 측면.....	20
3. 교사발달단계의 이론	22
C. 직무스트레스, 직무이론, 인간관계이론	26
1. 직무스트레스	26
2. 직무만족도	28
3. 인간관계이론	32
4. 역할갈등	33
D. 사립유치원장의 자격과 역할, 자질과 설립구분.....	37
1. 유치원장의 자격	37
2. 유치원장의 역할.....	38
3. 유치원장의 자질	39
4. 유치원의 설립.....	41
5. 부설 유치원의 특성.....	41
E. 선행연구 분석	42
1. 사립유치원장, 사립유치원 연구	42

2. 공립유치원, 초등학교, 중학교교장의 삶의 연구	45
3. 보육기관, 교사, 시설장의 연구	47
III. 연구방법 및 절차	48
A. 생애사 연구방법	48
B. 문화기술적인 방법	53
C. 연구대상자 선정	56
D. 자료수집	58
E. 자료 분석	60
F. 연구의 제한점	63
G. 생애사 글쓰기의 어려움	64
1. 생애의 발견	64
2. 뒤돌아보아지다, 별거벗어지다	66
IV. 연구자의 생애	67
A. 기억 불러내기: 연구자 진술	67
B. 천둥벌거숭이 시절: 초임교사 시절(교사가 되기 전~교사가 된 후).....	69
C. 담금질의 시간	72
1. 주임교사 시절(중간관리자 역할): 두드릴수록 강해지는 칼	72
2. 희로애락(喜怒哀樂)의 인생 앞에 서다	75
D. 킬리만자로의 표범 되기	83
1. 언제나 정상에서 바라보기	83
2. 신앙은 나의 힘	90
3. 비상(飛上)하다	93
V. 또 다른 부설유치원장들의 삶	97
A. 교사가 되기 위한 준비	97
1. 대학입학이전: 가난과 풍요	97
2. 유아교육과 지원동기: 막연한 꿈 vs 꿈도 없는 세상	100
3. 대학생활: 도우심 vs 역경	103
B. 교사가 되어서	105

1. 초임교사시절: 힘든 것 vs 보람의 공존	105
2. 주임교사시절: 역할갈등 vs 역할수행	112
3. 원감시절: 시범케이스 vs 전문성 강화	114
C. 유치원장이 되기까지의 여정	117
1. 결혼, 출산, 양육: 운명적인 만남과 인연	117
2. 여성으로서의 삶: 슈퍼우먼의 비애 vs 가족의 지지	122
3. 기관과 타인들과의 관계: 낮은 자세	125
D. 부설유치원장으로 살아가기	128
1. 역할과 업무: 만능 엔터테이너, 해결사	128
2. 교육철학과 신념: 진정한 유아교육의 실천가들	137
3. 부설유치원장의 또 다른 역할: 복잡 다양한 일	144
VI. 부설유치원장이 경험하는 고뇌와 어려움	152
A. 부설유치원의 조직특성: 모두가 주인 또는 주인이 따로 있기도 함 ..	151
B. 상부기관: 보이지 않는 감독관	159
C. 인간관계: 가깝고도 먼 사이	165
1. 교사	164
2. 학부모와 기타관계자들	170
D. 역할 수행 중: 해도 해도 끝이 없는 일	174
1. 과중한 업무	174
2. 책임의 한계	176
E. 정체성의 혼란: 관리자의 심리적 딜레마	179
VII. 부설유치원장이 경험하는 희망과 보람	184
A. 상부기관: 짐일 때도 있으나 결국은 따사로운 햇볕	183
B. 인간관계: 살아갈 희망과 기쁨	188
1. 아이들	189
2. 교사	190
C. 원장의 일: 높은 자긍심	192
VIII. 부설유치원장의 바람	196

A. 사립유치원의 질적인 향상·염원: 긍지로 살고 싶음	196
B. 사립유치원에 대한 정부와 사회의 지원: 유아교육의 지원확대	199
C. 부설유치원장으로서 삶의 마무리: 봉사자, 소망을 갖고	203
IX. 부설유치원장의 삶을 통해 살펴본 경험의 의미	207
A. 뿌리 깊은 나무로 살기	211
B. 생존을 위한 끊임없는 전략 세우기	212
C. 동일시되는 조직과 환경에 적응하기	214
D. 샘이 깊은 물이 되기	215
X. 논의 및 결론	219
A. 논의	219
B. 결론	229
C. 제언	240
참고문헌	243
부록	256
감사의 글	264

표 목 차

〈표1〉 유치원 개황	11
〈표2〉 유치원 수	12
〈표3〉 유치원 원아 수	13
〈표4〉 유치원 교원 수	14
〈표5〉 설립별 유치원 수	15
〈표6〉 원아수별 유치원 수	16
〈표7〉 직위별 교원 수	17
〈표8〉 자격별 교원 수	18
〈표9〉 직무스트레스 요인	27
〈표10〉 교사에게 적용해본 Maslow의 욕구	29
〈표11〉 Maslow의 욕구위계	29
〈표12〉 Herzberg의 동기요인과 위생요인	30
〈표13〉 연구참여자들의 인적특성	58
〈표14〉 자료수집방법	59
〈표15〉 면담준거 및 내용	61
〈표16〉 연구에 참여한 원장들의 아동관, 경영관, 교육철학	62
〈표17〉 연구진행 절차	63
〈표18〉 부설유치원 원장의 업무	130
〈표19〉 부설유치원장의 삶을 통해 본 경험의 의미해석을 추출하기 위한 범주	210

그림 목 차

<그림1> 교사발달 사이클 모델	24
<그림2> 생애사 연구	52
<그림3> 생애사연구의 중층적 성격	52
<그림4> 부설유치원장의 삶	150
<그림5> 부설유치원장의 고뇌와 어려움	184
<그림6> 부설유치원장의 보람과 희망	195
<그림7> 부설유치원장의 바람	207
<그림8> 연구자의 생애에 관한 연구의 의문 흐름도	209
<그림9> 부설유치원장들의 삶의 경험적 의미 분석을 위한 유형과 범주의 연구결과.....	217
<그림10> 부설유치원장의 삶과 관련된 경험적 의미	219
<그림11> 부설유치원장의 삶의 경험적 의미의 단계	229

ABSTRACT

A Study on the Joys and Sorrow of the Life and Worth of Affiliated Kindergarten's Principals

Youn, Hye Ran

Advisor: Prof. Seo, Hyun, Ed. D.

Department of Education

Graduate school of Chosun University

This research affiliated kindergarten's principal chapters of researcher life through his life, and they said, the teaching in the life and sorrows and rewarding experience for the quality and interpret them that aim is.

This research purpose in order to achieve the following and research such as executive agent to.

1. The researcher has any life?
2. The affiliated kindergarten's principal any life?
3. The affiliated kindergarten's principal some of the anguish and experienced difficulty?
4. The affiliated kindergarten's principal hope and effort?
5. The affiliated kindergarten's principal any hopes to?
6. The affiliated kindergarten's principal attached to the ceiling empirical life meaning?

This study participants of the researcher for a long time, and close relationship with the community's kindergarten, researchers have a total of four including. The duration of the research August, 2009–February, 2010 a total of seven months. Research director in order to meet with individual stars, journal of the participants, writing a study of the researcher I am her,

researcher memoir and head of the meeting the observation, participate in other related to collect facts. An analysis of the data gathered consists of the integration of the transcription, zone analysis and the classified as "the interpretation of the step"

Based on the results of the study was as follows:

The first, researchers from childhood in the church space are familiar with among the love and interest, grew. She was born the fourth of 4 daughters and 1 son and it was difficult financially but general children's growth and the things that will be without. And then wanted failing in college, and the second best in the early childhood education in college admission will be the university of sending the church's kindergarten, training, which a little change. Naturally kindergarten, affiliated which the newly appointed teachers for employment and undress thunder of, teacher, as more as a kindergarten teachers joy and experienced joy. In this same period, supervising teacher during the time of the quenching, the researcher has been as a teacher professional development time is spent raising and capacity. And then unqualified, director of the measures for solving out of the church steering committee, won 33 years old to the church's kindergarten, the inauguration of the newly appointed from his teacher vaguely hit kindergarten superintendent's dream. As the head of an organization as representative of the reality of life as much as I was not smooth researcher has to settle the reality of life than high ideals, and dreamed of living. The researcher "Kilimanjaro, is to be of the Leopard", meaning that the given by the reality early childhood education hard and difficult, but it does not give up hope someone, and even if they do not climbing the mountain silently to the feelings of intention.

The second, another's kindergarten, poverty and wealth, respectively, in the environment of the clusters J common in university admissions in the early childhood education to you in the kindergarten teachers to become a course. Newly appointed became a teacher of their kindergarten in an appropriate modeling confusion and the characteristics of institutions, due to experience

dramatic award. with Various duties as a teacher, the chief and the won as the head of development. Since he won the director of glosses over the top they organs and tissues, more show that a recognized as a professional as the head of various face for a live with. This, they belong to the organization as the head of a housewife, as a mother, as his wife and daughter-in-law their roles and responsibilities, teaching as a director of life.

The third, Kindergarten and chapters of anguish and difficulties of a kindergarten attributes of the organization in the master all his master or there is also the reason why they were hard. The following is an umbrella organizations experience in the relationship with an invisible supervisor in the office of stress and role conflict are confused. An umbrella organizations are a double-edged sword, the subcontinent interpretation. An umbrella organization, because they were now, director of the business but sometimes due to high-ranking government agencies tense, always and more ability or demanding pressure must show to burden. They are teaching of life in the relationships teachers and parents, and other officials, and as a result and in the ambivalent feelings. Beneficiary of the burden on the principle the unique kindergarten due to the culture of kindergarten, the parents are perceived the burden and object of heartless. The affiliated kindergarten's principals are also teachers difficulties and hope the two sides of the co-existing as exist This is a subsidiary in the kindergarten teachers, the roles and meaning is important, the reason why it is regarded as. The following is a role in the country in attendance of the president heavy job and responsibilities the limit once more as a problem. Finally, the identity crisis, they suffer from the manager in the psychological dilemma and are living. These affiliated with the attribute of the kindergarten and presidents of the chief of the one organization, but sometimes employees suffered by the psychological conflict and dilemma.

The fourth, the lord of the identified as kindergarten and hope and worth of the upper part of the sun and institutions, while the burden to here. The reason kindergarten affiliated to the top of the sun organizations, which is

enough was but sometimes such as the heavy to give it to co-exist with double-edged sword of the attributes that. The following are the children of the kindergarten children who have always been joy and hope and live to give the reason why the meaning of the cleric. This, they are real pre-primary education as a and refine the children's house is part of. The following are the teachers of hope for the teachers kindergarten due to more and can develop into the role of the teacher of the teacher of the importance of kindergartens teaching profession in all of which appear in. Finally, The affiliated kindergarten's principals, they are the high they had a pride. Newly appointed teachers they started teaching of life in a kindergarten, as a director of the precious and how precious experience it live.

The fifth, affiliated with the wish of kindergarten, kindergarten in the quality of desire to improve. This is the government and the social support and pre-primary education normalization of the hopes they are now demanding to be effective as well. They are not yet public education kindergarten that did not belong to the education normalization as soon as possible, and hope development. The following is affiliated with a kindergarten as a closer of life and they community and volunteer organizations, or as a true education to practice as educator hoping to get hope live.

The sixth, researcher of the life and affiliated kindergarten through the life of experience is the meaning of. They are to live deep-rooted tree and survival of the constant strategy up, to adjust identified with the organization and environment and to be spring came deep water. This is as a child education, experience of life in particular, they the affiliated kindergarten's principals their face and slammed environment based on certain attributes appear in the phenomenon special. This is the experience of from talking about the overall, and was in this day and age them to live the kindergarten, affiliated multiple-less as a role of the leader lonely struggle can be defined On the proceedings, research life of the affiliated kindergarten's principals which he has shown the hard work and sorrows, and has the following

attributes found that. They, in the kindergarten in 20 or more while serving as a teacher role variety of conflict and satisfying experience. In this process their professionalism in and as a director of affiliated showing will be equipped with. Research the affiliated kindergarten's principals who participated in the scene, in infant teacher, parents with and an umbrella organization, with a constant source of human anguish and experience difficulties. Hope and feel the amount at the same time, the co-existence in the midst of life, the analysis said.

Finally The affiliated kindergarten's principals, they are all true education is the practice of as of early childhood education kindergarten in order to growth in quality and the current cooperation in the professional commitment to grow and as the head of life. Therefore, this is research is a precedent for the wishes to make it clear. Researcher, such as the above based on the findings of the infant education as soon as possible in public education calling for long. The results of the study also appears in public education, yet not in reality are in the kindergarten, in particular chapters of the passionate efforts and dedication will not in vain ball and hopes kindergarten and nursery balanced development agency hope to achieve. And the study of the kindergarten qualitative improvement to promote a ray of hope to expect.

I. 서론

교사의 눈에는 교실만 보이고, 유치원(학교) 밖을 나가면 모든 것을 잇는다. 원감(교감)의 눈에는 유치원(학교) 안 만 보이고, 유치원(학교) 밖을 나가면 모든 것을 잇는다. 그러나 원장(교장)의 눈에는 유치원(학교) 안과 밖의 모든 것을 보고 유치원(학교) 밖을 나가서도 앉으나 서나 유치원(학교)을 생각한다. -어느 원장의 이야기

A. 연구의 필요성과 목적

원장은 유치원 운영의 주체이다. 원장은 유치원 운영방법을 결정하고 유치원을 대표하며 구성원의 인사권도 행사하기 때문이다. 이를 입증하듯이 원장으로, 혹은 교장으로 살아간다는 것은 교육기관의 모든 책임을 지며 전문성을 가진 리더로서의 역할을 수행하게 된다.

학교장은 교직원을 통하여 학생을 교육하는 핵심인물이며 학교단위의 행정이나 경영에 있어서 가장 중요한 업무 수행자이다(이윤경, 임충기, 2005). 특히 유치원을 대표하는 원장이 유치원 전체에 미치는 영향력은 타 교육기관의 기관장이 미치는 영향력에 비해 훨씬 크다(전윤숙, 2010). 또한 원장으로서 유아를 교육하는 일은 좁게는 교실에서부터, 넓게는 유아교육기관, 지역사회, 국가, 그리고 전 세계에서 일어나는 많은 일들의 영향을 받는다. 따라서 이 연구는 다양한 연구 사조들 가운데 부설유치원장이라는 한 유아교육전문가의 생애에 초점을 두고, 또 다른 부설유치원장들의 삶 속에서 우리가 인식하고 공유해야 할 가치와 의미를 찾는데 의의가 있다.

유아들이 처음 만나는 사회인 유치원이나 보육기관에서 능동적이고 창의적인 인간으로 성장하기 위해서는 기관의 교육프로그램이나 원장의 교육철학은 그 어느 때 보다 더 중요하고 의미가 있다고 할 수 있다. 이러한 의미 있는 일을 수행하는 원장은 교육목표를 달성하기 위해 조직원들과 학부모, 유아들과의 유기적인 관계를 형성하여야 한다. 그러기 위해서 원장의 전문성을 강조하는 것은 당연하다. 다른 사람이 가르쳐주는 대로 또는 지시하는 대로의 일을 잘 수행하

는 사람은 기술자(technician)이다. 기술자가 담당하는 대부분의 일은 자신이 배운 지식이나 기술을 그대로 현장에 적용하면 해결할 수 있는 일이다. 이에 비해 자신이 배운 지식이나 기술을 토대로 하여 이를 응용하거나 종합·정리하여 상황에 적절한 해결책을 찾아 일을 해결하는 사람이 바로 전문가(professional)이다(schon, 1983).

유아교육기관 내에서의 교육행정은 유아교육행정가인 원장(director or principal)이 중심이 되어 조직·운영되며, 그의 임무수행은 유아교육기관의 중심인 교육과 밀접한 관계가 있다. 오늘날 유아교육기관의 원장은 새로운 정치·사회적 패러다임 속에서 다양하고 복잡한 역할이 요구되고 있다. 이러한 유치원 교육목적 달성을 위하여 원장은 훌륭한 지도자로서의 자질을 갖추고 교사의 전문성 향상을 도우며 유아들과 학부모들을 바람직한 방향으로 이끌 수 있는 역량이 요구된다. 특히 취학 전 아이들이 갖고 있는 다양한 특성을 고려하여 비형식적·형식적 교육을 하는 유아교육기관의 원장은 타 교육기관의 기관장보다 나이 어린 유아들의 건강과 성장, 발달을 도와주는 역할을 수행해야 하므로 그에 적합한 능력과 자질을 갖추어야 한다(김지근, 2007).

2010년 개정된 유아교육법 제 21조 1항 살펴보면 유치원장의 임무는 “원무를 총괄하고 소속 교직원을 지도·감독하며 해당 유치원의 원아를 교육 한다”로 명시되어 있다. 보육시설의 장(원장)은 영·유아 보육법령상에 별도로 규정하고 있지는 않지만 보육시설의 전반적인 운영에 대한 책임을 지고 시설을 대표한다고 볼 수 있다. 한편 유아교육기관장의 역할은 기관의 운영주체가 국·공립, 법인, 또는 사립에 상관없이 모두 중요하다. 그러나 대체적으로 교직원의 경력이 짧고 이직률이 높은 사립 유아교육기관의 경우, 기관장의 역할이 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 사립 유아교육기관은 우리나라 유아교육기관의 많은 비율을 차지하고 있기 때문에 더욱 그 역할은 중요하다(김정희, 2007). 한국유치원 교육의 양과 질의 발달을 주도해 왔던 사립유치원의 비중은 한국유치원 교육의 역사를 들추지 않아도 현재 원아 수만 보아도 크다는 것을 알 수 있다. 전체원아 수 약 537,361명 중 사립이 약 411,825명이고 공립의 유아들은 125,305명이다(한국교육개발원, 2009). 이처럼 유아교육의 혜택 속에 있는 유아들 중 사립유치원의 유아수가 압도적으로 많은 것만 보아도 사립유치원의 위상을 알 수 있다.

그러나 이러한 위상과는 달리 그 동안 유치원 교육은 정치적·사회적 여건으로 초, 중, 고, 대학교육에 비해 오랫동안 등한시 되어 왔다(최옥련, 2006). 이와

같이 그늘진 현실 속에서도 사립유치원은 국가의 지원 없이 수요자인 학부모의 교육비에 의해서만 운영되고 있다. 그러나 이러한 체제가운데에서도 유아교육은 사회적인 관심과 함께 2004년 유아교육법의 제정으로 인해 명실상부한 국가의 기초 교육기관으로서의 위상이 정립되었다. 때문에 유치원은 사립이나 공립이나 그 관심과 수준이 향상되었으나 현재 유치원은 여전히 초·중·고등학교에 비해 정규교육기관으로서 중요성에 대한 인식이 낮은 편이다. 그리고 국가적인 지원 역시 낙후된 실정이다(전윤숙, 2010).

이런 수요자 중심의 재정구조는 학부모들의 비교육적인 요구를 거부할 수 없는 현실을 만든다. 또한 열악할 수 밖에 없는 사립유치원 교사들의 처우에 대한 책임소재도 원장에게 쏟아지는 현실 속에서 자신의 재산을 투자하고, 교육자적 사명감을 가지고 고군분투하는 사립유치원 원장에게 이중고의 어려움을 느끼게 하는 원인이 되고 있다(최서영, 2008). 아울러 유아교육기관의 난립으로 인하여 사립유치원은 사립유치원대로 병설유치원은 병설유치원대로, 그리고 보육기관까지 가세하여 유치원을 소신 있고 교육적으로 운영하고자 하는 유치원장들의 어려움은 더 할 나위 없이 큰 무게로 남게 된다고 할 수 있겠다. 이와 같은 연유로 연구자는 사립 유치원 중에서도 특히 부설원장들의 삶에 대해 내부자적인 관점을 가지고 연구할 필요성을 갖게 되었다.

그동안 사립유치원 원장에 대해 연구되고 논의 되어왔던 연구들을 살펴보면, 사립유치원 원장의 직무만족 및 직무스트레스에 관한 연구(이경자, 2003; 이재석, 2003)가 있다. 그리고 유치원장의 교직 및 지도성에 관한 연구(공미자, 2000; 김혜심, 2005; 문용주, 2004; 유현의, 2005 정정희, 2009)가 있으며 학교장의 지도성 발달과정에 관한 연구로는 박상완(2008)이 지도성과 리더십에 대한 고찰을 하였다. 이러한 연구들은 유아교육 쪽에서도 활발하게 진행되고 있는 추세이다.

그러나 부설유치원장에 대한 연구는 거의 전무한 실정이라고 할 수 있다. 따라서 본 연구는 부설유치원의 특성과 부설유치원장의 운영과 실제적인 현황에 대한 자료제공과 이해에 추가적인 의의가 있다고 할 수 있다. 유치원장의 변혁적 리더십에 관한 연구로는 고현(2009)과 리더십의 유형을 분석한 전윤숙(2010)의 연구와 원감에 대한 리더십을 연구한 한민경(2009)이 있다.

자격 유형에 따른 운영실태에 관한 연구(박경예, 2003), 유치원장의 역할수행에 관한 연구(김미량, 1987; 김순복, 2006; 안금주, 2005; 이윤경·임충기, 2005)가 있어 그동안의 연구의 중점을 이루는 프로그램연구나 교사의 교수방법적인 면에

취중 해 온 연구와는 다른 측면을 다루기도 하였다. 유치원 운영의 실제와 성공적 운영에 관한 연구(박영희, 1996; 이선이, 2003), 원장의 자질에 관한 연구(김진근, 2003)등으로 이는 대부분 유치원 운영관리와 제도적 기능, 조건 등에 관한 통계적으로 수치화된 연구들이었다. 그러나 유치원 현장에서의 사립유치원장에 대한 생애사적 이야기 내지는 내러티브적인 연구는 전무한 실정이다. 최근 들어 유은주(2005)의 사립유치원 원장의 삶의 관한 내러티브가 보고 되었지만 저자 본인에 관한 내러티브인 까닭에 사립유치원장의 대표성과 부설 유치원장을 아우르기에는 무리가 있다. 아울러 박수미(2001)의 유치원 교사의 생애에 관한 연구는 교사부터 원감까지를 연구한 것이지만 교사부터 원장에 이르게 되는 전 생애적 연구에는 이르지 못했다. 이에 본 연구는 부설유치원 원장들을 대상으로 유치원 교사로서 살아온 생애, 원장으로서의 살아가는 삶을 심층적이고도 다양하게 조명해보고, 탐색함으로써 그 안에서 드러나는 이야기, 변화와 발달을 구체적이고도 상세하게 밝히고자 하는데 목적이 있다. 또한 생애사적 연구방법으로 부설유치원장들의 이야기에 귀를 기울임으로써 그들의 삶을 이해하고 의미를 부여해 나가하고자 한다. 나아가 이러한 과정에서 유치원운영의 실제와 유아교육인의 현주소를 그려보고자 한다.

탐구양식에는 경험적·분석적 탐구양식과 해석학적 탐구양식, 비판적 탐구양식으로 크게 나눌 수 있다. 이 중 연구자는 해석학적 입장에서 본 연구를 진행하였다. 해석학적 입장에서 보면 지식에는 일상의 생활세계에 새겨져 있는 의미, 가치, 신념 등이 포함될 수 있다. 해석학적 연구자들은 세상에 실재는 단 한 가지지만 존재하는 것이 아니며 모든 지식은 역사적, 문화적, 지역적 맥락에 존재하는 개체들에 의해 사회적으로 창조되어지는 것이라고 가정한다. 따라서 이들의 관심은 개인이 사회·문화적 맥락 속에서 자기 자신과 타인을 어떻게 이해하느냐에 중점을 두고 있다(Carr & kemmis, 1986; 박은혜, 2003, 재인용).

교사의 생애를 교육의 관점에서 탐구하는 연구는 교육의 시간성과 공간성, 교육환경의 복잡성 그리고 현실적 역동성과 교사의 주체성을 전제로 한다(윤여각, 1998). 아울러 인간이해의 맥락에서 제기된 생애사 해석에 대한 연구는 언어로 드러난 객관적 정보를 파악하는 것을 넘어서서, 언어가 가리키고 있는 심리적인 내면세계를 추론하고 재구성하는 과정에 초점을 맞추고자 한다(이만영, 김수연, 1995). 생애사 연구는 어떤 개인에 의해 그(녀)의 삶에서 객관적인 경험들을 글로써 또는 말로써 행해지는 이야기라고 정의하였다(Denzin, 1978).

따라서 본 연구에서 연구자는 또 다른 부설유치원장 삶의 과정의 단계들과 경험을 검토해 볼 것이다. 그리고 원장이 되기까지의 이야기를 들어보면서 그들의 현재 삶을 이해하고, 유치원교육의 실제적인 현실을 그려내는데 연구의 목적을 두고자 한다. 이러한 목적에 도달하기 위하여 연구자의 생애는 생애사 연구방법(Life history)을 채택하여 연구를 진행하고, 또 다른 부설유치원 원장들의 이야기는 참여관찰과 심층면담을 병행하여 문화기술적으로 알아보고 해석한 질적 연구로 진행하게 된다. 이 연구에서 찾고자하는 본질은 연구자의 생애과정을 통해 유치원 문화를 실제적으로 경험하게 되고 연구자의 모습과 부설유치원장들의 면모를 그려보면서 교직생활의 애환과 보람을 찾아가게 될 것이다.

또한 이러한 문제를 구체적으로 살펴보기 위해 부설유치원장들의 삶 속에서 경험되어지는 여러 가지 과정을 연구자의 생애와 비교할 것이다. 그리고 유사점을 찾아가면서 현재 사립 유치원 문화의 전반을 이해하고 특히 부설유치원이 갖는 특수성을 인식하고 제공하는 데 쓰이고자 하는 주요한 목적이 있다.

유아교육이 시작된 지 100여 년이 지난 지금, 한국의 사립유치원은 정부와 사회의 미비한 지원 체제 속에서 사립유치원장들의 열정적이고도 희생적인 교육철학이 있었기에 사립유치원으로서의 위상이 유지될 수 있었다고 여겨진다. 그러한 차원에서 부설유치원장들의 역할과 그들의 삶은 존중되어야 한다. 특히 20여 년 이상을 한 기관에서 묵묵하게 일해 온 그들의 교육적 경험과 삶의 의미를 재조명해 보고, 유아교육자의 생애를 이해하는데 귀중한 연구 자료로 사용되어지길 기대해본다. 본 연구자는 연구에 충족되는 결과를 얻고자 다음과 같이 연구 문제를 상정하고자 한다.

B. 연구문제

본 연구는 연구자의 생애를 통해 부설유치원장들의 삶 속에서 보이는 애환과 보람들을 탐색하고 교직생활에서 나타나는 특성들을 밝혀보고자 한다. 이를 위한 구체적인 연구문제는 다음과 같다.

1. 연구자는 어떠한 삶을 살아왔는가?
2. 부설유치원장은 어떠한 삶을 살아왔는가?

3. 부설유치원장은 어떠한 고뇌와 어려움을 경험하는가?
4. 부설유치원장의 희망과 보람은 무엇인가?
5. 부설유치원장은 어떠한 바람을 갖고 있는가?
6. 부설유치원장의 삶에 관련된 경험적 의미는 어떠한가?

C. 용어의 정의

본 연구에서 사용한 용어의 개념은 다음과 같다.

1. 부설유치원장

우리나라 유치원은 현재 크게 국·공립 유치원과 사립유치원으로 구별할 수 있다. 부설유치원이라 함은 사립유치원에 속하면서도 학교법인, 종교법인이 운영하는 유치원의 형태를 말하고 있다.

본 연구에 참여한 부설유치원장들은 종교법인 3곳(기독교2곳, 불교1곳) 학교법인(대학부설) 1곳에서 고용된 임용원장들이라 할 수 있다. 임용과 해임은 각 부설유치원의 운영이사회에서 결정하고 의결하는 방식을 취한다.

2. 생애사 연구

생애사란 사회구성원인 개인의 행위와 체험이 사회의 가치지향과 어울려서 시간적인 순서에 따라 지평과 계획에 의해서 개인적으로 형성되며 구조화 되어가는 이야기들이라고 할 수 있다. 이러한 생애사는 삶의 여러 형식 중 어디에 초점을 맞추는가에 따라 달리 구성되어진다.

조용환(1998)에 의하면 교육학과 인류학을 결합한 학문을 교육인류학이라고 하는데 이런 교육인류학은 교육의 과정 속에 담긴 다양한 삶과 문화를 연구하는 학문이다. 생애사는 이를 위한 하나의 연구방법이라고 볼 수 있다. 이에 본 연구자는 교육적 생애에 대한 서술적 기록인 교육생애사에 초점을 두고 진행하고자 한다.

3. 문화기술적 연구

문화기술적 연구는 문화인류학에서 발달한 연구방법이다. 연구자는 특정문화 집단의 인간행위를 탐구하고, 이를 바탕으로 인간행위 양상을 기술한다. 즉, 연구자는 인간행위를 이해하기 위해 조사하고, 왜 사람들이 그러한 행위를 하는지 기술한다.

본 연구에서는 신경림·장연집·조영달·김남선 외(2003)의 견해에 근거하여 문화기술자가 이용하는 기본탐구방식으로 참여관찰, 면접, 기록검토의 과정을 사용하고자 한다.

D. 논문의 구성

제 I 장에서는 문제제기와 아울러 연구문제를 설정하고 연구의 목적과 필요성 그리고 용어의 정의에 대해 기술하였다. II 장에서는 문헌고찰과 선행연구들을 통해 이론적 배경을 밝히고자 한다. 그 내용으로는 교사의 발달주기, 직무스트레스와 직무만족, 인간관계이론, 역할갈등, 사립유치원의 역사와 특성을 알아보고 유치원장의 역할과 자격, 부설유치원의 특성에 대해 소개할 것이다. 제 III 장에서는 연구방법 및 절차에 대해서 기술하고, 제 IV, V 장에서는 연구결과해석을 통해 부설유치원장의 삶과 연구자의 삶을 비교 조명하여 제시하고자 한다. 제 VI 장에서는 부설유치원장으로 살아가는 어려움과 보람, 과제들을 그려낼 것이다. 제 VII 장에서는 부설유치원장들의 삶을 통해 살펴본 생애의 의미를 도출하여 의미해석을 기술 할 것이며, 본 연구의 목적에 부합하기 위해 종합하여 정리하고자 한다. 제 VIII 장에서는 논의 및 결론을 통해 시사점을 도출하고 연구의 한계점을 제언으로 제시하고자 한다.

II. 이론적 배경

본 장에서는 이론적 배경을 세 가지 측면으로 구분하여 설명하고자 한다. 첫째, 사립유치원의 역사와 특성을 서술하면서 사립유치원의 역사적인 의의와 상황들을 개괄하고자 한다. 둘째, 유치원의 현황과 유치원장의 자격과 역할에 대하여 살펴보고 기술할 것이다. 이를 통해 유치원장의 역할과 업무의 특성을 파악하고 현재 그들이 처한 현실적인 분위기들을 탐색하고자 한다. 셋째, 선행연구들의 분석을 기초로 유아교육 현장의 소리를 생생하게 제시하고자 하며, 본 연구의 배경을 이해하는데 기초적인 자료를 제시하고자 한다.

A. 사립유치원의 역사적 흐름

1. 사립유치원의 역사

한국의 본격적인 유치원교육은 미국 선교사에 의해 시작되었다. 미국 선교사에 의해 이화학당내에 이화유치원이 1914년에 세워졌다. 한국인에 의한 최초의 유치원은 1916년에 설립된 중앙유치원으로서, 민족독립정신 함양을 교육의 목표로 하였다. 중앙유치원은 1916년 10월 17일 3·1독립선언문의 서명자 33인 중 한 사람인 박희도의 주도하에 장낙도 목사와 신도 류양호의 협력에 의하여 설립되었다(팽영일, 2005). 그로부터 전국에 한국인을 위한 유치원이 널리 보급되기 시작하였는데, 1921년까지 전국에 47개의 사립유치원이 설립되었다(최옥련, 2006). 해방직후의 사회적 혼란과 전쟁으로 인한 혼란을 겪고 점차 사회가 안정되어 가면서 교회를 중심으로 부설유치원들이 설립되기 시작하였다.

개인이나 단체가 유치원을 설립하는 일이 늘어나면서 1945년 144개이던 유치원이 1968년 470개로 늘어나 3배 이상의 증가를 보였다. 지역별로는 서울에 집중되어 설립되었으며, 사립이 대부분이었고 공립은 일제에 의해 세워진 이후 1947년 청주시립 유치원이 해방이후에 처음 세워졌다. 1945년부터 1969년까지 유치원 교원 수는 해방 당시 보다 4.4배가 증가하였으나 정부에서는 유치원 교

육에 대한 배려나 정책이 없었고(김영옥, 박혜경, 양옥승, 이기숙, 이영자, 이원영, 이윤경, 장영희, 정미라, 주영희, 1995), 여전히 민간 주도의 사립에 의해서 유치원이 운영되어졌다. 1990년대 이후에도 유치원의 꾸준한 증가는 계속되었으며, 유치원의 증가에 따라 교사 수도 계속적으로 증가하였다.

1991년에는 공립유치원의 수가 4,621개이고 사립유치원의 수가 3,827개로 공립유치원의 수가 더 많은 것으로 나타났다. 그러나 취원율을 보면 오히려 사립유치원이 1991년을 기준으로 만5세의 경우 17%가 더 많은데 이는 사립유치원의 학급수가 공립유치원에 비해 더 많기 때문으로 판단된다. 하지만 원아 수가 많음에도 불구하고 1990년대 이후 사립유치원은 교사임금, 시설설비, 관리운영비 등이 크게 늘어 재정난을 경험하게 되었다. 이에 따라 사립유치원도 공교육 개념에 포함시켜 행·재정적인 도움을 제공해야 한다는 여론이 형성되기 시작하였다(이영자, 1993).

1995년을 정점으로 4,543개였던 유치원 수가 2009년에는 3,880개의 원으로 감소하였는데, 이는 1990년대 이후라는 점을 고려해 볼 때 보육시설의 증가가 유치원 감소의 요인이 될 수 있음을 감안해 볼 수 있다. 현재 교육과정은 2007년 '2007 개정유아교육과정'에 의해 유치원 교육과정이 운영되고 있다. 또한 2004년 유아교육법이 제정됨으로써 사립유치원의 운영비와 교사인건비지원을 국가가 부담하는 있는 법적 근거가 마련되었다. 그리고 2010년 유아교육법 시행령이 개정되어 유아교육의 발전과 관심이 고취되어 있으나 사립유치원에 대한 행·재정적인 지원은 아직도 부족한 수준이라 할 수 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 사립유치원은 규모적인 면에서는 비약적인 발전을 해왔으나 공·사립간의 양적·질적인 격차가 아직도 남아있는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구자는 사립유치원의 역사가 지속적으로 연계되어 앞으로 그 명맥을 유지시켜 나가길 요망하는 바이다.

2. 사립유치원의 특성

1910년대 이화유치원과 중앙유치원이 설립된 이후로 우리나라 유아교육의 근간은 사립유치원의 주도하에 이루어져 왔다. 그러나 행정적·재정적인 부분에서 국가의 지원이나 개입은 없는 체로 대부분 사립과 종교기관에서 맡아온 실정이었다. 특히 초기 유치원들은 대부분 사립으로 주로 교회를 중심으로 부설유치원

의 형태로 운영되어져 왔다.

지난 100여 년 동안의 역사 속에서 우리나라 유치원 교육의 주도적인 역할과 중추적인 의미를 지닌 사립유치원의 특성을 살펴보도록 한다. 우리나라 유치원은 기간학제에 포함되지 않음에도 불구하고 중요한 취학 전 교육기관으로 자리 잡고 있다. 유치원은 국가에서 주도하는 의무·무상교육이 아니므로 유치원의 재정을 학부모 개개인의 교육비에 의존하고 있다. 또한 사립유치원은 국가로부터 재정적인 지원은 거의 못 받으면서도 유치원의 설립, 교사채용, 교육과정 및 수업일수·시간의 조직 등 유치원의 프로그램에 대해서는 기본적으로 국가의 제도 및 통제를 받고 있다(한국유아교육학회, 2003).

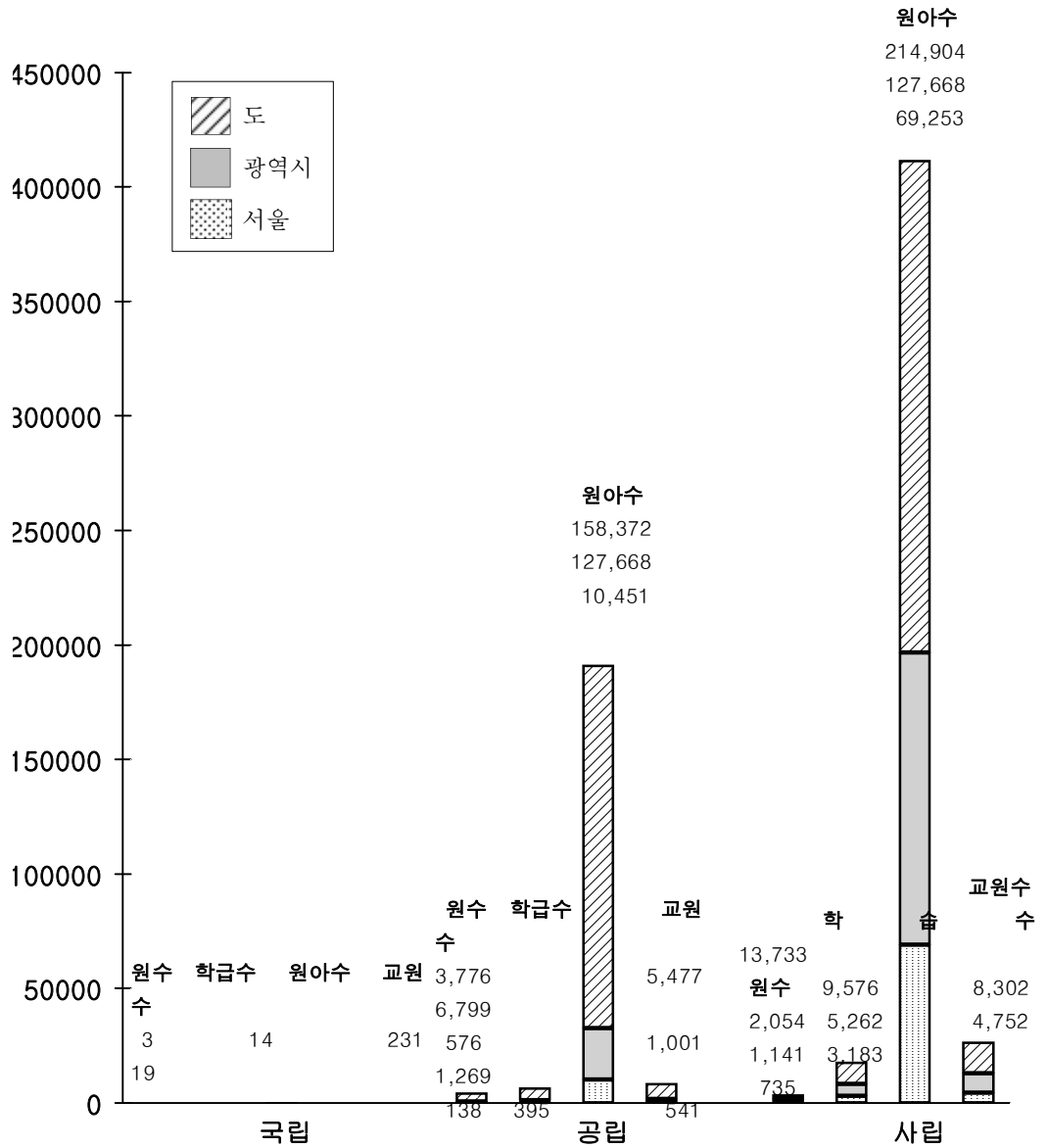
본 연구에서는 사립유치원의 특성을 유치원 현황을 통해 유치원 수, 유치원의 원아 수, 유치원의 교원 수, 설립별 유치원 수, 원아별 유치원 수, 직위별 교원 수, 자격별 교원 수를 중심으로 살펴보고자 한다.

a. 유치원 현황

우리나라의 연도별, 설립별 유치원수를 보면 유치원 수는 1980년 이후부터 1990년 중반까지 비약적인 증가세를 보이다가 이후 1990년 대 중반에 이르러 다소 감소세를 보이고 있음을 알 수 있다. 1980년대 이후 유치원의 급격한 양적인 확대는 1982년 3월에 수립된 유아교육진흥종합계획과 1982년 12월에 제정·공포된 유아교육진흥법에 의한 결과라고 할 수 있다. 당시 정부에서는 유아교육의 소외지역이었던 농·어촌 지역 초등학교에 공립 병설 유치원을 집중적으로 설립함으로써 유아교육의 대상을 보편화하고자 하였다(정덕영, 2010).

<표 1>에서와 같이 유치원의 개황을 살펴보면 유치원은 1995년과 2000년에는 사립유치원의 수가 공립유치원의 수를 앞질렀으나, 이후 공립유치원의 수가 사립유치원의 수를 꾸준히 앞지르고 있어, 2009년 현재 국·공립유치원은 전체 유치원의 53.7%를 차지한다. 그러나 국·공립유치원의 비율이 53.7%인 반면 국공립 유치원을 이용하는 원아의 비율이 약 52.3%로 이는 국·공립유치원 대부분이 소규모 초등학교 병설유치원이 많음에 기인하고 있다. 2000년대 이후 공립유치원의 수는 꾸준히 증가하는데 비해 사립유치원의 수는 감소하여 경영난을 겪고 문을 닫게 된 유치원의 대부분이 사립유치원임을 유추할 수 있다.

<표 1> 유치원 개황

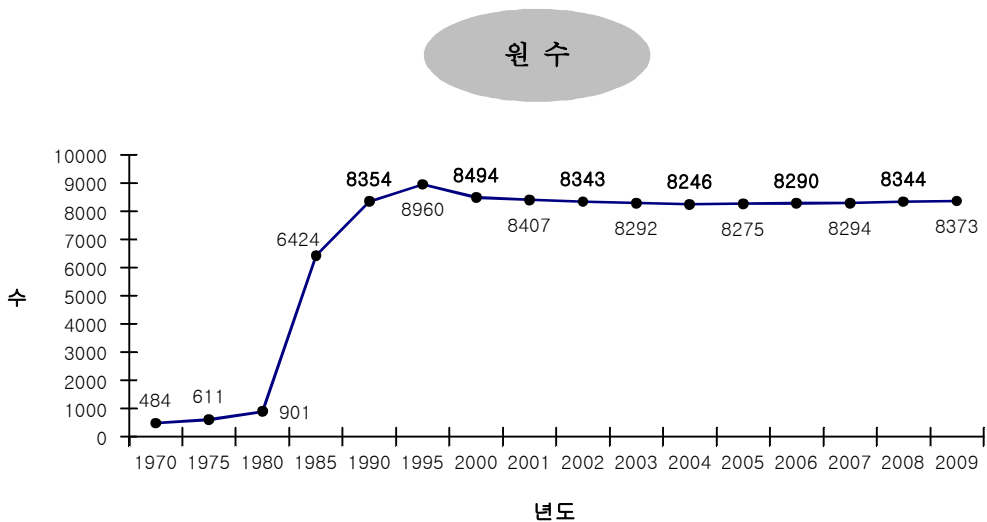


출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

위 <표 1>의 내용을 보면 공립의 유치원수는 4,490개원이며 사립유치원은 3,880개원으로 유치원 수로는 국·공립유치원이 다소 많다고 할 수 있다. <표 1>에서와 같이 우리나라의 유치원은 숫자로는 사립이 공립보다 적지만 원아 수나 교사 수는 훨씬 많은 수를 차지하고 있음을 알 수 있다.

다음 <표 2>는 유치원 수의 변화 추세를 표로 나타낸 수치이다. 2000년 이후로 유치원은 감소세를 보이고 있는 추세이다. 이는 저 출산과 함께 보육기관의 증가로 기인한 것으로 여겨진다.

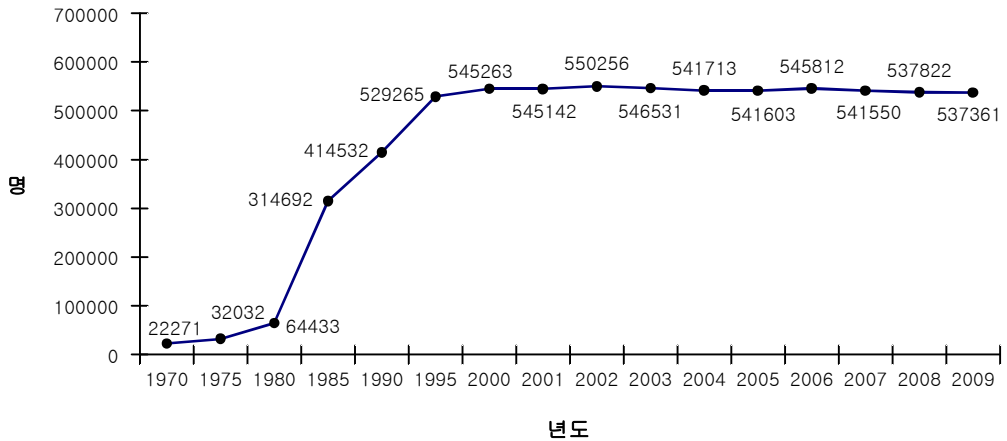
<표 2> 유치원 수



출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

<표 3> 유치원 원아 수

원아 수



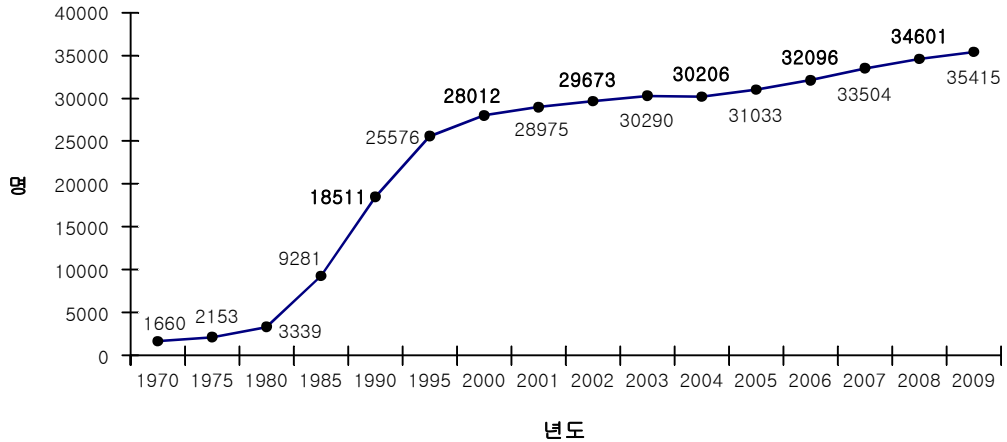
출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

위 <표 3>은 유치원 원아수의 변화를 나타내고 있는 수치이다. 표에서와 같이 2007년도 이후로 저 출산의 어려운 상황에서 유아들은 점점 감소하는 경향을 보이게 된다.

다음 <표 4>는 유치원의 교원 수를 나타내고 있는 수치이다. 2003년도를 기준으로 교원 수가 점점 증가하여 2009년도는 35,415명에 이르고 있다. 이 교원 수 중 많은 수가 사립유치원에 해당된다고 할 수 있다.

<표 4> 유치원 교원 수

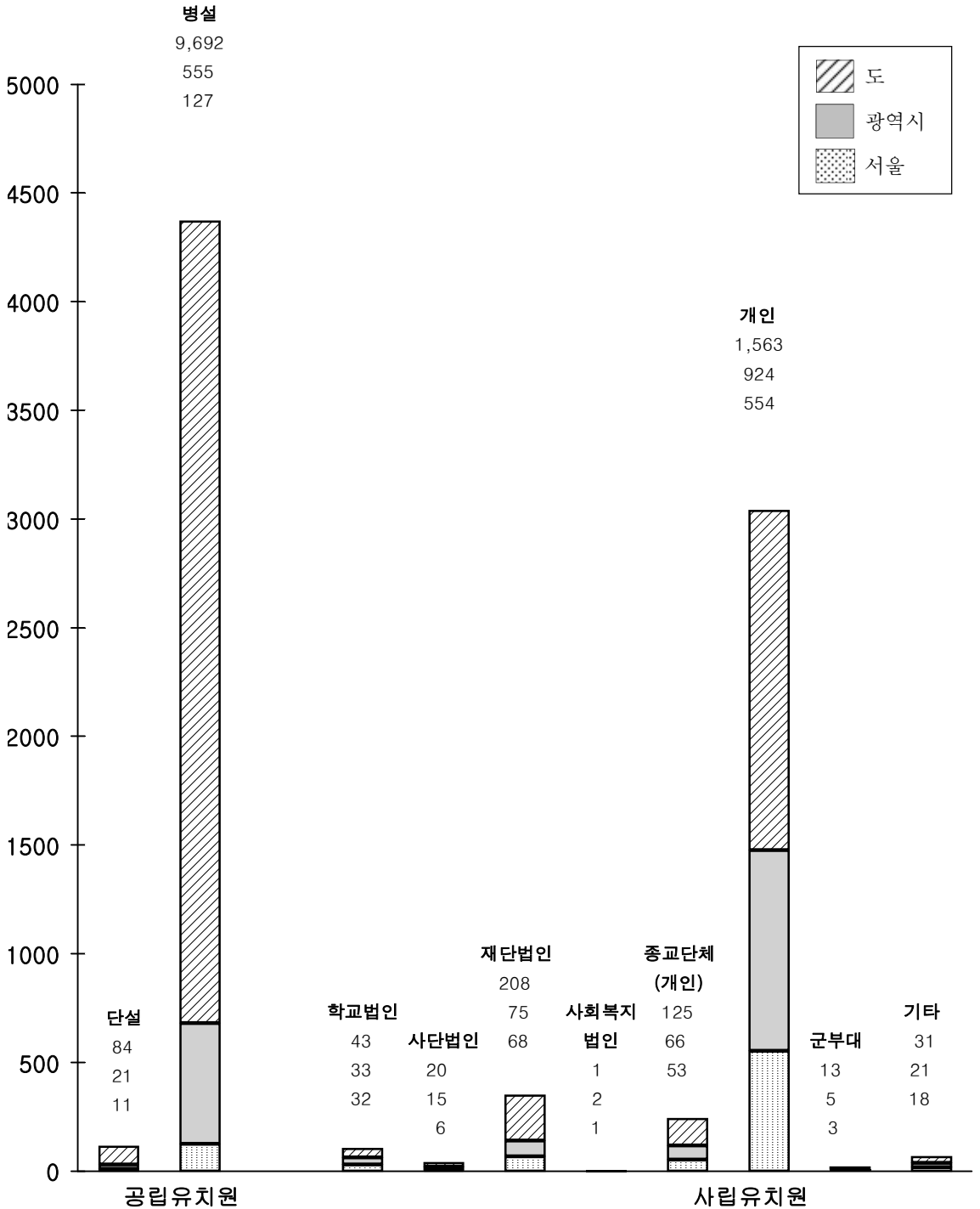
교원 수



출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

다음 <표 5>의 내용은 설립별 유치원수를 나타낸 수치이다. 표기하고 있는 것을 보더라도 전국의 유치원수는 8,373개로 증가하였지만 그것은 대부분 공립 병설유치원임을 알 수 있다. 우리나라의 국립유치원은 강원, 충북, 충남에 각 한 곳이 있으며 공립유치원은 각 시도별, 광역시별로 단설유치원을 포함하여 4,490 개원이 있다. 그리고 사립유치원의 수는 3,880개의 원이 있는데 이러한 사립유치원은 법인과 개인 유치원으로 크게 나누어 볼 수 있다. 그 중에서 개인이 설립한 유치원의 수가 3,041개로 가장 높으며, 그 다음으로는 재단법인과 종교단체에서 운영하는 법인 또는 부설의 형태로 운영하는 사립유치원이 높은 비중을 차지하고 있음을 알 수 있다.

<표 5> 설립별 유치원 수



출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

다음 <표 6>은 원아수별 유치원 수를 나타낸 수치이다. <표 6>에서도 알 수 있듯이 공립은 주로 소학급 규모로 운영하고 있으며 사립은 많은 유아들을 담당하고 있음을 확인할 수 있다

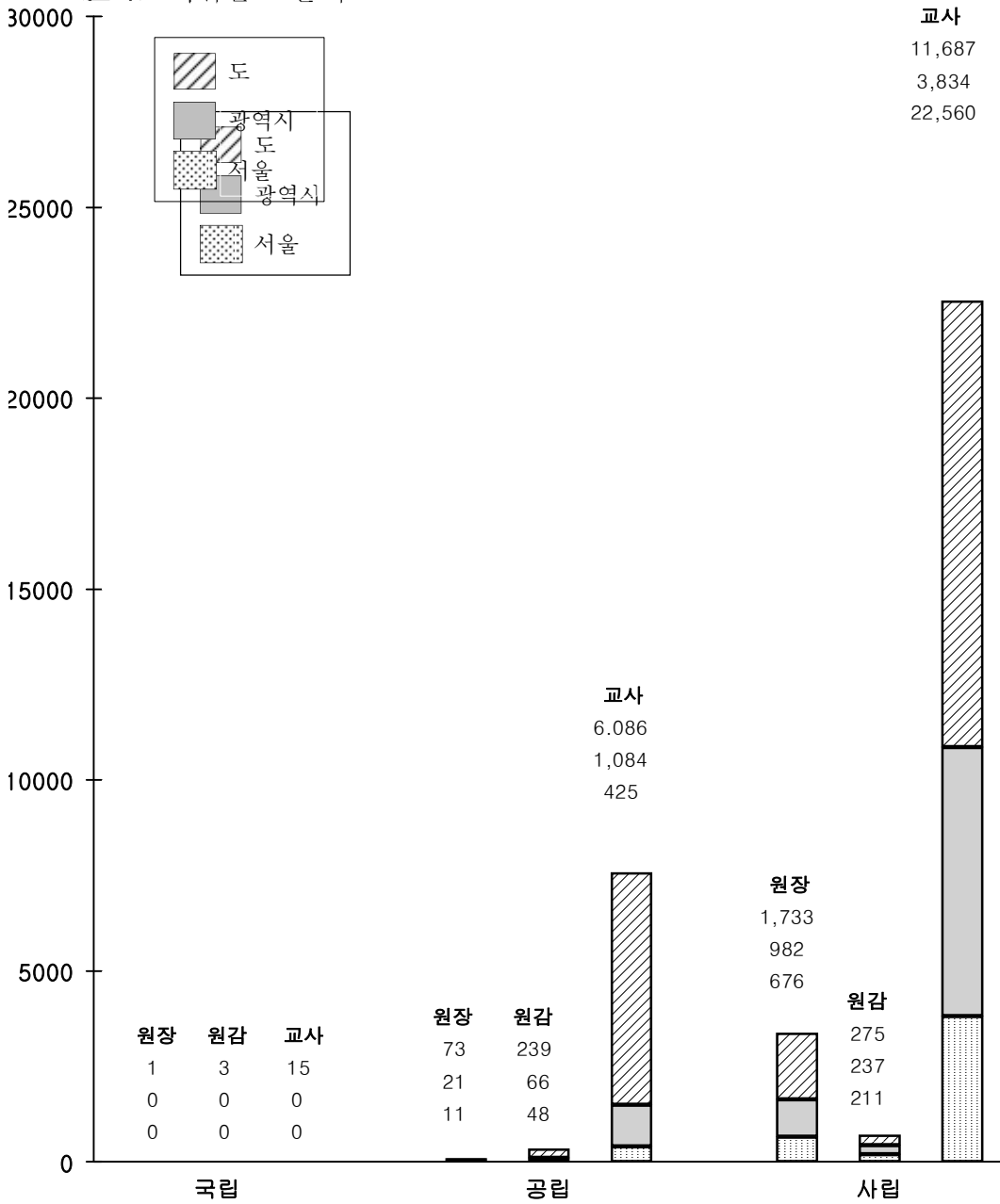
<표 6> 원아수별 유치원 수

구 분	계	1 ~9	10 ~19	20 ~29	30 ~39	40 ~49	50 ~59	60 ~69	70 ~79	80 ~89	90 ~99	100 ~ 109	110 ~ 119	120 ~ 129	130 ~ 139	140 ~ 149	150 ~ 199	200 이상
총 계	8,373	1,331	1,102	832	664	474	533	470	354	348	330	244	218	250	171	184	515	353
국립	3	-	-	-	-	-	-	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-
공립	4,490	1,223	1,034	696	461	249	303	187	89	74	56	26	21	25	8	17	21	-
사립	3,880	108	68	136	203	225	230	282	265	272	274	218	197	225	163	167	494	353
서 울	873	17	12	32	54	55	70	110	57	85	77	42	41	43	31	31	79	37
국립	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
공립	138	1	-	-	1	2	29	42	4	18	25	2	4	4	1	2	3	-
사립	735	16	12	32	53	53	41	68	53	67	52	40	37	39	30	29	76	37
광역시	1,717	79	118	171	109	102	130	116	95	89	83	59	100	79	57	74	178	121
국립	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
공립	576	38	97	129	81	42	96	34	13	19	7	2	2	5	1	5	5	-
사립	1,141	41	21	42	49	54	60	65	70	72	74	55	48	67	60	69	173	121
도	5,783	1,238	972	629	480	323	307	261	214	172	172	145	127	135	79	79	258	195
국립	3	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-
공립	3,776	1,006	1,028	567	279	194	178	111	72	37	24	22	14	16	6	10	13	-
사립	1,984	51	35	62	101	118	129	149	142	133	148	123	112	119	73	69	245	195

출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

다음은 직위별 교원 수를 나타낸 <표 7>의 내용이다. <표 7>에서도 알 수 있듯이 공립보다 사립의 교원 수가 훨씬 많이 차지하고 있다. 이는 사립유치원은 개인이 투자하여 운영하고 있기에 많은 학급수를 확보하여 교사도 그에 맞는 수요구조를 갖고 있기 때문이다.

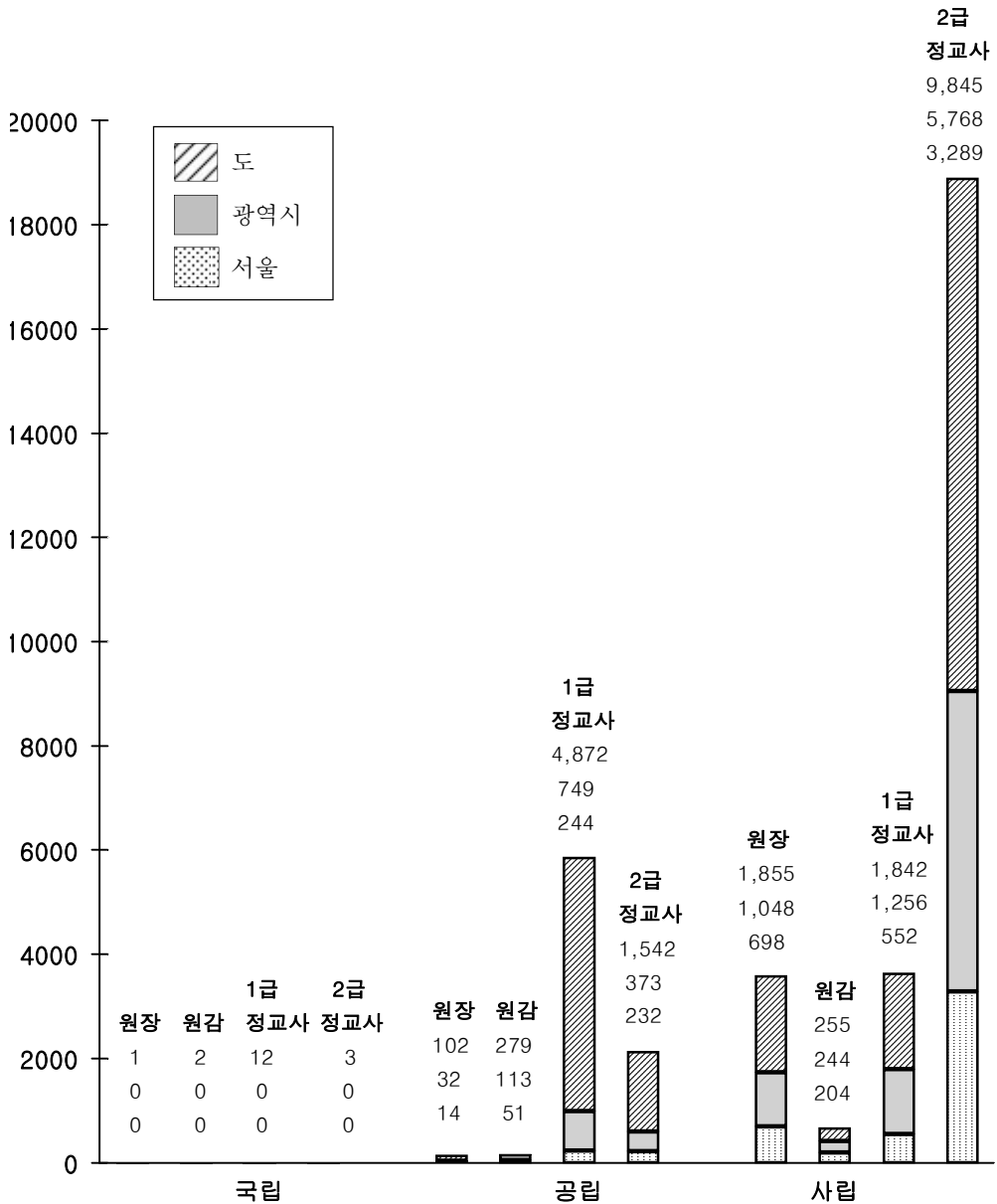
<표 7> 직위별 교원 수



출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

다음은 자격별 교원 수를 <표 8>에서 제시하고 있다. 교원의 수를 확인하여 보더라도 사립유치원의 교원 수가 전체 교원 수의 1/3을 차지하고 있다고 할 수 있다. 이는 사립 유치원의 규모나 인원이 공립보다 많음을 확인할 수 있다.

<표 8> 자격별 교원 수



출처: 한국교육개발원 교육통계 자료(2009)

지역별·설립별 유치원 수를 보면 대도시와 중소도시 지역에서 사립유치원의 비율이 더 높으며, 특히 대도시 지역일수록 사립유치원의 수가 압도적으로 많다는 것을 알 수 있다. 따라서 도시지역과 기타 읍·면지역이 유치원의 설립 유형 분포에 있어 대조적이라는 것을 알 수 있다. 이는 앞서 언급한 바와 같이, 1980년대의 정부정책에 따라 농·어촌 지역에는 공립 병설 유치원을 집중적으로 설립한 반면 대도시 지역에는 사립유치원의 설립을 권장한 결과 그 영향이 현재까지도 지속되고 있는 것으로 보인다. 따라서 일부지역간 취원율의 격차로 인해 유아교육의 불평등 문제가 제기되고 있는 실정이며 소규모의 원을 운영하고 있는 원장들은 운영 면에 있어 경제적인 어려움과 치열한 사립과 공립의 경쟁, 보육기관과의 비교로 이증고에 시달린다고 할 수 있겠다.

박은혜(2003)에 의하면 유아교육기관의 조직적 특성은 첫째, 유아교육기관은 다른 각급 학교기관과는 달리 그 규모가 매우 작고, 초등이나 중등에 비하여 조직적인 체계를 갖추지 못하고 있으며, 평균 3~4학급의 규모가 가장 많이 차지하고 있다. 둘째, 유아교육기관은 거의 여성으로 구성되어 있다. 여성의 조직은 남성위주의 조직과는 달리 의사소통방식에서 차이가 난다. 셋째, 유아교육기관은 그 기관수로 보면 공립에 비해 사립이 적은 비율이지만 실제 학급규모나 재원 원아수로 보면 사립의 비중이 약 77%에 이른다. 넷째, 각급학교에 비하여 유아교사들의 교직주기는 매우 짧다. 이처럼 유아교사들이 교직에 머무르는 시간이 상대적으로 짧은 것은 유아교사들의 근무조건이 매우 열악하다는데 그 원인을 찾을 수 있을 것이다.

이상에서 살펴본 바와 같이 사립유치원의 역사와 특성은 100년의 시간을 보내면서 유아교육의 비약적인 발전에도 불구하고 아직까지 그 규모가 다른 학교기관에 비해 영세하다고 할 수 있다. 또한 수익자부담의 원칙으로 인해 유치원의 기관 간 격차가 큰 편이며 교사의 처우가 열악하고 이직률이 높은 문제를 안고 있다. 따라서 앞에 나타난 모든 표에서도 알 수 있듯이 국가의 공립유치원에 대한 투자만큼 사립유치원에 대한 지원과 투자도 뒷받침 되어야 한다고 여겨진다. 아울러 국가와 지방자치단체들이 유아교육에 대한 지원과 관심을 가질 때 사립유치원장들은 교육을 운영하는 데에 보다 소신껏 운영할 수 있을 것이다.

B. 교사의 발달주기

1. 교사발달의 개념

발달이란 용어는 유기체가 환경과의 접촉을 통해 보편적이고 일반적인 패턴을 따라 점진적으로 진보해 가는 변화나 발전을 지칭한다. 발달이론은 모든 생물체가 성숙을 향해 나뉠대로의 발달단계를 거친다는 점에 기초를 두고 있다. 이러한 발달이론은 초기에 주로 유아에게 초점이 맞추어졌으나 점차 많은 분야와 영역에서 연구가 활발하게 이루어지고 있다. 특히 1980년대 이후에는 성인기로 확대되어 성인발달에 대한 연구가 이루어져왔다(Glickman, 1981).

교사의 발달이란 교사 양성 단계부터 시작하여 교직생활을 통해 지속적으로 진행되는 과정이다(Davis & Zaret, 1984). 교사는 교직의 전 기간을 통하여 교수 방법, 교수전략, 교육과정, 계획, 규칙 및 절차와 같은 영역에서 기술, 지식 및 행동의 변화, 직업에 대한 확신 및 성숙, 새로운 교사방법에 대한 시도, 만족, 관심, 가치 신념 등을 경험한다. 그리고 같은 영역에서의 태도 및 관점의 변화, 학급, 학교, 교육청 수준에서의 변화, 퇴직연령 등과 같은 직업사건에서의 변화를 보이게 된다. 이러한 일련의 변화를 교사발달이라고(이윤식, 1992)정의 하고 있다. 즉, 교사발달은 교사가 교직경험을 쌓아가면서 교수지식과 기술측면에서 뿐만 아니라 교사의 개인 및 환경측면을 포함한 전반에 걸쳐 나타나는 변화를 가리킨다.

2. 교사발달의 세 측면

교사가 교직경험을 쌓아가면서 경험하게 되는 교직과 관련된 제반영역에서의 양적·질적인 변화는 각 교사의 개인적인 특성이나 조직 환경의 여러 가지 요인 등으로 인해 서로 다르게 나타날 수 있다. 이를 구체적으로 Hargreaves와 Fullan(1992)은 교사교육의 세 가지 관점과 관련지어 자기이해측면, 지식과 기술측면, 생태학적 변화측면이라는 세 가지 측면에서 살펴볼 수 있다고 보았다.

a. 자기이해측면에서의 교사발달

교사가 갖는 자신에 대한 자아상과 신념이 전문성 발달의 중요 요인이 된다는 점은 학자들(Connelly & Clandinin, 1988)에 의해 지지되어 왔다. 이와 같은 맥락에서 보면 교사발달이 교사의 개인적인 측면을 토대로 이루어지는 것이기 때문에 교사발달에 대한 연구는 교사의 이해를 바탕으로 이루어져야 한다. Huberman(1989) 역시 교사발달에서 교사 개인에 대한 이해의 중요성을 지적하면서 교사는 생의 주기에 따라 특별히 몰입하고 관심을 가지는 영역이 있으므로 교사발달을 다양한 측면에서 보아야 함을 강조하고 있다(강상이, 2002, 재인용). 즉 개인과 전문성 발달의 모든 측면은 교사의 동료관계나 교수의 질은 물론 전문가로서의 변화의 방향에 영향을 미치기 때문에 교사의 발달을 이해하기 위해서는 각 교사의 경력발달단계에 가장 적합한 방법을 계획하고, 많은 전문가들이 참여하는 교사 네트워크를 형성하여 교사가 좀더 적극적으로 다른 사람의 기술을 배울 수 있도록 해야 한다는 것이다.

b. 지식과 기술측면에서의 교사발달

지식과 기술발달로서의 교사발달 접근은 교사에게 바람직한 교수기술과 지식을 요구하고 학습할 수 있는 기회를 주어야 한다는 관점이다(조부경, 백은주, 2001). 즉, 깊이 있는 지식과 기술을 갖춘 교사는 학습자의 다양한 요구를 수렴하여 적절하게 가르칠 수 있다고 보므로 교사에게 이러한 능력을 갖추도록 요구하는 것이다. 교사의 발달에 있어서 지식과 기술의 측면이란 중요한 요소이다. 그러나 이러한 관점에서 교사를 발달시키기에는 시간이나 돈, 에너지가 너무 많이 요구되며 자칫 교사의 개인적인 교직환경에 대한 고려 없이 교사를 훈련시킬 우려가 있다(강상이, 2002, 재인용). 따라서 지식과 기술측면의 교사발달은 교사 개인이 자신이 처한 상황 속에서 발달한다는 전제하에 교사발달의 다른 측면들과 연결되어야 그 효과를 거둘 수 있다.

c. 생태적 측면에서의 교사발달

생태적 측면에서의 교사발달접근은 단순한 생존의 의미를 넘어서서 교사에게

좀 더 잘 가르치기 위한 교수기회와 전문적인 학습을 지원하는 직무환경조성의 중요성을 강조하고 있다(조부경 외, 2001). Hargreaves와 Fullan(1992)에 의하면 교사발달의 성공은 발달이 일어나는 상황에 달려 있다. 그들은 상황의 성격에 따라 교사발달에 서로 다른 영향을 줄 수 있으므로 교사발달의 생태적 상황에 대한 관심과 이해가 우선되어야 한다고 보았다. 결과적으로 교사의 발달이란 교사 스스로의 힘만으로 이루어 질 수 없으며 이를 지원해 주는 주변의 생태적 상황요인에 따라 좌우된다고 할 수 있다(강상이, 2002, 재인용)

이상을 종합하여 볼 때 교사발달의 세 가지 측면은 교사로서의 전문적 성장발달에 영향을 미치므로 교사발달을 보다 다양한 각도에서 이해하기 위해서는 이 세 가지 측면을 모두 고려해야 할 것이다.

3. 교사발달 단계의 이론

교사발달 단계는 어떠한 관점으로 보느냐에 따라 다르게 규정할 수 있다. 즉, 교사의 발달을 한 가지 방향을 따라 순차적으로 이동하는 것으로 보느냐, 아니면 한 가지 이상의 복합적이고 역동적인 발달을 거친다고 보느냐에 따라 직선·순차적 발달모형과 순환·복합적 발달 모형으로 구분할 수 있다.

a. 단순직선 모형

1) 교직이전 단계모형

교직이전단계를 교사발달단계로 구분되는 모형들이 갖고 있는 주요 특징들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 교직 이전단계의 시기를 주로 교원 양성기관에서 한정짓고 있다. 이 단계에서의 특징을 기술하는 데에 별다른 특이한 점은 밝히지 못하고 있다. 둘째, 발달단계를 설정하는 경력기간이 모두 교직 초기에 한정하고 있어 교사 전 생애에 걸친 발달특성을 규명하지 못하고 있다. 3~5단계로 규정하고 있는 발달단계별 특성이 거의 유사함을 보여주고 있다. 셋째, Fuller(1969)는 교사의 관심이 생존-안정-숙련의 방향으로 옮겨진다고 기술하고 있다. 이러한 결점에도 불구하고 이 발달모형에서는 교직초기의 발달특성을 구체적으로 기술하고 있을 뿐만 아니라 사실상 이 교직초기 단계에서의 발달이 향후 교직생활에 크게 바탕을 이룰 것이라는 점에서 주목할 만한 가치가 있다.

2) 교직시작: 단기모형

교직 첫 해 시작 단기모형에서 나타나고 있는 주요특징들을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 이 모형은 교사발달 단계를 3~5단계로 구분하여 규정하고 있다. 공통적인 교사발달단계는 생존단계-성장단계-성숙단계의 과정이 포함된다. 둘째, 대부분의 교사발달 연구자들은 각 단계의 특성을 상징하는 개념을 단계명칭으로 사용하고 있다. 셋째, Katz(1972), Burden(1981)등의 발달모형은 극히 짧은 교직 경력기간에 교사발달이 성숙단계에 도달하는 것으로 규정하고 있다.

이 모형은 교사발달에 대한 개인차를 강조한 면이 강하고, 전체교사의 발달에 대한 분석을 하지 않고 있음을 지적하고 있다. Gregorc(1973)은 발달단계의 소용기간을 규정하는데 있어서 연령이 의미가 없다는 것을 강조하고 있다.

3) 연령별 접근: 장기모형

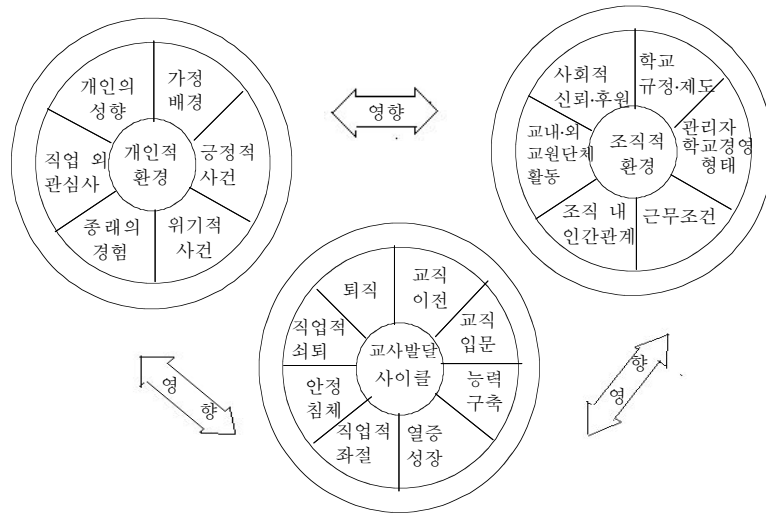
연령접근 장기모형에서 나타나는 주요 특징을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, Newman(1979)의 발달모형은 단기모형에서 다루지 않고 있는 중·노년기 교사의 발달특성을 보여주고 있다. 둘째, Webb(2001)은 과도기 혹은 전환기 개념을 도입하고 있는 것이 특징이다. 이 모형은 학교사회의 특수성을 반영하여 교사발달단계를 설명하고 있다는 장점이 있다. 그러나 장기모형은 해당연령을 지나치게 넓게 규정하고 있어서 발달단계별 특성을 구체적으로 시사하지 못하는 결점을 지니고 있다.

b. 복합순환적 모형

1) 순환적 모형

버크(Burke etc, 1984)등은 교사발달 사이클 모델(Teacher Career Cycle Model: TCCM)을 제시하였는데 이 모델은 기존의 성인발달 및 교사발달에 관한 연구들에 대한 종합적인 분석을 기초로 구안되었다. <그림 1>에서 보는 바와 같이 이 모델에서는 교사발달을 개인적인 환경 및 조직적 환경의 영향의 관계속에서 설명하고 있다. 이 모델의 핵심적인 교사발달 사이클은 8개의 단계로 구성되는데, ① 교직이전단계, ② 교직입문단계, ③ 능력구축단계, ④ 열중·성장단계, ⑤ 직업적 좌절단계, ⑥ 안정·침체단계, ⑦ 직업적 쇠퇴단계, ⑧ 퇴직단계이다.

이에 대한 자세한 내용은 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 교사발달 사이클 모델(한국적 상황을 고려하여 수정한 모형)

* 교직이전 단계: 이 단계는 특정한 직업적 역할을 준비하는 시기이다. 이 시기는 대학에서 교사가 되기 위한 초기 준비기간에 해당되는 것이 특이한 점이라고 말할 수 있다. 이 단계는 고등 교육기관에 다니거나 근무상황 중 교원 발달의 부분으로서 새로운 역할 혹은 업무를 위하여 재교육을 받는 것도 포함한다.

* 교직입문 단계: 이 단계는 일반적으로 교원으로 고용된 초기 몇 해로서 규정되고 있다. 이때 교사들은 학교체계 속에서 사회화되는 것이다. 이 시기는 신입 교사가 학생, 동료교사, 그리고 장학사 등으로부터 인정을 받는다. 인정받지 못한 교사들은 대학원에 입학하여 공부를 계속하거나 근무 학교를 옮기거나 아니면 아예 교육구를 변경하기도 한다.

* 능력구축 단계: 이 단계에 속하는 교사들은 교수 기술과 능력을 향상시키려고 노력한다. 새로운 교수자료, 방법 그리고 전략을 탐색한다. 이 단계에 속하는 교사들은 새로운 사상에 수용적이며 워크숍이나 세미나에 열심히 참석한다. 자기 주도적으로 대학원이나 프로그램에 등록하기도 한다. 그들의 일은 도전을 받고 있는 것으로 보여지며, 다양한 교수기능을 개선하려고 노력한다.

* 열중 성장 단계: 이 단계의 교사들은 그들의 직무상 높은 수준의 능력에 도달하였으나 전문가로 계속 발전한다. 이 단계의 교사들은 자신의 일을 사랑하며 학교에서 학생들과 상호 작용하기를 기대한다. 가르치는 일에 성과를 거두기 위

해서 새로운 방법을 끊임없이 추구한다.

* 직업좌절 단계: 이 단계는 일에 대한 좌절과 환멸로 대변된다. 직무의 만족감은 약해지고 교사들은 이 일을 왜 하기 시작했는지 의문을 갖기 시작한다. 교사의 이직은 대체로 이 시기에 이루어진다. 이 좌절감은 개인의 생애 중 중간시점에서 발생하는 경향이 있다.

* 안정침체 단계: 이 단계의 교사들은 안정적이지만 정체되거나 침체되는 경향을 보인다. 따라서 자기들에게 기대되고 있는 것을 하지만 그 이상은 하지 않으려고 든다. 현지 연수와 자질개발프로그램에 수동적으로 참여하게 된다.

* 직업쇠퇴 단계: 이 시기는 교사가 교직을 떠나려고 준비하는 단계이다. 직업생활의 변화와 은퇴를 기대하는 이중적인 감정을 경험하는 시기이기도 하다.

* 교직퇴직 단계: 이 단계는 교사가 직무를 떠나는 시기를 말한다. 수년간의 근무를 끝마치게 되고 단순한 정년퇴임과 여러 상황들을 의미한다. 대안적 직업탐색과 다른 직업으로 이동하는 시기이기도 하다.

2) 복합주기 모형

순환적 모형과 주기 모형은 발달단계와 특성만을 비교할 때 거의 유사하다. 단지 발달단계에 대한 개념적 출발점의 차이로 인하여 그 모형을 달리하고 있을 뿐이다. Huberman(1989)은 경력을 중심으로 한 복합주기의 개념으로 교사발달의 다양한 측면을 강조하고 있으며 교사발달의 각 단계가 복합적인 성향을 나타낸다는 것을 지적하고 있다. 그는 교사발달을 7단계로 제시하고 있는데 이는 교직경력 1~3년의 교직입문으로 인한 생존·발견단계, 교직경력 4년~6년 안정화단계, 교직경력 7년~18년의 실험주의·행동주의 또는 재평가·자기의심단계, 교직경력 19~30년의 평정·상대적 거리감 또는 보수주의 단계, 교직경력 31~40년의 복선형 발달단계를 주장하고 있다.

이러한 것을 정리하여 보면 복합주기를 적용하는 입장은 교사의 발달과정을 보다 다양한 측면으로 포괄할 수 있는 장점이 있으나 안정화 단계 이후 발달단계를 실제 경험적으로 밝혀내는 데는 쉽지 않은 결점을 지니고 있다.

C. 직무 스트레스, 직무만족, 인간관계이론

1. 직무 스트레스

a. 직무스트레스의 개념

현대생활에서 스트레스는 피할 수 없는 요소이고 오늘날 교육현장에서 거의 일반화되어 사용하는 용어로 이해하고 있다. 스트레스는 어떤 형태로든 개인에게 부담을 주는 상황을 설명하기 위한 수단이다. 스트레스는 개인과 개인을 둘러싼 환경과의 친숙한 함수라고 보았을 때 스트레스를 환경의 자극이라고 볼 수 있다. 환경에 대한 개인의 반응으로서의 성격도 있으며 환경의 자극과 개인의 반응 사이의 상호작용으로 파악할 수 있는 측면도 있다(신유근, 1985).

직무스트레스가 직무행동에 미치는 효과에 대한 연구는 1970년대부터 시작되었다(김지현, 1994). 직무스트레스에 관한 연구는 세 가지 측면에서 구분될 수 있다(Newman, 1977). 즉, 개인에 중점을 두는 개인 특성적 관점(personal characteristic perspective), 환경에 중점을 두는 환경 요소적 관점(environmental perspective), 그리고 개인-환경 상호작용적 관점(person-environment perspective)으로 분류되고 있다. Schuler(1980)는 스트레스란 개인이 성취하고자 하는 욕구나 긴장상태 또는 기회에 직면했을 때 그에 따른 결과가 불확실하고 중요한 것으로 인지되는 변화 가능한 상태라고 정의하고 있다. 일반적으로 외부환경의 압력이나 사건 자체를 스트레스로 보는 경우가 많다. 또한 개념으로 스트레스가 되는 상황, 사건에 대한 평가와 이에 대처할 자원과 평가간의 불균형이 이루어져 어떠한 위협, 상해, 상실 혹은 도전이 된다고 평가될 때 스트레스를 경험하게 된다(김남희, 1993). 이상과 같이 현대인들의 삶은 스트레스의 연속이다. 특히 이러한 스트레스를 이해하고 관리하는 것은 조직구성원의 복리와 조직자체의 효율성을 향상시키는 것에도 중요한 역할을 하게 된다.

따라서 일반적으로 직무스트레스에 대해 정의한 내용을 살펴보면, 개인에게 위협을 가하는 모든 직무환경의 특성을 직무스트레스라고 정의할 수 있다. 또한 직무스트레스를 조직이나 개인에게 작용하는 외부적 힘이라고 이야기 할 수 있다.

이와 같이 학자들의 개념을 살펴볼 때 본 연구자가 바라보는 직무스트레스의 개념은 조직 환경과 직무의 관련된 스트레스가 가장 많은 범위와 비율을 차지한다고 말할 수 있으며, 원장들은 유치원에서나 대인관계에서 끊임없이 직무 스트레스를 경험하고 있다고 이야기 할 수 있다.

b. 직무스트레스 유발 요인

현대사회에서 많은 사람들은 조직이나 집단생활을 하면서 공통적으로 스트레스를 경험한다. 직무스트레스 유발요인에 대해 학자들마다 관점과 주장이 다소간 차이를 나타나고 있다. 따라서 주요 직무스트레스 요인을 환경요인과 개인요인, 과정요인으로 나누어 설명할 수 있을 것이다. 환경요인에는 직무요건, 과제 특성, 역할요건, 기대, 조직의 특성 및 조건을 제시하고 있다. 개인요인으로는 심리적조건, 신체적 조건, 생활단계적조건, 인구통계학적 특성을 제시하고 있다(김보달담·신혜영, 2000). 직무 스트레스에 관한 요인을 제시하면 다음 <표 9>와 같다.

<표 9> 직무스트레스 요인

주 스트레스 요인	세부스트레스 요인
1. 물리적 환경관련 스트레스 요인	① 조명 ② 음 ③ 온도 ④ 음파 및 진동 ⑤ 공기오염 ⑥ 사무실 설계 ⑦ 사회적 밀도
2. 조직관련 스트레스 요인	① 직업요건 ② 조직풍토 ③ 경제범위 역할 ④ 집단 응집력 ⑤ 경력발달 ⑥ 집단내 집단간 갈등 ⑦ 지도유형 ⑧ 실적 평가 ⑨ 교대 정책
3. 직무관련 스트레스 요인	① 과제특성 ② 기술 ③ 의사결정참여 ④ 역할갈등 ⑤ 역할모호성 ⑥ 역할과부하
4. 개인관련 스트레스 요인	① A형 욕구 ② 능력 및 경험 ③ 통제소재 ④ 욕구 및 가치 ⑤ 인구통계적 변인 ⑥ 생활사건
5. 조직 외 관련 스트레스 요인	① 가족 ② 이주 ③ 경제적 지위 ④ 사회적 지원

2. 직무만족도

a. 직무만족도의 개념

직무만족도에 대한 개념의 정의는 교육학 용어 사전(1981)에 의하면 주어진 직업이 개인의 자아를 얼마만큼 충족시켜 주는가의 척도라고 정의되어 있다. 직무만족에 대한 개념은 학자마다 다른 견해가 있으나 중요한 개념을 분류하여 살펴보면 다음과 같다.

직무만족에 관한 최초의 연구는 Hoppock(1985)이 조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태라고 정의한 것을 들 수 있다. 또한 직무만족이란 행동, 정보, 정서의 3요소로 구성되어 있으며, 강도가 다양하고 만족의 근원은 개인의 수많은 기능에 의하여 이루어진다고 주장하고 있다.

위의 견해는 직무만족을 개인의 직무와 관련하여 심리적인 감정의 상태에 두고 있는 특성이 있다. 이상의 것을 종합하여 보면 직무만족이란 조직구성원들이 직무를 수행하면서 직무와 직무환경을 통하여 개인의 욕구를 충족시키는 정도라고 할 수 있다. 따라서 조직구성원들의 심리적, 생리적, 환경적 상황의 결합상태이고 직무경험이 자신의 가치와 욕구에 부합될 때 더욱 만족감을 느낀다.

b. 직무만족 관련이론

직무만족 향상을 위한 동기부여에 관한 이론으로는 여러 이론들이 있으나 Maslow의 욕구계층 이론, Herzberg의 동기-위생이론, McGregor의 XY 이론, Argyris의 성숙-미성숙이론을 중심으로 살펴보고자 한다.

1) Maslow 욕구계층 이론

A. Maslow에 의하여 제시된 동기부여와 관련된 욕구계층이론은 인간의 동기를 이해하고 설명하는데 있어서 폭넓게 사용되고 있는 이론들 중에 하나이다. 인간의 욕구와 동기형성간의 관계를 개념화 한 이론으로 Maslow는 인간은 욕구를 가진 존재이고 그가 원하는 욕구를 충족하기 위해 새로운 욕구의 실현을 위해 노력한다는 것이다. 이미 만족된 욕구는 동기를 유발하는 요인이 아니며 만


족되지 못한 욕구만이 행위를 동기화 하는 요인이 된다는 것이다.

Maslow는 인간에게 중요한 순서에 따라 욕구의 5단계를 생리적 욕구, 안전 욕구, 사회적 욕구, 존경 욕구, 자아실현 욕구 순으로 체계적으로 제시하고 있다. 인간의 욕구발현은 순차적으로 이루어지는 것이 아니라 인간의 욕구가 개인에 따라 다양하기 때문에 동기 유발요인은 복합성에 의해 발현된다고 하였다. 다음 <표 10>과 <표 11>은 Maslow의 욕구를 교사에게 적용해 본 내용이고 욕구의 위계를 제시한 것이다.

<표 10> 교사에게 적용해본 Maslow의 욕구

충족 요인	교사의 경우
생리적 욕구	교사의 급여, 휴가, 근무 환경
안전의 욕구	교사의 신분 보장, 선임 순위의 인정
소속감과 애정의 욕구	공식·비공식 집단 관계, 원장 및 교사 상호간의 관계
존중의 욕구	승진과 교사의 사회적 인식 및 지위
자아실현의 욕구	교사로서의 만족감과 보람

<표 11> Maslow의 욕구위계

수준	욕구	조직요소
상위욕구  하위욕구	5단계: 자아실현의 욕구	새로운 도전, 조직의 발전, 과업의 성취
	4단계: 존경의 욕구	직위, 위상, 승진
	3단계: 소속과 애정의 욕구	감독의 질, 전문적 우호관계
	2단계: 안정의 욕구	안전한 작업환경, 월급 및 복지계획
	1단계: 생리적 요구	온·냉방시설 작업조건

위의 <표 10>과 <표 11>에서와 같이 생리적인 기본적인 욕구에서 시작하여 가장 높은 상위의 단계에 이르기까지는 개인과 환경과의 유기적인 상호작용이 요구되어 진다는 것을 알 수 있다.

2) Herzberg의 동기-위생이론

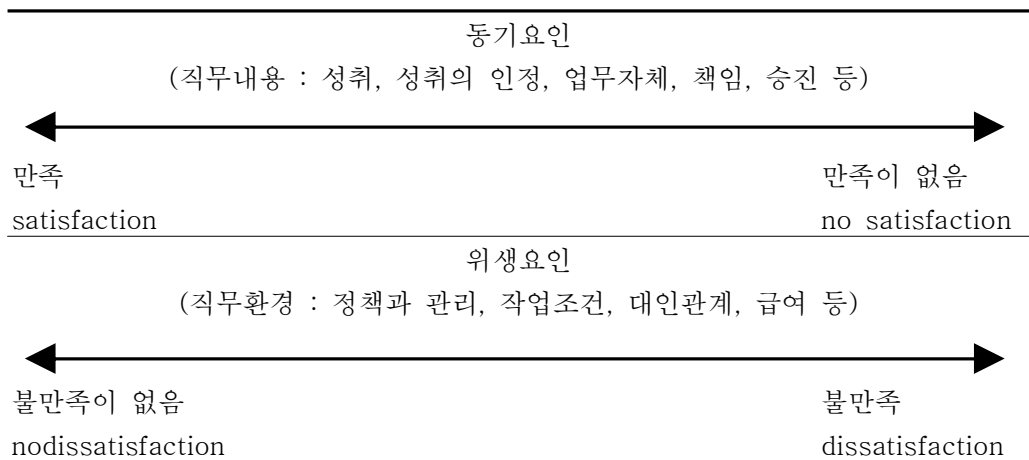
F. Herzberg에 의해 제안된 동기-위생이론은 동기를 부여하는 요인과 불만족

을 야기 시키고 동기도 부여하지 못하는 요인이 무엇인가를 조사하여 직무만족에 기여하는 요인과 직무불만족에 기여하는 것이 별개로 존재한다는 사실을 발견하였다. 조직생활에 만족을 주고 직무수행의 동기를 유발하는 동기요인(motivation factors)과 불만족을 느끼게 하거나 그것을 해소하는데 작용하는 위생요인(hygiene factors)은 서로 다르며 두 가지 요인이 중첩되는 경우는 매우 드물다는 것이다. 동기요인은 과업자체, 성취, 성장가능성, 책임, 승진, 인정 등을 의미하며, 위생요인은 사회정책과 행정, 감독, 임금, 대인관계, 작업조건, 지위 안전 등으로써 동기요인이 충족되면 바로 위생요인이 미흡한 수준에 있어도 직무에 만족을 느낄 수 있고 개인적인 능력 향상을 이룰 수 있다는 것이다.

그러나 위생요인은 직접적으로 동기를 유발시키고 개인의 성장을 촉진시키는 요인이 아니며 개인의 생리적 욕구, 안정의 욕구, 애정의 욕구를 충족시켜줌으로써 직무불만족을 막아주는 효과를 발생시키는데, 이 요인들이 만족되지 않으면 자기의 직무에 불만족을 가지게 된다는 것이다(김남순, 1999).

다음 <표 12>는 Herzberg의 동기요인과 위생요인을 도식화 한 내용이다. 동기요인과 위생요인이 높을수록 만족한다는 이론을 제시하고 있다.

<표 12> Herzberg의 동기요인과 위생요인



위와 같은 이론들을 근거하여 종합하여 볼 때 조직 구성원의 만족감을 향상시키고 보다 높은 동기를 부여하기 위해서는 조직 구성원들이 진정으로 무엇을 원하느냐 하는 문제와 관련되어 있다고 볼 수 있다. 각 구성원들의 재능과 능력, 기술을 활용하고 각 구성원들이 자기 통제를 잘 할 수 있도록 책임과 기회를 보

다 많이 부여하는 것이 조직의 동기와 개인의 동기에도 효과적임을 알 수 있다.

3) McGregor의 XY 이론

McGregor는 Maslow의 욕구계층이론에 기반을 두고 저차원적인 욕구에서 부정적인 인간관으로서 X이론과, 고차원적인 욕구에서 긍정적인 인간관으로서의 Y이론을 가정하게 되었다. 그는 인간이 기본적으로 게으르고 책임을 질 의사가 능력이 없다고 보는 전통적인 견해를 X이론이라 하고, 이에 대하여 인간은 적절한 조건만 되면 자기 제시나 자기통제를 하며 기꺼이 책임을 진다고 보는 Y이론을 제시하였다(한공우, 1995, 재인용).

다음은 자세한 XY 이론에 대한 설명이다. X이론은 근로자에게 민주적 참여를 최소화해야 하며, 집권적인 지시와 통제가 필요하다는 것이다. 보통의 인간은 본질적으로 일하기 싫어하고, 가능하면 일을 피하려고 한다는 것이다. 따라서 근로자들이 일을 수행하도록 하기 위해서는 강제로 통제해야 하며, 일하지 않을 경우 처벌의 위협을 가할 필요가 있다는 것이다. 보통 사람들은 별로 야망도 없고 지시를 받기 원하며 무엇보다도 안정감을 중시한다고 한다. Y이론은 근로자들을 의사결정에 참여시킴으로써 덜 집권화 시킬 것과, 최소한의 통제와 지시를 강요한다. Y이론의 기본적인 가정은 일을 위한 정신적·육체적 노력은 오락이나 휴식처럼 자연스러운 것이며, 따라서 외부통제의 필요성과 처벌을 통한 위협을 최소화시켜야 한다는 것이다.

이러한 Y이론의 인간관에서 관리전략은 조직구성원으로 하여금 자기의 목표를 성취하도록 하는 개인목표와 조직목표의 통합에 있다. XY 이론에서 McGregor는 X이론보다 Y이론에 입각한 조직관리 방식이 조직의 효과성을 증대시키는 동시에 조직구성원의 욕구충족에도 더 효율적이라고 보았다. 특히 조직구성원의 심리적 성공을 넣어주기 위해서 직무를 확장하여 한 가지 일에서 오는 건조함과 무력감 및 소외감을 제거할 수 있다고 하였다. 비공식적인 활용을 통한 욕구충족과 조직구성원의 자체 평가를 통한 자기역할의 확인과 인식을 새롭게 하며 수직적인 조직구조를 수평적인 조직구조로 개선함으로써 상·하급간의 거리감과 고충을 제거할 수 있다고 하였다(강강찬, 2002, 재인용).

3. 인간관계이론

a. 인간관계의 정의

인생에서 인간이 해결해야 할 주요한 과제는 함께 살아가야 할 여러 사람들과 갈등 없이 친밀하고 협동적인 인간관계를 형성함으로써 인생을 풍요롭고 행복하게 만들어 가는 일이다. 즉, 삶의 문제는 인간관계의 문제로 정의 내릴 수 있다. 개개인을 둘러싼 인간관계가 그 생활에 커다란 영향을 미치고 있기 때문이다. 인간관계가 복잡하면 스트레스의 원인이 되고 인간관계가 원만하면 삶에 충만함이 있게 된다. 모든 인간관계는 필연적으로 도움을 주고받는 관계가 될 수밖에 없는 데 이러한 관계를조력관계(helping relationship) 라고 부른다. 다시 말해서 인간은 자신이 의식하든 그렇지 않은 상관없이 다른 사람과의 조력관계 속에서 살아가는 것이다(권석만, 1997).

인간관계란 넓은 의미로 대인관계이고, 좁은 의미로 인간에 관련된 제반문제들을 말한다. 즉, 인간과 인간 사이의 원만한 화합을 통해 상호간의 더욱 좋은 상태를 유지하기 위한 모든 내용을 인간관계라고 할 수 있다. 인간관계를 바르게 이해하기 위해서는 세 가지 측면을 고려하여야 한다고 했다. 첫째, 인간에 대한 깊이 있는 이해이다. 둘째, 타인과의 관계를 다루고 타인들과 상호작용 하는 과정에서 일어나는 현상을 이해하고 문제점을 해결하고자 하는 학문이라는 것이다. 셋째, 최소한의 인간 사이에 일어나는 문제를 개선하기 위한 구체적인 방법을 제시할 수 있어야 한다.

김현수(1999)의 견해로는 인간관계란 다양한 의미를 포함하고 있어서 한마디로 정의하기는 어려우나 그러나 정의를 내리자면 인간관계란 인간 상호간에 일어나는 관계를 의미하는 것으로 조직의 공동목표를 효율적으로 달성하기 위해서 구성원의 경제적, 심리적, 사회적 욕구를 만족시켜줌으로써 조직 내에 자신을 참여시킬 수 있는 기회를 제공해 주고 자발적인 협력체계를 조성하는 기술이라 할 수 있다고 하였다. 또한 인간관계론(human relations)은 다른 사람과의 상호작용을 잘해서 자신에게도 좋고 상대방에게도 좋은 상태를 유지하기 위한 방법에 중점을 두고 실생활에서의 사실들을 다룬다. 즉, 인간관계론은 이러한 사실이나 현상을 분석하고 해석하며 바람직한 인간관계를 연구하는 학문이다.

인간관계론의 발전과정은 테일러(Taylor)의 과학적 관리론이 대두된 전통적 인

간관계론, 1920~1930년대에 걸쳐 메이오(Mayo)가 중심이 된 호손실험을 근거로 성립된 초기 인간관계론, 1950년대 이후 인간행동을 강조한 현대적 인간관계론으로 구성할 수 있다(김혜숙, 2000). 테일러의 과학적 관리를 위한 기본 원리는 다음과 같다. 첫째, 모든 작업자에게 명확하게 설정된 충분한 과업을 주어야 한다. 둘째, 작업자가 과업을 확실히 수행할 수 있도록 표준화된 제 조건을 부여하여야 한다. 셋째, 작업자가 과업을 완수할 경우, 성공에 대한 높은 임금을 지불하여야 한다. 넷째, 작업자가 과업을 완수하지 못하고 실패한 경우, 손실을 부담시켜야 한다. 마지막으로 과업은 초일류의 노동자만이 달성할 수 있게 충분한 것이어야 한다.

호손실험을 통해 밝혀진 사실은 인간의 생산성이 작업시간, 작업방법, 임금, 작업장의 환경 등 작업의 물리적 환경들에 의해 영향을 받기보다는 인간의 내적, 심리적 요인에 의해 결정된다는 점이다. 이를 자세히 살펴보면 첫째, 생산능률은 종업원의 태도나 감정에 의존하고 있다. 둘째, 종업원의 태도나 감정은 그가 속한 집단내의 인간관계와 밀접한 관계가 있다. 셋째, 공식적 조직 내에는 자생적 조직이 있고 그것을 만들어 낸 규범에 의해 인간의 행동이 통제된다. 호손실험은 인간관계 연구에서 사회 심리적 요인의 중요성을 촉진시켰으며, 이후 리더십 및 소집단 행동에 관한 문제들이 계속 연구되어 1950년대 현대적 인간관계론의 기초적 역할을 하였다.

이상에서 살펴본 바와 같이 여러 직업 중에 교사의 직업은 남다른 인간관계를 맺으면서 살아가고 있다고 할 수 있다. 교직의 특성상 다양한 인간관계를 지속적으로 유지해야하는 까닭에 다소 어려운 인간관계를 맺으면서 교직생활을 하고 있는 것으로 파악되었다.

4. 역할 갈등

a. 역할갈등 개념

인간은 누구나 갈등을 안고 살아가고 있다. 이 갈등은 둘 이상의 갈등 주체들 사이에서 발생하는 현상으로 개인과 개인, 개인과 집단, 집단과 집단, 집단과 조직, 조직과 조직사이에서 일어난다.

오늘날 조직행위 분석에서는 갈등이 매우 중요한 요인인 동시에 갈등을 잘 관

리하는 것이 행정가나 관리자의 중요한 책임이라고 말할 수 있다. 갈등은 한 개인 또는 집단의 목적이나 가치관 혹은 관심 및 지각이 다른 사람 사이에서, 또는 집단의 그것들과 양립할 수 없는 상황에서 발생한다. 역할갈등의 개념에 대해서 많은 학자들이 다음과 같이 다양하게 정의를 내리고 있다.

일반적으로 역할 갈등은 역할행위자의 지각에 의한 갈등의 차원과 역할행위자가 처해있는 상황적 차원, 역할기대의 합당성 차원에서 정의되고 있다. 첫째, 역할행위자의 지각에 의한 갈등의 차원에서 보면 역할갈등은 역할상황이 역할행위자에게 지각된 것에 초점을 두어 역할담당자의 심리상태를 기준으로 정의된다. 예를 들면 박용현(1987)은 외부에서 행위자에게 요구하는 역할기대와 행위자 자신이 이 기대를 주관적으로 지각한 역할이 다를 수 있는데 이를 역할갈등이라고 하였다. 그리고 역할갈등이란 어떤 역할 담당자가 역할을 수행함에 있어서 느끼는 곤란이나 곤혹을 말하는 것이라 했다. 또한 상반되는 두 개 이상의 욕구 혹은 동기가 동시에 존재하여 한 쪽이 만족시키고자 하면 다른 한 쪽이 만족하지 않은 상태라고 했다. 김창걸(1009)은 역할담당자가 외부에서의 모호하거나 상충되는 역할기대에서 느끼는, 또는 이와 같은 역할기대와 역할지각 간의 상충에서 느끼게 되는 심리적 갈등 상황을 역할갈등이라 정의하였다.

정우현(1989)은 교사의 역할갈등이 생기는 원인은 첫째, 자녀교육에 대한 학부모들의 다양한 요구나 기대를 교사가 모두 충족시킬 수 없게 됨으로써 갈등을 갖게 된다. 둘째, 교사는 동시에 다양한 역할을 수행하게 됨으로써 역할갈등을 느끼게 된다. 셋째, 교사는 사회의 기대와 교사의 성품사이에 갈등이 있게 되는데 외부에서 교사에 대한 기대를 수용하고 자신의 성격도 변화시켜 나가야 하는데서 오는 갈등이 있다고 하였다. 이인기(2002)는 교사의 역할갈등에 대한 선행 연구를 바탕으로 4가지로 설명하고 있다. 첫째로 교사는 개인 내 갈등을 경험하게 되는데 교사가 소유한 자원이 부족할 경우에 또한 교직업무에서 교사가 원하는 일과 교장이 교사에게 원하는 기대가 다를 때 발생된다고 한다. 둘째는 역할 내 갈등으로 교사가 교육적 소신을 가지고 일하고 싶어 하지만 교직현장에서 교사의 요구가 수용되지 않을 때 발생된다. 셋째는 역할 간 갈등으로 교장과 교감, 학생들이 교사에게 각기 다른 역할수행을 기대할 때 일어난다고 한다. 끝으로 역할 모호성으로 교사가 교직업무나 교장, 교감, 학생의 기대를 정확히 지각할 수 없을 때 발생된다고 한다.

역할갈등은 교직생활에서 여러 가지 모습으로 나타나고 있음을 확인할 수 있

었다. 따라서 사회적인 기대와 현실적인 위치 사이에서 겪는 역할갈등은 사립유치원에서도 다양한 모습으로 나타나고 있다.

b. 갈등의 요인

갈등은 우리가 살아가는 사회에서 벌어지는 일반적인 현상으로 우리 생활의 어떤 상황 하에서 일어나며 어떤 사람은 많게 또는 적게, 어떤 사람은 심하게 또는 약하게 느끼며 살아가고 있다. 갈등을 느끼는 상황 속에서 갈등을 일으키는 갈등요인이나 환경적 조건이 있다. 이와 같이 갈등이 발생할 때 갈등이 야기되는 상황, 또는 조건을 갈등상황(conflict situation)이라고 한다.

갈등상황을 상충되는 목적 추구로 인한 승패의 상황, 제한된 자원의 획득과 사용에 관한 경쟁, 지위부조화, 지각의 차이 등으로 구별하고 있으며 Robbins(1976)은 갈등상황을 의사소통, 구조, 개인의 행동요인에서 발생한다고 하였다. Johnson(1972)에 의하면 역할갈등은 상반된 역할기대에서만 오는 것이 아니라 역할담당자가 자기의 역할이 모호할 경우에도 생긴다고 했다. 결국 역할 모호성은 역할수행에 필요한 정보의 결핍, 조직목표의 불명료성, 결과를 평가하는 기준에 대한 무지, 조직 변화에 대한 부적응에서 비롯되는 정책이나 지침에 대한 인식의 결여 등으로 인한 심리적 부담감의 정도를 의미한다고 할 수 있으며 이것이 갈등의 원인이 된다고 하였다.

c. 역할수행과 역할갈등과의 관계

교육현장에서 역할수행과 역할갈등에 관한 연구는 주로 역할기대로부터 역할수행에 이르기까지의 과정을 통해서 역할갈등이 발생하는 과정을 설명하는데 연구의 초점을 맞추고 있다. Johnson(1972)에 의하면 역할수행과정은 ①기대된 역할, ②역할전달, ③역할지각, ④역할수행이라는 단계를 거친다고 한다. 즉, 기대된 역할이란 한 조직의 조직원이 특정한 역할을 수행하도록 기대 받고 있음을 의미하는데 조직 관리자는 이러한 역할기대를 조직원에게 공식적으로 또는 비공식적으로 전달함으로써 조직원은 전달된 역할기대를 자신의 입장과 상황 하에서 인식하고 이러한 인식을 바탕으로 역할을 수행한다고 하는 것이다.

갈등은 인간들이 모여 사는 곳이면 본래적으로 내재(inherent)하는 현상이므로

그것을 용인할 수밖에 없다고 생각한다. 그리고 갈등이 개인이나 조직에 유용한 것이기도 한 것이기 때문에 갈등의 해소만을 갈등관리의 목적으로 삼아서는 안 된다고 주장한다. 이렇게 갈등을 조장하려는 입장의 학자인 Robbins(1976)는 갈등이 조직 생존에 불가결한 적응과 변화의 원동력이라고 주장한다.

역할수행이 역할기대나 지각된 역할에 어긋나게 이루어졌을 경우, 개인적인 동기와 역할수행이 불일치될 경우에 역할갈등이 발생된다(박용현, 1985). 즉, 역할기대에서 역할수행에 이르는 과정에서 오류가 발생할 경우 역할갈등이 발생된다고 보고 있다. 또한 역할전달이 불분명하거나 수행되어야 할 역할에 대한 설명이 부족한 경우에도 역할갈등이 발생된다고 한다. 역할갈등은 조직에 있어 자연스러운 현상이나 갈등의 상태가 계속되고 해결방안이 적절하지 못하다면 갈등은 오히려 새로운 갈등을 불러오는 악순환을 겪게 된다. 갈등이 침체를 예방하고 창의성을 자극하며 긴장을 해소시키고 변화를 일으킬 수 있는 정도일 때가 적정 수준이라고 할 수 있겠다.

그런데 갈등이라는 현상을 바라보는 관점에 따라 역할갈등이 역할수행에 미치는 영향에 대한 견해가 달라진다. 전통적으로 갈등이란 바람직하지 못하고 해로운 것이기 때문에 이상적인 조직 하에서는 갈등이 발생되지 않는 것이라고 보았다. 학교조직에서 역할갈등과 역할수행과의 관계를 고찰한 연구결과를 살펴보면 역할갈등이 심한 교사들은 그렇지 않은 교사들에 비하여 교직에 만족하지 못하고 업무가 비효율적이고 교직을 포기하기도 하고 자기 확신이 낮으며 조직의 사기저하를 가져올 수 있다고 하였다(김창걸, 1992). 남정걸(1986)은 역할갈등을 해소하는 방안으로 첫째, 소극적으로 좌절·퇴행하는 것, 둘째, 이에 동조·순응하는 것, 셋째, 적극적으로 대처하는 방법을 들고 있다.

역할수행자는 그들이 느낀 역할 갈등을 어떤 형태로든지 해소하려 하는데 역할갈등을 어떻게 해소하느냐에 따라 수행하는 역할행동에도 크게 영향을 미친다고 할 수 있다. 성공적인 갈등해결은 어느 다른 요소보다 역할수행자들의 개인적인 특성에 의존해야 한다. 역할갈등을 해소하기 위하여 적극적인 방법으로 노력하면 유치원에 새로운 변화와 혁신의 동인이 될 수 있다.

D. 유치원장의 자격과 역할, 자질과 설립구분

1. 유치원장의 자격

유아교육법 제22조에서 유치원장을 담당 할 수 있는 자격은 유치원감을 거쳐 원장이 된 자, 유치원장과 초등학교 교장, 그리고 기타의 자격의 유형으로 나누고 있다. 그러나 우리나라의 실정은 사립유치원의 설립이 개인의 경제력에 의해 이루어지는 경우가 많기 때문에 원장 자격 없이 유치원을 설립한 후, 교사 자격이나 원장을 취득하거나 고용원장을 두고 유치원을 운영하는 경우도 있다(최서영, 2008). 유아교육법(2004)에서 제시하고 있는 유치원장이 되기 위한 자격은 다음과 같다.

- ① 유치원장: 유치원 원감 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경험과 소정의 재교육을 받은 자
- ② 초등학교장: 초등학교 교장자격을 가지고 초등학교 교장으로 근무하면서 병설 유치원을 관리하고 있는 자
- ③ 기타: 학식·덕망이 높은 자로서 대통령령이 정하는 기준에 해당된다고 교육과학기술부장관의 인정을 받은 자

유치원장 자격을 취득하기 위한 관련법규는 다음과 같다.

- ①유아교육법 제22조(교원의 자격)
- ②유아교육법 제22조 1항(유치원 원장·원감의 자격기준)
- ③유아교육법 제29조 및 동법령시행령 제34조(권한의 위임)
- ④교원자격검정령 제23조(교장·원장의 자격인정)
- ⑤교원자격검정령 제8조(교육경력·범위) 및 제9조(교육행정경력·범위)
- ⑥교원자격검정령시행규칙 제9조(무시험검정의 신청) 및 제10조(교육장의 경우)
- ⑦교(원)장자격증 부관 설정 등에 관한 규정 제2조

이상 유치원장이 되기 위한 자격에 대해 살펴보았으며 다음은 유치원장의 역할과 권한에 대한 내용을 서술한다. 한국유아교육학회에서 펴낸 유아교육사전(2006)을 보면원장은 유치원의 경영 및 관리의 최고 책임자로서 유치원을 대표하여 교육목표와 경영방침을 결정하는 권한을 가진다 고 하였다.

2. 유치원장의 역할

유치원은 다른 교육기관에 비해 상대적으로 규모가 작고 인간관계가 밀접하게 연관이 있기 때문에 원장의 역할과 기능은 대단히 강조된다고 할 수 있다(이경자, 2003). 임재택(2003)은 유치원장이 담당해야 할 실질적인 임무로 첫째, 전반적인 운영계획의 수립과 운영관리 둘째, 연간 교육 프로그램의 계획과 운영관리 셋째, 채용, 업무분장, 장학, 근무평정 등의 교직원 인사관리 넷째, 원아모집, 학급편성, 영양, 건강, 안전등의 관리 다섯째, 시설설비·설비의 관리 여섯째, 교재·교구의 구입 및 관리 일곱째, 재원조달, 예산편성 및 결산 등의 재정관리 여덟째, 행정적 업무처리 및 행정당국, 지역사회 관련단체 및 인사와의 관계유지를 들고 있다.

Decker와 Decker(1984)가 분류한 원장의 역할은 교육목표의 설정 및 교육과정의 계획과 관리, 교직원의 채용 및 인사관리, 유치원내의 교사 교육계획 및 관리, 부모교육의 계획·실시 및 관리, 유치원을 대표하여 부모 및 지역사회의 관련기관·단체들과의 관계를 유지해야 하는 것이다(김진근, 2003, 재인용). 교육행정가의 일반적인 교(원)장의 역할은 의사결정자, 관리자, 인화조정자, 기획·평가자, 기관의 통합·대표자로 분류하고 있다. 박재환(2002)은 원장의 임무와 역할에 대해 유아교육기관의 경영계획 수립 및 경영관리, 교직원의 인사관리, 원아모집과 원아관리, 시설설비, 재정관리, 문서 및 사무관리, 부모교육 및 부모와의 인간관계 유지, 원장회의 및 각종회의 참석, 유아교육발전을 위한 연구 단체가입 및 활동, 원내장학, 학급수가 적거나 교사유고시에 담임의 역할을 하는 것이라고 하였다. Sergiovanni(2001)도 교장의 역할과 책임은 시대에 따라 변한다고 하면서 효율적인 교장의 역할을 계획자(Planning), 조직자(Organizing), 지도자(Leading), 통제자(Controlling)의 4가지로 제시하고 있다.

한국유아교육학회에서 펴낸 유아교육사전(2006)을 보면 원장은 유치원의 경영 및 관리의 최고 책임자로서 유치원을 대표하여 교육목표와 경영방침을 결정하는 권한을 가진다고 하였다. 그렇기 때문에 원장은 교직원의 팀워크를 위하여 바람직한 지도력과 민주적인 의사소통, 의사결정과정을 거쳐 조직의 합리화를 꾀하여야 한다는 것이다. 의사결정에 관하여 김종철(1994)이 제시한 교장의 역할에 근거하여 볼 때 유치원장의 역할도 의사결정자로서의 역할, 관리자로서의 역할, 인화조정자로서의 역할, 변화촉진자로서의 역할, 기획·평가자로서의 역할, 기관

통합대표자로서의 역할이 포함된다고 주장하고 있다. 아울러 의사결정력은 모든 행정가의 경우도 예외는 아니어서 어떤 과정을 거쳐 어떠한 결정을 내리느냐는 교육의 방향과 성과를 좌우하는 관건이 된다(노종희, 1997).

원장의 질적 수준이나 조직을 유지·발전시켜나가는데 필요한 지도성, 역할 수행도에 따라 유치원의 유아교육기관으로서의 교육목적 달성과 원활한 조직 운영, 교육활동의 질적 차이에 영향을 가져오는 것은 당연한 결과라고 할 수 있다(공미자, 2000; 김순복, 2006; 김혜심, 2005; 박영희, 1996). 서울여자대학교 부속유치원(1995)의 교육평가 도구 개발에 관한 운영보고서에는 교육과정 운영, 인적자원 운영, 물리적 자원 운영으로 크게 세 가지로 분류하고, 이를 다시 3~4 가지의 영역으로 세분화하였다. 즉, 교육과정운영에는 교육철학 및 목표, 교육내용, 교수·학습방법, 평가영역이 포함되어 있으며, 물리적 자원 운영에는 외곽시설 설비, 사무 및 재정 관리 등이 포함되어 있다. 유아교육기관장의 역할은 기관의 운영주체가 국·공립, 법인, 또는 사립에 상관없이 중요하나 대체적으로 교직원의 경력이 짧고, 이직률이 높은 특성을 지닌 사립(민간) 유아교육기관의 경우 기관장의 역할은 더욱 중요하다고 볼 수 있다. 사립유아교육기관이 우리나라 유아교육기관의 반 이상을 차지하고 있기 때문에 더욱 그 역할은 중요하다(김정희, 2007).

이상의 것을 요약하면, 유치원장은 학교기관의 최고책임자이자 교육과정의 운영자로서 전문성을 발휘하여 조직과 기관을 관리하기 위해 교육철학과 교육에 대한 목표를 설정하고, 의사결정권을 가지고 유치원의 전반적인 관리와 총괄을 하는 직책이라 할 수 있다.

3. 유치원장의 자질

유치원의 운영과 교육활동을 담당하기 위해서는 합당한 자격요건을 갖추는 것이 중요하며 그 직무에 적합한 자질을 갖추는 것도 필수적이다. 오늘날 유아교육현장에서 야기되는 문제들이 유아교육기관 운영자와 교사들의 자격 때문이라기보다는 그들의 자질에서 기인된다는 사실을 유념해야 한다고 임재택(2003)은 지적하고 있다. 유치원 운영관리에 있어서 원장의 역할을 효율적으로 수행하기 위해서는 원장이 갖추어야 할 바람직한 자질이 요구된다. 특히 교육의 질이 교사의 질을 능가할 수 없듯이 유치원의 효율적인 운영관리와 목표달성을 위하여 원

장의 자질은 매우 중요하며 의미가 있다고 하겠다.

곽덕영(1999)은 원장의 자질로 우선 유아교육프로그램 및 교수법과 교육과정 조직에 관한 교육심리학적인 충분한 지식을 갖고 있어야 한다고 하였다. 또한 다양한 프로그램을 제작·활용할 수 있는 능력을 갖고 있어야 하며, 학사 행정에 필요한 제반 처리규정을 알고 있고, 교사선발 및 관리에 대한 법규 및 기술을 갖고 있어야 한다고 하였다. 특히 원장은 창의성이 있어야 하고 미래적 안목, 교육평가에 대한 소양을 갖고 있어야 한다고 하였다. 임재택(2003)은 유아교육기관을 경영하는데 있어 원장이 갖추어야 할 자질로 5가지를 말하고 있는데, 첫째, 원장은 올바른 아동관과 유아교육에 대한 철학을 가지고 있어야 한다. 둘째, 원장은 지역사회봉사자로서 자질을 가져야 한다. 셋째, 원장은 원만한 대인관계능력이 있어야 하며, 교직원들 간의 인간관계 형성에 노력해야 한다. 넷째, 원장은 원 운영에 대한 행정적 능력과 관리기술이 있어야 한다. 다섯째, 원장은 원 운영에 있어서 민주적이고 합리적인 의사결정을 해야 한다고 하였다.

윤형원(1985)은 교육행정가로서 유치원장이 갖추어야 할 자질들을 다음과 같이 제시하고 있다. 첫째, 교육의 목적, 내용, 절차, 평가에 전문적 지식과 경험이 있어야 한다. 둘째, 교육환경과 자원(조직, 시설, 인사, 재정, 교구, 교재 등)의 정치활동에 대한 전문적인 식견과 지도 및 조언의 능력이 있어야 한다. 셋째, 교육에 관한 기획, 조직, 동조, 의사소통, 평가 등에 대하여 직권으로서가 아니라 집단역학적 지도성을 발휘할 수 있는 능력이 있어야 한다. 넷째, 문제해결을 보다 합리적이고 효율적으로 하여 조직목적을 달성하는 능력이 있어야 한다. 다섯째, 교원들과 상담적 입장에서 상호 신뢰하는 인간관계를 유추하고 그들의 전문적인 직무를 개선하는데 실질적인 도움을 주는 능력이 있어야 한다. 여섯째, 지역사회의 발전에 유치원이 선도적인 역할을 담당할 수 있도록 고무하고 격려하는 능력이 있어야 한다.

한편 원장이 갖추어야 할 자질로 조양자(1991)는 크게 개인적인 자질과 전문적인 자질로 나누어 말하고 있다. 개인적인 자질로는 학식과 덕망을 지닌 자, 관대하고 개방적인 성격을 지닌 자, 신체적·정신적으로 건강한 자, 교육자로서의 사명감이 투철한 자, 자기관리 및 가정관리를 할 수 있는 자, 공과 사를 분명히 처리할 수 있는 자로 보았다. 그리고 전문적 자질로는 교직원을 통솔할 수 있는 자, 교육행정가로서의 능력을 갖춘 자, 민주적 운영을 할 수 있는 자, 지역사회봉사자로서 신뢰가 있는 자로 보았다.

이상에서와 같이 유치원장은 조직의 문제해결과 의사소통을 위해 원만한 대인 관계를 갖추어야 하며 교육에 대한 전문성과 식견을 갖고 있어야 한다.

4. 유치원의 설립

유아교육법 제2장 제7조 유치원의 구분에서 유치원 설립에 관한 조항을 살펴보면 설립주체에 따른 유치원의 특성이 구분되고 있음을 알 수 있다.

- 국립유치원: 국가가 설립·경영하는 유치원
- 공립유치원: 지방자치단체가 설립·경영하는 유치원(설립주체에 따라 시립 유치원과 도립유치원으로 구분할 수 있다.) 일반적으로 초등학교 병설유치원과 단설유치원이 여기에 속한다.
- 사립유치원: 법인 또는 사인(私人)이 설립·경영하는 유치원

유아교육법 제8조 유치원의 설립에 관한 조항들을 살펴보면, 유치원을 설립하려는 자는 시설·설비 등 대통령령이 정하는 설립기준을 갖추어야 한다고 명시하고 있다. 사립유치원을 설립하려는 자는 특별시·광역시·도 및 특별자치도 교육감의 인가를 받아야 한다. 그리고 사립유치원을 설립·경영하는 자가 유치원을 폐쇄하려는 경우나 대통령령으로 정하는 중요사항을 변경하려는 경우에는 교육감의 인가를 받아야 한다고 명시하고 있다.

5. 부설유치원의 특성

부설유치원은 사립유치원에 속하지만 유치원 운영과 회계 등을 이사회가 구성되어 관리감독하고 교사의 임명과 현황을 보고하는 시스템을 갖고 있다. 부설유치원에 관한 연구나 기초 자료는 거의 전무한 실정이며, 있다하여도 몇몇 대학 부설에서 연구한 프로그램 연구가 주를 이루고 있다.

우리나라에 부설유치원은 주로 종교기관을 중심으로 유치원이 주를 이루고 있다. 종교기관으로는 기독교, 천주교, 불교, 원불교에서 운영하는 유치원, 어린이집들이 있다. 대학에 운영하는 부설기관은 학생들의 실제적인 접근을 용이하게

하게 하기 위해서 운영을 하고 있으며, 국립대학에서는 주로 어린이집을 운영하며 사립대학에서는 유치원, 어린이집을 대학의 실정에 맞게 운영하고 있다. 이러한 곳 이외에도 사단법인, 재단법인, 사회복지법인에서 운영하는 곳과 군부대에서 운영하는 부설 기관이 있다.

E. 선행연구 분석

유치원이나 어린이집의 원장 또는 기관장에 대한 선행연구는 대부분 인식조사나 지도능력, 운영관리 차원에 유아교육에서 연구가 주를 이루고 있다. 유치원이나 어린이집의 유아교육기관은 다른 교육기관에 비해 규모가 작고 사적경영으로 이루어지는 특성으로 인하여 합리성이 부족하고, 효율성이 낮은 편이다. 특히 교직원의 경력이 길지 않고 이직률이 많은 특성을 감안할 때 기관장의 신념과 철학은 기관의 올바른 운영을 위해 무엇보다 중요하다. 이러한 점에 비추어 선행연구의 분류방식을 사립유치원 원장, 보육기관의 시설장, 공립유치원 원장, 원감으로 나누어 살펴보고자 한다.

1. 사립유치원장의 연구

유아교육기관장은 유치원을 대표하는 총책임자로서 기관의 행정업무를 효율적으로 처리하고 유아의 전인적인 발달을 돕기 위하여 교육내용의 질적인 수준향상과 교사의 전문성 제고 등에 힘쓰며, 유아를 둘러싼 가정과, 학부모, 지역사회의 연계를 돕는 다양한 역할을 수행하는 위치이다. 기관은 원장이 지닌 교육철학, 유아에 대한 지식과 태도, 운영 능력 등에 따라 성공적인 운영이 결정된다. 따라서 기관이 나아가야 할 방향을 설정하고 그에 따르는 지원 및 관리를 하게 되므로 원장은 기관의 특성과 질을 결정하는 중요한 요인이며, 교육서비스를 결정하는 핵심요인이라 할 수 있다.

아울러 유치원장의 역할에 대해 김옥련(1993) 박경예(2003)는 유아관리, 교직원관리, 교육활동운영, 시설설비의 운영, 재정관리, 사무관리, 부모와의 협력, 지역사회와의 협력으로 분류하고 있다. Decker와 Decker(1984)는 유아교육기관의 운영을 위해 기관장이 수행하여야 할 직무를 행정관리, 교직원의 인사관리, 원아관

리, 건강관리, 재정관리, 평가기록관리, 대외정책관리 등으로 분류하고 있다. 그리고 유치원장이 운영해야 할 영역을 행정·재정관리, 교육과정 운영관리, 시설·설비 관리의 세부분으로 구분하고 있다. 세부적인 내용으로는 행정·재정관리 안에 원아관리, 대외 부모관리, 교직원 관리, 사무관리를 두었으며, 교육과정 운영관리 안에 교육프로그램의 계획과 운영, 현장학습, 특별한 날들의 활동, 자율장학, 유아평가관리를 두었다. 그리고 시설설비관리 안에 안전관리, 교무실과 학습준비실관리, 실외환경관리, 교구관리를 두었다.

김현주(2005)는 사립유치원의 교사문화특질을 통하여 사립유치원 교사들의 문화의 실재를 심층적으로 탐색하고 문화형성의 배경이 어떻게 형성되는지 알아보았다. 박수미(2001)는 사립유치원의 교사를 통하여 교사의 생애와 발달과정을 연구하여 그 과정에서 겪는 경험을 생애사 관점에서 분석하고 해석하였다. 이와 같은 연구결과 유치원 교사로서 시작한 교직생활은 교사로서의 발달주기를 경험하면서 성장 발달한다고 보고하고 있다.

유은주(2005)는 사립유치원장의 삶의 관한 자서전적 내러티브에서 개인의 경험을 통해 사립유치원장의 삶에 관한 연구를 보여주었다. 최서영(2008)은 사립유치원 원장의 애환과 보람 그리고 희망이라는 연구에서 사립유치원 원장들의 삶을 문화 기술적으로 분석하여 원을 운영하는 원장의 삶 속에서 아픔으로 느끼는 애환과 다시 일어서게 하는 보람된 요소들을 찾아보고 열정과 미래 희망에 대해 알아보았다. 김병만(2009)은 사립유치원의 유치원 운영관리에 대한 직무스트레스 인식 및 해결방안이라는 연구에서 사립유치원장들의 운영관리에 대한 직무스트레스를 양적으로 연구하고 해결방안을 질적으로 연구하기도 하였다. 이와 유사한 연구로 김정희(2007)는 유아교육기관장의 직무에 대한 인식에서 유아교육기관, 보육기관을 전반적으로 운영하고 책임·관리하는 유아교육기관장의 직무영역 및 직무요소의 중요도와 곤란도에 대한 기관장과 교사의 인식을 알아보는 연구를 하였다.

한미양(2008)은 원장의 시각으로 본 사립유치원 초임교사의 교직입문 경험에 대한 연구에서 초임교사의 경험과 움직이는 힘을 질적으로 연구하여 원장의 시각으로 사립유치원의 교사와 원장과의 관계를 살펴보았다. 이러한 연구 이외에도 정덕영(2010)은 사립유치원 공교육화를 위한 정부지원정책의 현황과 발전방안에 관한 연구에서 유치원의 공교육화를 대비하여 사립유치원 각종 현황과 운영실태를 파악하여 사립유치원이 어떠한 노력을 해오고 있으며 어떠한 어려움에

처해 있는지를 알아보고 정부는 이를 어떻게 지원할 수 있는지를 유아교육 공교육차원에서 연구하였다.

사립유치원의 지속적인 발전과 성장에도 불구하고 유치원교사들의 어려움과 경험에 관한 질적인 연구들이 늘어나는 추세이다. 이러한 어려움에 관한 연구로 고선아(2008), 정서영(2009)은 사립유치원 초임교사와 경력교사가 학부모 관계에서 겪는 어려움과 보람에 관한 이야기에서 사립유치원 교사들이 유치원 현장에서 학부모들과의 관계를 어떻게 경험하고 이해하고 있는지 경력교사와 초임교사들을 중심으로 질적인 연구를 하여 교사-학부모 관계 형성에 대한 방안을 모색하기도 하였다. 그리고 사립유치원 원감의 애환과 보람, 희망에서 사립유치원 원감들이 중간자적 위치와 삶을 이해하고 그 의미를 밝히는 연구를 질적으로 해석하여 사립유치원의 현실과 원 운영을 심층면담과 다양한 연구 자료를 통해 그들의 중요한 역할과 중간관리자의 애환, 보람들을 탐색하였다.

정은경(2009)은 세 유치원 원감의 교직역할 수행에 관한 이야기에서 사립유치원 원감의 교직생활에 대한 다양하고 복잡한 반성적 이야기를 통하여 원감의 의미를 발견하려고 하였다. 이와 같은 연구들이 시사해 주는 바는, 교사들에게 있어 교직생활이 많은 의미를 차지하고 있음을 알 수 있다. 또한 김우진(2009)은 사립유치원 교사의 교직생활 보람에 관한 이야기에서 유치원 교사의 실제적인 이야기를 통해 유치원 교사들이 생각하는 보람은 어떤 것이 있는지 각 교사의 경력별, 결혼 여부별로 어떠한 차이를 보이는지 질적으로 살펴보았다. 이와 유사한 연구로 유치원교사들의 교직생활을 다룬 이은우(2005)는 초임교사 모임을 통한 유치원 교사들의 교직생활이야기에서 사립유치원에 취업한 네 명의 교사들을 질적으로 연구하여 사립유치원의 교직생활 이야기를 들려주고 있다.

이용주(2003)는 경기도 안양에 위치한 사립유치원 3세반 학급공동체의 형성과정에서 나타나는 특성에 관한 연구에서 교사의 특성과 역할을 알아보았다. 이러한 연구와 달리 유아교육분야에서 멘토의 역할과 의미를 알아보고 적용한 연구로 홍은경(2003)은 유치원 초임교사를 위한 멘토링 과정에서 사립유치원의 교사들이 멘토링의 과정, 멘토의 역할, 멘토링을 통해 초임교사들의 변화를 질적으로 연구하였다. 이경민(2002)은 유치원 교사의 생애에 대한 기초연구에서 유치원 교사의 생애가 어떠한가를 개괄적으로 알아보았으며 사립유치원장이 바라보는 특별활동의 의미에서 특별활동을 운영하고 있는 사립유치원 원장들과 심층면담을 하였다(이정화·정선아,2004). 그리고 (구수연, 박현주, 나성식, 2006)사립유치원

교직문화의 특질에 관한 연구에서 사립유치원 교사들이 경험하고 느끼는 사립유치원의 생활을 기술하고 이를 통해 사립유치원의 교직문화의 특질을 탐구하였다. 또한 김남연, 김현주, 안혜준(2008)은 초임 유치원 원감 되어가기에서 사립유치원의 사회적 맥락 속에서 초임원감이 경험하는 교직생활을 살펴봄으로써 초임원감의 교직적응 양상을 밝히고 그 의미를 탐구하였다.

이상에서와 같이 요약하면 사립유치원 조직과 환경, 근무여건에 관한 연구가 활발하게 진행이 되고 있으며 사립유치원의 교사에 대한 연구에 비해 원장에 관한 연구는 아직도 미비한 실정이라고 할 수 있다.

2. 공립유치원, 초등학교, 중학교 교장의 삶의 연구

우리나라 유아교육의 큰 부분을 차지하는 사립유치원 이외에도 공립유치원과 병설유치원을 중심으로 유치원의 많은 위상이 정립이 되었고 전문성을 확보하였다고 할 수 있다. 병설유치원을 중심으로 한 연구로 이순자(2002)는 초등학교 병설유치원 교직원 문화의 특질에서 초등학교 병설유치원 교사들이 자신의 삶을 어떻게 이해하고 여기에 어떤 의미를 부여하여 교직생활을 영위해 가는지 알아보았다.

우영혜(2006)는 자율장학을 통한 교수실체의 변화에 관한 질적 연구를 통하여 공립유치원 교사들의 자율장학을 통하여 교사들의 교수실체에서 학습활동계획, 교수 기술, 자료 활용, 수업의 평가 및 정리가 어떻게 변화하는지 상세히 제시하고 있다. 교사발달측면에서 본 유치원 초임교사의 어려움에 관한 연구(강상이, 2002)에서는 수도권 지역의 공립유치원 초임교사들을 대상으로 초임교사로서 겪는 어려움에 대해 자기이해측면, 지식과 기술측면, 생태적 측면으로 이야기하고 있다. 그리고 정정희(2009)의 연구에서는 공립유치원 단일학급 교사의 교직생활 이야기에서 공립유치원 단일학급 교사들이 이야기하는 교직생활의 어려움과 보람에는 어떠한 것들이 있으며, 이러한 경험에 어떻게 의미를 부여하는지에 대해 질적으로 분석하였다. 이순자(2002)는 공립유치원 교사의 유치원 조직구조유형에 따른 교직생활특성 탐구에서 교사의 교직생활이 어떠한지 탐색하였다. 아울러 이순자와 오숙현(2007)은 공립유치원 교사의 순환 전보제에 따른 근무지 이동 및 선택 관련변인분석을 양적으로 살펴보고 근무지 선택과 희망도를 살펴보았다. 이외에 초등학교와 중등학교 교장과 교사의 삶에 대한 연구로는 김정은

(2008)의 초등 여교사의 교직 사회화과정에 관한 구술사적 연구에서 교직지향성이 높은 초등여교사의 개인적 삶을 교사 자신의 목소리로 직접 확인할 수 있는 구술사적 연구방법을 통하여 어떻게 교사가 되어 가는지를 밝히고자 하였다.

이와 유사한 연구로 정선숙(2002)은 초등학교 세 여교장의 생애사 연구를 통하여 질적 연구방법을 토대로 여교사가 되기까지의 과정과 초기에 그들이 느꼈던 학교사회와 여교장이 되기까지의 어떠한 발달 단계를 거쳤는가를 알아보고 여교장의 삶을 통해 여교사의 삶의 모델을 제시하고자 하였다. 또한 중년기 교사의 교직생활에 대한 생애사 연구(정광주, 2009)에서 중년기 교사의 생애사건과 교육적 의미, 교사가 지각하는 전문성의 영역과 의미, 전문성의 형성과정, 중년기 교사의 승진에 대한 인식을 심층면담의 방법을 활용하여 생애사 연구를 시도하기도 하였다.

한편, 문희경(2008)은 중학교 교장의 삶에 관한 문화 기술적 연구에서 교사가 교장으로 승진하기 위하여 어떠한 일을 하며, 교장이 된 후, 어떤 일을 어떤 방법으로 수행하는지, 그 의미를 도출하고 하였다. 연구의 결과에 따르면 교장으로 산다는 것은 교장을 준비하는데 시집살이 10년에 교감으로, 교장으로 승진하면서 다양한 업무를 총괄하면서 그들 고유의 교직사회를 형성하고 있는 것을 보고 하고 있다.

중학교 초임 체육교사의 교직사회화 연구(최희진, 2002)에서 체육교사가 되기 이전에 체육교사라는 직업으로 입문하게 하는데 영향을 미친 과거의 경험과 체육교사가 된 후 현재까지의 경험들을 알아보았다. 그러면서 그들이 교사로서 직무수행에 필요한 역할에 대한 인식과 지식, 태도와 가치관을 어떻게 형성해 나가는지, 형성과정에 영향을 주는 요인이 무엇인지 심층면담, 참여관찰 등을 통하여 살펴보았다. 류태호(2000)는 체육교사의 직업정체성 형성과정에 관한 생애사 연구에서 체육교사로서 직업정체성이 형성되는 과정과 직업정체성 형성에 영향을 미치는 요인과 요인들 간의 상호작용은 어떻게 이루어지는가를 탐색하였다. 특히 교사의 정체성에 대해 이해하려는 연구를 생애사 연구방법으로 연구하였다. 또한 경력유치원 교사를 통해 본 교사발달의 제 요인 및 유형(노길영, 1999)에서 경력 10년 이상의 공·사립유치원 원장과 원감, 교사들을 중심으로 우리나라 유치원 교사의 발달에 영향을 주는 요인들을 생애사 연구를 통해 살펴보고 어떠한 발달유형이 있는지를 알아보았다.

이상에서와 같이 교사의 교직생활에 관한 연구가 주를 이루고 있으며 교직생

활에 관한 만족도, 삶에 관한 연구와 발달유형에 대한 연구는 질적으로나 양적으로 폭넓게 연구되고 있는 추세이다.

3. 보육기관, 교사, 시설장의 연구

급변하는 현대사회에서 보육시설의 수요는 확대되고 보육시설을 이용하는 학부모들과 지역사회의 요구와 관심이 증대되는 시점이라고 할 수 있다. 이러한 보육기관의 교사와 시설장을 중심으로 한 연구를 살펴보면 이완희(2004)는 초임 영아반 교사의 정체성 형성과정에서 영아반 교사의 정체성 형성과정을 탐색해 보았다.

또한 멘토링을 통한 2세 영아교사의 보육프로그램 수행과정 탐색(이영미, 2006)에서 2세와 생활하는 교사들이 어떻게 보육프로그램을 수행하며 변화해 가는지를 살펴보았다. 아울러 멘토링과 유사한 연구로는 조혜진(2009)은 보육시설에서 초임교사를 멘토링하는 경력교사의 어려움과 효과적인 멘토링을 위한 중요 요소에서 보육시설의 보육 교사를 대상으로 멘토 교사교육을 위한 기초 자료를 제공하고자 하였다. 김진근(2003)은 교육행정가로서 유아교육기관 원장의 자질에 관한 연구에서 부산, 마산, 창원, 양산에 있는 공·사립유치원장, 어린이집 원장들을 대상으로 원장의 자질에 대해 원장자신들의 의견을 조사하였다. 이와 같은 보육 시설장에 관한 유사한 연구로는 보육시설장의 교육요구에 기초한 현직교육내용 연구(김영명, 서영숙, 2007)를 통하여 보육시설장 15명을 대상으로 반구조적면담을 실시하여 시설장의 교육요구에 기초한 현직교육의 내용을 제안하고 있다.

보육기관도 다양해지면서 법인, 민간으로 세분화되고 전문화되어지는 요즘 시설장들 또한 경제적·심리적으로 어려움에 처해있다. 이러한 문화를 정덕희(2008)는 민간보육시설장의 일과 갈등이란 연구에서 시설장의 애환과 어려움을 질적으로 보여주고 있어 보육기관 운영에 대한 고충을 이해할 수 있게 되었다. 탁옥경, 배지희(2009)보육시설 평가인증 참여과정에서 나타나는 어린이집의 변화과정 탐색을 통하여 시설장과 교사들을 대상으로 심층면접을 실시하여 어린이집의 운영체계를 보다 체계적인 시스템으로 갖추는 방향으로 변화하였다고 보고하고 있다.

이상에서와 같이 보육기관과 보육교사, 시설장에 관한 연구는 영유아를 중심

으로 한 연구, 또는 보육내용과 평가인증에 대한 연구를 중심으로 보고되고 있다. 그러나 아직 시설장에 대한 활발한 연구나 질적인 연구는 미비한 상태라고 할 수 있다.

Ⅲ. 연구방법 및 절차

본 연구는 질적 연구에서 주로 활용하는 생애사 연구와, 문화기술적인 방법으로서 연구를 수행하였다. 연구자의 생애를 기록하고 의미를 부여한 생애사적 연구와 다른 부설 유치원장들의 삶의 애환과 보람들을 알아보기 위해서 제보자 면담을 병행하였다.

연구 제보자들의 개인적 삶을 깊이 이해할 수 있는 차원에서 연구자는 자연스러운 분위기에서 구술자가 생애과정을 이야기할 수 있도록 하였다. 그리고 연구자는 기록하고 코딩하는 과정을 거치면서 의미를 발견하고, 연구자와 다른 원장들이 유아교육인으로서 살아온 여정이 현재 우리에게 시사하는 바가 무엇인지 발견하고 탐색할 수 있도록 안내할 것이다.

A. 생애사 연구방법

본 연구의 목적은 연구자의 생애를 통해서 한 사람이 교사가 되어 원장에 이르기까지의 과정과 그러한 과정을 통해 어떠한 발달들을 하게 되었는가를 알아보고자 한다. 이를 위하여 연구자의 과정 속에서 겪는 경험의 맥락을 살펴봄으로써 원장으로서 삶의 의미와 여성으로서 겪는 고뇌와 어려움, 희망과 보람 그리고 바람들을 찾아보고자 한다. 이를 위해 깊이 있는 이해를 하고자 연구자에게는 생애사 연구를 실시하였다. 그리고 또 다른 부설유치원장의 경험들은 문화기술적인 방법이라는 질적 연구방법을 병행하여 택하게 되었다.

생애사를 포함한 질적 연구는 양적연구에 비해 제보자 개개인의 경험의 복잡성과 다양함을 이해하는데 적절하다. 즉, 생애사의 주요 연구기법인 심층면담을

통하여 구조화되어 있지 않은 질문의 과정을 거치면서 자연스럽게 삶의 경험들을 기억하고, 회상하여 들려주게 된다. 중요한 경험의 경우에는 질문을 통해 하나의 경험이 이루어지게 되는 복잡한 맥락을 세세하게 이해할 수 있게 된다. 기술적인 삶의 이야기(narrative life history)는 개인의 생애사적 배움의 과정을 통하여 만들어 진다(박성희, 2003; Alheit, 1996). 생애사(life history)는 개인의 경험에 대한 역사로서 그 개인의 관점, 그의 삶의 상황, 세계에 대한 그 개인의 범주로서의 개인에 관한 기록(personal document)의 한 형태라고 할 수 있다. 또한, 생애사는 연구자의 개입에 의해 얻어진 제보자의 자기 반성적인 이야기를 기초로 제보자와 연구자 사이에서 구성된다는 점이 다른 형태의 개인에 관한 기록과도 구별된다.

박성희(2003)는 생애사 연구법의 특징을 다음과 같이 설명하고 있다. 첫째, 특유의 행동구조나 문화습관을 발견하게 하여 독자의 경험을 확장시키게 하는 학습효과를 가져오게 한다. 둘째, 경험의 재구성을 통해 본인의 정체성을 재인식시켜 자신의 정체성을 더욱 확고히 할 수 있게 된다. 셋째, 생애사적 경험의 재인식은 연속된 발달의 과정에서 지속적인 인생경험의 재구성을 가능하게 한다. 마지막으로 연구자의 제한된 연구범위를 벗어나 개인의 눈으로 분석되고 해답을 찾게 하여 개인에게 실제적인 도움을 줄 수 있다.

즉, 생애사 연구는 연구 참여자의 반성적 사고과정을 거쳐 자기 주도적 학습의 기회를 갖게 한다. 또한 생애사의 이야기 자료는 피 면접자의 과거사에 대한 기억과 반성으로서, 연구자의 해석과정을 거쳐, 개인이 아닌 집단적 경험의 역사적·문화적 맥락으로 재구성된다(조용환, 2005; Atkinson, 1998). 생애사 연구는 피면접자가 전하는 이야기 경험을 그대로 전하는 사적기록이 아니라, 피면접자가 과거의 경험을 어떻게 되돌아보고 있는지, 현재의 삶을 어떻게 보고 있는지, 앞으로의 삶은 또 어떻게 바라보고 있는지를 분석하여, 과거의 경험에 대한 현재의 해석을 담게 된다(Denzin, 1989; 김영천, 허창수, 조재식, 2006, 재인용). 이러한 경험들이 갖는 텍스트에서 개인의 특수성과 집단적 보편성을 변별할 때 우리는 한 시대 사람들(그 중 한사람이 피면접자)의 삶과 문화를 생생하게 이해할 수 있게 된다(류태호, 2000; 유철인, 1999; 조용환, 2005).

생애사 연구방식인 이야기체(narrative)는 인간경험에 대한 이야기이며, 이들 경험을 재해석하는 방법으로써 연구자가 피면접자의 삶의 변화들을 다시 새로운 이야기로 만들어 내며 우리의 삶을 조망해보는 질적 방법론의 하나이다(박성희,

2004; Clandinin & Connelly, 2007). 특히 교사의 삶에 대한 생애사적 접근을 시도한 연구는 자기성찰의 과정에서 다양한 이슈들의 당위성 표출에 중요한 역할을 하고 있다는 점에서 큰 의미가 있다.

본 연구자는 연구자의 생애를 통해 부설유치원장들의 경험과 그 속에서 묻어나오는 삶의 애환과 보람들을 그려내는데 연구의 목적이 있기에 이와 같은 의미에 도달하기 위해 연구자 자신의 생애를 생애사적인 방법을 통해 서술하고자 한다. 본 연구는 결국 한 자신의 생애를 탐구하는 과정에서 연구자 자신을 되돌아보고 반성하며 성찰하는 시간이 되었다.

생애사 연구는 자기반성과 성찰을 목적으로 하는 도구로서 대상자와 연구자는 자신의 위치성(positionality)과 정체성(identity)을 새로이 형성 또는 재형성하는 기회를 갖는다. 이러한 기회는 결국 교사로서의 자질을 향상시킬 뿐만 아니라 그와 관련된 학생이나 기타 교육적 환경에도 커다란 영향을 미친다(김영천, 허창수, 조재식, 2006). 이러한 연구의 목적은 연구자의 생애를 통하여 유아교육의 한 부분을 이해할 수 있게 도움을 주고 다른 유치원장들의 생애를 비추어 유치원의 교직원문화의 전반적인 이야기를 들려 주고자함이 주된 목적이 된다. 그러면서 교사에 대한 생애사 연구를 통하여 그의 삶이 어떻게 교직사회를 반영하는지 이해하고 알 수 있게 될 것이다. 따라서 연구자는 본 연구에 있어 연구자가 되어서 연구의 초점을 제보자들을 통해 바라보았다가 연구자 자신이 연구의 참여자가 되어 다시 자신을 들여다보는 과정을 세심하게 준비하고 따라야만 하였다.

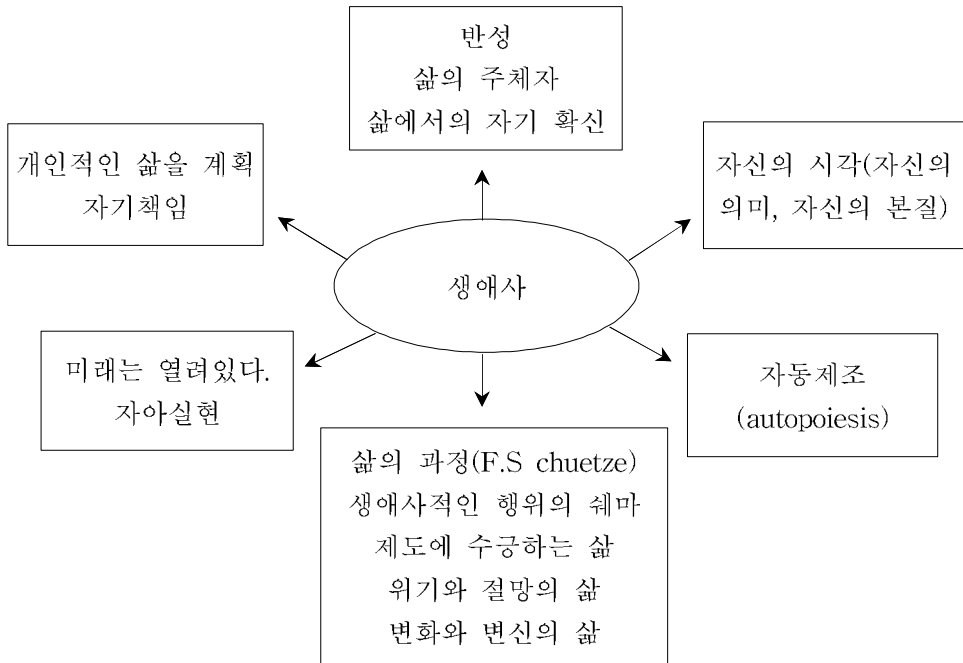
본 연구를 보다 진실되고 심층적으로 탐구하기 위해서 혹은 원장들의 면밀한 이야기들을 조명하고 밝히기 위해서 연구자의 렌즈는 항상 익숙한 것을 낮설게 보게 되었다. 그리고 낮선 것도 익숙하게 보기 위해 연구자 본인의 렌즈의 초점은 언제나 중심에 놓고 연구를 진행하였다. 이와 같은 맥락에서 본 연구자는 연구자의 환경과 조직을 상세하게 이해하고 있어야 하였다. 그리고 연구자의 삶을 생애사적인 측면에서 탐구하고 연구자의 경험이 의미하는 바가 무엇인지 구조화하여 제시하도록 하였다.

따라서 생애사 연구법을 사용하여 교사의 삶을 조명하게 되면 교사의 교직 이전의 개인적 경험에서부터 교직을 선택하게 된 동기, 직전교육 및 교육실습 기간, 실제 교육현장에 입문하여 오랜 경험을 쌓아가는 동안 어떠한 교육적인 경험을 스스로 재구성하여 자신의 언어로 표현할 때 교사의 지식, 윤리, 감정, 생각, 기억을 공유할 수 있다. 그리고 더 나아가 교사행동의 바탕이 되는 맥락 및

사회적 규칙들을 구체화 할 수 있다(노길영, 1999).

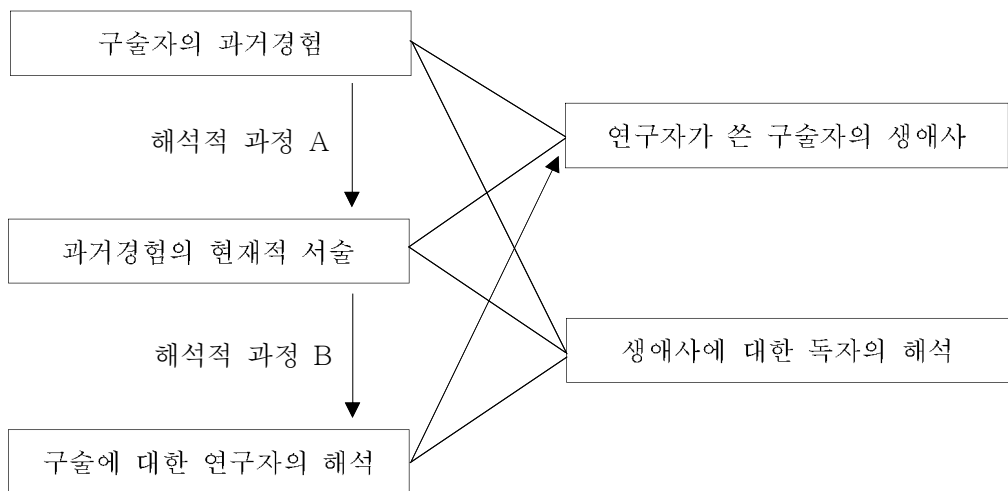
생애사는 경험의 일차적 기록으로서의 가치를 지닐 뿐만 아니라, 이차적 분석과 해석 자료의 활용에서도 그 가치를 찾아볼 수가 있다(박재홍, 1999). 생애사를 기술할 때에는 필수불가결한 판단 기준이 필요하다. 그 판단 기준은 다음과 같다. 첫 번째 논리기준은 연구과정에서 성장과정의 환경을 참고하는 것이 생애사 연구의 일반적인 일이라는 것이다. 환경은(environment) 개인의 주위를 둘러싸고 있는 것들을 형상화하는 물리적인 이미지를 말한다. 환경은 사람에게 우연히 생기는 것이 아니라 역사적이며 전통적인 특성을 가지고 생기는 것이다. 이처럼 인간은 자신의 환경과 관계를 맺는다. 이에 인간을 새로운 유기적 조직체라 볼 수 있고, 유기적 조직체는 순수한 문화에 영향을 받고 그룹은 유기적 조직체의 도움 없이는 기능을 다하지 못한다. 생애사 연구는 주관적인 경험에 관심을 갖는다. 개인들이 자신이 겪어온 체험에 대해 어떤 의미를 부여하고 해석하는지를 살펴보는 것이다. 그리고 주어진 그룹의 연속성 속에서 예상할 수 있는 모든 사실은 그것이 받아들일 문화 속에서 정의 내려진다(장지연, 신동균, 신경아, 이해정, 2009). 생애사를 연구하는 사람들은 그가 취하고자 하는 생애사 안에서 의식적 뿐만 아니라 무의식적으로 문화의 통제를 지니고 있어야만 한다. 두 번째 논리 기준은 이해하기 어려울지 모르나 매우 간단하다. 그것은 단지 동기의 이론을 갖기 위하여 신체에 관한 몇몇 진술을 만들어야만 하고 그것이 무엇을 할 수 있고, 무엇을 할 것인지에 관한 진술을 만들어야 한다는 것을 의미하는 것이다. 신체의 유기적 행동들은 우리가 묘사하는 사회적 영향력과 만나져야 한다.

이와 같이 생애사 연구는 구술자 자신 뿐 만 아니라 남의 생애사를 듣는 타인에게도 간접적인 학습효과를 나타내어 생활세계를 이해해주는 학습의 기회를 만들어 준다(박성희, 2004). 이러한 생애사를 그림으로 나타내면 <그림 2>와 같다.



<그림 2> 생애사 연구

생애사는 과거경험에 대한 현재의 해석을 담고 있을 뿐 아니라 과거와 현재 사이에 구술자에게 일어난 변화는 물론이고, 미래에 대한 전망의 차이가 구술의 방향을 다르게 할 수도 있다. 생애사의 이러한 중층적 성격을 도식화 하면 <그림 3>과 같다.



<그림 3> 생애사 연구의 중층적 성격(조용환, 1998)

이와 같이 생애사는 한 사람의 삶에 대한 증층적인 해석의 과정이요 그 산물이다. 생애사는 삶의 여러 가지 형식(form of life)가운데 어디에 초점을 맞추는가에 따라서 달리 구성된다. 한 사람의 정치, 경제, 종교 등에 초점을 맞추면 각각은 정치 생애사, 경제 생애사, 종교 생애사가 된다. 동일한 논리로 교육생애사는 한 사람의 교육적 생애에 대한 서술적 기록이다(조용환, 1998). 생애사 연구에서 인간의 작은 선택이나 결정, 세계를 이해하는 방식은 그의 삶의 누적적 결과라는 전제하에 개인 삶의 여정(旅程)을 따라 구조적 제약과 그의 전략이 조용 또는 부조용하는 상태를 살펴볼 수 있게 한다(장지연, 신동균, 이경아, 이해정, 2009).

생애사는 삶의 여러 형식 가운데 어디에 초점을 맞추는가에 따라 달리 구성되는데, 한 사람의 교육적 생애에 대한 기록은 교육생애사(education life history)가 된다(조용환, 2005). 교육생애사는 한 개인의 교육적 경험에 대한 역사적인 흐름에 관한 연구로서, 교육의 전 과정에서 한 개인이 보여주는 활동과 그 이면의 인식이 시간의 흐름에 따라 변화되어가는 양태를 추적한다. 즉, 한 교사의 현재 가르침의 철학과 방법은 그 교사가 개인적인 삶을 이해하기 위한 방법으로 생애사 연구방법이 사용된다(김영천, 2004). 따라서 본 연구에서는 연구 참여자들의 교육적 생애를 탐색하고 그들의 생애 사건에 어떤 교육적 과정이 잠재해 있는지 알아볼 것이다. 그들이 교사답게 살기 위하여 어떠한 노력을 했는지, 그리고 어떤 삶의 가르침이 그들의 삶에 영향을 미쳤고 어떤 배움이 그들의 현재를 형성하였는지 조명할 것이다.

본 연구자는 연구자의 초점으로 연구자 자신의 생애를 교육 생애사적으로 이해하고 조명할 것이다. 연구자의 관점에서 연구자를 통해 다른 부설유치원장들의 삶을 비추어 보고, 이러한 과정을 사례와 해석을 통해서 생애사적으로 접근하여 기술하도록 하겠다. 생애사 연구의 막연함이 길을 막기도 하겠지만 연구자는 지금까지 살아온 교육적 생애를 고찰하고 그 과정이 교육적으로 시사하는 바가 무엇인지 밝혀볼 것이다.

B. 문화기술적인 방법

문화기술지는 문화를 기술(記述)하는 작업이다. 문화기술지의 중심목표는 현지

인의 관점에서 또 다른 삶의 방식을 이해하는 것이다. 문화기술지의 목적은 현지인의 관점과 삶을 영위하는 방식을 파악하여 세상을 보는 그들의 눈을 깨닫는 일이다(Malinowski, 1995).

문화기술지의 요체는 행동과 사건들이 우리가 이해하고자 하는 사람들에게 어떤 의미를 두는지 관심을 두는 일이다(Spradley, 1989). 문화기술적 연구의 두 가지 대표적인 기법은 참여관찰(Participant Observation)과 심층면담(Ethnographic Interview)이다. 참여관찰은 연구자가 특정집단의 일상세계에 비교적 장시간 참여하여 그들의 삶과 문화를 관찰, 기록, 해석하는 것을 말한다(조용환, 2005). 참여관찰을 할 때 연구자의 역할 설정은 중요한 문제이다. 연구 참여자들의 삶과 생활 세계 속에서 어느 정도 개입 하느냐에 따라 참여의 유형과 역할이 달라지기 때문이다. 참여의 정도에 따라 완전 참여에서부터 능동적 참여, 보통 참여, 수동적 참여, 비참여까지 다섯 단계로 구분할 수 있다(Spradley, 1989). 심층면담은 참여관찰의 일부라고 볼 수 있다. 참여관찰의 과정에서 연구자는 낯선 문화에 대해 끊임없이 의문을 갖게 되고 관찰의 현장에서 그 의문들을 면담의 형태로 풀어간다. 문화기술지는 한 집단의 삶과 문화에 관한두꺼운 기술(thick description)이다(Geertz,1984). 따라서 문화기술지의 요체는 행동과 사건들이 우리가 이해하고자 하는 사람들에게 어떤 의미를 갖는가에 대해 관심을 두는 일이다(Spradley, 1989).

문화기술적 연구의 자료 분석은 수집된 자료를 분석하면서 분석의 기준이나 틀을 형성해가는 형태를 취한다. 이와 같은 문화기술적인 연구방법을 본 연구에 적용하여 연구할 때 고려해야 할 점들이 몇 가지 있다. 이는 연구자가 자신의 문화를 연구대상으로 정할 때는 타문화를 연구대상으로 할 때보다 신중하여야 한다는 것이다. 즉, 연구자가 자신의 문화이기 때문에 연구대상자와 이미 형성된 친밀하고 면밀한 관계 속에서 제보자들의 행위가 지니는 의미를 보다 잘 이해할 수 있는 장점이 있기도 하지만 연구자로서 취해야 할 객관성을 유지하기 어렵다는 단점도 있기 때문이다.

본 연구자도 기관에 근무를 하고 있는 내부자적 입장(insider)이어서 연구자의 연구위치가 객관성이나 윤리성을 흐리게 할 경우도 있을 수 있으며, 선입견이나 편견이 작용할 수도 있다는 점이 고려되는 바이다. 교직에 종사하고 있는 한 사람으로서 관찰 대상이 곧 나 자신이기도 한 유치원의 문화를 연구하고 탐색해야 하는 까닭에 다른 어떠한 풍부한 자료 확보의 부담 없이 진행할 수 있는 여건과

조건을 갖추었기에 연구가 문화기술적으로 병행하여도 무리가 없을 것으로 판단되었다. 그러나 일상적인 유치원문화의 삶 속에서 연구가 행하여짐으로 인하여 연구자의 객관적인 해석이 어려워 질 수도 있었다. 그러한 어려운 문제에 처할 수도 있었기에 연구자는 자신을 스스로 성찰하면서 무장해제하기 위해 물음을 던지는 일을 잊지 않았다.

연구의 참여자들을 통해 장기간의 종단적인 연구를 하여 진정한 교육적 생애사를 연구하고 싶은 욕심이 있었다. 이러한 여건을 부합하기에는 참여자들에 대한 윤리성에 관한 문제와 그들이 아직도 현직에 종사하고 있는 사람들로서 아직 해야 할 일들이 많이 남아 있기에 보호적 차원에서 문화기술적인 방법을 채택하여 연구하게 되었다. 또 다른 이유로는 그들은 20년 넘게 교직생활을 해왔지만 아직도 교육의 철학이라든지 운영관이 어떠한 형태로 변화되거나 변모 될지 모르는 잠재적인 가능성을 가지고 있기에 교육생애사와 문화기술적인 방법을 병행하여 연구의 방법을 채택하게 되었다. 연구자의 이러한 글쓰기는 연구의 제보자들을 심층적으로 면담하여 그들에게 나타나는 경험, 감정들을 최대한 객관적인 입장 즉 익숙하게 보지 않으려고 하였다.

그들의 내러티브를 통해 유아교육의 한 단면을 실제적이고도 진실되게 그려내기 위해, 또 자기반성과 타당도를 높이기 위해 지도교수와의 면담하고 밀도 있는 검증을 실시하면서 연구를 진행하였다. 아울러 문화기술적인 연구는 계량적인 연구방법에서 찾아볼 수 없는 의미를 파악하기에 적합하였다. 대부분의 선행 연구나 양적인 방법에서 나타나는 방법과 결과로는 본 연구를 실시하고 진행하기에는 무리가 따랐다. 따라서 문화기술적인 방법의 병행으로 실시한 본 연구는 유치원 교직문화 특성을 공유하고 이해하고 규명하는데 적합한 작업이라는 취지에서 연구의 의의를 더할 수 있을 것이다. 위 같은 두 가지 장점들이 본 연구의 자료수집과 분석·해석의 도구로 쓰일 수 있는 정당성과 타당성을 확보해주고 참여관찰과 심층면담을 보다 용이하게 해 줄 수 있었다.

본 연구가 지향하는 목표와 부합할 수 있도록 연구의 제보자들에게 개방적이고 허용적인 분위기를 마련하였다. 그리고 직접적이고도 생생한 체험적 자료를 이끌어 내기 위해 그들의 유치원을 중심으로 지속적인 참여 관찰도 실시하였다. 이러한 맥락에서 비추어 보면 Hughes(1989)는 문화기술적 분석이 “사회적으로나 문화적으로 비슷한 성격을 공유하는 토속집단에 적용 된다”. 라고 설명하고 있다. 위와 같은 차원에서 보면 연구자와 부설유치원장들은 사회적으로나 문화

적으로 오랜 시간 공유하고 있는 인식들의 유사점들이 많음을 발견하게 된다.

이러한 공통점들은 서로 일치하거나 상반된 점들을 갖고 있다. 이러한 차이를 발견하고 분석하고 해석하고 의미를 기록하는 것이 본 연구를 명확하게 설명하는 일이라 할 수 있다. 따라서 문화기술적 분석에서 연구자는 자신의 시각에서 구체적으로 정확히 설명되어야 하며, 이러한 시각은 연구의 참여자들에게도 명확하게 이해되고 제시되어야 한다. 또한 연구자는 연구자 자신이 연구의 참여자로서의 관점도 잃지 않으려고 하였다.

지금까지 살펴본 문화기술지의 이론적 방법을 성찰하여 볼 때, 본 연구에서 채택하고 병행한 문화기술적인 방법은 사립유치원, 그 속에서도 부설 유치원이라는 여성들이 주를 이루고 있는 독특한 교직원화를 여과 없이 펼쳐줄 수 있는 유용한 도구로서 역할을 다 할 것이다. 본 연구자의 연구를 수행하는데 가장 중요한 핵심은 우리의 주변에서 인생에 가장 기초가 되는 유아교육을 담당하고 책임지는 유치원장들의 삶의 보람과 애환을 그려내는데 의미를 두게 될 것이다.

이와 같은 과정을 수행하기 위해 그들을 보다 새롭게 이해하려고 하였고, 그들의 행동이 무슨 의미를 갖는지에 대해 진지하게 생각하였다. 아울러 그들의 문화적 현상을 이해하고 공유하는 과정에서 상호반성적인 과정도 마련하여 그들과 연구자의 공통된 가치를 발견하고 설명하고자 한다.

C. 연구대상자 선정

본 연구의 참여자는 현장에 근무하는 유치원장들로서 연구자와 오랫동안 친분이 있었다. 따라서 연구대상자의 구술을 수집하는데 용이하고 서로 왕래가 잦은 편이라 연구수집에 많은 도움을 줄 수 있어 선정하게 되었다. 연구대상자의 선택은 생애사 연구와 참여관찰연구에서 매우 중요하다.

문화기술적 심층면담에서는 연구자의 의문을 풀어주고 그 문화를 보다 잘 이해할 수 있도록 정보를 제공해주는 사람을참여자(a participant)라고 부른다. 좋은 참여자의 선정은 문화기술적 면담의 성패를 좌우한다. Spradley(1989)는 좋은 정보제공자의 조건으로 첫째, 그 지역 혹은 집단에 오랜 연고를 갖고 있어서 그 문화를 속속들이 잘 아는 사람, 둘째, 이야기하는 것을 즐겨하는 사람, 셋째, 비학술적이고 토속적인 언어를 사용하되 주관적인 분석을 하지 않는 사람을 들

고 있다. Walcott(1884)는 질적 연구의 사례 수를 무작정 늘릴 때 집중력이 떨어지고 결과적으로 연구의 질이 저하됨을 지적하며, 질적 연구의 장점을 최대한 살리기 위해서는 연구의 폭보다 깊이를 더 중시해야 한다고 보았다(조용환, 2005). 이와 관련하여 Dukes(1884)는 연구 참여자의 수를 3~10명으로 권장했고, Riemen(1986)은 10명, Pokinghorene(1989)는 2시간까지 진행되는 심층면접을 한다면 10명의 연구 참여자가 적당한 규모라고 하였다(Creswell, 1998).

연구자는 이러한 선행연구들을 고려하여 본 연구에서 주 연구 제보자를 연구자를 포함한 4명으로 선정하였다. 연구자는 연구를 계획하고 연구대상자를 선정하기 위하여 몇 가지 조건을 염두하고 선정하였다. 첫 번째, 현장의 교육경력이 20년 이상 되고 유아교육에 소신과 열정으로 일해 온 원장으로 연구자가 지역사회에서 오랫동안 친분을 맺고 있어서 연구 제보의 용이성과 언제라도 연락이 가능할 근접성이 갖추어져 선정하게 되었다. 두 번째는 현장의 교육경력이 오랜 기간의 삶의 흔적들로 그들의 신념, 교수방법의 변화, 개인적인 삶의 변화 등을 지속적이고도 심층적으로 연구하기에 적합한 조건들을 갖추고 있어야 하였다. 이러한 조건들을 충분히 충족시켜주기에 제보자들 모두는 자격을 갖고 있었다. 또한 그들은 연구자가 찾는 조건에 모두 부합한 조건들을 갖추고 있어 연구를 진행하는데 무리가 없는 것으로 판단되어 연구를 진행할 수 있게 되었다.

본 연구자는 현재 근무지에서 20년의 교직생활을 해왔다. 1990년 초임교사로 시작하여 주임교사를 거쳐 원장자격검정을 거쳐 원장자격연수를 이수하면서 원장에 임용되었다. 원장에 임용된 이후 줄곧 원장의 일을 수행하면서 유아교육의 바람직한 방향이 무엇인지 유아의 발달에 적합한 교육은 무엇인지 지속적으로 현장에서 고뇌하고 경험해 왔다. 연구자와 비슷한 입장에 있는 연구의 참여자들 또한 연구자와 같은 고민을 하고 있었으며, 과연 우리 유아교육의 현실이 어디쯤인지 깊이 있고 면밀한 이야기를 서로 공감하기도 하였다.

다음은 연구에 제보한 원장들의 일반적인 배경은 <표 13>과 같다

<표 13> 연구제보자들의 인적특성

연구 참여자	연령	성별	원장 경력	교사 경력	소지 자격	전공	학급 규모	교직 원수	유치원 위치	설립별 기관특성	학력
마리아 원장	47	여	7	16	유치원장	유아교육	5	9	신도심 밀집지역 아파트 교회 안	기독교 교회부설	준학사
연꽃 원장	41	여	8	10	유치원장	유아교육	3	6	구도심 인근지역 상권주거사찰 안	불교 재단부설	교육학사
으뜸 원장	42	여	8	12	유치원장, 시설장	유아교육	10	15	구도심 주택인근지역 대학 안	대학부설	교육학 석사
연구자	42	여	9	11	유치원장	유아교육	3	5	구도심 인접지역 주택 교회 안	기독교 교회부설	박사과정 수료

* 본 연구에서 유치원장명은 모두 가명임을 밝혀둔다.

* 본 연구에 참여한 으뜸원장은 대학부설 어린이집과 유치원의 원장과 시설 장을 번갈아가면서 재직하고 있다. 본 연구를 진행할 때는 유치원장이었으나 연구 종료 후 어린이집 원장으로 재직하고 있다.

D. 자료수집

본 연구에서는 자료 수집을 위하여 주로 심층 면담을 활용하였고 생애사 연구는 기본적으로 양적인 접근보다는 질적 접근이 요청되며 심층면담에서 부족한 부분은 참여관찰과 각종 문서 등을 보조 자료로 활용하였다. 연구자는 연구 참여자의 개인적인 경험과 그들 삶의 이야기들을 2009년 8월부터 2010년 2월까지 7개월 동안 실시하였고, 면담이 잘 이루어질 수 있는 장소에서 인터뷰 내용을 녹음하면서 노트에도 메모를 병행하였다.

심층면담은 원장별로 주 1회 정도, 2시간여 가량의 시간을 두고 이루어졌으며 반 구조화된(semi-structured) 질문지를 사용하였다. 심층면담에서 부족한 내용은 연구자들의 개인적인 저널을 통하여 보충하기도 하였다. 인터뷰는 상황에 따라 융통성을 가지고 다양한 질문이 가능하도록 그 여지를 남겨 두었고 심층면담에서 사용된 반 구조화된 질문지는 부록에 제시하였다.

초기의 면담은 참여자의 생애와 유년 시절 등의 경험과 전반적인 흐름을 파악하고 이해하는데 중점을 두고 진행하였으며 살아온 시기별로 특정사건이나 연구주제와 관련된 내용은 좀더 집중적으로 면담을 하였다. 비교적 반 구조화된 질문지를 통하여 참여자들의 일상에 방해가 되지 않는 범위 안에서 연구자의 사무실, 원장들의 사무실, 커피숍, 식당 등 다양한 장소에서 자연스런 분위기를 이끌어내어 보다 풍부한 자료들이 나올 수 있도록 유도하였다. 매주 면담이 끝난 뒤 곧바로 전사를 하였고 의미 파악이 되지 않거나 잘 이해가 되지 않는 부분은 전화로 재차 문의를 하였다. 부족한 부분은 2010년 2월이 지나 추가 면담을 실시하였다.

참여관찰은 면담을 실시하는 날 동시에 이루어지기도 하였고 각종 회의나 별도의 모임을 통하여서도 면담이 가능할 수 있도록 마련해 놓았다. 교육계획안이나 각종문서의 자료들은 연구자가 별도의 분석과정을 거치면서 의미파악이 제대로 되지 않는 부분에 한하여 참여자에게 다시 질문하는 형식을 취하였다. 자료수집에 대한 방법은 <표 14>에서 나타난 바와 같이 심층면담, 연구자의 저널 등 다양한 자료를 수집하면서 연구를 진행하였다.

<표 14> 자료수집 방법

자료수집유형	사용된 방법과 자료	수집한 자료
심층면담 (집단토의)	*월1회 s지역사립유치원연합회 정기월례회 *월1회 법인 유치원장모임 (5년 이상 정기적인 모임을 통해 원의 발전과 교류를 하고 있는 모임) *주1회 기관 방문 인터뷰(개인면담) 현장관찰기록, 비디오촬영, 오디오녹음	녹음자료 전사본 인터뷰자료 오디오자료
문서의 탐색	*참여자가 운영하는 유치원의 교육과정 운영 계획, 가정 통신문, 유치원홍보자료, 결재서류들을 탐색하고 분류분석	유치원 제반서류
연구자의 연구저널쓰기	*주2~3회 기록 작성(연구일지) *참여자 저널쓰기	연구일지
전화연락망	*상시전화로 부족한 자료보충	전화기록

E. 자료 분석

자료 분석에서 사용한 구체적인 단계는 다음과 같다. 연구자는 연구에 참여한 참여자들의 이야기들을 디지털 녹음기로 녹음을 하고 녹음한 자료를 반복적으로 들으면서 녹음의 내용을 전사(傳寫)하였다. 연구자는 인터뷰 녹음 외에도 참여자들의 반성적인 저널과 연구자의 연구일지도 같은 방식으로 전사하여 자료를 분석하고 해석하는 과정을 거치게 되었다. 어느 정도 자료를 분석하여 주제의 범주가 마련이 되면서 인터뷰과정에서 공통적인 범주가 발견이 되면 따로 메모를 하며 분석하여 나아갔다. 범주에 더 깊이 있는 내용을 끌어내기 위하여 질문을 세부적으로 추가하기도 하였으며 세부적으로 좁혀가는 작업을 하게 되었다.

심층면담과 참여관찰 전사본, 연구자 연구일지, 참여자들의 저널 등 각종문서의 자료들은 A4 250장 정도가 되었으며, Spradly(1989)가 제시한 자료의 영역분석과 분류분석 방법을 혼용하여 분석해 나아갔다. 전사한 내용은 그 동안의 메모내용과 비교하여 반복적 읽기를 계속하며 의미 있는 진술을 뽑아 범주별로 코딩(coding)작업을 하였다. Huberman과 Miles(1989)는 질적 연구에서의 분석을 요약하고, 코딩하고, 주제를 찾고, 덩어리를 묶는 작업으로 보았다.

이를 요약하면 다음과 같다. 첫째, ‘자료정리(data reduction)’는 자료를 선택하고 압축하는 작업이며, 둘째, 근거자료제시(data display)’는 결론을 뒷받침하는 형태로 자료를 제시하는 일이다. 근거자료를 제시하는 방식에는 서술적 묘사, 일람표, 네트워크, 도표 등이 있다.

본 연구에서는 서술적 묘사가 그 방법이 되며 마지막으로 ‘결론 도출/검증(conclusion drawing/verification)’은 일반적인 ‘해석’의 영역에 속한다고 볼 수 있으며 비교, 대조, 패턴, 주제, 비유 등을 발견하고 구성하는 일이다. 마지막 단계인 ‘결론검증’은 연구자의 편견을 최대한 없애기 위한 과정으로 본 연구에서는 시간의 흐름과 관점, 주제 등으로 달리 하였다. 또한 자료와 그 분석결과를 재검토하는 ‘삼각검증(triangulation)’ 방식을 활용하였다(Denzin, 1978; Goetz & LeCompte, 1984, 조용환, 2005 재인용). 생애사 연구방법을 활용하는 해석학적 연구에서는 연구자가 참여자의 해석을 가능한 한 올바르게 이해하고 있는가를 검토하는 과정이 필요하다. 연구자가 심층면담을 통해 수집한 자료에는 참여자 자신의 경험에 대한 해석이 반영되어 있으므로 연구자는 우선적으로 참여자 자신의 경험에 대한 해석이 반영되어 있는지, 그리고 연구자의 해석에 참여자의 관점이 올

바로 반영이 되어 있는지를 확인하여야 한다(최영신, 1999).

본 연구에서는 결론에 대한 범주의 타당성을 지도교수와 면밀한 협의와 질적 연구 전문가와 내용을 분석하였다. 그리고 연구자는 분석한 범주를 제시하여 자료들이 적절하게 분류가 되었는지 의견을 교환하는 작업을 거처었다. 연구자는 연구하고자 하는 현상을 구체적인 맥락 속에서 연구 참여자와의 상호작용을 통하여 그들의 경험을 해석하고 이해하고자 노력하였다. 이 과정에서 연구 참여자와의 입장, 관점을 비교하여 연구결과의 타당성을 더욱 확고히 할 수 있었다. 그리고 용어나 의미 등이 정확하고 상세하게 드러나도록 수정하는 작업을 거쳤다. 면담준거에 따른 내용은 <표 15>와 같다.

<표 15> 면담준거 및 내용

면담준거	내 용
개인적인 배경	*유치원에 임용되기까지의 동기 및 과정 *유치원임용전의 경험 *가정적 배경(개인사)
유치원 현황	*유치원일반적인 현황과 실태
원장의 역할, 역할갈등	*교육과정운영 *회계 관리 *시설관리 *급식관리 *학부모관리 *교직원관리 *원아관리 *지역사회와의 연계 *상부기관과의 관계(부설기관)
원장의 역할과 위치에서 느끼는 애로사항 직무스트레스	*안전사고 *원아모집 *학부모관리 *교직원관리 *다양한 교육사조와 교육과정 *행정기관과의 관계 *상부기관과의 관계 *경영상의 고충
원장의 역할과 위치에서 느끼는 보람 직부만족	*아이들의 변화 *학부모들의 감사 *교사들의 복지

	*성장 발전하는 유치원
원장의 위치와 역할에서 기대하는 희망	*사립유치원이 가야할 방향 *사립유치원경쟁력 *부속기관의 위상
부설유치원장으로써의 개인적인 바람, 계획	*기관 면 *교사면 *원장개인적인 측면
부설유치원장으로써의 고충	*애매한 자리 *정체성의 혼란
부설유치원장의 자리, 위치 의미, 자화상	*부속유치원장으로서의 삶의 의미 *일에 대한 열정 *자리매김의 자화상

다음은 연구에 참여한 원장들이 갖고 있는 아동관, 유치원의 경영관, 교육적인 철학은 <표 16>과 같고, 연구와 진행일정은 <표 17>과 같다.

<표 16> 연구에 참여한 원장들의 아동관, 경영관, 교육철학

연구 제보자	아동관	경영관	교육철학
마리아 원장	신이 보내주신 선물	환경에 맞추어 최선을 다하는 것	느림보교육, 아동중심의 교육구현
연꽃원장	사랑을 받고 키야 할 존재	소신 것 운영하고 진정한 유아교육을 위해 교사와 학부모가 한 방향으로 가는 것	여법(如法)한 교육관 부족하지도 모자라지도 않은 상태로 교육하는 것
으뜸원장	도화지 같은 존재로 교사와 부모에 의해 성장	유아교육의 참다운 실현을 위해 본 이 되어야 한다.	아동중심, 유아중심교육
연구자	무한한 가능성과 잠재력을 지닌 존재 교사와 부모의 역할이 중요	유아교육, 유아들을 위해 헌신하는 자세	다양한 경험과 발달에 적합한 교육실현

<표 17> 연구진행 절차

자료 수집방법	연구기간		2009					2010				
	2009년 8월	9월	10월	11월	12월	2010년 1월	2월	3월	4월	5월	6월	
제보자 면담	면담 계획 수립	제보자 개별 면담 제보자 집단면담					면담 자료 분석 및 해석					
문서자료수집	참여자 저널쓰기, 연구자 연구일지쓰기 자료수집 참여자 유치원 참여관찰					저널자료 분석 및 해석		참여자와의 진실성 확인				
지도교수와 협의 논의 질적 연구 전문가와 논의	자료의 분석 및 협의 코딩 작업의 의미 파악 및 해석					타당도, 신뢰도 제고						
연구 참여자들과 멤버 채킹	문서자료 수집 및 분석					문서자료 분석 및 해석						

F. 연구의 제한점

본 연구는 생애사 연구방법을 이용한 질적 사례연구방법으로 질적 연구의 성격을 갖고 있다. 아울러 생애사 연구는 일반성을 확보하는 양적연구와는 달리, 연구대상이 되는 주제를 다양한 맥락에서 해석하는 연구이기에 연구자는 연구자의 생애를 통하여 삶과 경험들의 의미를 기술·분석하여 해석하고자 하였다. 이러한 과정을 충족하고 보충하여 주기 위하여 다른 부설유치원장들의 경험 등을 통해 구체화시키는 데 연구의 주된 목적이 있다고 할 수 있다.

이러한 가운데 다음과 같은 연구의 제한점을 갖게 되었다. 첫째, 본 연구는 연구자의 관점에 근거하여 연구자 자신의 이야기를 해석하였다. 그러므로 연구자의 생애사가 연구자에게 이야기되는 과정에서 각색되고 미화될 가능성을 배제할 수 없을 것이다. 둘째, 연구의 참여자는 그들의 교육현상에 대한 비판, 비어(卑語), 속어(俗語)가 그대로 노출되기를 꺼려하였다. 이러한 구절이나 단어들 이 연구의 검증과정에서 수정되는 과정을 거치면서 교육현장의 생생한 이야기가 다

소 반감이 되는 경향이 있을 수도 있다. 셋째, 유치원 현장의 원장들은 한 가지 형태로 존재하지 않고 여러 유형으로 존재할 수 있다. 본 연구에서 연구한 참여자들은 법인 부설의 유치원장들로서 사립유치원장들의 인식과 관점에서 다소 차이가 있을 것이다. 현재 모든 부설유치원들의 사정과 여건이 본 연구와도 맞지 않을 부분이 있게 될 것이다. 커다란 유치원이라는 개념 속에서 사립유치원의 특성이 있고 거기에서도 부설유치원만의 특성과 색깔들이 존재하기에 본 연구의 이야기들은 모두 일반적인 개념에서 이해되기는 어려울 점들이 있을 것이다. 넷째, 연구자 또한 연구의 참여자와 같은 현장의 법인 유치원 원장이기 때문에 ‘익숙한 것들을 낯설게 보는 일’에 둔감했을 가능성이 있으며, 현상을 그대로 보지 못하고 연구자의 가치에 따라 취사선택했거나 오랜 기간 알아온 관계들이어서 지극히 객관적이지 못하였을 수도 있을 것이다. Glesne와 Peshkin(1992)은 자기 주변에 있는 것을 고찰하는 연구에서 주의할 것을 당부했듯이, 주변에 있는 사람 혹은 장소를 연구하는 것은, 연구 참여자가 정보를 알리지 않거나 연구자가 듣기를 원하는 방향으로 정보를 편향시키는 오류를 범할 수 있다(Creswell, 1998). 아울러, 참여자의 개별적인 경험은 구성된 생애사 속에서 의미를 가지게 될 것이며 하나의 경험이 개인적인 수준에서 문화적 수준으로 번역될 때 그 경험은 공유될 수 있다. 이 점은 양적연구에서의 일반화와 다른 질적 연구의 일반화 방식이다(류태호, 2000). 마지막으로, 연구의 참여자를 의도적으로 표집 한 것은 본 연구의 주제와 관련하여 한정된 인식을 보여줄 가능성이 있다. 그러나 한 시대 교육 현장에서 교사로서, 원장으로서 살면서 사회·문화적 환경 속에서 우리사회의 일반적인 교육환경을 이해하고 한 기관의 최고 책임자의 삶을 헤아리는 관점이 결코 개인적인 관점에 지나지 않을 수도 있을 것이다.

G. 생애사 글쓰기의 어려움

1. 생애의 발견

본 연구를 시작할 때 연구자는 어떠한 교육프로그램보다 한 인간에 대한 애정과 연민들에 대해 관심을 갖기 시작하였다. 평소부터 익히 알고 지내왔던 부설

유치원장들의 삶이 그전과는 달리 보여지기 시작하였고, 준비하는 과정이 그리 쉽지만은 않겠다는 생각 반, 익숙한 것에 대한 자신감 반으로 달려들었다.

모든 사람들은 타인과의 관계를 지속적으로 맺으면서 살아가고 있다. 그 관계는 직접이든 간접이든 관계를 맺음으로써 비로소 의미를 갖게 된다. 연구자 또한 연구자 자신이 교사로서 원장으로서 살아오면서 다양한 계층의 사람들을 만나고 배우고 관계를 맺게 되는 경험을 하게 되었다. 이러한 과정들이 결국은 진정한 교육의 한 모습이었고 만남을 통해서 본인을 들여다보고 타인을 통해 자신을 반성하는 기회를 갖게 되는 순환적인 삶 속에서 교육자로서의 여정이 의미 있는 일이 되고 있다는 놀라운 발견을 하게 되었다.

연구자는 본 연구에서 연구자의 모습으로 자신을 연구대상으로 탐구하게 된다. 결국 이 연구를 진행하면서 내 이야기를 쓰기 위하여 얼마만큼 어려운 길을 가게 될 것이라는 예감을 하면서 연구를 시작한다. 그러한 예감은 연구자 자신의 무지함, 어리석음, 시행착오 등의 경험들이 연구자의 연구를 가로막기도 하였고, 혼란에 빠지면서 길을 잃고 헤매기도 하였다. 내 안에 있는 차마 버리지 못하는 것들이 나를 붙들고 있다는 것도 감지하게 되었다. 연구의 주인공인 연구자가 자격이 없이 이 길을 가고 있을 때 지도교수의 세심한 조언과 날카로운 비평이 다시금 용기를 내게 해 주었다.

가시나무새의 노래 말 중에내속엔 내가 너무도 많아 당신의 숨결 곳 없네의 가사가 전달하는 의미가 바로 연구자의 삶 속에는 이야기하고 싶은 내용이었다. 그러나 이것이 연구자를 무겁게 하였다. 연구자는 이 과정에서 본인의 이야기를 덜어내는 연구의 작업을 하게 된다. 이 덜어내는 작업이 연구자의 관점을 최소화시키기 위한 일환이 되어주었다고 할 수 있다. 과연 얼마만큼의 진정성을 갖고 연구를 하게 될 지에 대한 막막함, 두려움이 앞서면서 시작하게 되었다. 이러한 무모함이 열정으로 변화되길 바라면서 본 연구자는 신부님에게 고해성사를 하듯이 한 줄 한 줄 기록하고 분석하고 의미를 파악하는 작업을 진행하였다.

20년을 넘도록 한 기관에 근속한다는 일은 사립유치원이나 어린이집 쪽에서는 그리 흔하게 있는 일이 아니라고 할 수 있다. 그것도 부설유치원장들은 모두 초임교사로 시작하여 단 한번의 이직도 없이 장기간의 근무와 한 기관에 헌신했다는 것 자체가 교육적으로 충분히 의미가 있을 것이라고 믿었다.

개인이 삶을 살아가는 과정을 끊임없는 학습의 과정으로 보며, 그 과정을 분석하고 재구성하는 것이 생애사 연구라고 주장하고 있는 이론이 아니라도 생애

사 연구는 개인의 삶, 교육 그리고 스스로 학습하는 과정을 연구함으로써 미시 영역인 생애사적 연구를 통하여 급변하는 현대화 과정을 알 수 있다고 하였다 (Alheit, 1996). 이러한 연구의 의의를 살려 본 연구자는 한 개인의 교육적 경험 속에 녹아들어 있는 애환과 보람, 희망, 과제 등을 시간의 흐름에 따라 추적하게 될 것이다. 이와 같은 연구를 수행하기 위해 내러티브 탐구방법(narrative in ethnography)과 자기이야기(self narrative)를 사용하여 질적 연구로 연구하게 될 것이다.

본 연구에서 연구자는 한 사람이 전문적이고 성숙한 유아교육자로서 변화되어 가는 과정을 탐구해 가고 유치원의 최고 운영자로서의 애환을 그려내는데 연구의 주된 목적을 둘 것이다.

2. 뒤돌아보아지다, 별거벗어지다.

생애사연구나 자신을 드러내는 자전적인 연구 혹은 문화기술적인 연구들은 연구의 진정성과 윤리성 사이에서 갈등하게 된다. 과연 얼마만큼 진실하여야 하며 지켜야 할 윤리는 어디까지인가 하는 물음은 질적 연구를 하는 연구자라면 누구나 경험하였을 기억일 것이다. 본 연구자 또한 연구를 시작하면서 진행 과정 중에 매순간 경험한 일들이기도 하였다. 그러나 연구자는 최대한 진정성을 갖고 연구하는데 보다 중점을 두기로 하였다. 그러기 위해서는 걸어온 길을 뒤돌아보아야 했으며 대로변 길거리에 별거벗어지는 심정으로 글을 한 페이지 한 페이지 기록하였다. 연구자의 이러한 의도와 연구에 대한 입장은 교사의 삶에 대해 깊이 있는 연구를 하게 하였고, 이러한 관점들을 체계화시키기 위해서는 교사로서의 삶을 추적하면서, 그 생애를 있는 그대로 드러내는 작업이 무엇보다 필요하고 요구되었다. 이러한 요건들을 충족하기 위해서 부끄럽고, 드러내기 힘든 부분마저 진실되게 성찰할 수 있도록 최대한 바라보아야 했다. 이 같은 측면을 반영하기 위해서 교직 이전의 한 개인의 성향과 경험들을 기록하면서 의미를 해석하게 될 것이다. 이에 연구자의 전 생애를 종단적으로 추적하고 탐구하면서 생애적 맥락을 파악하도록 하겠다.

교사의 이러한 개인적인 경험들은 그가 갖고 있는 개인적인 삶의 모습을 보다 총체적이고 거시적으로 드러내어 교직생활에 이해를 더욱 더할 수 있을 것이다. 이와 같은 연구는 유치원 문화를 이해하기 위해서 원장을 중심으로 구성된 학교

교육기관으로서의 생활세계를 심층적으로 해석하는데 중요한 요인으로 작용한다고 예측되어진다. 나아가 유아교육의 한분야로서 교사의 생애와 조직문화의 특징을 전면적으로 들여다보는 기초연구로서의 유치원 원장에 대한 삶의 과정을 들여다보고자 한다. 아울러 우리나라에서 많은 범위를 차지하고 있는 사립유치원의 원장들 가운데 특별히 부설 유치원장의 삶을 자서전적 내러티브를 통해 연구자의 삶과 문화를 있는 그대로 탐색하는 여정을 시작할 것이다.

IV. 연구자의 생애

A. 기억 불러내기: 연구자 진술

연구자는 20년의 교육경력을 가지고 있다. 그 시간은 온전히 교회부설 유치원에서 시작한 초임교사 시절에서 비롯된다. 유치원 교사가 되리라고는 전혀 예상 없이 대학입학의 낙방과 함께 선택은 지방 전문대학 유아교육과에 입학하게 되는 것으로 운명은 결정지어지고 있었다.

나는 어려서부터 아이들을 좋아하고 밝고 명랑하여 주위 사람들의 사랑을 많이 받고 큰 것 같다. 그 시절부터 지금의 교회라는 공간에서 익숙하게 생활하게 되었다. 특히 교회라는 곳은 온 가족이 전부 다니던 장소였고 가정과 교회생활, 학교생활이라는 것이 지방 소도시에서 단조로운 일상이 언제나 잔잔하게 일어나는 곳이기도 하였다. 연구자의 딸아이가 지금보다 어렸을 적부터 부모님 손에 이끌려 다니던 교회는 따뜻하고 사랑을 받는 곳이었다. 성탄절이면 교회무대에서 무용과 합창을 했던 기억이 있다. 그리고 주변 사람들의 애정 어린 시선이 머물렀던 공간에서 지금까지 살아오고 있다. 어렸을 적 교회학교 선생님들의 기억, 교회라는 조직에 모여드는 사람들은 모두 안면이 있는 사람들이었다. 그 교회에서 시작한 신앙생활도 40년이 넘는 나이에도 변하지 않고 할 수 있었던 것은 예정된 운명의 힘 같은 것이 있다고 믿고 싶은 신화 같은 욕구도 배제하기 어려울 것이다.

연구자는 4녀 1남중의 4녀로 자라면서 밑에 남동생이 있고 위로는 언니들이 있어 어렸을 적 언니들과 같이 소꿉놀이 하면서 놀았다. 또한 동네에서 친구들과

과 해가 지도록 놀았던 행복한 유년시절을 보내게 된다. 넉넉하지는 않은 형편은 많은 형제들을 언제나 경제적으로 자유롭지 못하게 하였다. 그 시절에는 모두가 어려웠고 살기 궁핍하던 시절이었다. 크게 넉넉하지 못한 가정에서 넷째의 자리는 조금이라도 더 먹기 위해서 경쟁하여야만 하는 자리였다. 그러나 언제나 재미있었고 즐거웠던 기억이 자리 잡고 있었던 것 같다. 하지만 그렇게 초등학교, 중학교, 고등학교 과정을 마치면서 앞으로 무엇이 되어야 할 지 깊게 고민을 한다거나 앞날을 걱정하면서 살아가는 정도는 아니었던 것 같다. 부모님은 막내 딸인 연구자를 무척이나 많이 사랑해주시고 예뻐해 주셨던 것 같다. 아버님은 교직에 근무 하셨고 어머님은 평범한 가정주부로서 4녀1남을 어렵게 그러나 반듯하게 성장시켜 주셨다. 마냥 즐겁고 행복하게만 보이던 시절은 대학입학의 낙방의 쓰라린 좌절로 끝을 맺게 된다. 뜻하지 않게 00전문대학 유아교육과에 입학하게 되고, 마지못해 대학시절을 보내게 되다가, 교육실습을 지금의 연구자가 근무하는 유치원으로 나가게 되면서 조금씩 생각이 바뀌게 되었다.

유아교육과를 졸업하여 지금의 유치원에 취업하게 되고 교사로서 첫발을 내딛게 된다. 유치원 1급 정교사 자격연수를 받고 난 후부터 교직에 대한 막연한 생각의 변화는 더욱 더 가속도를 내게 되고 조금씩 운명의 힘을 느끼게 된다. 현장의 실제에서 허기짐과 개인적인 콤플렉스로 4년제 대학 3학년에 편입하게 되어 야간대학에서 학부과정을 마치게 된다. 그리고 그 시절에 무자격 원장 해소방안의 일환으로 본인이 원장자격추천검정으로 원장자격을 취득하게 되고 난 뒤, 또 운명처럼 동갑의 친구와 본 교회에서 우연하게 만나 결혼을 하게 된다.

그러면서 더욱 더 현장 경험만으로는 갈급함을 느끼면서 교육대학원 유아교육과의 석사과정에 입학하면서 향학열을 불태우게 되는 계기를 만들기도 하였다. 그 과정에서 아이를 갖게 되고 교육대학원의 석사과정을 지방 소도시에서 00대학원까지 직접 운전해서 다니기도 하였고, 만삭의 몸에 운전대의 핸들이 배가 꼭 끼는 경험을 하기도 하였다.

힘들수록 어디에서 힘과 에너지가 나오게 되었는지 지금 생각해 보면 주위사람들의 도움과 종교의 힘이 가장 크게 작용하였을 것이라고 여겨진다. 갈급함은 거기에서 멈추지 않고 박사과정에 진학을 하면서 원장의 업무, 가정에서의 역할, 학생으로서의 임무를 동시에 수행하게 된다. 유치원장을 10년 쯤 하게 되니 그 어떤 교육내용보다 한 인간, 사람에 대한 탐구와 연구가 진정 의미 있고 빠르게 변화되는 사회에서 추구하여야 할 개념이라고 인식되어졌다. 이 과정에서 본인

의 아이는 영아기를 거쳐 유아기를 보내게 되자 이론과 실제의 차이를 다시 한번 경험하면서 여성으로서, 엄마로서의 위치에서 새로운 시각을 갖게 되었다. 그 과정에서 친정어머님의 죽음을 경험하게 되고 인생을 다시 한번 새로운 눈으로 바라보게 된다. 그 경험은, 인생의 중요한 사건이기도 하였다. 인간이 삶 속에서 일상이 반복되어진다는 반복성(反復性)이라는 진리를 경험하게 된다. 진리를 통해 숙연함과 유연함을 배우게 되고 이러한 것은 유치원을 운영하는데 리더로서 통합적인 사고를 하는 데도 도움을 주고 있었다. 잃어야지 얻어지는 것이 있는 삶의 모순(矛盾)을 경험하게 되는 시기이기도 하였다.

그 과정에서 결혼과 임신을 하게 되고 어렵게 첫 아이를 출산하면서 또 한번 삶의 기쁨과 무거운 책임감을 동시에 느끼는 경험을 하게 된다. 그리고 직장일과 가사 일을 동시에 병행하면서 생활하게 된다. 물론 아이의 양육에, 가정의 가사 일에 많은 시간과 노력을 한 것은 아니었지만 이러한 부족한 경험만으로도 현장에서 학부모들을 대할 때 교사들을 관리할 때, 성숙한 자세를 취할 수 있기도 하였다. 지금은 지방 전문대학에서 시간강사로, 교회 부설유치원장으로서, 엄마로서, 아내로서, 교회에서는 집사의 직분으로, 주일학교 교사로서, 박사과정의 학생으로서 다양한 얼굴을 지니면서 살아가고 있다.

B. 천둥벌거숭이¹⁾ 시절:

초임교사 시절(교사가 되기 전~교사가 된 후)

교직 이전의 개인적인 경험과 교직에 입문하기까지의 동기와 경험들은 교직생활을 하는데 중요한 자료이며 출발점이 된다. 이는 교사로서 성장하고 생활하는데 잠재적인 요인으로 작용하며 교직생활 속에 스며들어 반영이 되기도 한다. 연구자는 유아교육과에 입학하게 된 동기가 대학입시에 따른 낙방으로 인하여 차선책으로 지원하게 되었다. 그리고 크게 열의를 갖고 대학생활을 한 것이 아니라 울며 겨자 먹기로 대학에 갔던 것이 20년 넘게 유치원일을 하게 되는 계기 되어 버린다.

1) 철없이 두려운 줄 모르고 함부로 덤벼거리거나 날뛰는 사람을 비유적으로 이르는 말.

다음의 사례가 연구자의 일생에 큰 전환점이라고 할 수 있는 대학입시 실패와 투병의 경험이 연구자의 성향과 특성을 이야기해주고 있다. 연구자의 신체적인 질병의 경험으로 인해 좌절과 고통으로 방황의 시간을 보내고 끝내는 원하는 대학에 진학을 못하고, 원하지 않았던 유아교육과에 지원하게 되는 계기가 되었던 것이다.

[대학낙방으로 인한 차선책]

본 연구자는 고등학교 시절 미술대학을 진학하려는 포부를 갖고 있었으나 실력이 부족했는지, 열심히 하지 않아서 그랬는지 실기 시험을 앞두고 심이지장 궤양으로 병원 신세를 지고 힘든 시간을 보낸 적이 있다.(중략) 그러다보니 실력을 발휘하지 못하고 결국 낙방을 하고 집으로 내려오게 되고 아버지께서 J 대학 유아교육과에 가라”는 말씀에 입학하게 되고 입학한 뒤 2년 동안 계속 정을 붙이지 못했던 것 같다.(중략) 운명인지 그렇게 유아교육과에 입학해서 20년 넘게 이 일을 하고 있을 줄은 그때는 몰랐다.

(2009. 10. 8. 연구자 회고록1)

한 동안 연구자는 유아교육과에 적응을 못하고 1년이 넘도록 심리적인 위축감 갖고 주변인으로 남아 혼자만의 시간을 더 많이 보내게 된다. 그러다가 본 유치원에 교육실습을 나가게 되고 우연한 기회에 취업하게 되었다. 첫 직장에서 20년이 넘도록 오랜 기간 동안 일하고 있을 줄은 그 당시에는 예측하지 못했었다고 회고한다. 연구자의 경우에도 첫 직장에서 겪게 되는 다양한 어려움들이 성장과 성숙할 수 있는 계기로 작용되어지는 것을 연구자의 회고록을 통해 알 수 있다.

[고생인 줄도 모르고]

주임교사, 중간경력교사 그리고 본인 이렇게 셋이서 100~120명의 아이들을 가르쳤던 시절이었다. 학급의 아이들은 30명이 모두 넘었고 아이들을 관리하고 가르쳤던 3월, 4월 내내 목이 쉬어서 허스키 했던 시절... 교사로 근무하면서 가장 힘들었던 것은 아이들의 등 하원 차량지도를 하면서 일일이 수동의 문을 팔로 여닫는 것은 그 무엇보다 힘들었다. 기억에 남는 것은 컴퓨터가 보급되지 않는 시절이라 주간 계획안을 타자로 옮기든지 수기로 작성해서 근처 문방구에서 복사를 해서 애들에게 나누어 주던 시절이었다. 복사 심부름은 당연히 막내인 나의 몫이었고 그래도 뭐가 그리 좋았는지 재미있게 했던 것 같다.

(2009. 9. 21. 연구자 회고록2)

연구자의 교사시절에는 전국의 자격이 있는 유치원장의 비율이 그리 높지 않

던 시절이었다. 유치원의 전문성이나 업무가 체계화되어 있지 못하였다. 대신에 사람이 직접 모든 것을 손으로 해야만 했던 시절이었다. 그 당시에 막내교사의 업무는 당연히 복사 심부름, 차량운행, 청소 등 하루일과가 아침 일찍 눈떠서부터 정말 고달픈 일의 연속이었다. 지금 생각하면 과연 그 당시 어떻게 많은 아이들을 교실에서 가르쳤을까 싶은 정도로 많은 수의 아이들, 전산화되지 못한 공문서들, 사람의 손을 너무나 절실하게 필요한 유치원의 업무들이 있었다. 그러나 그러한 시간과 경험이 있었기에 어떠한 문제 상황과 어려움이 있어도 이겨낼 힘과 유연함 등이 생겨났다고 믿고 생활하고 있다.

다음은 유치원에서 생활하면서 교사로서 인간관계에 대한 실제적인 경험을 터득한 기회가 있었는데 그것은 선배교사의 안타까운 사직에 대한 기억이 연구자 저널에 잘 나타나고 있다.

[소통의 부재]

기억나는 것은 연구자 보다 앞에서 근무한 선배교사들과 원장님과의 인간관계에 대한 이야기이다.(중략) 주임교사는 원장님과의 굉장히 힘든 시기를 겪게 된다. 원장의 자격을 갖고 원장님을 모시면서 서로 서로 의사소통이 되지 못하고... 그 당시의 원장님의 까칠함과 괴팍함을 끝까지 감당하지 못한 채 아이들을 출산하고 양육하기까지의 어려움을 버텨내다가 결국 눈물을 흘리면서 원을 사임하게 된다.(중략)

(2009. 9. 28. 연구자 회고록 3)

연구자의 기억 속에 있는 그 당시 주임교사는 원장이 되고 싶은 열망이 강해서 노력을 많이 하고 애를 썼던 것 같지만 한 가지 기관을 이끄는 통솔력, 리더십이 부족했다고 여겨진다. 연구자도 그러한 기억들이 항상 남아 있어 그러한 일들을 타산지석으로 삼고 일하고 있다. 따라서 지금도 자신을 항상 낮추고 기관에 대해 헌신하려는 자세를 늦추지 않았다. 이러한 일들은 연구자의 사례에서도 나타나지만 다른 부설유치원장들의 경험 속에서도 유사하게 나타나고 있었다. 초임교사시절에서의 업무의 부정확에서 오는 미숙함으로, 관계의 어려움으로 여러 가지 시행착오들을 경험하면서 전문성 있는 교사로서 성장을 모색하는 시기였다.

C. 담금질의 시간

1. 주임교사시절(중간관리자 역할): 두드릴수록 강해지는 칼

담금질이란 쇠를 담금질하면 더 단단해지기에 훌륭한 쇠를 만들기 위해서는 고온에 여러 번 공정이 들어가고 두들기는 과정이다. 그 과정을 겪으면서 더 단단해진다는 전통방식이 연구자의 교직생활에도 적용이 되었다.

연구자에게 담금질의 시간이 있었기에 어린 나이에 원장이 되어서 어렵고 힘든 일을 만날 때마다 그 당시를 떠올리며 참아내고 이겨낼 수 있게 되는 계기로 남게 된다. 연구자에게 그러한 시간은 연구자에게 큰 자양분이 되었으며 위기를 극복할 수 있는 힘과 문제 상황을 해결할 수 있는 여유와 지혜를 가져다주었다. 그리고 이러한 경험들은 인간관계 힘듦의 부정적인 상황에서도 긍정적인 상황으로 변하게 되는 것을 경험하는 계기로 남게 된다.

[혹독한 시어머니]

무엇보다 오늘날 연구자가 있기까지는 다른 무엇보다 혹독하리만큼 무섭고 철저했던 지난 시절의 원장님들이 계셨기에 가능 했었다고 자신 있게 말 할 수 있다. 서류 하나를 작성하더라도 완벽하게 되어야지 결제를 해주셨다. 그리고 행정적인 업무의 절차를 굉장히 까다롭게 하여 업무에 시달렸던 기억이... 그때는 힘이 들었지만 지금 원장이 된 뒤로는 조금 더 명확하고 정확한 업무를 할 수 있게 되었다.(중략)

(2009. 9. 22. 연구자 회고록 4)

연구자의 경우는 유치원의 무자격 원장 해소 방안으로 전직 원장님들이 무자격원장으로서 더 이상 유치원장직을 할 수 없게 되어 연구자가 원장자격을 취득할 수 있게 되는 기회를 얻게 된다. 원장이 된 이후로도 원장의 업무를 수행할 때마다 그 시절 원장님을 자주 기억하게 되었다. 그리고 그 당시 배우고 가르침을 받았던 것들을 토대로 지금까지 원 운영을 하는데 많은 도움을 받고 있다.

이는 연구자를 비롯하여 다른 부설유치원장의 연구 가운데서 연꽃유치원장이 본 연구자와 비슷한 케이스에 해당된다고 할 수 있다. 연구자가 2000년 12월에 연수를 받고 2001년 본 유치원에 정식 자격원장으로 취임을 하게 된 것과 유사하게 연꽃원장도 비슷한 경험을 하였다고 할 수 있다.

다음은 연구자가 원장으로 재직하면서 가장 어렵고 힘들었던 것은 안전사고에 대한 것이었다. 아이들의 안전이 교육보다 중요하다는 것은 누구나 공감하는 일일 것이다. 아이들은 잠시 잠깐, 순간에 사고가 날 수 있고 신체조절능력이라든지 아직 미분화된 상태이기에 그 조심함은 언제나 원장을 긴장하게 한다. 다음은 원장회고록에 나타난 시한폭탄 같은 아이들의 이야기이다.

[힘들었던 기억, 애들은 시한폭탄]

교사시절, 아이들의 자유놀이 시간- 재미있게 놀다가 교사와 함께 교실에 있는 공간에서도 순간 다치고 넘어지고 큰일을 겪을 수 있다. 연구자의 기억으로 7세 여자아이가 4살 여자아이를 귀엽다고 “어부바놀이”를 하면서 소꿉놀이를 한창하고 있을 때 순간 여자아이가 중심을 못 잡고 뒤로 그냥 넘어지면서 문틀에 머리를 다쳐 피가 많이 흘러내리고 순식간에 교실은 아수라장이 되고.... 아이를 들쳐 업고 병원으로 정신없이 뛰어가던 기억, 병원에 도착해서도 아이는 상처부위의 아픔보다 붉은색 피가 주는 공포감에 질려있던 것으로 기억된다.(중략)

(2009. 9. 30. 연구자 회고록 7)

원장의 업무를 수행하면서 어려운 점은 유아들의 안전사고로 노심초사하는 것이다. 이러한 안전사고와 함께 또 원장을 어렵게 하는 것은 선배 전문원장의 적절한 모델링이 없는 상태에서 원을 운영하다보니 많은 시행착오를 겪었던 경험일 것이다. 그리고 이러한 어려운 경험들이 원장으로서 보다 성숙하고 유연한 역할수행을 하는데 적절한 기억으로 자리 잡고 있었다. 아울러 연구자와 비슷하게 연꽃원장, 으뜸원장도 모델링 부재를 원장의 어려움 중에 하나로 들고 있었다. 그것은 부설유치원장들이 전문성을 갖추기 위해 유치원의 초창기상태에서 다른 사립유치원장들보다 힘겨운 유치원 운영을 경험했다고 말할 수 있다.

연구자가 원장이 되던 해는 2001년으로 1990년부터 시작한 본 유치원의 교사 생활을 10년을 하고 11년째가 되던 해 33살의 나이로 교회 부설유치원을 맡게 된다.

[원장이 되어서 시행착오]

본인이 원장이 되어 교사관리, 학부모관리, 원아관리를 하는데 있어 지금까지나 그때나 부족했겠지만 원장이 되고 난 후 더 많은 시행착오와 미숙함이 있었을 거라고 여긴다. 그 시절은 본인이나 교사 할 것 없이 같이 뛰고 같이 일하다 보니 위계질서, 권위, 윗사람에 대한 예우나 이런 것을 가르칠 여유나 중요성을 인식 못하고 그냥 열심히만 하면 되는 줄만 알았던 무모한 시기였던 것 같다. (중략)

(2000. 11. 30. 연구자 연구회고록7)

한 기관에서 교사부터 시작하여 한번도 이동이나 변동 없이 원장의 자리에 오른다는 것은 사립유치원 특성상 흔하지 않는 일이다. 원장의 연령은 대부분 30대 후반을 기점으로 하여 4~50대가 주류를 이루고 있는 상황에서 33살의 원장이 부설유치원장을 한다고 하니 주변 사람들의 적잖은 걱정과 염려가 있었을 거라고 여겨진다. 지금 생각해보니 이러한 과정에서 수많은 시행착오를 경험하게 되고 10년이 지난 지금에는 어느 정도 연륜과 노하우가 생겨났지만 그 당시만큼의 열정과 젊은 혈기는 부족하다고 여기고 있다. 원장이 되고난 뒤의 시행착오는 연구자의 경우 뿐 만 아니라 다른 부설 유치원장들의 경험 속에서도 발견되었다. 그와 같은 사례는 으뜸원장의 면담중간관리자의 역할, 시행착오에서와 같이 유사하게 나타난다고 할 수 있다.

원장의 역할 중 하나는 교사들에게 비전을 제시하여 목표를 향하여 달려갈 수 있게 만드는 것이다. 연구자의 저널을 통하여 그 일들을 위해 연구자는 선진지 시찰과 새로운 정보를 탐색하고 현실적으로 해결하고 넘어서야 할 과제는 무엇인지 알고자 하였다. 그리고 명확한 방법 제시와 안내를 하기 위하여 스스로에게 다짐과 결의를 구체화하는 과정이 엿보인다고 할 수 있다. 원장은 이러하듯 자의로, 타의로 자기 동기화를 할 수 있었다. 그리고 교사들에게는 끊임없는 변화에 도전하는 분위기를 마련하여야 한다고 언급하고 있었다.

[비전 제시]

새로운 기관을 견학하고 연수를 할 때 마다 성공한 원장님들의 경영철학과 노하우, 분위기를 배워오게 된다. 현장에 투입하고 적용해보기 위해 결연하고 비장한 각오를 보이지만 막상 현실에서 오는 괴리감, 자존감의 위축들이 더 겁나게 한다. 유아교육의 시장이 점점 힘들어 지면서 소규모 원들은 생존이 위협받고 있어 참 슬프고 안타까운 현실이다. 그래도 주먹을 불끈 쥐고 다시 용기를 내어 본다. (중략) 교사들에게 비전을 제시 할 수 있는 원장이 되길 바래본다.

(2009. 9. 9. 연구자 저널)

연구자를 비롯하여 다른 부설유치원장들은 기관에 오랜 기간 근무하면서 유아교육의 전문성과 교육철학의 수립을 위해 교사들에게 비전과 방향 제시를 위해 불철주야로 연구하고 있는 것으로 나타났다. 사립유치원의 현실과 특성은 기관과의 질적 수준과 양적 수준에 있어서 아직도 많은 차이가 난다고 할 수 있다. 이러한 차이를 조금이라도 좁히고 유치원을 성장·발전시키기 위하여 누가 시키거나 지시하지 않아도 자발적이면서 자기주도적인 현장연수를 하게 된다. 연구자의 경우도 유치원의 내부에서만 존재하는 것이 아니라 밖에서의 모습과 현재

유아교육의 동향과 흐름을 파악하고 적용하기 위해 새벽길을 마다않고 다니는 모습을 발견할 수 있다.

2. 희로애락(喜怒哀樂)의 인생 앞에 서다.

연구자는 원장으로서 결혼을 하고 아이를 낳고 양육을 하면서 학문적인 지식보다 연륜이나 경험을 많이 의지하길 원하였다. 한 인간으로서 사회에서 생활을 하는데 필요한 사회화의 과정이 부족하고 미약하였음을 언젠가 공감하고 살았다. 그러나 친정어머님의 죽음을 기점으로 많은 변화를 겪게 된다. 인생의 무상함과 덧없음을 느끼고 인간이 생로병사를 떠나서는 자유로울 수 없으며 질병으로 인해 고통을 받는다는 것이 얼마나 큰 아픔이고 번뇌이다는 것을 아이를 키우면서 동시에 공감을 하게 된다. 이러한 감정은 유치원 생활을 하는데 좀더 유연해질 수 있게 하고 대인관계기술이나 어른을 대하는 태도, 말씨 등을 달라지게 하고 세상을 보는 눈 또한 많이 변하게 하였다.

[친정어머님의 죽음이 가져주는 진리]

본 연구자는 5년 전 친정어머님의 죽음을 통해 인생의 허무함과 깨달음을 느꼈다. 이 사건을 계기로 인생의 중요한 전환점을 맞게 된다. 인간의 죽음을 통해 원장으로서 살아가는 데 유연한 자세와 겸허한 진리를 배우게 된다. 벚꽃이 휘날리던 어느 봄날! 한 쪽은 인간의 슬픔과 생로병사가 처연하게 있고 길 건너편에는 벚꽃이 연분홍빛으로 하늘거리며 있었다. 찬란함과 봄의 화려함이 향연을 하고 그때 느낀 것이 아- 이게 인생이구나. 인생사가 이렇게 비빔밥처럼 뒤섞여 뒤범벅이 되는 모순(矛盾)투성 이구나 싶었다. 인간관계가 다 부질 없고 허무함을 느꼈다. 그 당시 다짐 했던 것 중에 하나가 남은 인생을 화내지 않고, 감사하며 살아가야겠다고 생각했다. 그 다짐들은 원장역할을 수행하는 과정에 유연한 문제 해결방식을 갖게 해 주었다.(종락)

(2009. 12. 22. 연구자 저널 원장이 되기까지의 회고록 6)

아픔은 인간에게 성숙과 지혜를 주는 모순과도 같은 면을 지니고 있음을 뒤늦은 나이에 알게 되고 조금씩 조금씩 하지 않게 된다. 원장으로서 일을 할 때나 어떠한 문제 상황에 놓였을 때도 유연한 사고를 하려고 하였다. 작은 것에 감사하게 되고 순간순간의 현실에 만족하는 기쁨의 생을 살려하는 가치관과 성향이 형성되는 중요한 사건이었음에 틀림이 없다고 할 수 있다. 죽음을 경험하는 것도 생애를 살아가는 데 중요한 사건이고, 이런 경험들이 원장으로서 삶을

바라보는데 중요한 터닝 포인트를 제공한다고 할 수 있겠다. 아울러 이러한 경험들은 아이들에 대한 가르침, 삶의 경험과 통찰에서 우러난 깊이 있는 지식을 전하게 된다는 김병만(2009)의 연구와도 일치한다.

다음은 연구자의 저널에서 비친 유치원 일과 가정에서의 일의 병행으로 연구자의 몸 상태가 좋지 못한 것이 잘 드러나 있다. 이러한 현상은 40대를 지난 유치원장들에게 주로 나타나는 현상으로 특히 유치원의 행사준비나 원아모집의 시기가 되면 그 정도는 더 한다고 할 수 있겠다.

[육아로, 일로 몸은 천근만근]

어제 저녁에도 밤늦도록 원장님들과 협의를 하고 오늘도 000도 교육위원장과
의 미팅이 잡혀있다. 어제 저녁에는 딸 아이 혼자 집에 있었다. 혼자 씻고 잠
자던 모양이다. 아이가 기특하다. 감사하다. 무어라 해 줄 말이 없고 아침에도
저 혼자 빵과 우유를 챙겨먹고 간다.(중략)

(2009. 10. 29. 연구자 연구저널)

[house가 아닌 home를 위해]

어제는 강의로, 유치원 업무로, 저녁에는 회의로 분주한 시간을 보내면서 정작
중요한 육아는 방치하고 있다는 생각이 들었다.(중략) 퇴근시간 되어 부리나케
집으로 달려가 아이와 함께 밥을 먹고 교통놀이를 하면서 가위로 오려주고 풀로
붙여주면서 같이 놀아 주었다.(중략) 2009년의 아름다운 가을이 다시 오기 어렵
듯이 아이의 8살 가을도 두 번 다시 오지 않을 것인데 무엇을 위해 바빠 사는
지...house가 아닌 home를 위해 좀 더 마음을 쓰는 엄마이길 바라본다.

(2009. 10. 16. 연구자 연구저널)

연구자의 경우에는 가족사항이 남편과 딸아이 하나의 단출한 가족이 모두 바
쁘다는 핑계로 중요한 시기인 아이의 과정을 세심하게 돌봐 주지 못함을 자책하
고 있었다. 연구자를 포함하여 대부분 직장 일을 하는 전문직업여성들의 어려움
은 육아의 스트레스, 직장일과 가사 일을 동시에 수행해야하는 이중고를 경험하
게 된다. 부설유치원장들 대부분도 이러한 일에서 자유로울 수 없었다. 이러한
어려운 경험들을 체험하고 난 뒤 여성으로서 더욱 성숙할 수 있게 되었고 가족
들의 지원과 지지가 있었기에 지금까지 유치원장 일을 무리 없이 수행할 수 있
었다고 파악된다. 이러한 사례는 다른 제보자들의 연구에서도 공통적으로 나타
고 있었다. 이 한 사례와 유사한 다른 원장들의 면담내용으로는 마리아원장의
아내의 역할, 엄마의 역할 미비로 오는 갈등, 연꽃원장의 면담에서 나타나
는 정사는 접어두고 유치원생활에 주력의 이야기가 연구자의 심정과 같은 맥락이

라 할 수 있다.

[워커 홀릭 증세]

시댁에서의 하루, 친정에서의 하루, 교회에서의 하루로 삼일 추석연휴가 훌쩍 지나가 버린다. 연휴가 쉬는 개념이 아니라 뭔가 더 일의 연장이라는 생각이 든다. 이런 연휴도 직장이 있는 사람에게는 더 피곤이 가중되는 것 같다. 연휴동안 직장생활의 스케줄만큼 바쁜 일정이 기다리고 있었고 워커 홀릭의 초기증세인지 사무실에 나와 일 하는 것이 이제 어느덧 더 편해져버렸다.

(2009. 10. 2. 연구자 연구저널)

연구자는 평일에 보여지는 모습 이외에 휴일이거나 명절이 되면 또 한 가지의 모습을 더 갖추게 된다. 바로 며느리, 딸의 모습이다. 직장생활을 한다고 가족구성원들이 이해하고 협조는 해주지만 일정 부분은 모두가 며느리로서, 딸로서 해야 할 역할과 숙제들이 남게 된다. 휴일이 되면 더 겁이 나고 휴일 날 해야 할 일을 생각하면 더 머리가 무거운 상태이며 이것은 일중독에 가깝다고 할 수 있듯이 연구에 참여한 원장들 모두 이러한 증세들이 약간씩은 나타나고 있는 것으로 연구자의 연구저널에서도 보여진다.

다음은 연구자의 연구저널에서는 교육의 이중성, 이중 잣대 등과 같은 육아에 대한 딜레마가 나타나고 있는 것을 확인할 수 있다.

[육아의 이중 잣대]

아이가 영어학원의 test에서 낮은 점수를 받아와서 속이 상했다. 부모들에게 부모교육을 할 때는 아이의 성적이나 인지적인 면에 너무 치중하지마라 아이의 발달 특성을 고려하고 개인차를 인정하라는 등 이론적인 이야기가 막상 본인의 입장에서 보니 이성적인지 못하게 된다. 내가 말해놓고 정작 내 자식은 그렇게 대하기가 정말 어렵다. 아이에게 뭐라고 한 소리를 해놓고 후회한다.(중략)

(2009. 9. 18. 연구자 연구저널)

원장들의 비애 중의 하나가 원장들 자신이 교육자이면서 정작 본인들의 아이들 교육에 이상적이고 추구해야 할 면과 현실적인 면에서의 괴리감 때문에 괴로워하는 것으로 나타나고 있다. 연구자 또한 이러한 현실 앞에서 자유로울 수 없기에 언제나 마음을 쓰고 있다고 할 수 있다.

연구자의 연구저널에서 알 수 있듯이 원장으로서 하루 일과가 아침부터 시작하여 때로는 청소부가 되었다가 수리공이 되었다가 기관장의 역할을 하다가도 또다시 피교육자가 되어 연수나 교육에 참석하기도 하고 저녁시간에는 한 아이

의 엄마로서 아내로서의 역할을 하게 된다. 이 역할을 유지하기 위해 원장들은 언제나 긴장감을 갖고 어느 한쪽도 소홀할 수 없는 위치에 있다. 유치원 일이라는 것이 일이 구분되거나 명확하게 나타나는 것이 아니고 해도 해도 끝이 없는 일처럼 존재하고 있다. 그 일들은 원장들의 표면에 확연히 드러나는 것보다 업무를 수행한 흔적도 없이 사라져버리는 특성이 있다.

대부분의 사립유치원에서 관리인이나 행정직원을 두는 일은 유치원의 재정과 경영이 직결되는 일이다. 그러한 방식으로 업무를 추진하는 것이 이상적이고 바람직한 원 운영이다. 그러나 대부분의 원장들은 마음을 접고 사립유치원 현실에 적응을 하는 추세이다. 이러한 사립유치원의 상황은 인력과 공간이 충분한 병설유치원과 여실히 비교된다. 이러한 경우 제한된 인력으로 최선을 다해 교육과 안전을 책임져야 하는 현실에 더 고달픔과 힘겨움을 느끼는 것을 알 수 있다.

이것은 유치원 경영에 있어서 전 교직원들이 원장을 중심으로 하나가 되어 움직여야만 민주적, 효율적, 생산적인 경영을 기대할 수 있다는 김옥련(1993)의 연구와도 비슷한 맥락이다. 유치원 경영의 균형을 위하여 원장은 특히 부설의 원장들은 운영의 빠듯한 현실에 더욱 더 고단한 삶을 살아가고 있는 것으로 나타나고 있다.

[전천 후 원장] - 청소부, 수리공, 경리, 복사 맨, 기관장, 피 교육자

교사들이 월 교육계획안을 복사하다가 “원장님 복사기 고장 났어요. 어떡해요.” 복사기 A/S업체에 고장수리를 부탁하고 원장이 해보려고 기계를 탁탁 치며 수를 써 보려고 어찌해보지만.... 수업은 시작되고 원장은 복사를 하기 시작한다. 스텝플러를 찍고 각 반 수량별로 교실까지 전달한다. 금요일이라 잠깐 은행 업무를 보고 왔다. 사립유치원 연합회에서 긴급전통이 왔다. 신종 플루에 대한 기관장 긴급교육이 있다고 오후 4시 교육청 연수에 모두 참석 하라는 내용(중략)

(2009. 8. 28. 연구자 연구저널)

연구자를 비롯하여 다른 부설유치원장들도 비슷하게 대부분 소규모로 운영하는 것이 유치원의 특성이라 할 수 있다. 이러한 특성은 부설 유치원장들을 전천후 원장으로 만든다. 소규모이다 보니 별도의 청소부나 사무보조원을 채용하지 못한 채 교사들에게 소소한 업무를 지시하기보다는 원장이 직접 하는 경우가 비일비재하다고 할 수 있다. 이러한 현상은 부설 유치원장의 전문성을 저하시키며 원장이 소신 있게 원 운영을 하는데 걸림돌이 되기도 한다. 이와 같은 사례가 보여주는 경험들은 다른 유치원장들에게도 유사하게 나타난다고 할 수 있다. 그러한 예가 연꽃원장의 개별면담에서 보여주고 있는 ‘만능엔터테이너, 해결사인

원장’, 으뜸원장의아침부터 저녁까지 이고 마리아 원장의 ‘a~z까지 원장의 할일’에서도 실제적으로 잘 보여주고 있는 내용이라고 하겠다.

각 유치원에서는 원아모집 시기가 되면 원의 홍보를 위하여 다양한 전략과 계획이 마련이 된다. 연구자도 원장으로서 원아모집 일환으로 학부모들과의 면담을 통하여 학부모들이 원하는 이야기에 귀 기울이고자 학부모 면담 시간을 마련하였다

[학부모 관리]

오전 중에 7세반 어머니들의 면담이 마련되고 1년 동안 유치원에 보내시면서 느낀 점들을 서로 이야기 하면서 내년의 프로그램을 설명하고 아이 키우는 데의 어려움을 같이 이야기 했다. 원아모집 시즌이라 바쁘고 입학상담에, 거래업체상담에 또 문의 전화에 서류에 정신없이 보내고 오후가 된다.(종락)

(2009. 11. 17. 연구자 연구저널)

[원아모집의 숫자에 울고 웃는 원장의 모습]

어제는 원아모집과 2학기 행사계획으로 교사들과 협의를 하고... 원아모집에 대한 세부계획과 일정을 대충 그려보면서 올해는 어떠한 경쟁력 있는 것으로 원을 차별화 할 수 있을지 해가 갈수록 조심스럽고 쉽지 않는 일이다.

(2009. 10. 28. 연구자 연구저널)

해마다 원아모집의 시즌이 되면 그 해의 프로그램 선정과 관계되는 상담으로 인하여 원장들은 예민하여지고 바쁘고 분주한 시간을 보내게 된다. 이러한 준비와 선택에 차질이 생기지 않도록 원장은 현명한 판단력과 그 프로그램을 끌고 갈 수 있는 추진력과 교사들과 학부모들에게 이해시키는 전달력도 요구된다. 연구자를 비롯하여 많은 원장들이 같이 공감하는 것 중에 하나가 2학기 즈음에 시작되는 원아모집의 어려움과 프로그램의 선정이라고 말할 수 있다. 이는 갈수록 치열해지는 원아모집으로 원장들은 많이 쓰러지기도 하고 문을 닫기도 하는 사례를 접할 수 있게 된다.

연구자의 유치원도 지방의 소도시, 특히 구도심에 위치한 지리적인 특성으로 인하여 원아모집에 어려움을 겪고 있는 유치원이기도 하다. 매년 겪게 되는 원아모집의 어려움으로 인해 심리적으로 위축되고 의기소침해지기도 하지만 종교적으로 많은 의지를 하고 있어 긍정적으로 바라보고 소망하고 있었다. 사립유치원장들은 자신의 유치원을 보내는 학부모들의 경제적 상황이나 유치원 인근의 생활환경 정도에 따라 교육비를 책정하고 있었다(박영희, 1996). 그렇다보니 생

활환경이 다소 열악한 지역에 위치한 사립유치원의 운영은 더 어려운 현실이라고 할 수 있을 것이다.

원아모집의 시즌이 되면 유아교육의 시장은 흡사 총알 없는 전쟁터와 같다고 할 수 있다. 대규모의 유치원은 그 유치원대로 소규모의 유치원은 그 나름대로의 애로사항이 있어 원아확보를 위해 원장들은 그야말로 이리 뛰고 저리 뛰어 다닐 수밖에 없는 사람들이라고 할 수 있다.

다음은 연구자의 어느 하루 일상에서 나오는 원장의 하루일과이다.

[실 틈 없는 원장의 하루일과]

아침8시45분 출근하여 텃밭 정리하고 꽃밭에 물을 주었다. 복도와 현관에 있는 나무와 식물들에게도 물을 주고 나니 9시가 넘고 10시가 다 되어버렸다. 잠깐 은행에 다녀오고 난 뒤, 학비지원서류를 정리하고 아직 제출이 안 된 부모님들에게 독려전화를 하고 9월 행사계획 결재내용과, 간식, 식단표를 작성하고 나니 12시가 훌쩍 지나버렸다. 정식을 먹는 등 마는 등 기운이 없이 있다가 나머지 미납자들을 살펴보고 납부 부탁의 전화를 드린다. 아- 이것이 제일하기 싫고 힘들다. 각 반 교사들에게 아이들의 근황을 물어보고 현원을 체크해 본다. 내일은 전어잡이 견학이 있는데 견학 준비로 바쁜 오후시간이 기다린다. 6시 회의! 2학기 행사 계획이 마련되어 있고 엉덩이 붙이고 있는 시간이 몇 분 안 된다.

(2009. 8. 24. 연구자 연구저널)

[혼자서 복 치고 장구 치고]

유치원이라는 곳이 할일은 무지하게 많고 인력은 없고 행정체계는 학교 시스템 수준으로 해야 한다. 원장은 때로는 행정실 직원이고 교사들의, 학부모들의 상담가이자 멘토자이고 교사교육의 컨설팅전문가이고, 조리사 보조이고, 시설물업체 직원이고 다방면에 이렇게 잡다하게 신경을 써야하는 자리인 것 같다.(중략) 매일 쏟아지는 공문에 화급을 다투는 교육청서류는 왜 이리 많고 힘이 드는지..수업을 하는 교사들에게 일을 시키지 못하고 원장 혼자서 복 치고 장구치고 한다.

(2009. 11. 13. 연구자 연구저널)

연구자의 경우에도 새벽부터 시작되는 교회예배를 드리는 신앙생활부터 이어지는 일과 속에서 학부모의 상담, 거래업체와의 상담과 기타 여러가지 챙겨야할 일들이 많다. 이렇게 원장의 손을 직접 거쳐야만 해결되는 것들이 한 두 가지가 아니다보니 신체적으로 많이 지치고 소진이 되는 경우가 종종 있게 마련이다. 교육과정 편성 운영 및 운영에 대한 지도 능력은 유치원장의 역할 가운데 중요한 일이 아닐 수 없다고 하였다(황해익, 2005). 실제로 연구에 참여한 원장들도 교육과정편성 및 운영에 있어서 국가수준의 교육과정과 사회적 요구, 시대적 호

름을 가늠해 보며, 살아남기 위하여 고독한 결정을 하고 있었다라고 이야기 할 수 있다. 그리고 그러한 일을 해내기 위해서 동분서주하게 되고 살아남기 위해서, 자신이 갖고 있는 열정과 에너지를 모두 집중시키고 있었다.

연구자는 교회부설 유치원장으로서 원장 개인의 신앙관에 많은 의지를 하여, 원 운영을 하고 있음을 알 수 있다. 10월부터 11월까지는 교회의 차기 년도 예산 심의로 인해 연구자는 사업계획과 예산 계획서를 제출하기 위해 고심 중에 있었다. 환경과 예산은 빈약한데 보여줄 능력은 무한대로 거기에서 오는 피리감으로, 정체성으로, 심리적 요인으로 많이 소진된 상태였다. 그러나 그런 한 일들을 신앙으로 극복하고자 하는 것을 찾을 수 있게 된다.

[상부기관에 대한보고]

지난주에 이어 금주까지 교회 2010년 예산과 사업계획의 여러 가지 업무들로 인해 교회의 분위기가 조심스럽고 살얼음을 걷는 기분이다. 해년마다 이때쯤이면 교회에 관계되신 분들은 유치원에 대해 도마 위에 올려놓고 이 일들에 대한 마디로 원아 수로만 평가하고 계산하려고 한다. 많은 분들이 관심을 갖기는 할 뿐 실질적인 도움은 별로 되지 않는다.(중략)

(2009. 11. 4. 연구자 연구저널)

부설유치원은 조직특성상 가을철이 되면 차기년도 사업계획과 예산심의로 상부기관에 보고 준비로 분주하고 예민한 시간을 보내게 된다. 연구자도 교회부설 유치원장으로서 2010년도를 위한 사업계획과 함께 예산청구와 함께 그 해의 사업보고를 하기 위해 보고서 작성과 함께 무척이나 신경을 쓰면서 보내고 있었다. 그러한 마음과는 달리 교회 분들은 피상적으로 보여 지는 것으로만 평가하는 분위기를 연구자는 안타까워하면서 그 마음을 연구저널에서 기록하고 있다.

저 출산과 유사한 유아기관의 난립으로 가을철이 지나고 나면 유치원 원장들은 그야말로 극심한 스트레스를 받는다. 특히 가장 큰 스트레스는 원아의 확보 문제일 것이다. 연구자도 이러한 형편과 처지를 그 누구보다 공감하고 통감하고 있는 상황에서 요즘의 사회현실이 소규모 사립유치원 원장들을 더욱더 힘들게 하는 요인으로 지적되고 있다. 그 요인 중 첫 번째는 유치원의 교육과정을 유사하게 운영하고 있는, 여성부를 등에 업고 있는 어린이집이라는 개미군단이 사립유치원의 존립에 어려움이 되고 있다고 느끼고 있다는 것이다(박영숙, 2006). 연구자 또한 프로그램선정과 유치원의 변화된 시스템을 위하여 연수를 갖게 되고 업무는 늘어나는데 인력이 부족하여 원장이 직접 관여를 하고 책임을 지는 업무를 수행하게 된다. 다음은 이러한 변화를 준비하면서 한 기관의 책임자로서, 리

더로서의 연구자의 심정을 잘 표현해 주고 있다.

[새로운 업무의 구축자]

오전 중에는 학비지원 담당자 매뉴얼 연수가 있어 매서운 추위와 함께 담양교원 연수원으로 출장을 다녀오고,...4/4분기부터 바뀌는 여러 가지 시스템을 익히고 변경된 방법을 학부모에게 홍보하고 유치원도 시스템구축을 마련해 놓아야한다. 수기로 작성하던 시스템이 모두 전산화 작업이 되고 학부모들도 아이 즐거운 카드로 수업료를 결제하게 된다.(중략)

(2009. 11.18. 연구자 연구저널)

[따로국밥]

교육적 프로그램에서 사립이 선두적인 역할을 하고 있음에도 불구하고 처우를 받는 것은 거기에 훨씬 미치지 못하니 가슴이 아프다.(중략) 유기적인 협력체제가 아니라 지금은 공립 따로, 사립 따로, 보육기관 따로 따로 노는 따로 국밥 같다. 이러니 언제 일원화해서 뭔가 더 발전적인 모델이 나올 수 있을까?

(2009. 10. 30. 연구자 연구저널)

[정부와 사회, 학부모들의 엇박자]

엄마들은 수업료가 저렴하던지, 건물이 화려하던지, 매력적이어야 움직이는 것 같다.(중략) 교육의 내용과 질은 두 번째 인 것 같다. 일단 아이들이 있어야지 양질의 교육을 하던지 할 텐데...저 출산의 문제가 심각하다. 아이들 한명을 유치하기위해 공립, 사립, 보육기관 서로 하이에나처럼 짐승의 섞은 고기를 놓고 혈투를 벌이는 것 같아 안타깝다.

(2009. 12. 17. 연구자 연구저널)

연구자는 20년의 기간동안 사립 유치원의 교사로서, 원장으로서 재직하면서 지역교육청의 행정과 지원이 공립 위주이며 사립에 대한 지원이나 혜택은 극히 미미한 수준으로 나타나고 있음을 긴 시간동안 지켜보았다. 지금도 공립과 사립의 지원은 어마어마한 차이를 내며 사립은 정부의 지원에서 공립에 항상 밀리고 밀려 소규모 원들이 운영을 하는데 영세함을 벗어나지 못하고 있는 실정이라고 할 수 있다. 아울러 유아교육이 실종된 것 같은 모습으로 교육과정을 무시한 채 기관의 외형만으로 평가하는 사회적 분위기가 큰 문제점으로 지적되고 있다.

사립 유치원 현주소가 큰 건물과 상업적인 프로그램에 의해 좌우되는 것은 가슴 아픈 현실이라고 부설유치원들이 한목소리로 이야기하고 있다. 소규모의 유치원이나 기관은 버티기 힘들만큼 요즘 유아교육 시장은 대형화 추세로 변하고 있고, 레지오 에밀리아처럼 아이들 개개인의 특성을 파악하고 이해하는 노력은 부족한 실정이라고 할 수 있겠다. 이러한 것을 개선하기 위하여 정부와 사회, 지

방자치 단체의 적극적인 개입과 지원이 요구되고 있다. 그리고 유아교육의 무상 교육이 무엇보다도, 시급하게 이루어져야 한다고 강조하고 있다.

사립유치원에 대한 국가의 지원이 다양해지고 있으나, 이에 발맞추어 과도한 업무가 지역교육청으로 내려오고 원장들은 별도의 행정직원 없이 직접 행정적인 업무를 처리하며 그로 인하여 받는 직무 스트레스는 유치원을 운영하는데 방해 요인이 된다. 저 출산으로 인한 원아감소는 원아확보를 위한 지나친 경쟁구도를 만들어 이로 인하여 공립과 사립, 보육기관과 교육기관의 대립, 이중지원으로 인한 수요자들의 혼란과 기관의 권위추락의 문제점을 야기하고 있다. 이는 김관복(1990), 김진아(1987), 김철(1990)의 연구에서 유아교육의 기회에 있어서 지역간, 계층간의 불평등이 심하다는 것과 같은 맥락이라고 할 수 있다.

D. 킬리만자로의 표범²⁾ 되기

1. 언제나 정상에서 바라보기

원장의 정체성의 혼란을 가져다주는 요인들 중에 하나가 유치원의 교사들을 교육하고 새로운 비전을 제시하고 그것을 한곳으로 결집한다는 것이다. 조직의 효율성을 재고하여야 하는데 현실적으로 그러한 상황이 되어주지 못할 때 원장으로서 조직에 대한 고민과 번뇌를 경험하게 된다. 이러한 심정을 연구자의 연구일지에서 잘 보여주고 있다.

[원장의 절대고독]

주로 교사들에게 많은 것을 일임하고자 하며 그들의 주도하에 책임지고 앞장서길 바란다. 원장의 그런 맘을 교사들은 받아들이는 것이 각자 다르다.(중략) 교사들이 앞으로 더 잘 해 나가길 바란다. 그런데도 한편 서운하고 야속한 이 기분은 무엇인지...원장도 외롭다는 것을 교사들은 잘 이해하지 못한다. “여우도 동굴이 있고 새들도 둥지가 있는데 인자는 머리 둘 곳이 없구나”. 예수님도 열

2) 한 인간이 세상을 살아가면서 추구해야 할 삶의 목적 혹은 자신의 꿈을 찾아 안일한 현실의 이익(썩은 고기같은 비교적 쉬운 먹이감만 찾으려 하는 하이에나)만을 쫓지 않고 부단히 정상에 오르기 위해 거센 폭풍우와 고독, 배고픔 같은 역경을 딛고 꿈을 위해 노력하는 모습(먹이를 찾아 킬리만자로 정상까지 간 표범) 즉, 삶의 철학과 본질을 제시해 주는 것. 설사 그토록 원하는 꿈을 이루지 못한다 해도 끝까지 노력하고 정진하겠다는 의지를 의미함. -가수 조용필의 노래

마나 고독 했을까?

(2009. 8. 25. 연구자 연구저널)

원장은 한기관의 최고 의사결정권자로서 모든 책임을 지는 위치이며 그 책임을 다하기 위하여 좀더 고민하고, 남모르는 번뇌의 시간을 갖게 된다. 이러한 과정에서 원장만이 겪는 절대 고독의 외로움이 존재한다. 교사들을 이해시키고 교사들에게 새로운 도전을 심어주기 위해 적당한 자극과 과제를 제시해 주어야 한다. 그러나 가끔 교사들이 거기에 부합하지 못하고 힘을 실어주지 못하게 될 때 원장으로서 어려움을 만나게 된다. 특히 부설의 원장들은 교사들에게 있어 절대적인 존재라기보다는 어느 정도 존재감이 다른 사립의 원장들과는 색다른 차원으로 인식되고 있는 것이 현실이라고 할 수 있겠다.

요즘 한국사회의 유아관련 사업은 사회적인 저출산의 문제와 검증되지 않은 유아조기교육의 난립으로 인하여 본질을 찾는 기관들이 어려움을 호소하고 있다. 이와 같은 분위기와 추세를 연구자 또한 그전부터 공감하고 있어 현장에서 교사교육의 중요성을 일깨우며 인식시키려고 노력하며 지내 왔다. 하지만 현실에서 부딪히는 것들은 너무 힘들고 가혹하여 스스로에게 책임자로서의 희망의 메시지를 던지는 과정을 다음과 같이 전하고 있다.

【“사라질 것인가, 살아남을 것인가”】

회의 시 교사들에게 전달 할 안건을 차근차근 챙겨보고 전달 연수는 서울에서 들었던 것만큼 전달이 절반이나 될지 우려해 보고 원장은 서울을 오가면서 많은 생각을 하고 2010년을 미리 계획하고 준비한다. “사라질 것인가, 살아남을 것인가” 라는 절대 절명한 상황에서 교사들이 얼마만큼 공감하고, 협조하고, 이해가 생길런지...원장에게 지혜와 냉철, 용기를 달라고 기도한다.

(2009. 9. 14. 연구자 저널)

연구자도 한기관의 원장으로서 절대 절명의 순간을 만나고 이 시기에 필요한 것이 무엇인지 종교에 더욱 매달려 교사들을 위해 기도하고 유치원을 위해 기도하는 모습을 통하여 최고 책임자로서의 외로움을 절실하게 공감하고 있다. 부설 기관으로 원장들은 유치원의 이사회라는 조직 구성원으로서 이는 일반 사립의 경우에는 찾아볼 수 없는 특수한 상황을 갖고 있다고 할 수 있다. 그리고 관리 감독을 한번 거치게 되는 특별한 구조 속에서 처하게 된다. 이러한 상황은 부설 유치원장으로서 위로는 이사회에서 경제적인 논리로 원장에게 책임을 추궁하고 아래로는 교사들이 원장에 대한 권위인정 부재로 인하여 부설원장이 이리저리

끼어있는 샌드위치와 같은 존재라고 여기고 있음을 연구자의 연구저널에서도 확인할 수 있다.

[수난시대- 원장은 샌드위치]

원장의 결정으로는 하기 힘든 것들, 우리가 따를 것들이 너무 많고 해야 할 일과 기대치는 높아 어디론가 숨어 버리고 싶다. 결정을 내리기에는 시간도 걸리고 많은 부담이 따른다. 보고를 어떻게 해야 잘한다고 할지 이젠 감심장이 될 법도 한데 떨림보다는 냉소적인 분위기가 더 무섭게 한다. 중간에 끼어있는 원장은 참으로 불쌍하다. 자신에게 한없는 연민을 보내는 하루다.

(2009. 10. 12. 연구자 연구저널)

교회라는 공간 안에서 원장의 위치는 교회기사마저도 권위를 인정하지 못하는 상황에 연구자는 속상해 하고 있었다. 원장이 어떠한 일을 소신껏 진행하기가 몹시도 힘들다는 것을 짐작할 수 있다. 원장이지만 교회라는 공간 안에서 또 다른 모습으로 살아야 하며 권위가 미약하다 보니 거기에서 나오는 여러 상황들이 원장으로서의 정체성에 혼란을 주기도 한다고 할 수 있겠다. 말 그대로 부설원장은 가운데 낀 샌드위치 같은 존재라고 표현해도 과언이 아니라고 할 수 있다. 연구자의 저널에서 나타난 원장의 고충과 어려움이 잘 나타난 글이라고 할 수 있겠다. 다음은 원장을 어렵게 하는 학부모들에 대한 심정을 담은 글이다.

[철새 같은 학부모]

크고 화려한 유치원들 그리고 유사기관들 중에 이곳을 택하여 주신 부모님께 감사드리고 더 나은 교육을 위해 최선을 다하겠노라 마음먹지만 엄마들도 만만치 않은지라 조금 뻘뻘하고 좀 화려하다 싶으면 획 가버리는 게 엄마들의 특성이라 어쩔 수는 없다. 그러나 철새 같은 학부모들을 어떻게 하면 텃새로 만들어 버릴까?

(2009. 11. 2. 연구자 연구저널)

연구자는 현장에서 오랫동안 학부모들을 만나고 접하면서 최근 들어 학부모들의 요구의 목소리가 높아지고 교사들에 대한, 기관에 대한 고마움이나 감사함보다 철새처럼 마음에 들지 않으면 떠나버리는 야속한 존재로 여기고 있다. 유아교육 시장은 수요자중심의 구조로 이루어진 특이한 구조를 갖고 있다. 이러한 사회적인 구조는 교육의 중심이 수요자의 요구에 많이 맞추어져 있음을 알 수 있다. 그러한 풍조는 기관의 대형화, 선행교육, 특별활동교육 등으로 학부모들의 입맛과 눈에 들어야 원아확보가 가능하다. 이와 같은 사회적인 풍조로 인하여 소규모 유치원이나 기관들은 영세성을 면치 못하고 있는 실정이다. 연구자는 이

러한 추세를 학부모교육을 위해 고심하고 있고 고뇌하고 있었다.

다음은 원장에게 있어 교사의 의미는 유치원에서 원을 이끌고 나갈 수 있는 중요한 존재로 인식하고 있다는 심정을 담은 글이다. 이와 같은 바람은 연구자의 저널에서도 잘 나타나고 있으며 원장의 이러한 바람과 염원은 원과 교사를 위하여 언제나 고심 중에 있게 하고 그러한 부담감과 심리적인 스트레스는 원을 경영하는데 방해요인으로 지적되었다.

[차려준 밥상]

요즘 고생하는 교사들에게 채찍과 당근을 적절하게 제시 하여 훌륭한 이 사회의 리더로서의 역할을 다 할 수 있도록 이끄는 것도 원장의 역할이고 책임이라고 인식되어졌다. 서점에서 다양한 책을 구입을 하였다.(중략) 제발 교사들이 차려준 밥상에 수저 들고 맛있게 잘 먹어주기만을 바랄 뿐이다.

(2009. 10. 7. 연구자 연구저널)

[교사들에 대한 기대, 당부]

프로그램도 도입을 하고 원에 활성화를 시키는데 교사들이 얼마나 체계적으로 연수하고 트레이닝 되어 아이들에게 전달할지 또 어깨가 무거워 지면서도 나무들 속에만 있다가 숲을 볼 수 있었고 새로운 분위기를 느낄 수 있어서 나름 만족한 서울 길 이었다. 우선 교사진이 안정이 되고 2학기 때 충분히 교사들이 열의와 혼신을 다해 교육에 전념해 주길 바란다.

(2009. 9. 11. 연구자 저널)

이러한 인식을 갖고 있음에도 현실은 원장과 교사들 간에 특히 부설기관의 원장과 교사들과의 관계가 때로는 어려움에 처할 때도 있다는 것을 연구자의 저널을 통해 이해할 수 있다. 부설 유치원장들이 인식하는 교사들에 대한 감정들도 연구자와 유사하다고 할 수 있다. 일반사립유치원에서는 나타날 수 없는 특이한 현상이라고 할 수 있다. 그러한 이유는 부설유치원장과 교사들이 결국 다 같은 고용인으로서 봉급을 받고 일하고 있다는 것일 것이다. 임용권이 원장에 있기는 하지만 실질적인 권위의 부재로 인해 교사들을 한 방향으로 결집하고 응집하는 일은 쉽지 않은 일로 분석되어진다.

다음은 본 유치원의 원감과의 대화내용이다. 오랜 기간 같이 일을 하고 서로를 잘 알고 있다고 느끼면서도 원장과 교사사이에는 보이지 않는 벽이 존재하고 있음을 시사한다고 할 수 있다. 이 같은 현상들은 부설 유치원장들의 집단 면담과 평소 모임을 통해 서로 의견을 나누는 주제 중에 하나이기도 하였다.

[원장은 교사들의 위로 자] -교사들에게 서운한 마음

다음은 원감과의 담화내용이다.

원감: 9년 동안 이곳에서 이 일만 운명이라고 생각하고 일 해왔는데 지금 생각해 보니 무얼 그리 열정을 쏟아 부었나 싶어요.

연구자: 그래, 나도 무엇인가 꼭 붙잡고 심은 심정에서, 또 새롭게 변화 되어야 할 것 같은 심리적 압박감과 부담감들이 참 무겁고, 버거워 힘들어요.

원감: 지난시간 솔직히 생각해보니 집에까지 가져가서 일하고, 아이들에게 특별히 가르치고 하던 것들! 업무량은 좀 많아요.

연구자: 교사들에게 미안한 마음은 항상 있지. 그렇지만 내가 다 해줄 수 없는 것을 선생님도 잘 알잖아요.

원감: 그렇죠, 원장님이 해주실 수 없는 것을 알면서도 교사들이 힘들고 지치니 그 서운함, 비난의 화살이 아무래도 원장님에게 모두 가는 것 같아요.

연구자: 또 그렇다고 원장이 자리만 지키고 교사들 뒤만 졸졸 따라 다닐 수 없잖아요. 뭔가 새로운 것을 찾고 대안을 제시하려면 부단히 움직이고 연구해야 되는데 그러다 보니 교사들이 많이 서운해 하고 있었나 봐요.

원감: 원장님의 계획과 의도는 이해가 가지만 그래도 교사들의 마음을 좀더 헤아려 주셨음 해요.

(2009. 10. 25. 원감과의 대화)

연구자의 원감과의 대화내용을 살펴보면 교사들은 힘들고 어려운 상황을 원장에게 항상 진하려고 하고, 원장은 원장의 위치에서 해줄 수 있는 영역과 해주지 못하는 영역 사이에서 고민하고 번뇌하게 된다. 현재 대부분의 사립 유치원에서는 종일반을 운영하고 있다. 운영의 방식은 원별로 차이가 있겠지만 본 연구자의 유치원에는 별도의 종일반 교사를 채용하지 못한 채 종일반 운영을 하고 있었다. 그러한 일들은 소규모의 원이나 형편이 되지 못하는 유치원에서 정규교사들이 종일반의 업무들의 번갈아 가면서 보는 실정이었다.

본원의 교사들도 지난 학기까지 종일반 교사가 상주하고 있다가 2학기에 종일반 교사를 구하지 못해 교사들이 종일반의 업무까지를 맡다 보니 피곤함과 육체적으로 힘들음을 원장에게 하소연하고 있는 내용이다. 이러한 것을 보면 원장은 위로 아래로 끼어서 원을 운영하고 책임을 지는데 업무적으로 어려움보다는 교사들과의 인간적인 어려움으로 더 많은 스트레스를 받는 것으로 확인되고 있다.

원장은 교사를 키워내는 또 다른 교사임을 알 수 있듯이 한 교사의 단면적인 모습을 보고 일시적이고 그릇된 판단을 하여 나쁜 교사로 낙인찍는 일이 있어서는 안 된다. 모든 교사에게 동일한 잣대의 접근이 필요하며 교사의 개인적인 성향을 파악한 후 지도하는 원장의 능력이 요구된다고 하였다(김병만, 2009). 원장은 교사 한 명 한 명 입장과 처지를 고려하는데 많은 에너지와 집중을 하게 된

다. 연구자도 유치원에 교사가 사퇴의사를 밝히면서 그 교사에게 조언하고 멘토자의 역할을 하는 과정에서 나타난 심정을 기록한 저널을 보면 원장은 교사를 이해하고 성장시키려는 면모가 보인다고 할 수 있겠다.

연구자는 교육에 있어 교사들의 입지와 중요성을 평소 현장에서의 경험으로 인하여 익히 인식하고 숙지하고 있던 터라 저널 속에는 교사들에게 당부와 바람이 담겨져 있는 것으로 보여 진다. 요즘 교사들의 모습에서는 헌신하고 사명감으로 일하는 모습보다는, 직업으로 생각하고 본인의 권리를 찾는 모습이 더 많이 보여 안타까움이 남아 있었다. 그러한 심정은 차려준 밥상을 맛있게 먹는 교사들의 모습을 기대하고 있는 것으로 여겨진다. 연구자가 바라는 원장의 상은 교사들이 원장에게 언제나 필요한 영양분을 공급받을 수 있는 나무와 가지라는 관계가 될 수 있는 것이 바람직하다고 여기고 있었다.

원아모집의 시즌을 맞이하여 원장은 새로운 프로그램에 도전을 하고 원에 도입과 적용을 탐색하는 과정에서 교사들에게 마음속으로 바라는 당부의 심정이 연구자의 저널을 통해 상세하게 알 수 있다. 오랫동안 연구자의 애를 태우게 했던 막내교사가 마음을 굳혀 원에 계속 남기로 한 것이 원장에게는 천군만마를 얻은 것처럼 기뻐다. 원을 지속적으로 경영하는데 서로 상부상조할 수 있는 계기가 되어 참으로 다행으로 여기고 있을 만큼 기관에서의 교사의 존재는 밋다가도 고맙고 야속하다가도 든든한 양면적인 존재임이 확실하다는 것을 입증할 수 있었다. 그러나 이러한 인식을 갖고 있음에도 현실은 원장과 교사들 간에 특히 부설기관의 원장과 교사들의 관계가 때로는 어려움에 처할 때도 있다는 것을 연구자의 저널을 통해 이해할 수 있다.

[진퇴양난]

막내교사가 그만두려고 애를 쓴다. 조금 오래 데리고 있다면 훌륭한 교사가 될 만한 자질을 갖고 있는데...여기서 그만두려한다. 조언을 하고, 엄마처럼, 멘토처럼 인생의 여러 가지를 이야기해도 상황이 좀처럼 풀리지 않는다. 진퇴양난이 따로 없다.

(2009. 9. 18. 연구자 연구저널)

[열정과 냉정사이]

지난 주말동안 막내교사에게 결정의 시간을 주고 답을 기다리는 동안 모든 것을 내려놓고 “정말 할 사람이면 네가 있을 테고 인연이 거기 까지면 할 수 없고...”쉽고 단순하고 심플하게 정리하면서 기다렸다. 대답은 “원장님 한번 해보겠습니다.” 천군만마를 얻은 것처럼 기뻐다.

(2009. 9. 22. 연구자 연구저널)

본 원에는 경력 13년의 원감교사와 경력 10년의 교사와 경력 3년의 막내교사가 재직하고 있다. 막내 교사가 돌연 지난 학기 사의를 표한다고 전해 와서 고심 중에 있는 상태였다. 이제 막 열정적으로 무언가 전문성을 확보할 시기에 다른 일을 하고자 하는 막내교사를 이리 타이르고 저리 타일러 보았지만 그만두고 싶다는 것이다. 교사의 이직은 원의 분위기에 부정적인 영향을 미치기도 하며 원장은 그로 인한 심리적 부담감을 갖게 되며 이로 인한 손실은 시간, 경제적인 면에서도 이중고를 가져올 수 있다.

유치원이나 유아교육기관을 운영할 때는 원장의 혼자 힘으로는 도저히 감당 안 되는 부분이 너무도 많다. 그것을 적절하게 업무의 효율성을 높일 수 있도록 교사들을 적재적소에 안배하고 예비하는 것도 원장의 역할이자 책임이라 할 수 있다. 원장은 그러기 위해서 원이 잘 운영될 수 있도록 교사들에게 자기의 소임과 비전을 제시하는 데 게을리 할 수 없다. 그것들이 자연스럽게 흘러갈 수 있도록 평상시에도 항상 원과 교사들을 위하는 마음이 열려 있어야 하며 자기의 희생까지도 감수해야 하는 것이 훌륭한 리더이고 원장이라 할 수 있겠다.

연구자의 교사시절이나 원장의 경험으로 바람직한 롤 모델을 만나기 어려웠다. 연구자와는 대학시절 학교동기로서도 친분이 있으며 여러 프로그램의 연수를 통하여 안면이 있는 원장님을 평소 인생의 롤 모델로 삼고 그분처럼 닮고 싶은 마음이 연구자에게는 항상 있었다. 롤 모델의 원장님은 신앙심도 우선 무척이나 두터운 분이시고 개인의 사립유치원이지만 설립의 목적을 기독교 교육의 선교를 목적으로 운영하고 계신다. 존경이 가고 언제나 따라 하고 싶은 마음이 드는 원장님이라고 할 수 있다. 이러한 원장님들이 주변에 있음에 감사하고 이러한 원장님들과의 만남을 통해 새로운 프로그램을 접하게 되고 자극을 받고 도전을 받게 된다.

[큰 바위 얼굴]

대학시절 때부터 알고 지내온 원장님! 여러모로 항상 그 분 곁에서면 왠지 향기가 나는 것 같다. 나는 언제나 저 원장님의 모습이 될 수 있을까? 내 자신의 한없는 초라함과 부끄러움이 보였다. 하나님께서 주신 달란트가 다르겠지만 큰 바위 얼굴의 이야기처럼 진정 닮고자 하면 언젠가는 닮아지리라는 생각을 한다.

(2009. 9. 17. 연구자 연구저널)

[앉으나 서나 유치원 생각]

강의실에 몸은 앉아 있지만 생각은 온통 사무실에 있고 더욱이 신종플루가 온 나라를 들썩거리려 원장이 없는 사이에 교육청에서 위생 점검을 나온 모양이다. 다행히 체온계, 손 소독제를 구비해두어 한숨 돌렸다.

(2009. 9. 4. 연구자 연구저널)

기관에서 원장들은 대내적인 역할과 업무들도 보지만 대외적인 업무도 보는 일이 있게 되면 출장이나 연수 등을 통해 자리를 비우게 된다. 자리를 비워도, 원에 있어도 원장들은 머리 속에서 유치원 생각이 떠나질 않을 정도로 직업적인 특성이 나오게 되는 경우가 있다. 이러한 점은 책임자로서 어디를 가서라도 자유롭지 못한 유치원의 상황, 유아들의 안전, 원장의 부재로 인한 안전사고 등이 걱정의 주를 이루게 된다.

[독이 아닌 약이 되게 하는 법]

5세반 어머님들과 점심식사를 하면서 어머님들과의 이러한 시간과 공간이 너무도 필요했음을 인식하게 되었다. 어머님들이 원에 대한 만족도도 높은 편이었고 특히 종교 부설기관이라 더 신뢰가 가고 교사들의 애정과 헌신, 원장의 교육신념, 철학이 믿음이 간다고 하였다. 감사할 따름이고 이러한 말들이 독이 되지 않고 약이 되길 바란다.

(2009. 11. 5. 연구자 연구저널)

연구자는 원아모집의 시즌을 맞이하면서 학부모들과의 면담을 통하여 2010년의 변화되고 신설되는 프로그램을 안내하면서 다시 한번 각오를 다짐하고 기원하게 된다. 연구자도 본인의 일에 언제나 감사하며 일을 하고 있기에 자신이 존재하고 일에 대한 무한한 애정과 열정으로 일하고 있었음을 자부하고 살고 있다.

2. 신앙은 나의 힘

본 연구자의 유치원은 교회의 부설이다 보니 설립목적에 맞게 교사들도 개인적으로 신앙이 있어야 한다. 아이들의 신앙과 선교를 위해 교사들도 헌신하고 믿음으로 생활을 하여야 하는데, 그러지 못하게 되거나 신앙관이 투철하지 못할 때 원장으로서의 역할이 미미하게 여겨진다고 이야기하고 있다.

[기도하는 원장]

새벽기도를 나서며 고개 숙여 기도하는 것이 제발 나의 욕심으로 바라는 것을 기도하지 않길 바란다. 부끄럽지 않도록... 맡겨야 하는데 인간의 나약함으로 계산한다. 믿지 못한다. 맨 먼저 유치원의 아이들을 위해 기도하고 유치원 교사들을 위해 기도하고 유치원 기관을 위해 기도하고 교회를 위해 기도하고 마지막으로 가정을 위해 기도한다. (중략)

* 연구자는 지난 2009년 3월부터 본 교회 성경공부 반 “하나님을 경험하는 삶”이라는 반에서 지속적으로 성경공부를 하고 있었음.

[설립관을 실천 하는 것도 원장의 일]

아이들과 함께 예배를 드리고 기도한다. “나는 포도나무요, 너희는 가지라”(요한복음, 15장, 1절)아이들에게 성경말씀을 설교하고 그 뜻과 의미를 해석해 준다. 이야기를 해 주면서도 내가 내 스스로에게 최면을 건다. 다시 한번 가르치면서 내가 배운다.(중략)

(2009. 9. 7. 연구자 연구저널)

[도우시는 분들]

지난달부터 유치원 차량기사가 속을 썩여 연구자는 병어리 냉가슴 앓듯이 가슴 아이를 하며 애태운 것을 어찌 아셨나? 교회 권사님이 찾아오셔서 위로해주시고 기도해주시다.(중략) 교회 분들이 때로는 힘들게 하지만 이렇듯 진심으로 원장을 위해 마음 써 주시고 염려해주시는 이들이 있어 조금이라도 그 무게가 가벼워진다.

(2009. 11. 3. 연구자 연구저널)

연구자는 유치원을 위해 기도하고 유치원의 발전을 가정의 기도보다 먼저 할 정도로 유치원에 대한 애정과 관심이 남다르다고 할 수 있다. 종교와 일, 가정사에서 언제나 유치원이 우선시 되는 연구자의 모습을 통해 책임자의 연민을 경험하기도 한다.

연구자가 속한 교회 부설유치원은 연구자를 포함하여 3명의 교사와 조리사 1명을 두고 있다. 차량의 기사는 교회차량도 겸하고 있어 유치원의 일보다 교회의 일을 우선시하는 입장이었다. 그러다 보니 원장의 지시를 따르기보다는 기사의 마음대로 차량 시간 및 차량운행코스를 정하다 보니 학부모들과의 마찰이 있어 원장으로서 곤란한 처지에 놓이기도 한 적이 있었다. 말썽을 부리는 과정에서 기사 때문에 속상해하고 있을 즈음에 감사하게도 위로하여 주시는 분들도 계신다는 것에 한 번 더 감사하게 되는 것은 종교적인 영향이 크다고 할 수 있겠다. 이와 같은 사례는 연구자와의 경우와 유사하게 마리아 원장의 경우에서 나

타나고 있었다.

마리아원장의 개별면담에서 보여준 것과 같이신이 주신 달란트, 신앙과 존경하는 어르신이 발전과 영향이라고 표현한 것과 같은 맥락에서 이해할 수 있을 것이다. 연구자를 포함하여 부설기관의 원장들 가운데 특히 마리아 원장과 연구자는 교회 부설기관의 유치원으로서 종교관을 온전히 실천하면서 교직원생활을 하고 있었다.

[인생관, 가치관의 새로운 정립]

그동안 20년 가까이 본 유치원에서 지내오면서 교회와 신앙생활, 직장생활은 뗄 수 없는 관계로 유지 되어 왔고 무엇보다 원장의 자리를 지켜줄 수 있는 큰 원동력이자 큰 뿌리이기도 하다. 그러나 그 과정 속에서 어찌 미움, 상처, 시기, 질투, 욕심, 교만들이 존재하지 않겠는가? 그럴 때마다 더 낮은 자세로 간구 할 수 있게 해달라고 기도해본다.

(2009. 10. 6. 연구자 연구저널)

[정체성의 정립]

눈에 보이고, 귀에 들리니 그전과 많이 다르다. 원장도 이제 다시 시작하는 기분이다. 그 동안 충분히 시행착오의 시간이었고 전문적인 원장님들도 없이 원장으로 임용되어 무엇인지도 모르고 열정 하나로 이끌고 왔던 9년 넘는 시간이었다. 참 겁 없이 원장의 역할을 수행해왔던 것 같다. 본인은 전문성도 있고 리더쉽과 카리스마 있는 변화 지향적인 원장으로 거듭나길 소망한다.

(2009. 9. 30. 연구자 연구저널)

연구자의 저널은 앞으로의 시간을 준비하고 유치원의 현실과 미래 앞에 고뇌하는 모습을 통하여 우리나라의 유아교육의 현실과 전망을 깊이 이해 할 수 있는 표현이라고 할 수 있겠다. 연구자의 교직경력 20년은 본 연구자가 재직하고 있는 유치원에서의 총 경력이 전부이다. 이직의 경험 없이 초임교사로부터 시작하여 원장에 이르기까지의 여정에서 수많은 시행착오와 시련, 상처들이 연구자를 성숙하게 하였다. 20년의 시점이 되니 새로운 가치관이 정립이 되며 앞으로의 시간은 어떻게 맞이하여야 하는지 검혀해지고 리더로서의 책임과 역할이 무엇인지 더욱더 고민하는 시기라고 할 수 있다. 다음은 그러한 차원에서 본원에 교사들의 인간관계요인들을 점검하고 원장으로서 리더쉽에 대한 것을 보다 숙고하는 기회를 갖고 느끼는 감정을 기록한 저널이다.

[후배양성]

원장도 후배교사들에게 길을 터주고 교사들 스스로도 주인의식, 리더쉽을 갖고

일 할 수 있는 터전을 마련해 주어야 한다고 생각 한다. 특히 부설기관은 그 일을 무엇보다도 중요하게 생각해야 하고 그냥 월급을 받는 것이 아니라 자신이 기여하는 바가 무엇인지 성찰하고 고민해야 한다고 여겨진다. 교사들이 조직의 새로운 전기를 마련해 주리라 믿어 본다.

(2009, 10. 19. 연구자 연구저널)

연구자가 원장으로 임용 된지 10년을 맞아 많은 회한과 감회가 뒤섞이는 한 해를 보내왔으며, 특히 교사문제로 더욱더 신경을 쓴 한 해였다. 보내온 시간을 생각하면서 앞으로 보내야 할 시간에 대해서도 심오하게 생각하게 하게 되고 그러한 과정에서 교사들의 태도나 행동들을 보면서 부설기관의 교사들로서 주인의식과 책임감을 가질 수 있도록 준비하였다. 조언을 하고 부설기관이 나가야 할 바와 교사들이 어떠한 리더십을 지녀야 하는지에 대해서도 대화를 나눈 시간을 보낸 것은 연구자도 다른 원장들만큼 유치원과 상부기관인 교회의 애정이 남다르기 때문이라고 이야기할 수 있다.

3. 비상(飛上)하다

연구자는 2010년에 유치원에 새로운 유아영어교육 도입과 적용을 위하여 일본을 방문하였다. 현지 시찰 후에도 교회와 유치원을 위하여 심사숙고하는 자세를 갖게 된다. 이러한 일들이 원장 자신의 일신의 영광이나 명예가 아닌 진정 유아들의 바른 언어교육을 위하여 더욱 더 도전하고 진보하기 위한 모습을 잃지 않으려는 자세가 엿보인다고 할 수 있겠다.

원장으로서 진정으로 유아교육이 발전하고 유치원의 미래를 위하여 자신의 모든 것을 바칠 수 있는 삶이 되고자하는 것이 연구자의 바람이라고 할 수 있겠다. 부설유치원장들은 일반 사립유치원장들과는 달리 처우나 미래가 확실하게 보장되거나 신분보장 면에서 일반 병설유치원과는 또 다른 면모를 갖고 있다고 할 수 있다.

다음은 연구자의 원 운영에 대한 소신과 계획을 염원한 채 일본연수를 떠나기 전 비행기 안에서 잠깐 연구의 저널을 기록한 내용이다. 저널을 살펴보면 새로운 프로그램이 원의 활력소가 되어지길 기대하면서 장정에 나서게 된다.

[도전받기 위해 떠남]

연수(내년도 있을 영어 프로그램 현지답사) 준비를 좀 하고, 원장님들 면담하

고, 원아모집기획안 작성으로 분주하고 정신없는 하루하루를 보냈다. 육체는 피곤하나 정신은 깨어있어야 하는 각성의 상태가 계속 지속되고 있다. 새벽부터 있게 될 장정을 잠깐 그려보고 2박3일의 일정동안 더 많이 보고, 느끼고, 담아오리라.

(2009. 10. 21. 연구자 연구저널)

[견고한 성]

비행기에 몸을 싣고, 잠을 이루지 못한 육신을 의자에 잠시 기대어보고 저널을 펼쳐든다. 저널은 이제 연구자의 진실한 대화의 장이 되어 버렸고 이 공간을 통해 연구자는 스스로 정화되는 기분을 갖게 되었다.(중략) 삶의 목적이 분명한 인생이고 싶다. 조직도 목적을 분명하게 제시 할 때 구성원이 좀더 참여의식을 갖게 되리라 믿으며... 강하고 견고한 성을 구축해본다.

(2009. 10. 22. 연구자 연구저널)

연구자는 오랫동안 현장에서 유아영어교육을 유아영어 관련업체에 위탁하여 프로그램을 진행해 왔다. 그러던 즈음 유아영어교육시스템에 한계를 느끼고 새로운 유아영어 교육에 목말라 하다가 우연한 기회에 일본에서 개발된 프로그램을 접하고 일본을 직접 방문할 기회를 마련하였다. 이번 계기가 유아영어교육에 갈급한 연구자의 심정을 달래주길 기대하면서 일본행 비행기에 몸을 싣게 되고, 비행기 안에서 여러 가지 유치원의 프로그램과 유치원조직구성, 리더로서의 비전 제시, 조직과 구성원들과의 관계에 대해서 심도 있는 구상의 시간을 갖게 되었다.

리더로서 자질을 갖추고 변화에 적극적으로 대처하는 자세가 리더가 갖추어야 할 자격이라고 제시하고 있다. 리더쉽은 유치원장으로서 앞으로 의미 있게 이해하고 방향과 목표를 설정하는데 중요한 이론이고 실제적인 이론이며 앞선 원을 경영하고 교육철학을 펼치는데 많은 도움을 주리라고 생각한다.

[위축, 괴리감]

경영의 마인드를 배우고 교육에 대한 노하우, 사립유아교육기관의 현실들을 서로 교감하면서 본인의 마음과 각오를 다시 한번 재정립 할 수 있는 기회였다. 유아교육에 대한 열정하나로 온 인생을 살아오신 원장님을 바라보면서 그분의 열정, 능력, 신앙, 성취동기, 교육철학들을 배워 올수 있었다. 벤치마킹, 모델링, 동일시하고 싶은 마음과 현실적인 괴리감으로 오후 내내 불편한 마음이었다. 이제 본 것을 어떻게 우리원에 적용, 도입 시키나?

(200. 9. 24. 연구자 연구저널)

연구자는 평소에 현지시찰이나 연수 등의 기회를 통하여 유아교육의 현재 동

향과 교육의 흐름들을 살피는 것을 게을리 하지 않았다. 시간과 여건이 허락하는 범위에서는 국내·외를 가리지 않고 다녀 보았다. 연구일지에 나오는 경기도의 00유치원을 다녀온 뒤 받은 자극과 도전을 마음속에 오래 새겨두고 싶었다. 유아교육에 열정과 헌신으로 일생을 살아온 00유치원의 원장님과의 만남은 연구자에게 그야말로 귀중한 만남이었으며 인연이고 좋은 롤 모델이라 할 수 있었다. 새벽길을 헤치고 간 것이 후회되지 않고 육신의 피곤함이 유치원을 보는 순간 짝 사라지는 기분! 자주 경험하지 못하는 감정이었다.

한국의 유아교육의 시장의 80%이상을 담당하고 있는 사립유치원은 규모면으로나 유아 수로나 공립과 견줄 수가 없음에도 불구하고, 사립기관과의 질적·양적인 수준차이가 많다는 것은 큰 사회적인 문제라고 할 수 있다. 현지에 가서 보고 온 후 연구자는 원 위치로 돌아오니 한쪽 가슴은 답답해져오고 연구자의 어깨가 무거워지는 것은 그만큼 유치원을 가슴 깊숙이 사랑하고 앞으로의 인생에 귀중한 파트너로 생각하고 있었다는 것을 확인시켜주는 일이었다고 생각되어진다.

다음 연구자의 저널은 연구자의 원장으로서의 심정이 담겨진 내용이다. 부설 원장으로서 오랜 기간 한 곳에서 젊음과 열정을 바쳐온 연구자는 시간의 흐름 속에서 반복되는 일상을 통해 많은 것을 깨닫고 미래를 계획하는 시간을 갖게 되는 계기가 되었다고 기록하고 있다.

[뿌리 깊은 나무]

역시 한 기관을 대표하는 것이 그냥 되어지는 일이 아니구나 라고 여겨졌다. 대표자가 되기까지 무수히 많은 굴곡들을 거쳐 오면서 뿌리 깊은 나무가 되어 흔들리지 않았구나! 라고 생각 했다. 아울러, 본인의 여정도 다시 한번 뒤돌아볼 수 있게 되었고, 이러한 회고를 통해 현재의 자아정체성과 미래에 대한 희망과 도전을 그려보고자 한다.

(2009. 9. 21. 연구자 연구저널)

[지혜로움]

인간이 하는 일에는 항상 한계가 있고 걸림돌이 있게 된다. 그러한 과정들이 인간을 성숙하게 하고 인간답게 한다.(중략) 세상사는 잘되는 것도 득이 되고 안 되는 것도 득이 되는 경우가 많은 양면성을 지닌다는 것이 나이가 드니 지혜로 깨닫는다. 학문적인 지식은 지혜에서 항상 밀린다. 그래서 겸손하게 한다. 그리하여 또 감사해진다.

(2009. 10. 13. 연구자 연구저널)

연구자의 여러 저널들은 원장으로서 10년 이상이 된 교육적 경험을 바탕으로 삶의 견해함을 기록하려고 하였다. 인생의 지혜로움을 찾으려는 40대의 여성원장의 모습을 발견할 수 있게 된다. 부설원장으로서 비교적 젊은 나이에 원장이 되어 한 기관을 책임을 지고 지내온 교육적인 시간의 경험을 비추어 연구자는 미래를 새로운 시각으로 보려고 노력하고 있었다.

[통찰력]

요즘 교사들은 쉬어주는 것을 제일 좋아한다. 이럴 때는 지혜와 통찰력이 필요할 때 같다. 원장의 교사시절과 지금의 교사들의 정서가 많이 다르다. 본인도 이곳에서 20여년을 있으면서 부족하고 모자라는 점이 많았지만 그때는 원가 열의와 열성, 무대포 정신이 있었던 것 같은데...지금의 교사들은 너무 합리적이고 자기중심적이다. 교사연수건 하나로 원장은 그 현상 저변에 깔린 감정과 여러 의미들을 발견한다.

(2009. 8. 27. 연구자 연구저널)

연구자의 교사시절에는 연수나 교육을 보내주게 되면 너무 기분 좋고 감사한 마음으로 연수를 가곤 했는데, 요즘 교사들은 원에서 비용과 시간을 허락하여 연수를 보내주어도 고마움이나 감사함이 부족한 편이다. 요즘 교사들은 육체적인 피곤으로 인하여 쉬어주는 것을 가장 원한다고 하지만, 그러한 모습들이 원장으로서서는 서운하고 이것을 앞으로 어떻게 해서 교사들에게 긍정적인 자극을 부여해 줄 수 있을까? 하고 고심하는 중이었다. 원장에게는 지혜와 통찰력이 요구되는 순간이기도 하였다.

요즘 교사들은 지식적으로나 다른 역할에서든지 영특하고 능력이 있으나, 기관에 대한 헌신감과 자기를 희생하려는 정신은 그전과 많이 다름을 느낄 수 있다. 이러한 변화를 연구자는 인식하고 새로운 교사교육을 위해 지혜와 통찰력을 갖추려고 많이 고민하고 성찰하고 있었다. 이와 같은 점들이 원장으로서, 최고 책임자로서 남모르게 고뇌해야 할 부분이었다.

이상의 연구자의 생애와 현장에서의 경험들을 재조명 해보면 연구자의 삶은 언제나 교회라는 공간에서 함께 하였다. 교회부설유치원의 원장으로서 설립관을 실천하고자 동분서주 불철주야로 뛰어다니는킬리만자로의 표범 이 되고자 하였다. 이러한 심정으로 연구자는 교직생활을 하고 있는 것으로 나타나고 있었다. 대다수의 사립유치원이 대형화되고 유치원의 색깔을 갖지 못한 채 운영되고 있으며 수요자 중심의 구조로 전환하는 요즘 세태에 연구자의 생애와 교육적 경험들은 의미 있는 연구로 유아교육분야에서 활용되어지길 기대한다.

V. 또 다른 부설유치원장들의 삶

A. 교사가 되기 위한 준비

이 절에서는 참여자들의 인터뷰를 토대로 교사가 되기 위한 교직입문 이전의 생애를 살펴보고자한다. 이를 통해 교직에 입문하게 된 동기와 환경을 이해하고, 그들이 교사가 되는데 있어 중요한 출발점이 되기도 하는 그들의 생각과 교직에 입문하기까지의 과정을 기술하고자 한다. 대학입학 이전의 삶과 교사가 되기 위한 유아교육과의 지원 동기와 대학생살에 대해 다양한 이야기들을 구술 하고자 한다.

마리아 원장은 기독교 부설유치원장으로써 연구 참여자 중 가장 오랜 기간의 교직경력을 갖고 있는 원장이다. 남편과 1남의 자녀를 두고 독실한 기독교인으로서 교회와 유치원을 위해 헌신적으로 생활하고 있는 원장이다.

으뜸원장은 대학 부설유치원장으로서 연구자와 같은 나이이며 같은 경력을 갖고 있다. 그리고 남편과 2남의 자녀를 두고 행복하게 살아가고 있는 원장이다. 특히 유치원교육의 많은 애정과 열정을 갖고 있으며 대학 부설유치원장으로서 지역사회에 모범이 되고 있는 원장이다.

연꽃원장은 불교 부설유치원장으로써 남편과 1남 2녀를 두고 시부모님들과 함께 생활하고 있는 요즘 보기 드문 원장이라 할 수 있다. 인간의 도리와 예의범절을 중시하고 남을 배려하며 유아교육에 앞으로도 많은 헌신과 노력을 하고자 하는 원장이다.

이상 3명의 연구 참여자들의 인터뷰와 참여관찰을 통하여 그들의 성장과정과 다양한 경험들을 이야기하도록 하겠다.

1. 대학입학이전: 가난과 풍요

마리아원장은 1963년 전남 00의 부농 집안의 막내로 태어나 특별한 어려움이 없이 생활하였으며 가족의 사랑을 받고 자라면서 원만하고 남을 도와 줄 줄 아는 성격으로 성장하게 된다. 이러한 성격으로 주변에는 언제나 많은 사람들이

몰렸으며 풍족하고 유복한 환경은 마리아원장의 삶에 중요한 영향을 미치게 된다. 한편으로 으뜸, 연꽃원장들은 넉넉하지 못한 형편으로 꿈을 버리고 생계를 걱정해야 할 정도의 형편이었다. 때문에 교사를 희망하는 것이 어려운 상태의 환경이기도 하였다. 학창시절에 대한 원장들의 이야기는 풍요와 빈곤의 각기 다른 삶이 시작되고 있었다.

[풍요한 가정]

초등학교 때는 내가 다른 애들이 볼 때 굉장히 선망의 대상이 되었을 거라고 생각해. 부유한 환경, 풍족한 물건들, 초등학교 동창들이 많이 부러워했어. 우리 집은 그 당시 시골에서 많은 땅이 있었어. 우리 집에 일하는 사람도 있었던 것 같고... 부농의 집안에서 자란 덕에 시골에서는 볼 수 없는 연필깎이, 카메라 등 그때 당시의 귀한 것을 많이 접했지. 초등학교 방학 때 서울을 한 번씩 가면 고모들이 원피스를 맞춰주고...남들이 맛보지 못한 부분들을 경험 할 수 있었던 것 같아. 체육대회나 운동회 때 엄마가 점심을 다 준비 해오시고... 작은 오빠가 노란 자전거를 보내 준거야. 00여중에서 여학생용 노란색 자전거를 타고 다녀서 또 한 번 이슈가 되고 시선을 한 몸에 받고 살았지. 중학교 때도 스포트라이트를 많이 받고 자랐지.

연구자: 그 시절 시골에서는 뭐든 귀하던 시절이었는데 정말 친구들이 많이 부러워했겠어요.

마리아원장: 그런데 내가 부잣집 막내딸이고 아쉬운 것이 없을 만큼 풍요로운 환경이었는데 그런 점과 달리 의외로 내가 소탈했어.

(2009. 9. 14. 마리아원장 개별면담)

이러한 유복한 환경에서 성장하면서 마리아원장은 언제나 밝고 명랑하게 교회 활동과 학교 행사 등에 적극적으로 참여하게 되고 이러한 활동들이 이후 교사생활을 하는 데 많은 도움이 되었다고 한다.

[빈곤한 가정]

집안형편이 많이 힘들었어요. 시골의 아주 가난한 동네에서 저의 인생을 제 스스로 개척해 나가면 안 되는 상황에서 딱히 꿈이 정해지지 않고 그냥 하루하루 먹고 살기 급급할 정도였어요.

(2009. 9. 18. 으뜸원장 개별면담)

[가난한 기억]

초등학교 때는 시골이지만 내가 집안의 막내로서 부모님의 사랑을 독차지 하고 언니 오빠들의 사랑을 독차지 하고 귀여움을 받고 자랐지요. 중1때 시골에서 살다 저 혼자 00으로 나오게 되면서 향수병에 걸리게 되었어요.

연구자: 왜 촌티가 많이 나서 힘들었나요?

그랬던 것 같아요. 시골에서 사랑을 독차지 하고 살다가 00이라는 도시에 나가 보니 관심이 나에게만 있지 않고 시골에서 느꼈던 사랑만큼 못 받으니까 힘들었나 봐요. 언니 오빠들이 보살펴주다가 초등학교 3학년 때 아버지가 일찍 돌아가시면서 가정이 어려워지기 시작 했었어요. 고등학교는 가정형편이 어려워 저서 언니가 등록금을 내어주고 어찌하여 언니의 도움으로 힘들었지만 졸업을 하게 되었어요. 실력은 그렇게 뛰어 나지는 않았지만 고등학교를 큰언니가 일하면서 보내주게 되었고 고등학교 졸업한 뒤 1년을 사무실 같은 데서 일하게 되었지요. 대학은 “네가 벌어서 가라고” 했고 더 이상 손을 벌릴 수도 없는 상황이 되었지만... 사무실에서 일을 하다가 친구가 우연히 J 대학 입학 원서를 들고 와서 접수 하자고 했어요. 물론 어릴 적부터 유치원 교사가 꿈이었기에 다행히 유아교육과에 지원 할 수 있었어요. 아무한테도 말을 못하고 시험 본다는 말도 못하고 합격통지서가 왔는데 오빠가 내일 까지 마감인데 낮에 만나서 오후 늦게 저녁차로 와서 그때 돈으로 60만원을 납부했지.

(2009. 9.11. 연꽃원장 개별면담)

유복한 마리아원장과는 달리 으뜸원장은 1968년 전남 00의 어려운 형편의 집에서 둘째딸로 태어났다. 위로는 오빠와 아래로는 동생들이 있어 거의 가장의 역할을 해야만 하는 환경에서 유년시절을 보내게 되었다. 학창시절에 대한 질문의 답으로는 가난한 기억을 먼저 떠올리게 된다고 이야기하고 있다.

으뜸원장과 비슷한 경우의 연꽃원장은 1969년 전남의 시골에서 막내로 태어나 넉넉하지 못한 형편에 일찍 부모님을 여의고 본인이 인생을 개척해 나가야할 상황에 놓이게 된다. 가정형편으로 인하여 언제나 타인을 먼저 배려하고 이타적인 성격을 갖게 되는 계기가 되었다고 보인다. 연꽃, 으뜸원장의 가정형편이 얼마나 힘들고 어려웠는지 다음의 사례들이 잘 표현해 주고 있다.

[소녀가장]

12살 때부터 혼자 자취를 하면서 내가 벌지 않으면 공부를 할 수 없는 상황이었고 거의 소녀가장처럼 동생들의 뒷바라지 등을 하면서 나를 돌보거나 나의 자아성취, 만족, 이상, 꿈 이런 단어와는 거리가 멀게 살아왔던 것 같아요. 청소년기를 보내면서도 고등학교 때 처음 냉장고라는 것을 구경했으니까요. 그때 학교에 우산을 갖다 주는 부모님들을 보면 그렇게 부러웠어요, 저의 기억으로는 저희 부모님들은 상상을 못할 광경이었었던 거죠. 그렇게 살다 보니 지나치게 작은 것에도 민감하게 반응하고 사회생활을 한 후 20년을 못 누리고 살아온 것 같아요.

(2009. 9. 18. 으뜸원장 개별면담)

[너무나 맛있는 빵 냄새]

고등학교를 다닐 적 이야기인데요. 00학교를 다니면서 00동까지 걸어 다녔지

요. 지금으로 따지면 걸어서 30분 이상 되는 거리를 걸어 다니면서 보냈죠. 차비를 아끼고, 절약할 요령으로 걸어 다니면서 00제과정에서 나는 맛있는 빵 냄새에 취하고 빵 가게에 진열장에 있는 빵을 보면서 군침을 꿀꺽 삼키면서 그때 내 생각으로 “언젠가 내가 저 빵을 다 먹어버리리라” 라고 다짐하면서 학교를 오고가고 했을 정도로 가난하고, 어려웠던 것 같아요.

(2009. 9. 22. 연꽃원장 개별면담)

으뜸원장의 유년시절은 우울하고 어려운 가정형편으로 거의 소녀가장의 역할을 하다시피 보냈다고 한다. 주변 환경도 새로운 직업세계를 꿈꾸거나 진로를 조언해 주는 사람도 없어 본인의 삶보다 동생들의 뒷바라지와 생계를 하루하루 걱정해야 할 처지의 시기를 보냈었다고 제보하고 있다. 연꽃원장의 경우도 어려운 가정형편으로 인해 학창시절에 별다른 경험을 해보지 못하고 힘든 가난의 시기와 사춘기 예민한 여고시절이 빵에 대한 추억이 지금도 남아 있다고 한다. 일찍 부모들을 여윈 연꽃원장은 형제들과 생계를 위해 어렵게 살아가고 있었으며 대학이나 진로에 대한 조언과 환경은 열악하고 새로운 도전이나 자극이 없는 상태로 살아가고 있었다.

가난은 이렇듯 예민한 여학생들에게 부푼 꿈을 꾸게 하기 보다는 현실적으로 자신의 생계와 가족을 부양해야 하는 짐을 짊어 져야 하는 시기를 보내게 된다. 이러한 경험은 훗날 교사로, 원장으로 근무할 때 작은 것에도 감사하게 되고 겸손하게 되는 성향으로 자리 잡게 되어 한 기관에 장기간 근무하는데 좋은 이유가 되었다.

위와 같이 원장들의 대학입학 이전의 삶을 들여다보면 그들의 각자의 환경에서 그리고 가난과 풍요한 물리적인 조건에 순응하면서 살아왔다고 할 수 있다. 그러한 경험들은 부설유치원장들의 개인적인 특성으로 작용하게 된다.

마리아원장은 지금도 여유 있게 원을 운영하고 있으며, 으뜸원장의 경우 기관은 크고 환경적으로는 우세에 있지만 아직까지 여유 있는 삶을 살아보지 못하였다고 진술하고 있었다. 아울러 연꽃원장은 경제적으로 넉넉하지 못한 정서들이 지금도 남아 있어 자신감 있게 원을 운영하기 어렵다고 기억하고 있었다.

2. 유아교육과 지원동기: 막연한 꿈 vs 꿈도 없는 세상

본 절에서는 3명의 원장들이 고등학교를 졸업하고 유치원 교사가 되기 위한 준비과정인 유아교육과에 입학하게 된 배경과 대학에 입학하게 되기까지의

과정을 살펴보고자 한다. 서로 다른 삶 속에서 유아교육과라는 공간으로 옮겨지는 이야기를 알아보고자 한다. 원장들이 유아교육과를 선택하게 된 것은 자의와 타의에 의해서 입학하게 된다. 그들의 이야기는 모두 다 다르고 지원동기에 따라서 유치원교사로서의 출발이 연결되어진다는 것을 알 수 있다.

으뜸원장의 경우도 고등학교를 선택하는데 있어 실업계를 가서 빨리 취업을 하고 생계에 보탬이 되라는 가족의 뜻을 뒤로 하고 인문계고등학교에 진학하여 그나마 대학 진학을 꿈이라도 꾸어볼 수 있었다고 이야기 하고 있다.

[꿈도 없는 세상]

여고를 가려했는데 집에서 상고를 가라고 하셨어요. 일찍 졸업하고 취업을 하라는 뜻이었겠지만…너무 어려운 형편에서도 인문계를 가려고 했어요. 그런데 인문계를 가지 않았다면 저의 소박한 꿈마저 포기하고 말았을 거예요. 대학은 꿈에도 꾸지 못할 정도로 꿈이 없어질 그런 시기를 보내었죠. 나중에 정말 꿈도 없고 희망도 없이 1학년을 보내게 되었는데 그때는 시험도 신경 쓰지 않고 자포자기한 상태로 지내다가 그때는 다음 학기 학비를 걱정해야할 상황이었고 2학년 쯤 되니 이래서는 안 되겠다 싶어 다시 맘을 다잡고 공부를 하게 되었지. 내가 지금도 가장 후회하는 일이 있는데 국립 S 대학 사범대학을 안간 것을 제일 후회하고 있어. 집에서 동생들도 있고 그러니 대학을 가는 것을 허락 하지 않으셨고 쉽게 좌절하고 포기 해버렸지. 그렇게 입시철을 놓치고 졸업식 때 학교를 가니 담임선생님께서 입학 원서 두 개를 보이시면서 하나는 00대학 간호학과, 또 하나는 00대학 유아교육학과 원서를 들고서 둘 중에 하나 택하라는 것이야 나는 그때 유아교육과가 무엇인지도 몰랐고 그것에 대한 개념이 거의 없었던 상태였고 그 당시는 전기, 후기 전형이 다 끝나고 전문대학 밖에 갈 수 있는 곳이 없었지. 그래서 유아교육과를 택하게 되고 직장을 다니면서 야간에 공부할 수 있다는 조건 때문에 그렇게 1등으로 들어가면서 부설유치원 보조교사로도 일하게 되었지

(2009. 9. 22. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 선택의 여지없이 장학금을 받고 야간으로 대학을 다닐 수 있는 J 대학 유아교육과를 선택하게 된다. 오전에는 보조교사로 오후에는 유아교육과 야간으로 다니면서 학업과 생계를 병행하게 된다. 그 당시 누군가 조금만 도와주어 사범대학을 갔더라면 하는 후회가 항상 남는다고 한다.

연꽃원장은 어렸을 적부터 유치원교사의 꿈을 꾸고 보통의 여자애들처럼 교사라는 직업을 동경하게 된다. 그래서 유치원교사가 되기 위해 학창시절부터 준비를 하고 예비해 온 것으로 나타나고 있다.

[어릴 적 꿈은 유치원교사]

연구자: 유치원 교사가 되는 계기는 무엇이었나요?

유치원 선생님은 유치원 애들이 노란 원복을 입고 견학 나가는 것을 시골에서 보고 결심 했던 것 같아요. 그 후로 고등학교 때부터 죽기 전에 꼭 한번 해봐야겠다고 생각 하고, 고등학교를 졸업하고 1년 있다가 더 확실하게 결심하게 되었던 것 같아요.

(2009. 9. 11. 연꽃원장 개별면담)

[막연한 꿈]

그냥 막연히 특별한 꿈 없이 개구쟁이처럼 잘 지냈고...꿈은 굉장히 광범위 했지만 희망 이라고 할까?(중략) 그 뒤로 교사에 대해서 현장에서 생각한 것이 '아 교사는 아이들이 무엇이 되든지 인정하고 격려해 주어야겠구나.', '그 꿈을 꺾거나, 포기하게 하거나, 상처를 받게 해서는 안 되겠구나.'라고 생각 했지 교사는 아이들의 꿈을 키워주는 교사가 되어야 훌륭한 교사일거라는 확신과 믿음이 생겼지.

(2009. 8. 23. 마리아원장 개별면담)

연꽃원장의 유치원교사에 대한 열망은 고등학교를 졸업하고 난 뒤 사회생활을 1년여 가까이 하면서 더욱 구체화시킨다. 그리고 유아교육과를 입학하여 적극적으로 학교생활을 하게 된다.

마리아원장은 어렸을 적부터 교사에 대한 막연한 꿈을 꾸고 지내오면서 교사로서의 자질과 성품에 대해 나름대로의 가치관을 정립하며 지내온 것으로 나타나고 있다. 교사라는 직업에 대해 어린 나이였지만 교사라면 어린아이들에게 무한한 가능성과 잠재력을 심어줘야 한다는 확신과 믿음을 갖고 있었다. 훌륭한 교사에 대해서 이 때부터 어떠한 자질을 갖추어야 할 지 명확한 소신을 갖게 되었다고 할 수 있다.

그리고 교사라면 아이들에게 꿈과 희망을 전해줄 수 있도록 용기와 지지를 보내는 자질을 갖추어야 한다고 전하고 있었다. 교사의 말 한마디에 아이들의 인생과 운명이 결정 될 수 있기에 교사를 준비할 사람이라면 심정과 언어가 무엇보다 중요하다고 주장하고 있었다.

이상에서와 같이 부설 유치원장들의 대학에 입학하기까지의 과정을 살펴보았다. 그들이 대학에 입학하게 된 동기들은 모두 다르고 선택에 있어 자의 반 타의 반으로 입학하게 되었음을 알 수 있다. 선택의 여지가 없이 입학하게 된 연구자와 달리 연꽃원장은 자기 선택에 의해서 입학하게 되고, 마리아 원장은 주위 사람들의 권유로, 으뜸원장은 별다른 정보나 기대감 없이 입학하게 된다.

모두 다른 이야기들을 가지고 유아교육과라는 조직체에서 이들은 공통된 문화를 이제부터 형성하게 된다고 할 수 있다.

이러한 문화는 원장들과 연구자가 살아가는데 오랫동안 자리 잡게 되고 교직 생활을 하는데, 사회생활을 하는데 시작점이 되었다고 할 수 있다. 따라서 3명의 원장들이 유아교육과에 입학하게 되는 연결점은 막연한 교사의 꿈과 또는 주위의 권유였다는 것을 알 수 있다. 그리고 이러한 연결고리는 이후 이들이 교사로 성장하는 데에도 중요한 단서로 작용한다.

3. 대학생활: 도우심 vs 역경

참여자들의 대학생활은 모두 제 색깔을 달리하고 대학시절이 취업까지 연결이 되기도 하였다. 또 다른 원장은 주변사람들의 도움과 예비함으로 인해 어렵지 않은 대학 시절을 보내기도 하고 열심히 학과 생활과 동아리 활동을 하면서 보내기도 한다. 마리아원장은 유아교육과에 입학한 것이 하나님의 도우심과 예비함으로 인해서이고 그로 인해 교사를 할 수 있었다고 믿고, 확신하고 있었다. 종교적인 영향이 어렸을 적부터 많이 미치었고 그러한 것들이 훗날 교사로서, 원장으로서 기독교 교회 부설유치원의 사명과 책임을 다할 수 있게 되는 원동력이었다고 할 수 있다.

[우연한 기회로]

재수시절 큰오빠가 J 대학 유아교육과에 아는 교수가 있어서 그 교수님과 연락이 닿아 3월 15일에 입학하게 되었다. 지금 생각해 보면 큰오빠가 동역자였던 것 같아. 누가 다 도와 줘서 졸업을 하게 되고 오빠 건설 회사에 나가 전화나 받다가 빈둥빈둥 놀면서 편하게 생활 했을 수도 있지. 오빠가 많은 영향력을 교회에 행사하고 있을 즈음에 교회 유치원교사 채용이 있어 이력서를 내게 되고, 그 후 6월 15일 유치원에 들어가게 되었다. 그때 원장님이 너무 인자하시고 좋으신 분을 만나 지금까지 쪽 해오게 되었던 것 같아.

(2009. 8. 23. 마리아원장 개별면담)

[열심, 또 다른 고난 역경]

가정형편상, 내가 오빠를 챙기는 입장이 되어서....유아교육과가 조금 힘들잖아. 그러나 성실하게 보냈지. 내가 즐기지는 못했지만 그렇다고 또 할 것은 다 하고... 대학 2학년 때 엄마마저 돌아가시게 되고 그때 굉장히 좌절해 있었고 역경과 고난의 시기를 보내었죠. 그러면서 그때 좀 철이 들었던 것 같아요. 2학기 시작 즈음이었지 아마 그래서 아무튼 열심히 해서 마쳤지요.

(2009. 9. 17. 연꽃원장 개별면담)

마리아원장은 부유한 가정에서 별 큰 어려움 없이 지내오다가 대학에 입학한 즈음에 생애 있어 큰 변환을 맞이하게 된다. 마리아원장 가정의 기둥이라 할 수 있는 큰 오빠가 지역사회에서 아주 큰 건설 사업을 하게 되었는데, 뜻하지 않게 부도를 맞게 된다. 그 부도의 여파를 오롯이 감당하면서 감사하는 마음으로 교직생활을 하는 마리아원장의 삶의 자세는 참으로 존경스러운 점이라고 할 수 있다.

연꽃원장은 대학에 가서 바랐던 것만큼은 아니었지만 열심히 재미있게 지내었다고 진술하고 있다. 유치원 교사가 꿈이었던 연꽃원장은 다양한 경험을 하며 학과생활을 보내게 되었다고 한다. 재미있게 학과 생활을 보내게 되던 중 대학 2학년 때 어머니를 여의게 되고 실의 좌절에 빠지게 되었다고 한다. 그래서 일찍 철이 들게 되었고 이러한 연꽃원장의 개인적인 성향이 언제나 타인을 배려하게 되고 남의 아픔을 이해하고 같이 공감할 줄 아는 원장으로 성장할 수 있게 되었다고 한다. 어머니의 죽음으로 인하여 연꽃원장은 생애의 힘든 시기를 보내게 되고 이러한 힘든 과정은 교직생활, 원장생활을 하는 데 힘들고 어려운 상황을 극복하고 이겨낼 수 있는 긍정적인 에너지로 승화되는 교육적 의미가 있다고 해석되어 진다.

마리아원장은 대학생활을 주변사람들의 도움으로 별다른 큰 어려움이 없이 학교생활을 하게 되고 원만한 교우관계를 형성하고 재미있는 유아교육과 생활을 보내게 된다.

[주변의 도움]

유아교육과를 다닐 때도 연구자에게 저번에 이야기 했지. 1학년 때는 노는 선배들이 나를 보호 해주고 나를 많이 챙겨 주었지. 예를 들어 점심시간에 밥 먹으러 가도 “000야 이리와” 자리 맡아주고 병풍처럼 나를 항상 지켜주고 보호해 주었던 것 같아 그렇게 대학 시절을 보내고...

(2009. 9. 14. 마리아원장 개별면담)

마리아원장의 그러한 성향과 성격들은 교사의 직분으로 교직 생활을 하고 원장으로서 원을 운영 할 때에 언제나 주변에 사람들이 도와주고 유치원을 중심으로 사람들을 많이 모이게 하는 요인으로 남게 된다. 주변의 도우심이 지금까지 원장으로서의 일들을 수행할 수 있는 원동력이 되었다고 할 만큼 겸손한 미덕을

지닌 원장이라고 할 수 있다. 이러한 요인들은 마리아원장의 교회 생활과 신앙 관에도 많은 영향을 미치게 되며, 긍정적이고 매사에 성실하고 밝은 모습을 유지할 수 있게 하는 근원이었음을 알 수 있게 된다.

이상에서와 같이 살펴본 바에 의하면 연구자를 제외한 부설유치원장들은 나름대로 재미있는 유아교육과 생활을 보내게 된다. 대학생활을 통해 사회적인 관계 형성을 배우게 되고 교사로서 갖추어야 할 자격을 준비하게 된다.

으뜸원장은 익숙하고 친밀한 유치원에 보조교사로 취업을 하게 되고 야간대학에서 어렵게 학업을 마치게 되는 열정을 보여주게 된다. 마리아 원장과 연꽃원장도 익숙한 곳에 또는 운명처럼 지금의 유치원에 취업을 하게 된다. 그 당시에는 그들도 지금의 모습으로 변화되고 성장 발전하였을 것이라고는 상상하기 어려웠을 것이다.

우리는 여기에서 교육적으로 시사 받을 수 있는 점을 발견하게 된다. 우선 유치원이나 어린이를 대상으로 하는 직업은 다른 직업과는 달리 처음의 직장선택이 굉장히 중요함을 알게 된다. 이는 유치원이나 유아기관들이 갖는 조직문화의 특수성이라고 할 수 있다. 처음 경험한 직장에서의 긍정적인 경험들이 교직생활을 전문성 있고 장기간 유지할 수 있는 요인 중에 하나로 작용한다는 것을 본 연구를 통해 발견하게 되었다.

B . 교사가 되어서

본 절에서는 세 참여자들의 초임교사시절과 주임교사의 시절을 중심으로 기술하고자 한다. 연구에 참여한 원장들은 각기 다른 모습으로 유아교육과의 생활을 하고 난 뒤 운명과도 같은 첫 직장에 취업을 하게 된다. 마리아원장은 평소 다니던 교회의 부설유치원에, 연꽃원장은 뜻하지 않게 불교재단의 불교유치원에, 으뜸원장은 예정대로 대학부설에 보조교사부터 시작한 것이 자연스럽게 이어져 졸업하고 난 뒤 얼마 있지 않아 신규교사로 취업을 하게 된다.

1. 초임교사시절: 힘든 것 vs 보람의 공존

연꽃원장의 경우에는 기독교 유치원을 맘에 두고 있었지만 뜻하지 않게 불교

유치원에 취업하게 되었다. 취업이라는 것은 본인이 그곳을 의도하거나 원해도 원과 서로 협상하고 바라는 점이 같아야 하며 끌리는 것이 있어야 된다는 것도 함께 제보하고 있었다. 한편, 으뜸원장의 경우에는 평소 유치원의 교사, 특히 대학 부설 유치원의 교사에 대한 좋은 이미지를 갖고 있어 선택의 여지없이 대학 부설의 기관에 취업을 하게 되는 상황을 만들게 되고 그러한 것은 꿈이 현실로 실현되는 것이라 할 수 있다.

[운명적인 취업]

유치원 교사가 되려고 이력서를 직접 내보내려고 했었어요. 천주교 유치원 00유치원에서 실습을 하고 00유치원에 이력서를 내려고 문의 했더니 그 유치원에서 오라고 해서 면접도 했지요. 그때 계셨던 선생님이 나를 소개해서 면접을 보게 되었어요. 2월 졸업하고 2월 2일부터 출근 한 것 같아요.

(2009. 9. 18. 연꽃원장 개별면담)

[주경야독]

부설유치원 보조 교사로 일하면서 참 유치원 선생님이라는 직업은 참 좋은 직업이구나! 라고 생각했지. 그전부터 부설 선생님들은 명문 유치원에 속하고 사회적인 배경, 학부모님들의 학구열 등이 좋고... 유치원 교사를 하면서 현장에 보고 배운 것들이 많은 도움도 되었고 1학년 2학기가 지나니 내가 해보고 싶은 직업이라고 생각이 들었어요. 그렇게 유치원 교사에 대해 꿈을 꾸게 되고... 부설 유치원에서도 구조조정의 바람이 일기 시작하면서 그런 이유로 유치원에 들어가게 되었어요.

(2009. 9. 18. 으뜸원장 개별면담)

[행복한 유치원시절]

유치원 생활은 행복했지요. 행복 속에 힘든 부분도 있고 서운한 부분도 있지만 아이들과 함께할 수 있는 자체가 행복 하고 나를 종교 부설기관이라는 의미가 남달랐지요. 부설기관에서 이런 교사를 할 수 있다는 것이 좋았고 행복했어요. 철부지 애들이 의젓한 모습으로 졸업하는 모습을 보면서 가장 큰 보람을 느끼고 기분 좋고 뿌듯하지요.

(2009. 9. 15. 연꽃원장 개별면담)

으뜸원장은 낮에는 현장에서 보조교사로 일하고 밤에는 야간대학 유아교육과에서 공부하면서 유치원교사의 꿈을 품고 살아왔다고 회고하고 있었다. 소녀가장으로서의 삶을 살아오면서 젊음의 낭만, 취미활동, 여가생활을 꿈도 꾸기 힘들 만큼의 상황들을 오로지 생존을 위하여 살아온 시절이었다고 기억하면서 그렇게 20여년을 살아온 습관이 지금도 남아 있다고 전해 주었다.

연꽃원장은 취업을 한 후 그 당시 사립유치원의 특성상 막내교사로 들어가 이것저것 많은 일들을 경험하고 차근차근 유치원의 업무들을 익히면서 사회인으로서 꿈꾸던 유치원 교사의 생활을 할 수 있게 되고 행복하고 기쁜 시절을 보냈다고 회상하고 있다. 으뜸원장도 본인은 유치원교사에 대한 만족도와 자긍심이 높은 편이었지만 상대적으로 사회적인 인식은 많이 낮고 부설기관의 특성상 책임과 역할에 대한 부담은 커서 그것이 어려움을 겪게 되는 주요한 요인이라고 이야기하고 있다. 아울러 대학의 부설기관에서 주는 환경적인 요인들이 으뜸원장을 20년이 넘도록 지탱해준 원동력이었다고 덧붙이고 있었다.

[힘든 과정과 높은 자긍심의 공존]

과정이 힘들긴 했지만 대학부설이라 유치원을 대표하는 역할을 해야 한다는 부담감과 사회적으로 낮은 인식들이 힘들게 한 반면 개인적으로 높은 자긍심을 갖게 되어 학교에서도 그렇게 대우를 해주고 인정도 해 주었지요. 내가 있는 대학 부설기관에서 힘들게 근무 한 것이 나를 지탱해준 것 같아요.

(2009. 9. 18. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 교사가 되기 전 힘들고 부정적인 상황이 많아 포기하고 싶은 상황도 있었지만, 본인의 생존을 위하여 모든 것을 감수하고 긴장의 끈을 항상 팽팽하게 잡아당기면서 살아온 삶이었다고 기억하고 있었다.

마리아원장의 주변 사람들은 좋은 인적 네트워크를 형성해 주고 있는 유형이라고 할 수 있다. 초임의 교사시절부터 좋은 원장선생님과 동료교사들과 함께 생활하면서 이상적이면서도 열심히 유치원의 업무와 일들을 수행하고 보내었다고 한다. 그 당시에는 유치원의 수업이 거의 12 : 30분이면 귀가를 하던 시절이라 별 다른 어려움 없이 초임 교사시절을 보냈다고 기억하고 있다.

[좋은 만남과 인연]

누구를 만나서 자연스럽게 드러나는 것은 초, 중, 고 시절 크게 어려움이나 상처 따돌림의 경험이 없고 유년시절이 행복해서 세상이 다 해피하게 보였던 것 같아. 같이 들어간 동료는 대학 내내 장학금을 받고 다니면서 정말 열심히 하던 애였는데 원장님(연구자)도 알지요 취업을 같이 해서 똑같이 근무를 하면서도 그때 당시 주임교사가 일처리 할 것을 주면서 나한테 자꾸 시키는 거야.

(2009. 9. 14. 마리아원장 개별면담)

[원장님의 배려, 책임감으로 열심히 하게 됨]

결혼을 하고 교사로 근무를 하게 되면서 원장선생님의 배려가 참 좋았어. 늘 열심히 했고 결혼을 하고 아기를 갖고 나서 불편한 점은 만삭이 되고 화장실 청

소를 하게 되거나 아이들의 차량운행을 하게 되는 상황들이 힘들었지. 그때는 내가 용납이 안 되더라고 남에게 피해주고 싶은 마음도 없었고 나의 일을 다른 사람에게 책임을 전가하는 것 같아서 참 그런 점은 힘들었던 것 같아.

(2009. 9. 14. 마리아원장 개별면담)

[남다른 사명감]

그때는 다 교사들이 마음가짐이나 태도 정신들이 지금과는 많이 다르지. 그 시절에는 당연히 교사들이 해내야 한다는 사명감, 책임감으로 일을 처리 하고 생각 했지. 열심히 했어. 갈등은 없었어. 유치원 생활을 그냥 잘 했어. 유치원 교사를 하면서 느낀 것인데 비록 내가 학교생활을 열심히 한 것은 아니지만 지금 돌이켜보니 중, 고등학교 때 교회 주일학교 교사를 했던 것이 밑거름이 되지 않았나 생각해.

(2009. 9. 15. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 초임교사시절을 큰 어려움 없이 보내게 되고 어렸을 적부터 알고 지내던 고향 동창생과 결혼하게 되고, 결혼하고 난 뒤에도 계속 원에 남아 유치원 교사로서 생활하게 된다. 그러면서 유치원 교사에 대한 여러 인식들이 다시 한번 정립되어 지고 구체화되는 계기가 생겨났다고 회고하고 있었다. 결혼하게 된 후로도 마리아원장은 교사의 직분과 태도 등에 대하여 바람직한 모델과 갖추어야 할 요건들에 대해 상세하게 이야기하고, 특히 부설유치원의 교사들은 조금 더 책임감을 갖고 사명감으로 일하고 헌신하여야 한다고 생각하고 있었다.

마리아원장은 고교 시절부터 시작한 교회에서의 여러 활동 중에 특히 주일학교 교사를 했던 것이 유치원 교사를 수행하는데 많은 도움이 되었다고 이야기한다. 그러한 신념과 생활태도는 지금까지 유치원을 책임감 있게 맡게 되는 여러 요인 중에 하나라고 할 수 있다.

원장들의 교사시절은 대부분 유치원교육이 왕성하고, 활발하게 이루어지던 1990년대를 시작하여 사립유치원, 특히 교회나 기관을 중심으로 한 유치원교육이 토대를 마련하고 사립의 특유의 면모를 보여주는 시기였다. 이러한 과정에서 연구에 참여한 원장들은 교사시절부터 공통적으로 힘든 일을 어려움으로 느끼지 않고 즐거움으로, 기쁨으로 보내었다고 회고하고 있었다. 이러한 근성들이 훗날 원장으로서 한 기관을 운영하는 큰 에너지로 작용했음을 알 수 있게 된다.

[우왕좌왕, 부담감]

1년 동안 정신없이 우왕좌왕 보내고 나니 그 다음 교사들이 체계적으로 교육을 받지 못한 채 혼자서 연구하고 후배들에게 모델링이 되려고 오랫동안 근무해야 한다는 생각을 못했고 당연히 부설기관이다 보니 후배들에게도 기회를 줘야 했

고 로테이션으로 근무할 수 있는 여건을 마련해 주는 것이 그 당시 원의 분위기였지요. 직장에 대한 부담감이 있었지요.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

[힘든 것 & 보람의 공존]

초임교사시절은 일단은 힘든 것 플러스 보람이 교차 했던 것 같아요. 내가 드디어 유치원 선생님이 되었구나 하는 보람과 교사들과 새로운 환경, 종교가 다른 곳에 처음 일을 하게 되니 그런 부분이 저에게 굉장히 힘들게 다가왔어요. (실은 저도 어렸을 적부터 시골에서 교회를 다니고 있었거든요) 또 힘든 것 중에 하나는 교사들끼리 오해가 있어 나를 무척이나 힘들게 했지요. 시간이 지나 1년 정도 지나니 그 오해가 풀리고 서로 알게 되고... 그런 오해를 계속 받고 있다가 처음에는 그러려니 감내를 하고 내 마음만 안 그러면 되지 하고 참아도 보고 그 뒤로 한동안 사람들에게 마음에 문을 안 열게 되었어요. 오해가 풀리고 저를 인정해주고 나니 점점 보람도 생겼던 것 같아요.

(2009. 9. 15. 연꽃원장 개별면담)

초임교사들이 겪는 어려움 중에 하나가 교사들과의 인간적인 부분들이 많이 작용 한다. 특히 미혼의 예민한 여성들이 겪게 되는 이성문제로 인한 시기, 질투, 오해들이 있기 마련인데 연꽃원장이 이러한 경우에 속한 사례이다.

연꽃원장은 일찍 대학시절부터 지금의 남편과의 교제가 있어 취업할 당시에도 남자 친구가 있다는 사실이 소문으로 나면서 곤란함을 겪고 있었다고 한다. 특히 그 일로 상처 아닌 상처를 받게 되고 인간적인 관계를 다시 한번 생각하고 정비하는 시간이었다고 이야기하고 있다. 유치원이라는 공간이 주로 여성들로만 구성되어 있다보니 그것도 특히 20대 초반의 여성들이 많이 근무하는 곳이기엔 흔히들 이러한 사소한 오해로 인해 왕따를 겪고, 업무보다 더 힘든 인간관계의 어려움을 경험하게 된다. 한편 유치원의 교사집단이 주로 소규모의 집단으로 구성되어 있는 특성으로 인하여 소규모의 집단이지만 교사들 끼리끼리 모이는 문화가 형성된다.(김현주, 2005). 대부분 끼리끼리 모이는 기준이 있으며 그들의 관계에서도 사랑과 시기, 질투의 감정이 많이 작용하고 있다고 하였다. 기본적으로 세 명이라는 사람의 숫자가 질투의 감정을 불러일으키는 최적의 상황을 만든다고 보고하고 있다. 이렇듯 유치원 교사들이 대부분 미혼의 20대로 구성되어진 집단의 특성으로 인하여 교사들끼리 서로 시기, 질투하는 문화는 예전에도, 지금도 남아 있는 유치원 문화의 특성이라 할 수 있다. 이러한 일들로 연꽃원장은 초임교사시절 인간관계에서 오는 힘든 경험을 하게 된 것이다.

마리아원장은 20여 년 전, 모두들 사명감으로 열심히 일하던 시절이었다고 진

술하고 있다. 힘든 기억으로는 교사 대 아동의 높은 비율을 이야기하고 있다. 다음은 마리아 원장에게 초임교사시절 힘든 기억이 무엇인가 라는 질문의 답변으로 나온 내용이다.

[높은 아동 대 교사의 비율]

그런데 그때 제일 힘들었던 것은 교사 대 아동의 수가 1: 45명까지도 갔던 시절이라 그런 것들이 힘들었던 것으로 기억에 남아요. 크게 교사시절에는 힘들었던 것은 없었던 것 같아. 부속기관이라 우리 스스로 일을 찾아서 해야 하는 시절이었고 책임감들이 강했지.

(2009. 9. 15. 마리아원장 개별면담)

지금은 교사 대 아동의 수가 어느 정도 적절하게 구성되어 있어 아이들에게 개인별, 수준별 교육을 지향할 수 있다. 그러나 그 당시만 해도 교사 대 아동의 수가 1: 45 까지 가서 교사가 입학식을 치르고 나면 아이들의 이름을 외우는데도 상당한 시간을 투자 해야만 했었다.

으뜸원장에게 있어 교사시절 힘든 기억은 모델링의 부재로 인하여 혼자서 모든 업무를 수행하고 시행착오를 겪은 경험이 가장 어려웠다고 기억하고 있다.

[중간관리자의 역할, 시행착오]

교사시절 가장 아쉬운 것은 주임교사 때 교사와 원감의 중간역할을 하면서 가운데서 말 그대로 샌드위치에서 교사들과 관리자의 연결을 잘 해주어야 했었는데 적절한 모델링이 없고 내가 처음이었기 때문에 시간이 많이 걸리고 시행착오도 많고 힘이 많이 들었지.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

[많은 가르침]

아무튼 그 뒤로 일년 동안 망고생 많이 해서 더욱 유치원에 열정을 쏟고 “내가 좋아하길 참 잘했다.” 하고 생각 하면서 지냈지요. 지나고 보니 설립자이신 스님들에게 참 많은 것을 배웠던 것 같아요. 내가 어리기도 하고 아무리 한다고 날고, 뛰어도 스님들의 눈에는 항상 양에 차지 않으셨어요. 종교인들, 특히 불교의 칼날스님들에게는 매사가 부족하고 모자랐겠지요. 그분들은 거짓되거나 잘못된 것을 절대로 용납하시지 않는 분들이셨고요. 그때 많이 사람 된 것 같아요.

(2009. 9. 14. 연꽃원장개별면담)

대학부설유치원의 설립에서 으뜸원장이 교사로 재직하기까지 교사들의 이직율이 높고 전문성 있는 교사들이 부족하였다. 으뜸원장은 선배교사들의 부재 속에서 본인 스스로가 정립해 나아가야만 하는 상황이 가장 어렵고 힘들었다고 기억

하고 있었다. 이러한 특성은 원감시절까지 지속화되는 현상으로 남게 되었다고 할 수 있다.

연꽃원장은 교사시절 어려움에 대한 질문의 답으로 유치원의 일보다는 인간관계가 힘들었고 특히 종교인인 스님들과 일반인들과의 생활적인 인식 차이에서 느껴지는 갈등이 무엇보다 많이 힘들었다고 이야기하고 있다. 연꽃원장은 언제나 스님들의 칼날 같고 대쪽같은 가르침이 현재의 큰 사람을 만들어 주었다고 이야기하고 있다. 또한 자만하지 않고 언제나 자신을 낮추는 겸손함, 타인을 배려하는 마음과 인내심을 통한 가르침이 “현재의 나”로 성장할 수 있는 중요한 디딤돌이 되었다고 한다. 유치원교사들 특유의 문화로 인하여 상처를 받고 힘들어할 때 연꽃원장은 스스로 이겨내기 위하여 중대한 결심을 하게 된다. 그러한 결심은 원장에게 긍정적이고도 큰 에너지로 작용해서 전문성과 인관관계의 유연함을 동시에 습득하게 되는 이점으로 변화하게 된다.

[이곳에 뼈를 묻고]

연구자: 어떻게 그래도 잘 참고 견디셨나요?

당시 저는 절에도 가 본 경험이 없었지만 취업한 유치원의 법당에 부처님 얼굴을 보면서 내가 이런 말을 했던 것 같아요. “부처님, 아직 나는 당신을 믿지 않아요.” 그런데도 싫지는 않았나 봐요. 초임 시절이 그렇게 1년이 지나고 나니 긴장되고 종교단체라는 자체에 대해 더 긴장을 하게 되었어요. 교사들의 분위기도 그렇고요. 그때 내가 결심을 했지요. “그래 내가 당신들이 생각 하는 그런 사람이 아니다 라는 것을 보여 주리라하고” “내가 이곳에서 뼈를 묻고 원가를 보여 주리라 하는 생각이 들게 되었지요.

(2009. 9. 18. 연꽃원장 개별인터뷰)

잘 참고 인내하던 연꽃원장도 인간적으로 힘들고 고달픈 때가 많았다고 한다. 그러나 스스로에게 다짐하고 유치원에 뭔가 보여주고 싶은 생각에 더욱더 정진하고 매진하여 열심히 일하게 되었다고 한다. 여기서 인간적으로 고뇌하고 번민할 수밖에 없는 상황에서도 스스로에게 위안과 격려를 해주는 것이 장기간 근무할 수 있게 하는 매개체임을 알 수 있다.

이상에서와 같이 부설원장들은 초임교사로서의 역할과 업무들을 익히게 된다. 초임교사로서의 경험 속에서 때로는 좌절하고 힘들어했던 기억들이 교사로서 좋은 경험으로 자리 잡게 된다. 지금의 유치원 문화와는 많은 차이를 가져오는 이야기들이기도 하지만 부설유치원장들은 그 당시 함께 했던 동료교사, 원장님, 인적 환경 속에서 성장하고 성숙할 수 있게 되었다. 이는 연구자나 다른 부설유치

원장들의 경험과 유사한 점이라 할 수 있다. 따라서 사립유치원의 조직문화 단면이라고 할 수 있을 것이다.

2. 주임교사시절: 역할갈등 vs 역할수행

본 절에서는 원장들이 초임교사 시절을 겪으면서 성장하는 과정으로 준 관리자로서의 위치에서 인간적인 부분들과 업무적인 일들로 힘든 일을 겪게 된다. 종교부설이나 법인기관의 부설에서 나타날 수 있는 특성 중에 하나가 원장의 업무를 그 당시에는 주임교사 내지는 원감교사가 주로 맡아서 하던 시절이었다.

연꽃원장의 유치원에도 연꽃원장이 주임의 업무를 도맡아하고 원감의 역할까지 하던 때라 1년 차이의 교사와의 트러블이 애로사항으로 나오게 된다. 연꽃원장의 교사시절 가장 힘들었던 기억은 교사들 간의 인간관계라고 이야기하고 있었다. 유치원이라는 여성들만 있는 공간에서 미혼여성들끼리의 문화적인 분위기는 경력 1~2년의 차이로 주임이나 원감의 역할을 하는 선배나 동료교사들끼리의 눈에는 보이지 않는 예민한 부분들이 존재하고 있음을 시사하고 있다.

사랑과 공존하고 있는 질투는 유치원에서, 교사모임에서, 독특한 양상으로 나타난다. 실제로 질투가 존재하고 교사들의 교수-학습활동, 경영, 교사관계에 있어 영향을 미친다.(김현주, 2005). 아울러 연꽃원장에게는 이러한 교사들의 질투가 교사시절 흔히 겪게 되는 하극상의 문제로 나타나고 이로 인하여 극심한 스트레스에 시달렸다고 한다.

다음은 연꽃 원장의 교사시절 가장 힘들었던 기억에 질문의 답변이다.

[하극상]

아무래도 교사들 간에 상하관계라고 할까요? 그때 원에 1년 후배가 있었는데 그 애가 잘하려고 나보다 먼저 우선하고 나이 차이도 별로 안 나는데 나는 원감, 주임의 역할을 동시에 하고 있고 자기는 교사의 입장에서 일을 하다 보니 수용하기가 힘들었는지 항상 힘들게 했지. 그때 느낀 것이 참 중간 관리자의 입장이 힘들구나. 라고 느끼면서 문제 상황들이 점점 힘들어지니까 그때 스님께서 선생님들에게 “나를 원감이라고 부르라”고 하셨지요. 교통정리를 해 주신 거죠. 선을 그어주시니까 차라리 나왔지만..

(2009. 9. 18. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장의 교사 하극상의 문제는 스님의 개입과 정리로 일단락이 나고, 마음

편히 업무를 지속적으로 수행할 수 있게 된다. 흔히 사립유치원 교사들의 문화 특성 중에 하나가 교사들끼리의 관계형성이 힘들어 일 이외의 또 다른 스트레스로 작용을 하고 있음을 알 수가 있다. 이러한 일들은 개인사립 유치원보다 부설 기관이 지시체계가 미약하고 권위자에 대한 권위가 다른 사립유치원보다 못하다고 인식하고 있었다.

으뜸원장의 경우에도 원에 어려움과 힘들어 업무적인 일보다는 교사들 간의 알력과 자기세력을 형성하려는 이기심들이 오랫동안 힘들고 어려웠다고 하였다. 으뜸원장에게 있어 교사들과의 갈등은 주로 무엇이었는데에 대한 답변은 다음과 같다.

[정에 끌리지 않고 정리]

직장에서의 갈등은 교사들과의 갈등이 많이 있었고 초기에 원감이 되었을 때 부터 원장이 되었을 때 까지 계속되어왔어요. 참 많이 참고 교사들이 여러가지로 항명도 하고 명령도 수행도 안 되고 결정적으로 인간관계를 중요시 여기고 정이라는 것으로 관계를 끌고 왔지. 그런데 그게 독이 되더라구! 힘들었지만 내 스스로가 좌절하지 않았던 것 같아. 교사들의 허물이 있었을 때 교사들에게 정에 끌리지 않고 정리를 할 수 있었지 이것이 최고의 갈등이었지

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

교사들 간의 심리적 갈등이 부정적인 요인보다 긍정적인 요인이 될 수 있는 이유는 갈등의 결과가 극단적인 파괴로 나타나지는 않는다는 점 때문이다. 심리적 갈등이 존재하고 있지만 교사들끼리 큰 싸움으로 번지지 않는다고 오�히려 전체 분위기를 해치지 않기 위하여 겉으로 드러내는 것이 좋지 않다고 생각하고 행동한다. 이는 교사들 간의 관계가 인간관계지향적인 성향이 강하기 때문인 것으로 해석할 수 있다. 따라서 인간관계지향적인 교사문화에 나타난 갈등과 질투는 적당한 긴장감과 경쟁의식을 불러일으키는 긍정적 요인으로 작용한다고(김현주, 2005)보고하고 있다. 이러한 현상은 연구자의 원에서도 비슷하게 있었던 것 같다. 그 당시 유치원 교사들의 이직율이 높고 특히 기혼의 교사들이 전문성을 갖고 일 하기에는 아직 유치원의 현장이 열악한 환경이고 근무 여건도 개선되어 있지 못한 상황이기도 하였다.

으뜸원장이 기억하는 교사시절은 누군가에게 배우고 익혀서 관리자가 되기보다는 혼자서 시행착오를 겪고 알아가면서 터득하는 시간이었다. 그리고 교사간의 적절한 관계정립과 중간관리자로서의 역할을 하기 위해 해야 할 것들이 부설 기관의 특성으로 남는다. 이러한 것들이 교사의 전문성을 결여시키고 교사의 업

무를 소진시키는 요인으로 분석되어진다. 으뜸원장의 교사생활 중에 가장 힘든 부분은 중간관리자로서의 역할, 즉 샌드위치라는 위치로 인해 이쪽저쪽의 입장과 견해를 좁히기 위하여 자신을 확실하게 드러낼 수 없는 일이 기억에 난다고 제보하고 있다.

[중간관리자 역할: 샌드위치의 역할]

교사시절 가장 아쉬운 것은 주임교사 때 교사와 원감의 중간역할을 하면서 가운데서 말 그대로 샌드위치에서 교사들과 관리자의 연결을 잘 해주어야 했었는데 적절한 모델링이 없고 내가 처음이었기 때문에 시간이 많이 걸리고 시행착오도 많고 힘이 많이 들었지.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장의 경우에도 전문 관리자 1세대로서 수많은 시행착오와 모델링의 부재로 시간이 많이 걸리게 하였고, 그것을 제대로 수행하기까지의 과정이 교사시절에 어려움으로 남는다고 회상하고 있었다. 사립유치원의 전문성 제고를 위해 지역교육청에서 전문자격원장을 임용하도록 하는 방침의 그 과도기적인 시기를 보낸 부설원장들은, 누군가 먼저 기관에서 전문적인 역할을 하는 선배들의 멘토나 컨설팅을 경험하지 못한 채 주임교사, 원감의 위치를 맡게 된다.

이상에서와 같이 연구자와 부설유치원장들은 사립유치원의 전문성 신장에 있어서 과도기적인 시기를 보내게 된다. 자격원장으로서 위상을 배우지 못한 채 원 운영의 업무만이 원장의 역할인줄 알고 헤매이게 된다. 책임자로서 인간관계, 조직관리, 환경의 조화 등 가시화하기 어려운 것들도 책임자의 임무이자 과제라는 것을 파악하지 못하면서 주임교사, 원감의 직책을 수행하게 된다. 이 과정에서 그들은 어디에다 하소연할 길도 없이 본인 스스로 해결하기 위해 고심한 기억들을 갖고 있었다.

3. 원감시절: 시범케이스 vs 전문성 강화

본 절에서는 연구에 참여한 원장들이 주임교사의 시절을 거쳐 원감자격을 취득하게 된다. 원감이 되어서의 경험을 토대로 부설유치원의 문화와 사립유치원의 특성, 원장들의 회고담을 기록하기로 하겠다.

교육법 79조에 명시된 원감의 자격기준은 “유치원 정교사(1급) 자격증을 가지고 3년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자, 유치원정교사(2급) 자격증

을 가지고 6년 이상의 교육경력과 소정의 재교육을 받은 자로서 대통령이 정하는 바에 의하여 교육부 장관이 수여하는 자격을 받는 자”이다. 그러나 유치원의 형편과 처지에 따라 원감을 두기도 하고, 그렇지 못한 경우도 있는 상황에서 마리아 원장과 으뜸원장은 소정의 교육을 이수하고 원감의 자격을 받게 된다. 참고로 연구자와 연꽃원장은 원감자격을 받지 않고 무자격원장해소 방안의 일환으로 추천검정으로 원감자격연수를 받게 된 케이스이다. 이에 본 절에서는 마리아, 으뜸원장의 원감시절만 기술하도록 하겠다.

마리아원장과 으뜸원장은 원감자격을 받기 이전부터 유치원에서 이미 원감의 역할을 해온 터였으며 원감의 업무와 원장과 교사들과의 중간 매개체의 역할을 동시에 하는 존재로 살아왔다고 할 수 있다. 교육법 제 75조에 규정된 원감의 임무는 “원장의 명을 받아 원무를 장리하고 원생을 교육하고, 원장 유고시 원장을 대리한다.” 라고 명시되어 있지만, 그 시절 부설기관에서는 주로 원감이나 주임교사들이 실제적인 잡무까지 병행하던 분위기였다. 마리아원장, 으뜸원장도 이미 원에서 그러한 형편으로 일해 왔고 원감시절이 어떠하였는지의 질문에 대한 답변으로는 업무의 병행으로 아이들에 대한 미안함과 업무의 가중에서 오는 압박감이 있어 힘들었다고 진술하고 있었다.

[업무의 병행으로 아이들에게 미안함]

서울 압구정 중학교에서 원감연수를 6주간 참 더운 여름에 받았어요. 원감자격 취득 후 유치원 교사로서의 직급은 변동이 없었고 언제나 낡 싹게 똑같은 업무로 한 학급의 담임과 원장의 업무를 도와 원감업무를 병행할 수밖에 없는 순간...쏟아져 오는 업무 과중!! 학부모들과의 상담, 내가 맡은 연령의 원아들에 얼마나 미안하고 아쉬웠던 원감의 생활...

(2010. 2. 9. 마리아원장 개별면담)

[시범케이스]

주임이 되어서나 원감이 되어서도 일이 많고 이름만 그럴지 딱히 원감이라고 달라진 것은 없었지. 교사들의 시기, 질투들이 나를 향해 오고 그들과 실제 수직적인 관계여야 하는데 수평적인 관계로 일을 하다보니 교사들과 많이 힘들었지. 교사들이 극도로 인정하지 못 하는 분위기라고 할까? 원감이 되어서 회계, 서무, 학사 업무 등 통틀어서 일을 하다 보니 내 위에 누군가 해 본 사람도 없고 내가 처음 시범 케이스인거였지. 위계체계가 영성하고 그래서 자신감도 많이 상실하고...

(2010. 2. 2 으뜸원장 전화 면담)

으뜸원장에게 있어 원감의 시절은 한마디로 혼돈의 시기라고 말하고 있었다.

그 이유는 대학부설에서 이 전에는 교사출신으로 원감의 자격을 취득하여 업무를 보던 전례가 없어 우왕좌왕하고 교사관리, 원 관리 등으로 가장 힘든 시기를 보내었다고 기억하고 있었다.

[모델링의 부재로 혼돈]

원감이라는 직분을 갖기 전부터 원감연수를 다녀왔지. 1년 뒤 원감연수를 받고 3년 뒤 원감이 되었지요. 교사들이나 선배들이 그만두는 바람에 선배들에게 배워야 할 것을 배우지 못한 것이 많이 힘이 들었어요. 내 스스로가 배워야 했고 그러다보니 시간이 많이 걸리고 나 혼자서 정립해야 되고 신념을 확보하기 전에 주임교사가 되어버렸고 적절한 모델링을 선배에게 배우지 못한 채 교사와 아이들을 가르치면서 교육프로그램을 체득하면서 운영자가 되어버린 것이 아쉽고 자신이 없는 부분이에요.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장이 기억하는 교사시절과 원감의 시절은 누군가에게 배우고 익혀서 관리자가 되기보다는 혼자서 시행착오를 겪으면서 알아가고 터득하는 시간이었다. 그리고 교사간의 적절한 관계정립과 중간관리자의 역할을 하기 위해 해야 할 것들이 부설기관의 특성으로 남고 이러한 것들이 교사의 전문성을 결여시키고 교사의 업무를 소진시키는 요인으로 분석된다.

으뜸원장의 교사생활 중에 가장 힘든 부분은 중간관리자로서의 역할, 즉 샌드위치라는 위치로 인해 이쪽저쪽의 입장과 견해를 좁히기 위하여 자신을 확실하게 드러낼 수 없는 일이 기억에 난다고 제보하고 있다. 으뜸원장은 유치원 초임 교사시절부터 정 코스대로 단계 단계를 밟고 올라온 유형에 속한다고 할 수 있다. 일정자격요건이 되어 유치원 1급 정교사 자격연수를 받고 난 뒤에는 원감자격 연수를 받고 이렇게 제대로 차근차근 업무를 익히면서 성실하게 한 원에 책임감을 가지고 일을 하게 된다. 대학의 교수님들이 원장의 자리는 맡아서 해오시고 원의 실제적인 업무는 주로 원감의 주도하에 운영을 하던 시기였다.

그러다 보니 전문적인 원장선생님의 가르침이나 지시, 조언이 없이 원을 관리하고 책임을 진다는 것은 연구자의 경험상으로도 쉽지 않는 일이었다. 그러한 것들은 교사의 이해와 협조, 교육을 시키는데 애로사항으로 나타나고 있다. 으뜸원장에게 있어 원감의 시절은 한마디로 혼돈의 시기라고 말하고 있었다.

연구에 참여한 원장들은 각 기관으로부터 오랜 기간 신임을 얻어오면서 주임 역할, 원감의 자격까지 받게 되고 직책은 크게 변한 것이 없으나 업무는 더욱더 늘어 원감으로서의 역할까지 하다보니 아이들에게 미안한 마음이 많았다고 전하

고 있다.

이상에서와 같이 원장들은 한 기관에서 전문성 있는 준 관리자로서 역할을 배워가고 있었다. 이러한 과정을 통해서 점차 능력 있고 유능한 교사로서 부설기관에서 모두들 인정을 받게 된다. 이는 연구자와 다른 부설 유치원장들 모두 유사한 점이라고 할 수 있다. 이들은 이러한 유사한 점들을 갖고 한 기관의 최고 관리자인 원장이 되어 가는데 점점 가까운 거리를 두고 있었다.

C. 원장이 되기까지의 여정

부설원장들이 각 유치원에서 어느 정도 책임적인 역할을 하는 즈음에 인생에 있어 중요한 선택과 결정을 해야 하는 결혼의 시기를 만나게 된다. 그리고 결혼과 출산, 양육은 원장으로서 한 기관을 책임지고 결정하는데 현명하고 지혜로운 판단을 갖게 한다. 또한 한 여성으로서의 결혼과 출산, 양육은 삶에 있어서 많은 의미와 이야기를 담고 있다고 할 수 있겠다.

본 절에서는 네 명의 원장들의 개인적인 이야기들을 중심으로 한 가정에서는 아내로서, 며느리로서 겪게 되는 경험들을 살펴보도록 하겠다.

1. 결혼, 출산, 양육: 운명적인 만남과 인연

원장들이 결혼에 이르기까지, 결혼생활을 들여다보면 각기 원장들이 한 기관에 오래 남아 일할 수 있도록 환경이 조성되어진다. 가족구성원들의 협력적인 태도와 지원이 있었음을 알 수 있으며 이는 배우자의 만남과 결혼까지 이어지는 과정이 운명처럼 큰 끈으로 이어지고 있었음을 파악할 수 있었다. 아울러, 미혼일 때와 달리 학교 일과 가정 일을 병행하게 되면서 교직에 덜 관여하게 된다. 새로운 가족관계에 적응하면서 정신적으로 육체적으로 힘든 시기를 경험하게 된다. 특히 임신기간은 여성에게 보다 힘든 시간이 될 것이다. 기혼 여교사가 가정과 직장, 두 개의 역할을 동시에 수행하려면 이들 간의 신중하고 외교적인 균형을 유지하는 것이 필요하다(Lortie, 1975). 권기태(1990), 김장주(1994)는 결혼여부에 따른 직무스트레스에서 미혼교사가 기혼교사보다 직무스트레스를 더 많이

느낀다고 하였다.

장미아(1996)는 미혼교사가 기혼교사보다 직무스트레스에 잘 대처한다고 보고하고 있다. 이러한 연구결과를 원장의 생애에 있어 결혼과 출산, 양육에 비추어 보면 이 같은 사건들이 원장들을 더욱 더 내실 있고 자신을 향상된 모습으로 변화시키려는 성숙함이 묻어 나오는 시기였다고 할 수 있을 것이다.

[스님의 권유로 계속 남게 됨]

결혼도 신랑이 큰 아들이니까 빨리하자고 해서 얼른 했지요. 그런데 미루고 미루다가 1992년 12월에 결혼 했어요. 그런데 또 한 교사가 갑자기 그만두는 바람에 저는 이러지도 저러지도 못하게 되었지요. 그래서 어찌어찌해서 2월까지 있게 되었고 그 뒤로 3,4월이 되어버렸어요. 호호호-또 제 위에 000선생님이 계셨는데 그분도 주말부부를 하다가 1학기만 하고 그만두시게 되었어요. 스님께서 “네가 맡아줘야겠다.”해서 지금까지 오게 되었지요.

(2009. 9. 15. 연꽃원장개별면담)

연꽃원장의 결혼은 교사로서, 원장으로서 일을 하게 되는데 중요한 인생의 전환점이 되었다. 결혼을 하고 안정적인 생활을 하면서 우연하게 교사의 이동으로 유치원에 남게 된다. 이러한 것들은 스님의 간곡한 부탁과 신랑의 근무지 이동이 지금까지 부설유치원장으로 남게 되는 의미 있고 중요한 사건이었다고 할 수 있다.

[시댁 살이]

시부모님하고 사는 것도 더욱 자연스럽게 되고 어머니가 워낙 잘 해주셨고요. 아침에 밥 먹고 나면 커피까지 타서 먹고 다닐 정도로 유치원생활을 편하게 행복하게 다니게 되었어요. 신랑이 내려와서 같이 살다보니 그게 한해 두해 가니 둘째까지 낳게 되었어요. 어머니께서 “셋째까지는 내가 이 좁은 집에서 애 못 키우겠다.” 하셔서 아파트로 이사를 갔지요.

(2009. 9. 15. 연꽃원장개별면담)

연꽃원장의 경우는 시댁 양부모님과 직접 한집에 기거하면서 살림과 육아의 도움을 동시에 받을 수 있었다. 남편의 이해와 가족들의 협조가 있었기에 가능하였고 따라서 셋째 아이까지 낳을 수 있는 여건과 환경이 마련되어진 것으로 보여 졌다. 마리아 원장은 결혼을 하기까지 배우자와의 어떠한 만남이 있었는가에 대한 질문의 답변으로는 운명 같은 만남이 존재한다고 이야기하고 있다.

[운명적인 결혼]

마리아원장: 지금생각해 보면 운명이었던 것 같아. 시골에서 자라면서 같은 동창으로 그때는 지금보다 지역이 더 좁을 때라 누가 누군지 뻔히 다 아는 시절이었지. 동창으로 아무 감정 없이 그냥 친구들끼리 같이 만나고 교회에 다니고 그랬지. 우리 집도 어렸을 적부터 교회에 다니고 있던 터라 만남은 항상 자연스럽게 교회와 연결이 되고 지금의 남편의 집도 시아버님이랑 시어머님이 교회에 다니셔서 집안끼리도 익숙하고 친숙한 상태였지. 그때 시아버님은 교편을 잡고 계셨고 집안에서 서로 왕래가 있다보니 그리고 교회, 신앙이라는 구심점이 있었기에 자연스럽게 결혼까지 하게 되었지 뭐.

연구자: 역시 무언가의 구심점은 중요한 봐요.

마리아원장: 그런가? 그런데 거기에서 그칠 수도 있었지만 우리 엄마가 나는 참 대단 하신 것 같아 어떻게 보면 결혼 할 당시 남편은 대학생이었는데도 날을 잡자고 했고 생활비는 우리 쪽에서 부담 할 테니 걱정 마시라고 했던 것을 보면 과년한 딸을 두고 있던 심정이 이해도 가지 않지만 아무튼 엄마가 참 용기 있게 하셨던 것 같아. 동갑이라 확실히 서로 자존심이 강해 연구자도 그럴지? 응?

연구자: 많이 그런 편이죠.

마리아원장: 그 때를 생각해보면 그냥 기대나 욕심이 없었던 것 같아. 정 때문에 그냥 당연하게 결혼 하고 애 낳고 사는 것으로만 알았던 것 같아. 그 후로 결혼 생활을 하면서 서로 많이 이해하게 되고 내가 돈을 벌어서 생활 하던 때도 있었고..

(2009. 9. 11. 마리아원장 개별면담)

예정된 운명처럼 마리아원장은 평소 친하게 지내온 고향의 친구와 자연스럽게 결혼하게 된다. 결혼도 교회와 연결이 되었으며 부모님들의 결정과 본인들의 선택에 있어 지금까지 후회 없이, 욕심 없이 잘 살고 있는 것으로 보여 진다.

마리아원장은 결혼하는 과정에서도 품성과 성향이 잘 나타나고 있다. 최은희(2007)는 유치원교사의 결혼여부에 따른 직무만족도에 대해 살펴보았는데 연구 결과 유치원교사의 결혼 여부별 직무만족도의 요인에서 전체적으로 미혼인 교사보다 기혼인 교사가 직무만족도가 높은 것으로 나타났다. 이는 결혼을 하고서도 유치원교사직을 계속할 수 있다는 점에서 비롯된 결과라 할 수 있다. 마리아 원장도 결혼 후에 더욱더 안정적이고 성숙한 모습으로 유치원생활을 하게 된다. 유치원장의 역할과 업무를 수행하기 위해서는 유치원에서의 일은 일대로 해야 하며 집에서는 엄마로서, 주부로서, 아내로서의 역할을 해내야 한다. 주변에서도 도움을 받고 가족들의 지지와 지원이 없이는 감당하기 어려운 것으로 나타나고 있다.

연꽃원장은 시부모님들과 한집에 기거하면서 살림과 육아의 큰 부분을 많이 도움 받고 생활하고 있었다. 그러한 생활이 교사로서, 원장으로서 역할을 유지할 수 있게 되는 인적, 환경적 지원이라 할 수 있겠다. 다음은 연꽃원장의 결혼 생활의 사례에서 보여 지듯이 원장들이 여자로서, 주부로서, 아내로서 겪는 매일 매일의 일상이 잘 나타나고 있다.

[나는 하숙생]

연꽃원장: 남편과 아이들이 있고 애들은 아들한명, 딸2명, 시부모님 두 분 합이 8명이 살아요.

연구자: 가정에서의 역할은 어떻게 수행하고 있나요?

연꽃원장: 가정에서는 거의 하숙생이죠. 가정을 위한 역할은 거의 없고 가족 구성원들을 돌보기보다는 내가 더 도움을 많이 받고 있어요. 가정에서의 역할도 정말 한집에서 생활만 한다 뿐이지 나의 역할이 정말 없는 것 같아요. 저녁에 집에 들어갔을 때 아이들의 하루일과를 간단히 물어주거나 해야 할 아이들의 숙제를 점검하고 그것도 못할 때가 더 많고... 아내로서의 역할은 그냥 자기의 갈 길을 가고 있고 크게 내조하는 것도 없고...

(2009. 10. 14. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 시댁부모님들의 전폭적인 지지에 힘입어 유치원장의 역할을 수행하고 있었다. 그러나 으뜸원장은 7남매의 맏며느리로서 해야 할 일과 책임이 비중에 있어 친정이나 시댁 양쪽 모두를 부양해야하고 책임을 져야하는 위치에 있다보니 그러한 것이 힘이 드는 부분이라고 이야기하고 있다.

[큰집역할로 인한 부담]

시댁에서는 7남매 맏며느리고 친정에서는 5남매에서 셋째 딸로 태어났고요. 엄마, 아빠의 딸이기도 하고 결혼 후에는 남편과 아들 둘을 두고 있고 본인 이렇게 4명이 한집에 살고 있어요. 큰 며느리라 가족들 관계에서 부모님에 대한 부양 부담감, 가족행사에 대한 일도 많고 중압감이 크고 무슨 일이든지 내가 주도적으로 이끌어야 하고 준비도 해야 하고 실행도 해야 하고 책임도 지고 비용도 지불해야하고....

(2009. 10. 16. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 결혼 20여년이 되니 그동안 자신을 돌아보거나 할 여유 없이 육아, 살림, 유치원 일에 치이고 살았고 자신의 소극적이고 위축된 모습을 발견했다고 이야기하고 있었다. 마리아원장의 경우에는 단출한 가족 구성원이 유치원 일에 적극적인 지원과 협력을 하고 있는 상태였다. 마리아원장은 하루일과의 대

부분을 유치원의 업무에 할애를 하고 살아온 터라 집안의 살림과 육아는 친정 언니의 도움을 주로 받으며 생활 하고 있는 것으로 나타나고 있었다.

[단출 한 가족]

마리아원장: 신랑하고 아들 하나 있고 모두들 저의 일에 협조적이고 아내의 역할, 엄마의 역할을 다하지 못해도 유치원 역할을 하는데 어려움 없이 잘 할 수 있도록 불평, 불만 토하지 않고 아이 기를 때도 주변도움이 많았고...

연구자: 가정에서의 역할은 어떻게 수행하나요?

마리아원장: 가정생활은 별로 하는 게 없고 먹거리는 큰언니가 도움을 주고 있고 집, 청소, 살림은 작은 언니가 많이 도와주고 있고 그렇게 해결을 하고 살고 있지요

(2009. 11. 25. 마리아원장 개별면담)

이상에서와 같이 부설 유치원장들은 정 코스대로, 혹은 원장자격 추천검정으로 원장에 취임하게 된다. 마리아원장과 으뜸원장이 1급 정교사, 원감, 원장의 정 코스대로 자격을 밟아온 유형이라면, 연구자와 연꽃원장은 1급 정교사와 원장 추천자격검정으로 원장이 된 유형이다.

즉, 원장이 되기까지의 여정을 통해서 전문적인 원장이 되기까지는 오랜 시간의 교육과 훈련이 필요함을 알게 된다. 아울러 풍부한 현장경험과 현직의 교사 경험을 살려 이들은 전문적인 원장의 역할을 펼치게 된다. 그들이 지금의 자리에 있기까지는 가족들의 지지와 지원이 보이지 않게 있었음을 알 수 있다. 그러면서 원장 자신들 본인 스스로도 직장과 가사일 사이에서 잘해야만 한다는 슈퍼우먼 콤플렉스를 경험하면서 전문원장으로서의 자리를 찾아가고 있었다.

위와 같은 사례들은 연구자의 체험과도 유사하게 나타난 점이라고 할 수 있다. 연구자도 마리아 원장처럼 동창생과 운명처럼 결혼하게 되고 아이도 1명만 출산하여 양육하게 되는 것처럼 익숙한 공간에서 친숙한 사람들과 반복되는 삶을 살게 된다. 한편 으뜸원장과 연꽃원장은 많은 가족들과의 관계로 인해 성숙해지고 더욱 여성다운 면모를 보여준다고 할 수 있다. 연꽃원장이 대가족 속에서 살면서 언제나 남을 배려하는 자세를 배우게 되는 것은 가족이 주는 교훈 같은 것이라 할 수 있다.

2. 여성으로서의 삶: 슈퍼우먼의 비애 vs 가족의 지지

이 절에서는 원장들이 각자의 가정에서 주부로서, 한 아이의 엄마로서, 한 가정에 아내로서 겪게 되는 애환과 고뇌, 어려움들을 이야기하고자 한다. 원장으로서의 유치원에서 모습과는 달리 각자 가정에서 보여 지는 일상의 모습들을 통해 여성으로서 살아가는 실제적이고 생활적인 부분들이 주는 의미는 무엇인지 찾고자 한다.

으뜸원장의 가정에서 갈등은 결혼초기에 남편과의 성격차이로 힘이 들어 적용하는데 심각한 상태까지 갈 정도였다고 이야기 하고 있다.

[남편과의 성격갈등]

우선 가정에서의 갈등을 이야기 하지면 결혼초기 남편과의 성격차이와 견해 차이로 이해 갈등이 심해서 심각한 상태까지도 갔었죠. 서로 살아온 환경이 다르고 모든 것이 상반되다 보니 관점이 틀려서 애들 양육, 교육하는 것, 가정일, 집안 행사까지 남편과의 갈등이 있었어요.

(2009. 10. 16. 으뜸원장 개별면담)

20년 넘게 각자의 환경에서 서로 다르게 살아온 여성과 남성이 만나 결혼을 한다는 것은 그리 쉬운 일이 아님에 분명하다. 으뜸원장이 부부간의 성격적인 차이로 힘들게 지내온 것이 이제는 시간이 어느 정도 흐르고 나니 서로 조화를 이룰 줄 알게 되고 서로의 소중함을 인식하게 되었다고 한다. 연꽃원장은 여성으로서 가정적인 역할 말고도 원장으로서 역할을 수행하는 데에 아이를 양육하고 가정생활을 해본 경험이 많은 도움을 주고 이상적이라고 표현하고 있다. 여성의 섬세한 양육의 본능이 유치원일의 잡다한 여러 가지에 도움이 되고, 가정생활에서 살림살이의 경험은 유치원일과 또 연결이 되다보니 전문성이 생겨나는 것 같다고 이야기하고 있다.

[육아의 경험으로 이점이 많은 원장의 역할]

유치원장은 여성으로서 장점이 많다고 생각해요. 사회적으로 유치원 원장을 보면 여성이 차지하는 비율이 높기도 하고 학교 기관적으로도 이상적일 거라고 생각 되고요. 엄마였기 때문에 양육을 해 본 경험이 아이들을 가르치고 보살피는데 많은 이점이 되고....

(2009. 10. 22. 연꽃원장 개별면담)

여교사의 경우, 결혼과 함께 가정과 일을 병행해야하는 경험은 삶의 힘든 기간으로 인식되며, 특히 어린 자녀를 양육하는 기간은 교사로서 자기개발을 잠시 유보 시키는 상황이 되기도 한다. 이는 여교사의 자녀양육의 경험 이 부정적요소와 긍정적 요소로 동시에 작용한다는 이윤식(1999)의 사례연구와도 같은 내용이라고 할 수 있다.

대부분의 원장들은 유치원 일을 인생의 우선순위로 두고 살다 보니 집안일은 항상 뒷전으로 밀려나는 경우가 종종 있곤 하는데, 연구자의 경우도 이에 속한다고 할 수 있다. 연구자는 시댁, 친정의 특별한 지원이나 도움 없이 혼자서 아이의 양육과 집안 살림을 꾸려나가다 보니 아직 어린 딸의 뒤치닥거리를 해주는데 힘들고 지친 모습을 엿볼 수 있게 된다. 이는 연구자의 사례 가운데육아의 어려움에서도 잘 나타나는 일이라고 할 수 있다. 이러한 일들은 각 원장들마다 비슷하며 약간의 차이는 있으나 원장들이 대부분 혼자서 1인 2역, 3역을 하고 사는 것으로 나타나고 있다.

으뜸원장의 가정에서 역할은 남편의 도움과 협조가 있어 가능하고 대학의 강의까지 하는 전문성을 발휘하게 된다.

[남편의 도움]

아침 6시 반부터 엄마의 역할, 주부의 역할이 시작 되구요. 밥을 하고 고등학교 학생인 큰아들을 밥을 먹여 학교에 보내고 중학생인 아들과 함께 남편이랑 밥을 먹으며 출근준비를 하면 한 8시 40분 쯤 되요. 남편이 많은 도움이 되는데 아이들 등교를 도와주고 설거지, 빨래 개기, 정리 정돈 등 기본적인 것은 도움을 많이 받고 있어요.

(2009. 10. 16. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 남편의 지원과 협조로 지금까지 유지하고 버틸 수 있게 되었다고 고마움과 감사함을 동시에 나타내고 있었다. 하지만 아이들을 키우면서 아이들의 성적, 성격 등으로 또 한번 고민하고 고뇌하는 것으로 보여진다. 다음은 원장의 집단면담에서 나타난 아이 키우기의 고단함이 묻어나는 사례이다.

[아이 키우기의 고단함]

연꽃원장: 요즘 아이문제로 상처 받고 힘들었어요. 글썄 우리 큰애가 맞고 왔어요. 시아버님이 학교 가서서 한바탕 하시고, 그쪽 부모님과 합의하고, 아이를 가르치지만 애들 키운다는 것이 무엇인지...

연구자: 그렇죠, 원장님, 그것도 안됐지만 00유치원장님은 더한 경우를 겪으셨대요.

연꽃원장: 놀라기도 했지만 아이가 받을 정신적 충격, 자괴감, 놀람이 더 걱정이
되요. 학교 찾아가서 선생님을 봐도 통 시원치 않고 학교를 믿어야
할지...

마리아원장: 우리조카도 힘들게 크더라고...

(집단면담 참석자: 연구자, 마리아원장, 연꽃원장, 연구자

면담일자: 2000. 8. 26.)

연구에 참여한 원장들이 모여 집단면담에서 서로 공감대를 나누면서 이야기
하는 것은 원장으로 학부모들에게 할애하고, 아이들에게 할애하고, 유치원에 많
이 집중하고 살다 보니 정작 자신을 찾고 자신에게 문제가 생기면 하소연할 곳
이 없다는 것이다. 그러한 연유로 정신적으로 심리적으로 많이 소진되고 자신에
대해서는 정작 기민하게 대처하지 못하는 것으로 파악되고 있었다.

[아내의 역할, 엄마역할의 미비로 오는 갈등]

아내로서의 역할을 다 못한 것이 갈등의 큰 원인이죠. 내가 직장생활을 하면서
가정생활과의 비율을 50: 50으로 해야 하는데 80:20으로 하다보니 가정이 소홀
히 되고 등한시되고...

(2009. 12. 14. 마리아원장개별면담)

마리아원장이 제보하는 이야기 중에서 너무 유치원일에 몰두를 하고 살다 보
니 이제 아이가 어느덧 비아냥 거리 듯 “아이고 바쁘신 어머님”이라고 치부해버
리는 것이 너무 마음 아팠다고 전하고 있었다. 이렇듯 가정생활과 직장생활을
병행하여 잘 한다는 것은 너무너무 힘든 일이다. 그러나 원장들은 잘하기 위해,
슈퍼우먼이 되기 위해 이리 뛰고 저리 뛰어 다니는 것 같아 그러한 것들을 접할
때마다 슈퍼우먼의 비애가 느껴진다고 한다.

[비참한 모습발견]

일을 할 때는 주부라는 것이 방해가 되고, 큰일은 아니지만 결혼생활을 한다는
것이 불편할 때도 있지. 내가 살림을 잘하지도 않는 사람이지만 해야만 한다는
부담감으로 살림살이를 꾸려가야 하고...나는 어떨 때 내가 가장 비참하다면 밤
늦게 퇴근하고 마트에 가서 시장보고 무거운 것 들고 집에 가야할 때! 그 때가
가장 눈물나는 것 같아. 만약에 그때 비라도 내리거나 하면 핸드백, 시장 짐, 우
산, 또 손에 들리는 여러 가지 것들 이런 것을 여자만 해야 되는 것 같아 서글
프고 그것 가지고 가서 저녁을 해먹고 정리해야 하고 처참하지!

(2009. 12. 14. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 너무나도 바쁜 자신의 일상을 통해 유명인의 일상이 충분히 공

감이 갔다. 그동안의 삶까지도 정체성에 혼란을 줄 만큼 육체적으로 변화가 생기고 비애가 느껴진다고 회상하고 있다.

한국사회에서 아직까지 여성이 가정 일과 직장 일을 동시에 잘 할 수 있다는 것은 힘들고 어려운 일이라고 할 수 있다. 부설유치원장들 또한 마찬가지로 육아와 가사, 직장일 사이에서 딜레마를 경험하면서 교직생활을 하고 있었다. 특히 연구자는 아직도 아이의 양육에 좀 더 신경써야 할 입장이고 다른 원장들도 가정에서의 본인의 모습과 직장에서 자신의 모습 사이에서 공통되게 자아정체성에 약간은 혼란을 겪으면서 생활하고 있는 것으로 파악되었다. 이는 유달리 사립유치원의 업무문화가 다양하고 조직적이지 못한 업무처리방식과 수요자중심의 행사준비, 수업준비 때문에 교사와 원장들 모두 어려운 시기를 보내고 있다고 분석되어 진다.

연구자의 경우에도 아직 어린 아이의 육아와 유치원의 업무가 충돌 될 때, 엄마로서, 원장으로서, 여성으로서 갖는 딜레마를 경험하였다. 이는 아직까지 한국사회에서 직업을 가진 여성들이 아이의 육아와 직업을 동시에 잘할 수 있는 시스템이 마련되어 있지 못한 환경적인 요인이 많은 부분을 차지하리라 판단되어 진다. 특히 유치원 업종에 종사하는 교사들은 퇴근시간마저 다른 직종에 비해 훨씬 늦고 업무의 양도 많은 조건으로 인하여 그 부담은 더 한다고 할 수 있다.

3. 기관과 타인들과의 관계: 낮은 자세

본 절에서는 3명의 참여자들이 원장이 되기까지의 과정과 원장이 되고 난 뒤 겪게 되는 다양한 이야기들을 통해 원장으로의 삶을 좀 더 이해하고 그들의 가치관과 태도들이 원 운영에 어떠한 영향을 미치는지 살펴본다. 그 다음 그들의 경험이 사회화 과정에 어떠한 의미가 있는지 기술하기로 한다.

사립유치원 원장들은 유치원 구성원들과 지시적인 방법으로서의 인간관계보다는 인간적인 관계로서의 리더십을 통한 가족과 같은 친밀한 관계를 유지하고 있는 모습을 보였다. 이럴 때, 원장들은 직무스트레스를 낮출 수 있다고 하였다(김병만, 2009). 또한 원장들은 인간적인 관계로서의 리더십을 실현하기 위해서는 원장 스스로가 인간적인 측면의 모범이 선행되어야 한다고 하였다. 원장들이 말하는 원장이 되어서의 생활에 대한 답변으로는 다음과 같다.

마리아원장의 제보에서 알 수 있듯이 전문원장들은 좀더 교사들의 교육과 아

이들의 교육을 위해 무엇인가를 할애해야 하고, 갖추어야 하는 부담감과 신념으로 원을 운영하고 있는 것으로 보여 진다. 연꽃원장이 원장이 되었을 때의 심정과 각오에 대한 답변으로는 자격이 없을 때와 자격을 받고 운영을 한다는 것이 더욱 믿음과 신념이 생겨난다고 이야기하고 있다.

[또 다른 책임감]

원장을 하게 되니 또 다른 것이 그전에도 이미 행정적으로는 원장의 역할을 하고 있었지만 막상 원장을 정식으로 하니 책임감이 생기고 두려움이 있게 되는 것이 다른 점이라고 할 수 있고요. 학교와 관련이 있다보니 일이 생기면 학교까지 연관 있어 부담이 생기고... 한편으로는 책임 말아야 할 부분이 커지는 것 같고 업무에 대한 생활은 변함이 없고 원감이나 주임 때나 운영을 맡아서 했기 때문에 심리적인 부분들이 차이가 나는 것 같아요.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

[전문원장으로서의 부담감과 책임감]

인력이 많지 않기 때문에 지금까지도 작은 사소한 업무 인수인계까지도 챙겨야 하고 관리를 해야 한다는 게, 조정을 해야 한다는 게 전문가로서 그 업무를 총괄할 수 있도록 어디까지를 체크해야하고 어디까지를 자율에 맡겨야 할지... 교사들의 자질에만 의지해서 교육을 하다보니 아쉽고 자기들만의 독창적인 교육관을 심어줄 수 있는 바로 교육철학을 펼쳐야하는데 원장의 책임이지 않을까 반성이 되고 관리, 운영, 행정을 그 사람에게 맡기고 교육에 전념할 수 있도록 마음 먹고 있어요.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

[믿음과 신념이 생겨남]

참 자격이 없이 업무를 추진 할 때 하고는 뭔가 더 체계적이고 훌륭한 유아교육을 해야겠다는 의욕이 가득하고 우리 유치원 유아교육에 대한 전반적인 리더를 내가 확실히 해야겠구나. 부모교육, 교사교육들을 체계적으로 하기 위해 더 열의를 갖고 적극적으로 지도해보리라는 잘 할 수 있다는 믿음과 신념이 생겨나기 시작했어요.

(2009. 10. 12. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장도 막상 원장이 되고 나니 전문원장으로서 체계적인 역할을 하기 위해 원장이 해야 할 것들을 세세하게 점검하게 되었다고 이야기하고 있다. 그리고 열의를 갖고 일하다보니 믿음과 신념이 생겨나기 시작했다고 한다. 연꽃원장과 마리아 원장에게 원장이 되었을 때의 유치원 생활과 심정과 각오를 이야기해주고 있었다.

으뜸원장은 정 코스대로 주임, 원감, 원장의 직책을 맡아 원 운영을 하는 경우

에 속한다. 그러한 과정에서 이미 원감의 직책에서 어느 정도 행정적인 일은 주도적으로 해왔지만 막상 원장이 되고 나니 두렵고 떨린다고 한다. 한편으로는 한 기관에서 말단 직원부터 시작하여 대기업의 오너의 자리에 오르는 경우처럼 유치원의 보조교사부터 시작하여 주임교사 원감, 원장의 자리까지 차례차례 과정을 밟아온 으뜸원장은 남다른 자긍심과 자부심을 갖고 일을 한다고 이야기 해주었다. 이러한 자부심과 자긍심은 으뜸원장을 좀 더 진취적으로 자신을 표현하고 리드를 해 나가는 유형으로 변화시키는 인생의 중요한 하나의 기점이 되고 있었다.

[무자격원장의 해소방안으로 원장이 됨]

정말 평교사에서 시작해서 부설기관에서 선배교사들이 결혼을 하거나 타 지역을 가면서 그만두게 되고 그러던 시절에 저같이 갑자기 자격을 갖추지 않는 상황에서 원장의 역할을 수행하게 되고...그 당시 사립유치원이 무자격원장해소 방안이 정책적으로 강하게 추진되게 될 때 그 즈음 추천 자격을 얻어서 원장자격을 취득하게 되었고요.

(2009. 10. 12. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장도 초임교사에서부터 시작하여 원장이 되기까지 많은 과정 속에서 무자격원장해소방안으로 인해 원장자격을 취득하게 된 경우이다. 원장이 되기 이전부터 어느 정도 행정적인 부분은 책임을 지고 일하였지만 막상 원장이 되니 소신 있게 하기가 참 힘들었다고 기억하고 있었다.

마리아원장의 경우에는 전직 원장님의 사의로 마리아원장이 자격을 취득하여 원장에 임용이 된 사례이다. 마리아원장은 전직 원장님이 자격을 갖추신 전문원장님이셨기에 많은 준비와 경험이 있어 원장이 되어서 별 큰 부담은 없었다고 이야기 한다. 그러나 전문원장으로서 더 많이 보고 결정을 해야 한다는 부담이 컸다고 진술하고 있다.

[유치원 일이 주, 집안일은 부]

교사교육의 관리 원아관리, 학부모관리를 어느 한쪽도 소홀히 할 수 없는 분야이고 책임감들이 더 강해져서 생활 속에서 보는 관점들이 좀더 포괄적이 되었어요. 원장이 되니까 더 가정에서 가족의 일원인데 부모로서 며느리로서 보다는 유치원이 우선이게 되고, 유치원이 생활의 중심이 되는 체계가 되었죠. 유치원일이 주고 집안일이 부가 되는 상황이 되어버렸죠.

(2009. 10. 14. 연꽃원장 개별면담)

[가정사는 접어 두고 유치원 생활에 주력]

내 가정생활도 일단 접어두고 유치원 생활에 전력을 다 하려고 하지. 결혼질 하려고 하지 않고 유치원 실정에 맞추어야 되는 부분은 최대한 부각시키려고 하지. 교사들의 업무도 내가 이 자리를 떠났을 때에 업무분담이 체계 있게 되어서 허둥대지 않도록 진행 시키려고 하지. 행정적인 업무도 뒷받침이 되어야 하고 그런 마음들이 언제나 있지.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 원장이 되고 난 뒤 책임감이 더 막중해져 가정의 일보다 유치원 일이 주가 되고 그것은 생활의 중심이 되어버릴 정도였다. 연꽃원장의 일생에 있어 원장의 역할은 많은 의미와 생의 전반적으로 깊숙하게 자리를 잡고 있다고 해도 과언이 아니다. 마리아원장은 교회 부설 원장으로 교회 부설유치원이 갖는 특성 중에 하나가 유치원 이사회라는 운영체계가 있어 유치원의 예·결산이라든지 교사임용, 중요한 결정사항에 있어서 유치원을 관리 감독 또는 지원하고 협조하는 상부기관이 마련이 되어있다고 하였다. 부설원장들은 이러한 절차를 한번씩 거쳐야 하고 관리감독 체제에서 나오는 결정사항에 따라야 하고, 때로는 계획을 설득시켜야하는 절차를 거쳐야 하는 특성이 있다.

이상에서와 같이 살펴 본 바에 의하면 부설유치원장들의 인간관계는 자기를 내세우지 않는 겸손함과 인간중심의 조직문화를 형성하고 있는 것으로 나타나고 있었다. 그러한 행동들은 남보다 더 눈에 띄며 원을 운영하기보다는 유아중심, 인간중심의 운영을 통해 언제나 낮게 비행(飛行)하기를 희망하고 있었다. 이러한 인식은 각 기관 원장들의 아동관, 운영관 교육철학과도 연결이 되어진다고 할 수 있다. 따라서 본 연구자 또한 이러한 자세로 20년을 근무하였고 이러한 자세는 부설유치원장들의 인간관계, 조직관계에 있어서 공통점으로 발견된 점이라고 할 수 있다.

D. 부설유치원장으로 살아가기

1. 역할과 업무: 만능 엔터테이너, 해결사

본 절에서는 부설유치원장들의 많은 업무와 역할에 대해 상세하게 기술하도록

하겠다. 부설유치원장들의 업무는 상상 이외로 챙겨야 할 것과 수행해야 할 것들이 많이 존재하고 있었다. 그 일들이 아침 일찍부터 밤늦게 까지 이어지고 연결되는 과정을 통해 원장들의 역할과 업무를 살펴보도록 할 것이다. 그리고 그 의미를 파악하고자 한다. 아울러 여성으로서 유치원장의 역할에 대한 의견 제시를 알아보고 유치원과 가정에서 겪게 되는 업무들을 살펴보도록 하겠다.

[여성으로서 많은 장점이 존재]

유치원장은 여성으로서 장점이 많다고 생각해요. 사회적으로 유치원 원장을 보면 여성이 차지하는 비율이 높기도 하고 학교기관적으로도 이상적일 거라고 생각되구요. 엄마였기 때문에 양육을 해 본 경험이 아이들을 가르치고 보살피는데 많은 이점이 되지요.

(2009. 10. 16. 으뜸원장 개별면담)

[만능 엔터테이너, 해결사인 원장]

만능 엔터테이너이자 해결사이죠. 모든 분야에서 해결사이고 책임자이고 책임자란 모든 결과에 대한 좋은 일, 굵은일들을 책임져야하고 유치원에서는 그 의미가 더 크다고 볼 수 있겠죠. 원아, 교사, 학부모, 물질적인 요인, 건물들을 다 관리하고 책임을 져야하는 책임 의식이 크고 모든 부분(영역)을 내가 책임지고 관장해야한다는 부분이 큰 것 같아요.

(2009. 10. 14. 연꽃원장 개별면담)

유치원장은 한 기관의 최고 책임자이자 업무의 총괄을 맡고 있는 기관의 수장으로 그 의미는 남다르다고 할 수 있다. 그에 따르는 관리자로서 원장의 의미에 대해 연꽃원장은 다음과 같이 제보하고 있다. 연꽃원장은 원장이라 함은 마치 만능 엔터테이너이자 모든 분야의 해결사이고 책임자라고 이야기하고 있다. 이러한 인식은 그만큼 유치원장은 한 기관의 책임자이자 문제가 일어나면 해결하는 해결사로서 교사와 학부모, 유아들을 모두 아우르는 위치에 있는 존재라고 표현하고 있었다. 대부분의 사립유치원장들은 기타 인력이 부족한 현장에서 모든 일을 감당하고 해결하는 멀티 플레이어의 역할을 수행하면서 직무스트레스를 받고 있는 것으로 나타나고 있었다. 이러한 멀티 플레이어로서의 원장(정덕희, 2008; 최서영, 2008)의 주된 역할은 다양한 업무 처리와 다양한 인간관계 조율이라 할 수 있다.

원장들의 역할과 업무에 대한 여러 가지 일들을 크게 살펴보면 교육과정의 운영자이자 설계자이며 동시에 평가자가 되기도 한다. 아울러 원아관리, 교사관리, 학부모 관리 등을 수행하며 유치원의 회계의 집행과 감독과 책임을 맡고 시설설

비의 책임자이자 관리자이기도 하다. 원 내외의 행사를 주관하고 대외적인 행사에 대표의 자격으로 참석하여 지역사회와의 관계유지와 상부기관과의 협력 체제를 구축하기도 한다. 그리고 유아들의 급·간식 및 위생·청결교육의 관리자이며 교사를 교육하고 관리하는 최종 책임자이다. 이렇듯 많은 역할과 업무들이 원장들에게는 매일 같이 이루어지고 이러한 과정들이 교육적으로 어떠한 의미를 지니고 있는지 연꽃원장의 저널쓰기에서 기술하겠다.

[원장의 심정]

어린이 법회 문자 발송- 주어진 일을 책임감 갖고 할 수 있는 교사가 절실하게 필요하다. 교사 마인드 교육에 주력해야 할 듯! 원내 수업장학(만4세반 000교사반)바른 맘 - 에코 프로젝트 미팅. 조리사 보육교사 교육원 수료식. 채용교사 예비 강사 면접. 사단법인 설립 관계문의?

(2009. 12. 13. 연꽃원장 저널)

연꽃원장의 저널에서 알 수 있듯이 연꽃원장은 교사들의 교사교육을 위해 고민을 하고 교사교육의 계획수립과 평가까지 늘 염두에 두고 있음을 알 수 있다. 또한 원내 교사들의 수업장학을 위해 수업 장학을 실시하고 있어 수업의 계획, 실행, 평가까지의 과정을 주도적으로 책임지는 위치에 있기도 하였다. 또한 유아들의 교육프로그램을 선정하고 교육과정을 설계하는 설계자이기도 하다. 그리고 교사 채용의 임용권자이며 부설기관의 중간관리자로서 부설기관과 유치원과의 가교역할을 하는 메신저이기도 하다.

부설유치원장의 역할과 업무에 대한 상세한 내용은 <표 18>과 같다.

<표 18> 부설유치원 원장의 업무

영역	원장의 업무
교무	교육과정수립
	교수 학습자료 구입, 및 결제
	급, 간식주문 및 발주, 검수(친환경 식·자재 주문 및 발주 검수)
	공문서 처리 및 결제
	각종 장부점검 및 관리 결제
	가정통신문, 학부모교육자료 유인물 준비 및 결제
	식물관리, 화분, 동식물 관리
	교직원 관리 및 교직원 임용, 채용
	교직원 원내 연수 및 장학
	교사 멘토

	<p>교육청 서류제출 및 장학사면담 교직원 회의 주관 일일교육계획안 및 교사업무 점검 및 결재</p>
서무 및 회계	<p>입학금, 수업료, 급식비 책정 및 징수 관리 예산 및 결산 계획 및 수립 물품신청 및 검수 금전출납부 관리 및 결재 은행 입출금 관리 공문서 결재 및 보고</p>
시설 비품	<p>교재 교구 관리 및 발주 검수 급·간식 도구 위생상태 점검 실외 놀이터, 물·모래장 안전점검 교실 및 원사 조명관리 및 점검, 보수 및 수리 사무실, 정리정돈, 원내 청결유지</p>
행사	<p>원아모집 (홍보, 기관방문) 입학식, 졸업식, 계획 및 추진 소풍 및 견학 현장학습계획추진 학부모 참여수업 계획추진 부모교육 원장 특강 발표회 계획수립 및 추진 학부모 면담</p>
상부기관과의 관계 업무	<p>운영위원회 감사- 예 결산 심의 (이사회) 내·외빈 접대 운영위원회 소집 기관행사 참여 봉사활동(교회, 절, 학교)</p>
기타	<p>각종연수 및 교사 교육 참석 안전점검 부모교육 및 학부모관리 사립유치원 월례회참석 지역사회홍보 활동</p>

<표 18>에서 살펴보았듯이 원장의 업무는 다양하고 막중하면서도 책임감이 많은 위치에 존재하고 있다. 좀 더 새로운 교육을 위해 원장들은 새벽부터 밤늦게까지 유치원에 관계되는 일들을 항상 주의 깊게 관찰하고 주시하고 있음을 마리아원장의 하루일과를 통해서 자세히 알 수 있다.

원장들의 하루일과가 대부분 아침 일찍부터 시작하여 밤늦게까지 이어지는 경우가 많고 이러한 일들은 반복적이고 일상화되어진 상태로 나타나고 있었다.

다음은 마리아원장의 하루일과에 대한 질문의 답변이다.

[새벽부터 밤까지]

건강이나, 컨디션이 괜찮으면 새벽기도를 가고 집에 오면 6시30분쯤 되고 큐티를 한 시간 쯤 하고 7시부터 신문을 봐요. 교육적인 부분을 스크랩하고 7:30분쯤 되면 씻고 화장을 하고, 아침은 우유에 미숫가루나 고구마, 감자들을 먹고 집에서 8시 30분에 나와요. 제과정에서 교사들의 간식과, 떡집에서 급식이나 새참 메뉴들을 준비하고 유치원에 오면 9시쯤 되고요.(중략) 아이들이 있을 때는 업무를 못 보고 전화통화를 주로 많이 하고 3:30분 이후에는 아이들이 있을 때 종일반 5:30분에 가는데 그 후에는 밀린 업무를 주로 보고 8:30~9:00분에 퇴근을 하고...

(2009. 11. 2. 마리아원장 개별면담)

[아침부터 저녁까지]

9시에 출근하면 원을 둘러보고 놀이터부터 눈이 많이 가요. 실내 환경 1,2층을 돌아보고 선생님들하고 인사하고 원아들이 수업에 들어가면 오전 오후 전체적으로 참관을 합니다. 주로 복도 바깥에서 그 다음은 컴퓨터로 정보관리, 홈페이지 관리, 정보기관을 살펴보고 개인적으로 인터넷을 하고 간식을 먹고 상부기관에 현안에 대해 결정할 것을 결재하고 점심을 먹고 오후에 교사들의 일지를 매일 월요일부터 차례차례 점검을 하고요. 주로 월요일에는 전 교직원 회의를 하고 교사회의 다음은 수요일에는 주임교사 주관으로 교사회의를 해요.(중략) 오후에는 마지막으로 매일 주임교사, 팀장을 데리고 공지사항을 이야기 하고 영아 반, 유아반의 보고를 받고 이것은 매일 이루어지고 있고 주중에 두 번씩 수, 목으로 다음주 주간계획안에 대해 협의가 이루어지고 각 연령별로 멘토들이 있어 멘토들하고 협의하고 심지어 주방이 바쁘면 배식도 하고 화장실 청소도 하고 물품 구매도 원장이 하고 고장이 나면 수리까지 하는 것이 원장의 일이라고 할 수 있지요.

(2009. 10. 21. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장의 하루 일과에 대한 질문의 답으로는 위와 같다. 으뜸원장의 하루일과를 살펴보면 출근해서부터 교사와 아이들의 하루 생활을 위하여 끊임없이 공급해주는 공급자의 역할을 찾을 수 있게 된다. 그것은 흡사 수면위에 떠있는 백조가 가라앉으면 안 되기 때문에 물속에서 계속 발길질을 하는 행위와 비슷하다고 할 수 있다. 으뜸원장은 대학 부설의 어린이집의 원장으로서 직책도 갖고 있지만 대학 부설의 보육교사 양성기관의 강의로도 활동하고 있다. 일주일에 4시간 정도를 저녁시간에 강의를 하게 된다. 강의를 통해서 원에서 일어나는 실

제의 사례들을 들려주는 업무까지 하게 된다.

대학부설이다 보니 학생들의 실습지도가 1년 내내 이어지고 학생들의 실습지도와 보조교사지도까지 겸하고 있음을 알 수 있다. 그러면서 원아들의 급·간식을 위해 조리사, 영양사 관리와 물품구매를 위해 물건들을 발주하고, 고장이 나면 수리를 의뢰하고 직접 수리까지도 하는 것이 원장의 역할이고 업무의 연장이라고 할 수 있다. 이러한 일들 이외에 중요한 업무로 교사들의 관리 및 보육과정의 협의, 평가를 매주 하게 된다. 원장의 업무는 으뜸원장의 표현대로 포괄적이며 다양한 일을 맡고 있다.

사립유치원의 현장에서의 교직원들은 원장, 원감, 교사, 보조교사, 조리사, 운전기사 등으로 구성되고 있다. 하지만 대다수 유치원에서는 원감이나 보조교사를 두지 못한 채 운영하고 있고, 본 연구자의 유치원도 별도의 원감이나 보조교사가 없이 원장이 다양한 업무를 처리하고 수행하고 있는 것으로 나타나고 있었다.

마리아원장의 하루 일과에서 알 수 있듯이 새벽부터 시작되는 원장의 독실한 신앙심은 새벽기도회를 참석하는 것으로부터 시작하여 하루의 일과를 열고 있었다. 그 이후로 유치원에 관한 업무와 일정으로 저녁시간까지 보내게 된다. 저녁 시간 이후 집에서의 일은 특별하게 보내는 것 없이 다음날 유치원 업무를 위해 또 일찍 취침하는 것으로 하루를 마감하고 있었다. 이러다 보니 개인적인 특별한 취미활동이나 여가 생활 없이 20여년이 넘도록 유치원 업무에만 집중을 하고 살아 온 것 같다고 회상하고 있었다. 마리아원장의 역할 속에서 마리아원장의 교육관, 교육 철학 등이 상세하게 표현되고 있다. 마리아원장의 유치원에서의 역할과 원장으로서의 역할에 대한 질문의 답은 다음과 같다.

[a~z까지 원장의 할일]

(교육 과정 면)

교육과정운영계획과 연계해 연령별로 2008학년도 메모에서 절충할 것과 삭제할 부분을 정리하여 6,7세 활동을 주로 보면서 추진해야 할 부분들을 검토하고 추진 못한 부분을 체크하여 부장교사랑 둘이서 교육과정운영계획서를 두고 연구하지. 교육과정 운영계획서가 나오면 월간교육계획안이 나오고 주간교육계획안이 나오고 교사 활동계획표 서식을 만들고 그것을 토대로 월 1회 교직원 협의회를 하고...(중략)

(회계 부분 면)

회계부분은 예산편성은 인건비가 44%~45%정도가 수당을 줄때 기준을 잡고 교사는 예산편성에는 관여하지 않고 운영이사회에 직접 보고 하고요. 수업료, 입

학금 등 국가에서 지원하는 지원금은 이것으로 무엇을 집행할지 어느 정도 윤곽이 잡히면 상임 이사회에 브리핑을 하구요.(중략)

(시설 설비 면)

시설적인 면은 재산조성금, 재산관리비를 통해 사용을 하면서 보수나 시설적인 부분은 전부 관리 집사님께서 해주시고 시설 관리는 안전교사가(집사님)께서 100% 다 본인이 관리해 주시고 그분이 시설적인 부분은 많이 도움이 가요. 유치원도 남자의 도움이 많이 필요한데 시설적인 부분은 많은 도움이 가고 있죠.(중략)

(급·간식 면)

어머님들이 오셔서 급식을 도와주고 위생급식에 대해 감독을 하고 어머님들이 해주고 운영하는 도움을 받고 계획적으로 준비하고 그래서 어머님들에게 신뢰도가 높은 편이죠. 되도록이면 좋은 먹거리를 통해서 급·간식을 주려고 하고 있어요.(중략)

(학부모 교육 면)

2010년에는 편성을 해서 step을 해보고 싶고 내 욕심 같지만.... 그런 부분이 아쉽고 유치원 특수성, 원 운영에 대해 의문을 갖기 보다는 신뢰와 믿음으로 부모님들이 맡기시는 것 같아. 연중에 작은 행사들이 전체적으로 1학기에 4번 2학기에 4번 정도로 아이들과 같이 활동할 수 있는 행사로 진행하고 있어요.(중략)

(교사 관리 면)

교사들은 8시정도에 출근해서 차량운행을 하고 행사를 진행할 때는 9시에서 10시 정도에 퇴근을 하고 부장교사는 업무의 양이 늘 다른 교사들보다 많은 편이고 막내교사는 일을 배우려고 또 늦게 퇴근하고 샌드위치에 있는 교사는 그냥 빨리 가고 그래서 알미울 때도 있고 토요일은 주 5일 근무라 둘째 넷째는 쉬고 셋째와 첫째 주는 출근을 하고 교육이 있을 때는 전원 출근을 하고

(신앙 교육 면)

본인들이 준비되어있지 않으면 무작위로 세미나나 교회 생활이라든지 답을 찾지 못하고, 교사의 신앙생활 부분에 저 역시 운영이사회에 사임을 하게 되는 요구조건일 수도 있다고 할 정도로 신앙적인 부분은 중요하게 여기고 있고 실제로 교사의 중요한 덕목이죠.

(지역사회 관계 면)

지역사회에 연관된 것은 크게 없고 교회에서 지역사회의 도움을 주죠. 교회의 신도 및 기타 관계되는 분들이 근무를 하고 있기 때문에 기관들의 견학, 체험활동들이 쉬운 편이기도 하구요.

(2009. 11. 2. 마리아원장 개별면담)

마리아원장의 업무는 다른 기관의 원장들의 업무이외에 추가되는 업무들이 존재하고 있음을 알 수 있다. 예를 들면 교회 부설이다 보니 교회 관계되신 분들과의 끊임없는 관계형성을 위해 본인 스스로 자신을 낮추고 교회에 많이 헌신하는 생활을 하게 되며, 그러한 자세는 교회부설 원장의 업무와 역할을 수행해 내는데 중요한 자세라고 조언하고 있었다.

많은 수의 사립유치원 원장들은 교사의 수업적인 업무를 제외한 다양한 업무를 해결하고 있는 실정이다. 사립유치원 원장들은 다양한 업무의 처리를 위하여 관리인이나 행정직원의 도움과 인력을 지원받지 못한 채 원을 운영하고 있는 형편이며 관리인이나 행정직원을 두는 일은 유치원의 재정과 경제적인 여건과 연결이 되는 일이므로 현실적으로는 매우 어려운 상황이라고 할 수 있다. 이러한 경우 사립유치원 원장들은 제한된 인력으로 최선을 다해 교육과 안전을 책임져야 하는 현실에 고달픔과 힘겨움이 있다는 것을 알 수 있다(최서영, 2008).

본 연구의 결과에서 부설유치원장의 과중한 업무의 부담감은 제보에 참여한 원장들 모두에게서 나타나고 있었고 특히 인간관계에서 심리적인 압박감을 경험하고 있었다.

[협의, 결재]

강의를 하고 주간계획안을 최종적으로 결재하고 일일계획안 결재와 협의를 하고 등산에 대한 이야기를 나누고...

(2009. 10. 15. 으뜸원장 저널)

[진정한 배려에 대한 고민]

11개 반의 일일교육계획안을 결재하고 일안과 포트폴리오에 대해 교육을 한다. 수번 째 이야기를 하는데 아직도 개념이 서지 않는다. 교사들의 한계인가? 라는 내가 너무 어렵게 이야기 하는가? 답답하다. 교사들을 오전에 쉬게 할까? 마음이 들었지만 도시락(교사들 것)을 준비해 주라고 했다. 배려가 더 큰 배려로 이어지고 운영에서 배려가 좋은 것만이 아니라 오히려 독이 되기도 하다. 원칙이 중요하다.

(2009. 10. 19. 으뜸원장 저널)

으뜸원장의 저널쓰기에서 보면 원의 중요한 사항은 원장의 지시에 의해 움직이고, 교사들과 협의하고 협의되어진 내용은 원장의 결재를 통해 확인되는 과정을 거치면서 원장은 한 기관의 최종 의사 결정권자로서 역할과 업무를 하게 된다는 것을 알 수 있다. 이러한 가운데서 부설유치원장들은 부설 특성의 설립목적에 부합하게 부수적으로 늘어나는 부분이 있지만 주어진 환경에서 스스로가 다양한 영역의 업무수행자라 지칭하며 맡은 업무를 원활하게 해결하고 있었다.

으뜸원장의 저널에서 부설기관유치원 외에 또 다른 업무가 존재하고 있음을 알 수 있다. 부설기관은 상부기관이 있어 원장이지만 중요한 업무는 학교기관의 중요한 위치에 있는 분에게 한번 결재를 맡게 되고, 결재된 것을 토대로 원에 다시 한번 전달하는 과정을 거치게 되는 것이다. 원내에서 있게 되는 결재와 반

복되어지는 교사 교육 및 교사 관리, 원장으로서의 원 운영에 대한 원칙과 소신을 지키기 위해 고군분투하는 원장의 자세를 엿볼 수 있게 된다.

[면접관, 또는 의사 결정권자]

00부설 어린이집 보조교사 중 2명 같이 면접. 우리 유치원 지원 희망자가 있어 직접 만나 보았다. 첫 인상, 소신, 종교 등등 좋았지만 나이가 부담스럽다. 소규모 원에서 나이는 무시할 수 없는 요인이다. 무엇보다도 동료관계 또한 중요한데 현직교사보다 나이가 많아서... 고민 또 고민. 우리 절에 다니는 보살님 따님이라는 조건이 더 부담...면접을 보았던 학생의 부모님께서 절 관계자여서 쉽게 말해 잘 생각해 달라고 청탁전화를 하셨다.

(2009. 12. 11. 연꽃원장 저널)

원장의 역할과 업무 중에는 교사임용에 대한 임용권이 있다. 따라서 교사의 임용과 해임에 대해 최종 권한이 원장에게 있기에 원장은 더욱 더 신중함이 요구되는 중요한 위치에 있게 된다. 연꽃원장의 저널 속에서 비춰지는 하루일과를 살펴보면 신규교사 면접을 하고 교사채용 문제로 고심하는 것을 알 수 있다.

연꽃원장의 저널과 연구자의 저널에서 교사 원내 장학에 대한 심정이 잘 나타나 있는 대목이 있다. 대부분의 사립 유치원들이 원내수업장학이나 교사연수를 따로 시간을 내어 실행하기는 많은 것을 희생해야 하는 점이 있어 각 원이 실천을 하다가도 흐지부지 하거나 실천을 하지 못하는 경우가 종종 있다. 그러나 연꽃원장은 원내 수업장학을 실시하고 난 뒤 교사들과 함께 수업을 하나씩 점검하고 검토하는 과정을 마련하는 교육적인 면모를 보여주고 있었다. 다음의 저널에서 알 수 있듯이 의지와 열의를 실천하면서 생활하고 있는 연꽃원장의 모습을 발견할 수 있다.

[평가자]

원내 수업장학을 매번 계획했지만 제대로 하지 못해 올해는 일단코 실행하리라 분기별로 계획했지만 이런저런 사정이 생겨 못하고 마지막으로 1번은 꼭 실천하리라는 의지로 간단하게나마 비형식적으로라도 실시하기로 결정. 첫날 수업진행, 동영상 촬영, 참관 오후에 수업발표 교사와 동영상을 보며 자기 스스로의 평가와 소감을 듣고 수업평가를 했다. 자신의 목소리(톤)를 듣고 새삼 놀란다. 체재, 지시, 전달, 흥미유발- 모두 동일한 톤- 자신의 수업을 직접 볼 수 있어 좋은 기회라고 여김...

(2009. 12. 11. 연꽃원장 저널)

[엄마 역할, 주부 역할은 뒷전, 유치원장의 삶만이 존재]

눈을 감고 잠시 오늘 나의 생활을 떠 올려본다. 아침- 남편 생일날-고슬고슬 햅쌀밥에 맛난 미역국을 -역시 어머니의 몫이다. 난 마음뿐이고... 온 가족이 모여 앉아 케이크에 불을 켜고 노래 부르고 축하의 말을 전하고-밥을 먹고 두 딸과 먼저 집을 나선다. 유치원에 도착! 1호차로 도착한 아이들과 인사를 나누고 체온을 체크하고 연꽃 반 아이들과 명상으로 하루일과를 시작.

(2009. 10. 7. 연꽃원장 저널)

연꽃원장의 하루일과는 저널에 잘 나타나 있듯이, 소규모 유치원이라 먼 거리 아이들의 등원까지 원장이 직접 원장의 차를 이용하여 매일같이 이동을 시켜주고 있었다. 차량운행이 끝나고 나면 결재 발주와 공문서 처리, 급·간식의 보조, 주문 등 유치원의 행정적인 일들을 처리하면서 하루일과를 보내게 된다. 그러다 보니 가정의 일은 자연스럽게 소홀해지고 가정에서 일어나는 일들은 시부모님들의 도움을 받아 가정생활을 유지하게 된다.

이상에서와 같이 살펴 본 바에 의하면 부설 유치원장들은 복잡하고 다양한 업무들을 수행하기 위해서 아침부터 저녁까지 온전히 유치원의 업무중심으로 살아가고 있었다. 특히, 기독교 유치원인 마리아원장과 본 연구자는 종교적인 자세와 역할을 수행하기 위해 다른 원장들보다 훨씬 더 유치원 중심으로 살아가고 있다고 할 수 있다. 교회의 조직은 다양한 계층이 모이는 장소로서 그들의 요구와 관심이 언제나 집중되어 있기에 그러한 관심이 언제나 원장에게 심리적인 부담으로 남아있게 된다. 때문에 그에 따르는 역할수행을 위해 많은 시간을 할애하면서 보내고 있었다. 아울러 연꽃원장도 가정에서의 주부의 역할, 엄마의 역할은 언제나 뒷전인 채 살아가는 것을 아쉬워하고 있었다. 으뜸원장도 기관의 조직문화를 효율적으로 이끌기 위해 노심초사 고심하고 있는 것으로 나타나고 있었다.

이는 연구에 참여한 원장들과 연구자를 비롯한 모두가 공통된 유사점이라 할 수 있다.

2. 교육철학과 신념: 진정한 유아교육의 실천가들

본 절에서는 3명의 원장들이 각 원에서 어떠한 방향과 철학으로 원을 운영하는지 자세히 알아보도록 한다. 그리고 그들의 교육철학과 신념에 따라 교육과정 운영이 어떠한 의미를 지니는지 살펴보도록 하겠다.

으뜸원장의 교육관과 철학에 대한 질문의 답변은 다음과 같다. 사립유치원 원

장의 중요한 역할 중 하나가 교육프로그램의 계획 및 수립이다(임재택, 2003). 유치원 원장은 교육자의 신분으로서 자아성을 가지고 있으며 교육적 전문성의 신장을 열망하고 있었다(김병만, 2009). 특히, 유치원 교육과정의 프로그램을 재정립하고 편성하는데 있어 원장은 자신의 교육적 전문성을 자유롭게 담아내고 싶은 욕구가 있음을 확인할 수 있었다. 이러한 욕구를 충족하기 위해서 유치원 원장에게 교육적 전문성을 필요로 하고 있는 것으로 나타나고 있었다.

[아동중심 교육]

통상적인 개념인데 아동중심을 기본으로 하는 우리 같은 경우는 적성교육을 일체 하지 않는데 저 또한 그것이 바람직하다고 생각하고 있으며, 놀이 중심으로 교육을 운영하려고 하는데 접목시킬 수 있다면 유아발달과 전문가 수준의 외부 강사를 쓰고 싶어요. 학교와 여건은 맞지 않겠지만... 제 철학도 아동중심, 놀이 중심, 체험·경험중심 활동을 운영하고 있으며 그게 맞다고 생각 하고 있어요.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

[트라이앵글 중시]

균형을 중요시해요. 교육의 삼 요소 즉, 트라이 앵글이라고 하죠. 거기에 맞추려고 노력하고 있고 교육운영에 중점을 두려고 합니다. 교육의 삼 요소 즉, 원아, 교사, 기관이 한쪽으로 치우치지 않도록 언제나 균형을 유지 하려고 최대한 노력하죠. 원에 이익만을 추구하지도 않게, 교사들에게 희생만을 강요하지 않으려고 하고 교사의 복지도 중요하고 원아의 권리도 중요하고 적절한 운영을 하려고 애를 쓴다고 봐야죠.

(2009. 10. 7. 으뜸원장 개별면담)

[유아들의 개별성, 입장고려]

참 거창한데... 운영을 하는데 가장 주안점을 두는 것은 유치원 아이들이 아이다운 즐거움을 느끼고, 그런 유치원을 운영하는 것이 목적이고 일단은 구성원들이 기관을 관리하는 관리자와 아이들을 교육하는 교육자를 아이들과 학부모들이 잘 따라 주는 것이라고 해야겠죠. 교사들에게 바라는 상은 기본적으로 유아 교육적이고 교육적인 측면을 강조하고 싶고 거기서 기본방향을 잃지 않았으면 하고요. 아이들의 마음을 읽어주고 한명, 한명 유아들의 개별적인 성향이나 발달 특성 입장을 고려하는 교사 그리고 따듯하고 수용해주는 교사상이고요.

(2009, 10, 6 연꽃 원장 개별면담)

으뜸원장의 경우는 대학 부설기관의 원장다운 교육철학과 신념을 지니고 있는 것으로 보여 진다. 대학 부설기관이다 보니 실습생들을 위해 기관을 언제나 개방하여야 하며 학생들의 실제적인 지식습득과 지역사회의 영·유아교육의 바람직한 실현을 위해 본보기가 되는 기관이 되도록 유아중심, 아동중심의 교육을

실현하기 위해 항상 노력하고 있는 것으로 나타나고 있다.

유치원의 교육목표를 달성하기 위해서는 원장, 교사, 유아, 부모가 서로 협력하여야 하기 때문에 이들 간의 조화로운 관계를 이루는 일은 매우 중요하다(이선이, 2003). 으뜸원장이 유치원운영에 중점을 두는 부분은 균형과 적절한 안배를 가장 중요시 여기고 있는 것으로 나타나고 있었다. 또한 교육의 운영에 중점을 두는 사항에 대한 질문의 답변으로 교육의 트라이앵글 즉, 교육의 삼요소를 가장 우선시한다고 이야기하고 있다. 아이들의 입장에서 교육과정을 실현하려고 노력하며 교사들의 처우개선과 학부모들의 인식변화에 대해서도 소신 있는 신념을 지니고 있는 것으로 보여 진다. 유치원 원장은 교육자로서의 신분으로 사명감을 가지고 생활하고 있었다. 하지만 다양한 교육사조와 상업적 프로그램들은 유치원 교육과정 운영을 기형적으로 만들고 있는 것이 현실이다(최서영, 2008). 아울러 연꽃원장이 인식하는 운영철학이나 교육철학도 우선 아이들의 입장을 고려하고, 수용하는 자세를 취하고 있는 것으로 나타나고 있었다. 특히 교육이 잘 협력적으로 이루어지기 위해서는 학부모들의 이해와 협조가 요구된다고 할 수 있으며, 학부모·교사·유아가 한 방향으로 같이 나가는 것이 중요하다고 지적하고 있다.

마리아원장의 교육철학과 신념은 바빠 가지 않는 느낌보 교육을 지향하고 있었다. 아이들의 개별 성향을 교사가 하나씩 확인하고 인정하여 발전시켜 주기 위해서는 빨리 갈 수 없다는 것이다. 그리고 남들보다 천천히 가면서 아이들에게 그 시기에 맞는 적절한 자극을 공급할 수 있는 교사상과 수준별 교육을 지향하려고 노력중인 것으로 나타나고 있었다.

[느림보 교육]

유치원 아이들이 즐겁게 적기성의 시기에 적절한 교육을 시켜주는 것이 중요하고 바빠 가지 않는 느림보 교육이 필요한 것 같아. 우리아이들이 “느낌”이 있는 유치원 생활이 되길 바라고 경험, 체험위주의 교육이 중요하고 적기성은 아이들에게 무엇보다 큰 의미라고 생각해.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

[전인교육 지향, 통합교육 중시]

유치원 교육의 목표인 전인 발달의 통합적인 5개영역을 계획적으로 교육을 얼마나 잘 할 수 있나 연구해야 하고 우리 아이들에게 주 교육목표가 잘 전달될 수 있도록...이시대의 변화에 맞추고 있고 지금부터 우리아이들에게 재능, 끼를 발현시킬 수 있는 안목을 집중적으로 연구하고 키워 주는 것도 성인이 되었을

때 멋진 삶, 인생을 스스로 만들어 가며 살아가지 않을까?

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

부설기관의 원장들은 각 기관의 설립 특성을 살려 기관을 운영하기도 한다. 원장들이 실제적인 교수지도의 경험들이 있던 터라 유아교육의 본질과 실현해야 할 이상적인 부분, 실제적인 부분을 조화롭게 운영하고자 한다. 아울러 다른 어떠한 기관보다 특성화되고 수준 높은 교육을 실천하기 위해 원장들이 부단히 노력하고 헌신하는 것을 파악할 수 있었다. 마리아원장의 유치원 운영 중점 사항과 교육관은 전인교육을 지향하고 유아들의 통합적인 발달을 위하여 노력하는 것이 주 목표라고 이야기하고 있다.

아이들이 얼마나 중요한 시기를 유치원에서 보내는지 마리아원장은 오랜 경험을 통해서도 이해하고 있었다. 유치원의 교육목표에 대해서도 명확한 소신과 원칙으로 원을 운영하고 있는 것으로 보여진다. 교회의 부설이라는 특성으로 인하여 언제나 유치원은 오픈 되어 있다보니 교회의 신도나 학부모들에게 항상 신경을 쓰고 있음을 알 수 있었다. 또한 새로운 프로그램의 도입과 적용을 고민하고 있었다. 그러한 고민은 교사교육이나 아이들의 교육, 학부모들의 교육과도 연결이 되어지고 작은 것 하나하나에 세세하게 신경을 쓰고 있는 마리아원장의 운영 방침을 엿볼 수 있다. 마리아원장의 세심하고 겸손한 원 운영의 스타일은 교회와 지역의 학부모들에게도 영향을 미쳐 원아모집에도 좋은 평가와 인식을 갖고 있는 기관으로 불리어지고 있다.

으뜸원장의 기관은 대학 부설이라는 후광을 힘입어 원아모집을 하거나 학부모 교육을 하는데 별 어려움 없이 운영을 하고 있는 것으로 보여진다. 대학부설의 기관이다 보니 대학의 행사에 우선으로 참여할 수 있게 되고, 이러한 이점을 바탕으로 교육과정을 실현하는데 많은 도움이 된다고 한다.

[후광을 입은 원아모집]

원아모집은 학교의 이미지, 후광을 받고 있어 원아모집의 어려움을 겪지는 않고 있어요. 교육과정을 정상적으로 운영하는 것이 특이 되기도 하고 실이 되기도 하는 것 같아요. 바람직한 교육과정을 원하셔서 선택하신 분들은 오시고 만족 하시는데 특기교육을 원하거나 희망하시는 분들은 선호하시는 데로 가시더라도 구요. 원아모집에 대한 애로사항은 없어요.

(2009. 11. 16. 으뜸원장 개별면담)

제보자들은 원장으로서 갖추어야 할 덕목으로 무엇이 있느냐는 질문에 대한

답변의 첫 번째로 유아교육에 대한 전문적인 지식과 철학이 있어야 한다고 이야기 하고 있다. 이는 전문적인 지식과 철학이 원장으로서의 역할에 중요한 요소에 속한다고 할 수 있겠다.

이와 같은 실재를 지지하고 있는 이론(이대균외, 2004)으로는 교사시절을 거쳐 사립유치원은 운영하는 원장들 중에는 자신의 경험을 바탕으로 교사의 입장을 배려하고 교사에 대한 지지적 분위기를 만들어 민주적 기관 운영이 되도록 노력하고 있다고 보고하고 있다.

[카리스마에 대한 고민]

첫 번째로는 유아교육에 대한 전문적인 지식이 있어야 할 것 같고 지식을 바탕으로 신념과 철학을 가질 수 있게 된다고 봐요. 두 번째로는 원장이 경직이 되면 기관도 경직이 되고 융통성이 없게 되고 발전이 없으므로 원칙 위에 유연성이 요구되고 이는 교사 및 학부모와의 관계에서도 융통성을 발휘되게 되니 원장은 좀더 지켜봐주고 기다려주는 게 필요하다고 생각해요. 세 번째로는 세심함이 필요하구요, 나는 원래 별로 세심하지 못해. 특히, 교사들과의 관계에서도 교사들 마음을 읽어주고 챙겨주고, 학부모 관계에서도 그렇고... 리더십에 대해 요즘 많이 생각하고 있는데 요즘 드라마 선덕여왕을 보면 거기에 나오는 미실의 리더십이 부러워.

(2009. 10. 21. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 원장이 갖추어야 할 덕목으로 전문적인 지식과 유연한 사고를 건의하고 있었다. 아울러 원장은 카리스마와 열정이 필요하며 자신감 등을 갖추어야 한다고 지적하였다. 전문직으로서의 면모를 갖추기 위한 덕목으로는 전문적인 지식과 더불어 상식, 지식, 다양한 경험들이 요구되어지며 그러기 위해 원장의 내면은 이러한 덕목을 많이 갖추고 받아 들여져야 한다고 이야기하고 있다.

[전문적인 지식요구]

전문가가 되기 위해서는 전문적인 지식이 필요하죠. 그것은 유아교육으로만 되지 않고, 상식적인 것, 지식만을 갖는 것은 교육내용 밖에 안 되고, 인간관계를 올바르게 좋은 방향으로 끌고 갈 수 있는 매너와 일반적인 상식과 다양한 경험, 한 가지 전문적인 지식으로는 부족하고 다른 분야까지 기초적인 지식을 갖춰야 하고 다방면에 지식과 노하우가 필요하다고 생각해.

(2009. 10. 21. 으뜸원장 개별면담)

[다양한 분야에 관심]

이 분야뿐만 아니라 전문가중에서도 원장이라면 경영자, 리더자의 위치인데 전문가의 역할을 다 해내야 하고 다양한 분야에 정말로 관심을 가져야해. 교육에

대해서도 알아야 하고, 필요성도 많이 느끼고 유아교육에 대한 정확한 이해, 아이를 사랑하는 마음, 아이들을, 교사들을, 학부모들을 포용할 수 있는 마음과 정확한 지식을 갖추고 있어야 한다고 봐요.

(2009. 11. 20. 연꽃원장 개별면담)

으뜸원장이 이야기하고 있는 대로 전문적인 원장이 갖추어야 할 덕목으로는 유아교육에 대한 정확한 이해와 아이를 사랑하는 마음과 학부모·교사들을 포용할 수 있는 마음이 요구어진다고 할 수 있겠다. 원장들의 교육에 대한 전문적인 이해와 신념은 유치원을 운영하는데 그대로 반영되어 드러난다고 할 수 있겠다. 원의 행사를 준비하거나 기획을 할 때도 교육적인 것과 연계하여 운영하고 있으며 특히 주제와 관련해 모든 원의 행사를 진행하는 등의 이상적인 원 운영을 보여주고 있었다.

[주제에 관련된 행사 진행]

모든 행사들이 주제에 맞게 진행되고 있고 견학, 소풍도 주제와 관련해서 하고 보여주기 식의 행사는 본기관의 취지에 맞지 않아서 하지 않고 주제와 관련해서 행사를 운영하고 있지요. 그것은 아이들의 발달과 경험을 중요시하고 있다는 것이고 신념과도 일치하므로 그렇지요. 부모교육도 애들 견학, 여러 가지 주제를 전개 할 때도 체험이 많이 들어가고 그런 식으로 크게 학습과 관련해서 학부모들을 유도하고 있어요. 발표회, 재롱잔치는 많이 지양하구요.

(2009. 11. 7. 으뜸원장 개별면담)

지양해야 할 것과 지향하는 목표가 명확한 으뜸원장은 교육적인 부분에서 이러한 것들을 바람직하게 실현하고 있었다. 그러나 대학의 부설기관이라는 특성으로 인하여 많은 사람들과의 관계는 언제나 타인 중심적이 되고 겸손함은 유치원 운영에도 영향을 미친다고 이야기해 주고 있었다.

[낮은 비행]

참 어렵고 힘들게 여기까지 오면서도 가만히 생각해 보면 또 타인중심으로 타인을 배려하고 조심조심 지내오면서 크게 두각을 나타낸 것도 없으면서 두루두루 언제나 낮게 비행을 하던 것이 오래 버티게 해준 비결인지도 모르지만....상대적으로 자부심은 큰 반면에 자존감은 많이 낮은 것을 느끼고 공감해요. 이 일을 해냈다는 당당함과 정작 자신의 자아정체성은 흔들리고 혼란스러운데도 말이에요.

(2009. 11. 7. 으뜸원장 개별면담)

원장들마다 유치원 운영의 색깔과 성향이 다르다 보니 유치원의 책임자에 따

라 유치원의 교육적인 방향과 목표가 좌우될 수 있다. 으뜸원장은 개인적인 성향으로 인하여 자신감이 없는 것이 유치원 운영을 하는데 혼란스러움을 주고 있는 것 같다고 이야기하고 있었다. 아울러 원장이 갖추어야 할 덕목으로 연꽃원장은 통합적인 리더십이 요구되며 개인의 품성과 인격 등도 이에 포함한다고 제안하고 있다.

【통합적인 리더십 요구】

예전에는 인성이라고 생각했는데 현명하고 통합적인 리더십이 갖추어야 할 필수요건인 것 같아. 어떻게 보면 그 분야에 대한 정확한 이론적인 전문성을 확보하여 교육정도, 학력도 필요하고 학력 이수상황, 요즘 상황에서는 관할, 경영할 수 있는 리더십이 가장 큰 덕목이라고 생각해.

(2009. 10. 21. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 인성을 중요시하는 원장으로, 원장이 지녀야할 덕목으로 이전에는 무엇보다도 인성, 인품이 중요하다고 생각했다고 한다. 그러나 요즘에는 지적인 능력과 확고한 리더십 등이 필수 조건으로 요구되어 진다고 제보하고 있다.

유아교육기관의 최고경영자로서 원장은 기관의 유지에서 더 나아가 기관의 미래지향적인 운영목표를 지니고, 유아교육적 조직체계가 갖는 특수성에 요구되는 리더십, 즉 조직의 내부뿐만 아니라 외부의 다양하고 복잡한 상황에 효율적으로 대처하는 변혁적 리더십이 요구된다(김지근, 2007; Kagan, 2000). 이러한 의견은 본인들이 오랜 기간 동안 유치원 현장에서 직접 부딪히면서 경험했던 것들로 본인들이 공감하고 본인들이 갖추어야 할 조건이기도 하였다. 또한 사립 유치원 원장들은 자신들이 교사들에게 지대한 영향을 미치는 존재라는 점을 충분히 인식하고 교사들에게 긍정적인 모습을 보여주려고 노력하고 있으며 교사들에게 교육적으로 안내해 주며 그들이 최선을 다할 수 있도록 자극해 주려고 하였다는 김병만(2009)의 연구와도 맥을 같이 한다.

이상에서와 같이 연구에 참여한 원장들은 원장으로서 갖추어야 할 자질과 교육철학에 대해 심도 있는 고뇌와 연구를 하고 있는 것으로 나타났다. 이들이 모두 부설유치원장으로서 기관과 상부기관에게 유치원의 효율적인 성과와 업무의 공개를 언제나 준비하고, 갖추어야만 하는 자리이기 때문이다. 그리고 회계의 투명성, 원장업무에 대한 전반적인 보고체계는 언제나 부설유치원장들을 자유롭게 하지 못하고 있었다. 그 과정에서도 원장들은 조직의 통합적이면서 바람직한 교육방향을 설정하기 위해 연구하고 언제나 깨어있는 것으로 나타났다.

3. 부설유치원장의 또 다른 역할: 복잡다양한 일

마리아원장은 교회부설의 원장으로서 검소하고 겸손한 덕목을 이야기하고 있었다. 나를 알아주지 않아도 묵묵히 일하는 모습 또한 원장이 갖추어야 할 조건이라고 이야기하고 있었다. 아울러 원 운영도 신앙과 겸비하여 정직하고 부끄럽지 않은 모습을 잃지 않으려고 노력함을 엿볼 수 있었다.

지역사회에서 부속유치원으로서의 위상에 대한 질문의 답으로 기관의 위상은 높은 편이나 원장으로서의 위상은 그에 미치지 못한다고 하였으며 교회라는 곳의 특수성으로 인하여 언제나 긴장하고 베풀며 지내야 한다고 제보하였다.

[많은 노력이 요구 되는 원장의 자리]

나는 우리 교회에서 목사님만이 인정을 해줘. 학교기관의 장은 목사보다 더 높은 자리라고. 부속기관은 내가 만들어가는 가는 것 같아. 타인들이 00유치원 원장이라는 타이틀을 지키기 위해 무지 많은 노력을 해야 한다는 것이지.

(2009. 10. 15. 마리아원장 개별면담)

유치원의 원아 모집을 위하여 1년 365일을 언제나 홍보하기 위해 교사들은 준비하는 자세를 겸비하여야 한다고 이야기하고 있었다. 이러한 것들이 원의 홍보에 도움을 주고 있음을 인식하고 교육도 하나의 서비스업으로서의 친절과 예의를 갖추어야 한다고 이야기해 주고 있다.

[365일이 원아모집]

1년 365일이 원아 모집이라고 생각해. 우리 유치원에 오신 분들을 홍보해주는 분들이라고 생각해. 한 예로 더울 때는 시원한 물 한잔, 추울 때는 따뜻한 커피한잔 대접하는 것이 감동을 주고 외부강사들에게 노출이 되지 않도록 교육이 본보기가 되어야하고 그분들이 이곳을 떠나면 그분들이 또 입소문을 내고 그러면 파장이 크고 정수기 A/S하시는 분들에게도 관심을 보이고 유치원과 관계되는 모든 사람은 원아모집의 대상이 될 수도 있으니 한 부분도 빠짐이 없이 친절하게 해야 한다고 생각해.

(2009. 10. 15. 마리아원장 개별면담)

각 유치원에서는 원아모집의 시기가 되면 원의 홍보를 위하여 다양한 전략과 계획이 마련이 된다. 이러한 사립유치원의 현실 속에서 마리아원장은 그 시기만 하는 원아모집이 아니라 1년 365일이 언제나 원아모집의 준비자세로 임하여야 한다고 이야기하고 있다.

[이것하다 저것 하는 원장의 일]

내가 하고 싶은 일을 하고 있구나! 하는 행복도 느끼고 즐거움도 느끼고 반대적인 측면으로는 일을 하다보면 마음은 체계를 세우고 관할을 하면서 컨트롤을 하면서 나가고 싶은데 일에 끌려 다니는 것처럼, 일에 시달리는 것처럼 살고 있다는 생각이 들고 요즘 같으면 일주일간 업무, 쌓여있는 일들을 해결하고 하루 하루 여유로운 일상을 보내고 싶어. 컴퓨터 문서와의 싸움... 이것 손대고 저것 손대고 이것 하다가 저것 하고... 일이라는 게 그래....

(2009. 10. 21. 연꽃원장 개별면담)

대부분의 원장들은 출근하여 원을 둘러보는 것으로 하루일과를 시작한다. 아이들의 근황을 체크하고 유치원의 별도 회계교사가 없기 때문에 유치원의 회계를 보고, 미납자확인과 금액을 계산하고, 미납한 가정에 납부 전화까지도 하는 것이 원장의 역할이자 업무이기도 하다. 부설 유치원장으로서의 일에 대한 의미의 정의는 연꽃원장의 면담에서 자세하고 명확하게 알 수 있다. 원장에게 일이란 이것저것 구분을 하기 힘들만큼 경계와 한계가 없는 것이 특징이며 이것이 부설원장이 느끼는 일의 의미라고 할 수 있겠다.

연꽃원장의 면담에서도 원장으로서의 일에 대한 의미의 답변으로 일은 자신의 자아실현을 위한 수단이기도 하지만 반대적인 측면으로는 일과의 싸움이라고 표현할 정도로 손대야 할 것이 많다고 이야기하고 있다. 원장의 업무는 해마다 변화하고 그 업무의 양은 지속적으로 가중되고 있는 추세이다.

[새로워진 업무 vs 기존의 업무]

8:30분 출발하자는 버스는 50분이 다 되어 도착한다. 새롭게 변경 구축되는 프로그램설명을 들으려...정말로 효율적인 업무분담을 위해 무엇보다도 각 소임을 맡은 분야별 인력이 필요함을 절실히 느낀다.

(2009. 11. 18. 연꽃원장 저널)

연꽃원장은 새로운 학비지원 시스템교육으로 연수를 받는 피교육자의 입장에서 업무를 시작하고 있었다. 원을 관할하고 총괄하는 입장에서 업무들을 추진하다 보면 원장은 육체적으로나 심리적으로나 소진되고 탈진이 되는 경우가 종종 있곤 하다. 이는 연구자의 경우에도 비슷하게 나타나는 현상이라고 할 수 있겠다.

[원장의 일은 언제나 뒷전]

직장에서의 갈등은 어떤 문제를 결정해 냈었는데 자연스럽게 일이 되어지기보

다. 뜻하지 않는 상황이 생겨 분별력이 흐려지고 심사숙고를 하지 못하고 무계획적으로 나의 모습이 비쳐지는 것 같아 속이 상하고... 항상 원장의 업무를 정확히 진행할 수 없는 것과 사소한 업무들로 인해 중요하고 정작 봐야 할 일들이 뒷전이 되어버리고 내일은 늘 뒤로 미루어지다 보니 퇴근은 늦어지고 짜증이 나고... 업무분량과 업무의 한계가 어려운 일 같아. 직원을 채용하는 것도 현실적으로 다들 원장에게 바라기만 하지 원장을 헤아려주는 일은 보지 못 하겠고...

(2009. 10. 25. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 원 운영에 있어서 교사들이 특성에 맞는 새로운 아이디어를 제 공하고 책임감 있게 업무처리를 하기 위해 전문가의 도움을 받기를 희망하며 교사들이 주도하는 원 운영을 바라고 있는 것으로 나타나고 있었다. 연구자 역시 교회의 부설 기관으로서 일주일에 1회 아이들과 함께 예배를 드리고 유아들의 신앙생활을 위해 설교말씀을 준비하고 본인 스스로도 신앙을 항상 새롭게 하려고 하는 면모가 보인다고 할 수 있겠다. 아이들의 선교를 위해 원장도 직접 성경공부를 하거나 매일매일 성경묵상을 하고 있었다. 이는 특정 종교를 가지고 있는 사립유치원 원장들은 직무스트레스를 해결 방안으로 기도를 통해 마음을 다스리고 있으며 그들은 마음수양의 방법으로 스스로 마음을 차분하게 하는 기도를 통해 어지럽고 흥분된 정서를 순화하고 있었다는 김병만(2009)의 연구결과와도 맥을 같이 하는 내용이다. 마리아 원장과 연구자는 기독교 교회 부설유치원장으로서 교회 생활과 신앙의 생활을 통하여 자기 수양을 하고 위로 받고 있는 것으로 나타나고 있었다.

연꽃원장은 유치원의 주요행사의 진행에 대한 질문의 답변으로는 부모의 참여를 유도하는 행사를 중심으로 운영하고 있고, 활동과 연계가 되는 행사 위주로 운영하고 있다고 전하고 있다.

[부모참여유도]

유치원행사는 주로 부모들의 참여를 위해서 또는 유아교육을 위해서 계획하고 같이 유치원의 교육을 이해할 수 있고 유아기 아이들을 좀더 자세히 이해하고 도울 수 있도록 행사를 하고 학습활동과 연계되는 활동이 주를 이루고 있죠. 예를 들자면 1년 중 가장 큰 부처님오신 날 행사라던지 참여수업도 학부모의 가족이 참여하는 가을운동회가 있고 올해는 부모님들하고 따로 계획하고 있어요.

(2009. 11. 16. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장의 경우에는 불교 부설기관의 특성이 살릴 수 있는 행사를 기본으로 교육과정과 연계된 프로그램을 진행하고 있었다.

[복잡 다양한 원장의 업무]

급·간식 면	<p>친환경으로만 급·간식을 하고 있어요. 참 유치원 원장은 양심적이어야 할 것 같아요. 어린아이들이 약자이기 때문에 원아들에게 40점을 줘야 되는 것처럼 아이들은 선택권이 없기 때문에 급·간식도 최상의 것을 주고 있고 공급 업체에서도 본원이 제일 최상의 것을 준다고 소문이 났대요.</p>
부모교육 면	<p>일단은 회계는 제가 안보고 회계교사가 있어 그것은 참 편하기도 한데 급·간식은 영양사가 경직이라 책임만 갖고 있지 실제적인 것은 일하지 않고 있어. 식단만 봐주고 있고 실제적인 급·간식도 내가 하고 있고 부모님이 상담을 원하거나 부모교육 때 강의를 한다던지 이러한 일들도 하고 있구요. 1차적으로는 교사가 학부모가 관리를 하지만 전반적인 것은 제가 처리하고 있는 편이죠.</p>
교사관리 면	<p>교직원 관리로는 교사 교육, 면담도 하고 끊임없이 원장은 교사들을 관찰하고 평가하죠. 형식적으로나 비행식적이든 1년에 두 번 정도 면담하고 연구수업은 1년에 1회 이상 하고 있으며 간접적인 방법으로는 참관일지나 타인이나 제3자의 입장에서 보기 때문에 원아와 직접적인 교수는 하지 않고 있지만 항상 참여하고 있어요.</p>
지역사회 면	<p>지역사회에서 있어서도 보육연합회의 회의나 연수는 빠지지 않고 참석합니다. 저 자신을 위해서도...상부기관과 관계는 업무적인 관계로 주로 이어졌기 때문에 공문은 회계교사가 일임하고 있고 최종결재는 제가 또 관여가 됩니다.</p>

(2009. 10. 5. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장의 어린이집은 지역사회에서 규모가 있는 어린이집으로 교사들도 10명이 넘게 근무하고 있다. 큰 규모로 운영하다보니 원에 회계교사가 있고 양호교사가 있어 경리와 급·간식의 일정부분 업무에 도움을 받고 있었다. 으뜸원장의 아이들을 위하고 양질의 급·간식을 제공하고자 하는 마음은 원장의 원 운영 철학과 소신과도 일치하는 부분이라고 할 수 있겠다.

연꽃원장의 하루일과는 본인의 차량으로 아이들을 등·하원 시키는 것으로 시작하여 교사들의 일일 교육계획안을 결재하고, 급·간식을 준비하고 마련하는 일을 진행한다. 그리고 환경적인 부분과 학부모, 교사들의 인적관리를 포함한 다

양한 업무와 결재를 하며 이러한 것들을 책임지면서 생활하고 있었다.

이러한 점은 김병만(2009)의 연구결과와도 같은 점이다. 즉, 유치원장들이 많은 일을 하고 있지만 특히, 유치원 현장과 관련하여 발생하는 인간관계의 갈등과 스트레스를 최소화하고, 서로 화합하고 안정된 관계를 구축함으로써 함께 목표를 추구해 나갈 수 있도록 조율을 하는 역할에 중점을 두는 것으로 나타나고 있었다.

[인적관리, 환경관리, 자원관리]

인적관리	<p>아이들 네 명을 본인의 승용차로 태우고 출근하고 들어오는 아이들을 맞이하고 인사하고 차량나간 선생님반의 아이들의 자유선택 활동지도를 하고 자리에 앉아서 교사들의 일일교육계획안을 결재하고 하루일정을 확인 후 업무처리들을 합니다. 업무처리는 주로 프로그램에 대해, 원생의 현황 교육비 관련업무, 오후에 애를 데려다 주고 그사이 은행업무도 보고 업무 속에서 학부모, 원아, 시설관리, 급식, 부식주문을 하고...</p>
환경관리	<p>어제는 화장실이 막혀서 뽕뽕어를 가지고 교실에 막혀있는 변기마다 뚫고 다녔어요. 교실 세 칸을 압축기로 뚫고 다니다 보니 오후가 훌쩍 가버리고 하다하다 안돼 오늘은 하수구 집에 전화해서 비용을 주고 고쳤어요. 정심을 먹고는 아이들의 바깥놀이를 봐주기도 하고 같이 놀아도 주고 하루 일과를 이렇게 지내고 마지막엔 정해진 날 교사회의하고 다음 일정을 체크 하고 계획하고 아이들의 특별사항을 들어보고.. 대충 그렇게 일과를 보냅니다.</p>
자원관리	<p>너무 많은 업무를 총괄하다보니 직접적으로 담당해야 하는데 식 자재 주문, 교육비 지원, 학부모 관리, 시설관리, 점검 등 일일이 직접 손을 대야하고 교육적인 것을 신경 쓰다 보면 행정적인 것이 소홀하고, 학부모들에게 신경을 쓰다보면 다른 것이 소홀하고 균형적인 관리가 가장 어려운 것 같아요. 업무는 직접 다 해야 되고 거기에서 교사들과 학부모 관리가 한 방향으로 나아간다는 것이 정말 힘든 것 같아요.</p>

(2009. 11. 16. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장의 면담에서 나타난 원장의 업무에 대한 자세한 내용들은 수리공에서 부터 시작하여 급·간식을 준비하는 조리사의 보조업무를 하기도 하며 이러한

것을 학부모에게 이해시키고 홍보하는 역할까지 하기도 한다. 그리고 이러한 일들을 교사에게 알리고 중지를 모아 원의 운영방침에 참고하고 수렴하기도 한다.

연구에 참여한 원장들은 공통적으로 이와 같은 부설기관에서 여러 형태의 인간관계에서 오는 체험들을 바탕으로 더욱 성숙하고 유연한 모습으로 성장을 하게 된다. 그리고 그들은 유아교육에 열정과 애정을 자신이 속한 유치원과 설립기관에 헌신하고 쏟게 된다. 그러한 시간을 보내면서 부설유치원장들은 교사로서 다양한 경험을 습득하고 순서대로 자격연수를 받아 유치원의 최고자리인 원장에 취임하게 된다. 이러한 원장들의 여정과 원장으로 살아가는 자세한 내용은 다음 <그림 4>에서 나타난 것과 같다. 다음은 부설유치원장들의 삶을 도식화한 그림이다.



<그림 4> 부설 유치원장의 삶

이상에서와 같이 연구자의 생애와 연구에 참여한 부설유치원장들의 삶을 살펴 보면 공통된 점을 발견하게 된다. 공통점으로는 연구에 참여한 원장들과 연구자는 지역사회 J 대학의 유아교육과에 입학하여 교사의 꿈을 키우게 된다.

그들은 각자의 처한 환경 속에서 성장하게 되고 그들은 첫 직장을 익숙한 기관에서 시작하게 된다. 그 과정은 교사의 발달주기와 유사하게 단계를 거치면서 성장하게 된다. 오랜 시간 동안 교사로서 기관에 헌신하면서, 전문성과 능력을

인정받게 되고 원장의 자리에 취임을 하게 된다. 모두 공통적으로 부설기관에 임용된 전문원장 1세대들이라고 할 수 있다. 아울러 그들은 개인적으로 결혼과 출산을 경험하면서 여성으로서의 면모를 보여주면서 성장하게 된다.

이러한 부설유치원장들의 삶을 종합하여 보면, 그들은 교사가 되기 위해 각자의 환경에서 그들 나름대로의 방식으로 유아교육과에 지원하고 학교생활을 경험하게 된다. 그 후 운명적으로 익숙하고, 친숙한 종교기관에, 대학부설기관에 초임교사로 취업하게 되었다. 힘들고 보람된 초임교사시절을 지나 유치원의 주임교사, 원감의 위치에서 원의 행정적인 관리와 업무를 익히면서 그들은 전문성이 있는 유치원교사로서 성장 발전하게 된다. 그러한 과정 속에서 개인적인 경험들 즉, 인생에 있어서 중요한 결혼과 출산, 육아를 병행하면서 더욱더 성숙한 전문원장이 되기 위한 조건들을 갖추게 된다. 결국 그들은 유치원의 최고관리자의 위치인 원장의 자리에 오르게 된다. 그들은 조직에서 자질을 인정받기도 하고, 때로는 좌절을 경험하면서 부설기관의 특성을 살려가며 조직과 환경에서 능력을 발휘하게 된다.

이러한 과정에서 그들은 교사의 발달단계에 따른 경험들을 체험하면서 전문원장 1세대들로서 그 위치를 더욱 견고하게 할 수 있게 되었다. 이와 같이 부설유치원장들의 삶은 교사가 되기 위한 준비와 교사가 되어서, 원장이 되기까지의 여정을 거쳐 원장으로 살아가고 있었다. 그 과정 속에서 교사로서 교직원생활을 거치고 과정 과정마다에서 느꼈던 경험과 인식들이 일반 사립 유치원장들과는 많은 차이점이 있었다.

부설유치원장들의 교사가 되기 위한 준비과정을 살펴보면, 그들은 교사가 되기 위한 과정을 각자의 처한 환경에서 적응해서 살아가고 있었다. 그리고 유아교육과의 입학하여 교사가 되기 위한 첫 걸음을 시작하게 된다. 그 후 교사가 되어서 그들의 각자 익숙한 환경의 유치원에서 초임교사로 교직원생활에 임하게 된다. 그러한 과정에서 주임교사로 원감으로 지속적인 성장발전하면서 부설유치원에서 근무하게 된다. 원장이 되어서 그들은 더 많은 것들을 보여주고 인정을 받기 위해서 다양한 얼굴을 지닌 채 살아가야만 했다. 교회의 교인으로서, 주부로서, 엄마로서, 아내로서, 며느리로서, 학생으로서 여러 가지 얼굴로 살아야하는 그들은 유아교육에 종사하고 있는 교원들의 한 단면이라고도 할 수 있을 것이다.

VI. 부설유치원장이 경험하는 고뇌와 어려움

본 장에서는 부설원장들의 고뇌와 어려움들에 대해서 이야기하고자 한다. 그들의 고뇌와 어려움이 언제, 누구에게, 무엇이, 어떻게, 왜, 어디서 느끼는지 살펴보고 그들이 관계를 맺고 있는 상부기관과 역할수행에 대한 고충과 그들이 심리적으로 느끼는 정체성에 대해서도 알아보도록 하겠다. 그리고 고뇌와 어려움에 대한 실제적인 이야기를 기술하여 유아교육현장의 생생한 이야기들을 전달하는데 의의를 두고 서술하도록 하겠다.

A. 부설유치원의 조직특성:

모두가 주인 또는 주인이 따로 있기도 함

[원장의 권위는 부재중]

주방 이모들이 다투신다. 취사원과 조리원 두 분이서 아이들과 선생님들이 모두 등산을 간 뒤라 다행이지만 두 분이 서운한 점을 이야기 하다 말다툼으로 번진 것 같다. 원장이 옆 교실에 있는데... 날 원장으로 생각하지도 않나? 생각되어 주방으로 가려다 그만 두었다. 성격이 너무나도 다르기 때문에 이 기회에 둘 다 모두 서운한 점을 쏟아 내야 될 것 같아서이다. 또 내가 가면 나에게 하소연하게 되고 자칫 편파가 생길 것 같다. 속이 상했지만 참았다. 아이들이 들어올 때 쫘 되니까 잠잠해 지신다. 오후에 조리사가 들어와 “원장님 시끄러웠죠” 한다. 가볍게 웃고 말았다 아무 말도 하지 않았다. 실습교사 평가회를 하고 마무리를 짓는다.

(2009. 10. 16. 으뜸원장저널)

위에서와 같이 부설유치원의 조직특성으로 인해 원장의 권위는 부재중이고 미미하다는 것을 으뜸원장의 연구저널에서도 잘 엿보이고 있다. 으뜸원장의 어린이집은 규모가 꽤 큰 지역사회의 어린이집으로서 조리원 2명과 취사원 1명이 근무하며 어린아이들의 급·간식을 담당하고 있다. 한 예로 조리원분들이 원장이 사무실에 계시는데도 아무 거리낌 없이 싸움을 하고 있었다. 이를 보고 으뜸원장 자신 스스로도 원장의 권위가 얼마나 없으면 원장이 있는데도 큰 소리로 싸움을 하는가? 그리고 또 그것을 말리지도 못하고 그냥 못 본체 하는 정도로 마무리를 하는 것을 원장 권위의 부재라고 말하고 있었다. 참여자들은 부설유치원

조직특성으로 인한 낮은 권위가 가장 큰 고뇌이고 어려움이라고 하소연하고 있었다.

[원장을 겁나게 하는 안전사고]

안전사고가 제일 겁나죠. 이런 일이 한번 있게 되면 이 일을 그만 두어야 할 정도로 힘들고 나만의 문제가 아니지. 학교가 울타리가 되기도 하지만 더 많은 책임이 나에게 돌아오기도 하지요. 안전사고는 양호교사가 있어 응급처치나 이러한 부분은 그나마 괜찮지만 안전사고가 제일 많이 신경쓰는 부분이고 힘든 거죠.

(2009. 10. 5. 으뜸원장 개별면담)

유치원을 운영하는 원장들의 가장 큰 고민과 걱정은 유아들의 안전에 관한 부분일 것이다. 유아들 신체적인 특성상 자기조절능력이 부족하고 아직 신체적인 면의 발달이 덜 된 상태이다. 이러한 유아들이 기관에서 지내면서, 또 차량 운행 중에 안전사고에 노출되는 시간은 상당히 많은 편이다. 그로 인하여 원장들은 아이들이 등원하여 하원하기까지 노심초사하며 유아들의 안전을 항상 신경 쓰고 살아간다고 할 수 있다.

요즘 사회적 현상 중에 하나로 자녀의 수를 적게 출산하다보니 학부모들은 자녀의 작은 일상에도 대단히 민감하게 반응한다. 때론 몰아붙이는 식의 거센 항의나 상부기관이나 언론에 고발하겠다는 협박을 하는 경우가 있다(최서영, 2008)고 보고하고 있듯이 원장들은 노심초사하며 아이들의 안전을 최대로 고심하고 있는 것으로 보여 졌다. 안전사고의 위험은 원장들에게 피해갈 수 없는 부분이며 간과해서는 안 될 영역이다. 때문에 원장들은 항상 긴장하고 안전교육에 대한 중요성을 강조하면서 지내고 있다.

으뜸원장은 한 기관의 최고 관리자로서 기업의 오너이자 최고 경영자라고 할 수 있지만 현실적으로나 사회적으로나 비춰지는 이미지는 괴리가 있어 혼란스럽다고 이야기하고 있다.

[원장은 기업의 오너]

유치원장은 작은 기업이나 대기업의 오너처럼 역할이 비슷하다고 생각해요. 사회적으로 보면 유치원도 같다고 여기고 있고요. 그러나 제가 생각하기에는 유치원장은 그래도 대단한 위치와 역할을 하는 분이라고 여기는데 실제적으로나 사회적으로는 대단하게 생각하지 않는 것 같아요. 원장이 되기까지 많은 시간, 노력을 하고 했는데 명함을 내밀었을 때 다른데서는 아무도 안 알아줘요.

(2009. 11. 2. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 실제로 대학부설 유치원 보조 교사부터 시작하여 주임교사 원감, 원장에 이르기까지 남다른 자부심, 자긍심으로 원을 운영하고 있었다. 본인 스스로 높은 자존감으로 생활을 하는데 사회를 나가 보면 원장이라는 예우가 그렇지 못한 현실 사이에서의 괴리감으로 혼란을 겪고 있는 것으로 나타나고 있었다. 지금까지 만들어 놓은 자신의 위치에 대한 사회적인 평가가 남들이 보기에 너무 낮게 평가 되는 것에 대해 몹시 속상해 하고 있었다. 원장에 대한 사회적인 낮은 인식이 또 한번 부설원장들을 딜레마에 빠지게 하는 요인으로 지적되고 있다.

으뜸원장은 유치원장으로서의 업무를 방해하는 요인으로 개인적인 성향과 책임과 권위의 엇갈림으로 인한 권위의 부재로 유치원의 업무를 효율적으로 보지 못하는 것이라고 지적하고 있었다.

[허전하고 텅 빈 마음과 몸]

더 큰 꿈을 욕심내지 않고 현실적으로 교사부터 쪽 이곳에서 성장하면서 개인적으로 이를 것을 어느 정도 이루었고 더 이상 올라갈 곳이 없기 때문에 일로 인해 자아성취 만족도도 높지만 지금은 여러 가지 생각들이 교차하고 연구자의 말대로 뭔가 허전하고 내 속이 텅 비어버린 느낌이라고 할까? 몸도 많이 좋지 않아 힘들고...

(2009. 10. 22. 으뜸원장개별면담)

으뜸원장의 저널에서 나타나듯이 부설원장의 시간은 자기의지와 상관없이 상부기관에서 요구하는 조건을 수행하기 위하여 시간을 할애해야 하며 기관을 관리·감독하면서 생기는 육체적인 피로의 누적이 20년이 지난 지금은 건강의 적신호로 나타나고 있다고 이야기하고 있다. 아울러 으뜸원장의 유치원장으로서의 일에 대한 의미는 지금까지 쪽 달려온 것에 비하여 마음과 몸은 허전하다고 이야기하고 있다.

[극예사의 줄타기]

원장의 역할을 하면서 느끼는 것이 원장은 “극예사의 줄타기”와 같다는 생각을 많이 해요. 극예사가 줄을 타기 위해 공중에서 얼마나 집중을 하고 긴장을 해야 하는지... 이전 원장과 자주 비교를 하면서 차이가 나니 사람들은 당연히 결과 중심으로 사람을 평가하고 저의 업무 스타일은 과정 중심적인데... 상대적으로 결과중심적인 업무 스타일 보다 무엇인가 부족하고 힘이 없는 듯 보이죠.

(2009. 10. 25. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장의 개별면담에서 느껴지는 원장의 조직특성에 대한 의미는 흡사 곡예사가 줄을 타는 것과도 같다고 표현하고 있다. 그 만큼 부설유치원장으로 지낸다는 것은 조심스럽고, 긴장하고, 집중해야 하는 곡예사의 입장으로 잘 드러난다고 할 수 있겠다. 으뜸원장 저널에서 알 수 있듯이 본인 자신도 개인의 정체성에 대해 혼란을 겪고 있었다. 이러한 것은 원장으로서의 삶이 발달주기 특성상 약간의 침체기 내지는 정체감을 경험하는 시기라고 여겨진다. 본인은 높은 자존감이 있으나 상대적으로 낮은 자존감을 들게 하는 여러 요인들로 인하여 고민하고 있으며 기관 조직의 합리적인 방향에 대해서도 연구하는 것으로 파악되고 있다.

으뜸원장의 표현대로곡예사의 줄타기 처럼 아슬아슬하게 원장의 직무를 수행하고 있음은 대학부설기관의 남다른 조직특성이라고도 할 수 있다. 이러한 심리적인 긴장감과 정체성의 혼란을 마리아원장과 연구자는 기독교적인 종교관에 많이 의지를 하고 있었으며, 연꽃원장은 스스로 명상이나 다도를 통해 해소하고 있었다. 또한 으뜸원장은 가족에게서 많은 위로와 위안을 받고 있었다.

원장으로서의 역할을 수행하는데 방해가 되는 요인으로 연꽃원장의 답은 협조자가 방해자가 되는 것처럼 상부기관이라는 것은 부설원장에게 있어 양면성을 지닌 의미라고 할 수 있겠다.

[여성의 한계, 협조자가 방해자, 시설, 환경의 한계가 갈등요인]

해야 할 역할이 방해요인이 되기도 하고 협조자가 때로는 방해자가 되고...참 역할을 소신 있게 펼치는데 주변 사회와 관계자들에게 보여 지는 것과 관심을 보이는 신도들이 방해요인으로 작용을 하기도 합니다. 협조자가 방해요인이 되는 것은 학부모가 도움이 되기도 하지만 방해요인이 되기도 합니다. 원장이 감내해야할 것이 너무 많아요. 이런 일들이 원만하게 진행이 안 되거나 해결이 안 되어지면 나의 불찰이나 과오인 것 같고...우리 같으면 열악한 시설, 환경도 방해요인이 되기도 하지요.

(2009. 11. 22. 연꽃원장 개별면담)

부설원장으로서 겪게 되는 어려움 중 특히, 방해 요인으로 지적되는 것들은 환경적인 부분과 조직특성으로 나눌 수 있다. 환경적인 면은 유치원의 열악한 환경과 거기에 따른 원아모집의 어려움으로 인한 원장의 부담감을 들 수 있다. 조직특성은 관리자의 변동으로 인하여 운영방침을 바꿔야 하는 문제와 교사 관리문제, 학부모들의 교육방향 제시 등의 변화에 민감하게 대처해야 하는 현상이 나타나고 있었다.

연꽃원장은 교사시절 관리자와 동료간의 관계에 대한 질문의 답변으로 상부기관의 관리자 변동이 어려움이었다고 제보하고 있었다. 변화에 새로 맞추어 원장의 역할을 수행해야하는 고충을 이야기하고 있었다.

[관리자의 변동으로 어려움]

관리자에 대한 것은 다른 부분은 문제가 안 되었는데 유아교육을 전공하지 않는 부분이 내가 갖고 있는 유아교육의 중요도와 교육적인 관점이 다름. 총 관리자가 자주 바뀌는 상황에서 오래 계속 있게 되다 보니 관리자가 계속 있고 교사들이 바뀌면 관리자가 일관성 있게 쪽- 진행 할 수 있는데 관리자가 바뀌다보니 운영방침을 따라하기 어려움이 많이 있더라고요.

(2009. 11. 22. 연꽃원장 개별면담)

[부설의 특수성으로 조직의 체계가 영성]

부설기관의 임용원장의 특수성 때문인지 한 부분은 교사들과 밀착이 되어있지만 수직관계가 아닌 수평관계로 이어지고 같은 고용인의 입장이라는 것이 긍정적으로 보면 서로의 입장을 이해할 수 있는 장점이 있고 반면 원가를 지시하거나 권위적인 부분은 어필이 안 되지. 그런 입장에서 보면 불편할 수도 있고...

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

부설기관의 조직특성은 기관의 오너가 따로 존재 하지 않은 상황에서 원장으로서 책임은 부여했는데 권한은 부여하지 않는 등의 조직특성에서 나오는 갈등이 주된 요인이 되었다. 이러한 상황을 강력하게 제시 못하는 입장과 위치에서 원장들은 고민하고 있었다.

연꽃원장의 경우에도 이러한 문제들로 인하여 고뇌하면서 방법을 모색 중에 있었다. 이러한 일들을 추진하기 위해서 많은 에너지가 요구되어 정신적으로 육체적으로 많이 고갈되는 상태라고 전하고 있다.

[학교재단기관의 어려움]

으뜸원장: 요즘 학교가 어려워요. 수입대비 지출이 너무 많고 인원이 너무 많아 관리하기 힘들고, 보조교사를 활용하는데도 학교 측에서는 이해가 되지 않는 입장이고 시청관할 업무는 회계교사가 하고 양호교사가 기타 유지원의 잡무를 맡아 하는데도 교사들은 힘들어하고 긴 교육 시간으로 효율적인 교육이 이루어지기 힘들어.

마리아원장: 혼합연령이기 때문에 교사의 역량, 역할이 종일반교사에게는 중요한 것 같아.

으뜸원장: 종일반 교사들을 두고, 보조 교사들을 두는데도 힘들어. 학교 회계예산에서 원장은 빠져 발언권이 없는 거지. 학교에서 회계부분은 소외되고 경영상의 문제로 원감을 둘 수도 없지. 어린이집은 그 나름대로

의 고충이 또 있어.

(2009. 9. 4. 집단면담. 00음식점 마리아원장, 으뜸원장, 연구자)

원장들의 집단면담에서 으뜸원장은 학교재단에 대한 어려움을 이야기 하면서 부설원장들의 애로사항을 한 번 더 공감할 수 있었다. 학교와 상부기관은 형편과 처지에 따라 원장들을 좌지우지 할 수 있는 위치이기에 원장들은 학교와 상부기관의 눈치를 볼 수밖에 없는 상황이 조심스럽고 예민한 부분이라고 이야기하고 있다.

으뜸원장은 학교재단의 어려움으로 인하여 원장 운신의 폭이 적다는 것이 또 다른 애로사항이었다. 다른 부설원장들의 어려움으로는 마리아원장의 이야기에서 나오는 조직특성으로 인한 애로사항으로 많은 사람들이 필요 이상의 관심을 나타낼 때 부담으로 작용한다고 이야기하고 있었다.

[필요이상의 관심은 부담]

부속원장으로서 가끔은 교회기관 내에서 사소한 일들을 교회 직원들이 원의 행사에 자기들이 관여하지도 않았는데 이러쿵 저러쿵 쓸데없는 관심을 두고 말하는 것을 볼 때 어리석고 한심스러운 것 같아.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

[결과에 대한 책임감이 큰 부담]

부속기관에 있기 때문에 결정을 했을 때 내 원이면 결정에 대한 성공 실패의 요인이 그대로 원장의 책임이지만 부속기관의 원장이다 보니 원장으로서 결과에 대한 책임, 능력의 여부 성공을 시키지 못하는 것에 대한 어려움, 조바심이 있고 밀어붙이지 못하고 전전긍긍하는 요인들의 어려움도 있고 소속되어진 교회의 그늘이 많이 망설이게 하고 조심스럽고 이러한 역할이 원장의 어려움들이지.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

부설원장들은 종종시하 많은 사람들의 관심과 시선을 받고 원을 운영하고 있었다. 특히 교회의 조직특성으로 너도 나도 주인처럼 유치원에 대해 이야기를 하려고 하는 분위기와 필요 이상의 관심과 조언이 원장들에게는 부담으로, 상처로 남게 된다고 이야기하고 있다. 아울러 마리아원장은 원장의 역할을 수행하는데 방해가 되는 요인으로, 성공과 실패에 대한 책임감과 부담이 방해가 된다고 하였다. 부설원장들의 애로사항 중에 하나가 높은 부담감으로 인하여 성공과 실패의 책임이 고스란히 원장의 몫으로 남아있다는 현실이 원장의 책임으로 남겨진다고 하였다. 문제 상황에서 신중한 의사선택에 대해서도 고민하고 그 점을 풀리지 않는 숙제로 여기고 있었다. 이러한 것은 부설 설립기관의 주체가 원장

에게는 책임만을 강요하고 그에 따르는 권리는 주어지지 못하기 때문에 빚어지는 결과라고 할 수 있겠다.

연꽃원장에게 부설유치원장으로서 조직특성의 의미에 대한 질문의 답으로는 유치원과 개인의 삶이 동일시되고 있다고 제보해 주었다. 이는 연구자가 원장으로 살아가는 모습 중에 대표할 수 있는킬리만자로의 표범 되기와도 유사한 면이 보여 진다고 할 수 있다. 연구자와 그들은 원장이라는 정상에서 고독하게 혼자서 결정을 하고 책임을 지게 된다. 그러한 과정에서 다양한 딜레마를 경험하면서 교직생활을 하게 된다. 교직생활이 원장에게 권위나 권한을 부여하여 원장직을 소신껏 운영할 수 있게 하지 못하는 체제 속에서 연구자와 원장들은 고뇌하고 있었다. 으뜸원장의 제보 중 모든 권한과 권위는 상부기관인 학교가 갖고 원장은 책임만 지게 하는 구조적인 모순이 지배적이라고 하였다. 아울러 으뜸원장 자신도 이러한 현실에 맞서서 대항하기 보다는 자신을 드러내지 않고 살아 온 것에 대해 곤란함과 혼란을 겪는다고 하였다.

[유치원의 성공은 나의 성공, 유치원의 어두움은 나의 어두움]

하루에도 몇 번씩 마음의 번덕이 죽 끓이듯 하고 날마다 하루에 한번씩 아니야! 나를 바르게 간다고 해왔으니 뭔가를 유종의 미를 거두고 웃을 수 있는 삶이 되고 싶은데... 그때 그랬었던가? 내 삶에 아름다웠던 그 날이 오길 기다리고 마음을 다잡고 있다가도 요즘 같으면 정말 힘들어!!! 지금 상황에서는 원아모집을 하지 않으면 일상의 삶에서도 구름이 끼고 부속기관의 원장으로서 아무튼 유치원의 성공은 나의 성공이고 유치원의 어두움은 나의 어두움이 된다고 할까?

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 유치원과 자신을 거의 동일시 할 만큼 유치원에 대한 애정과 열정이 있었다. 그러나 현실은 원아모집의 어려움, 유치원의 환경적·구조적인 어려움을 혼자서 감당하고 지탱하기에 요즘의 세대와 사회적인 흐름이 너무 힘들게 한다고 하소연 하고 있었다.

사립유치원의 구조적인 현실상 아직까지 수익자 부담의 원칙으로 원을 운영을 하다보니 학부모들의 수요와 요구를 감당하지 못하면 원아모집에 어려움을 겪고 원아모집이 안되는 원은 교사의 처우, 원의 질적인 수준 향상에도 영향을 미치기에 특히 부설원장의 최대 부담은 원아 확보라고 할 수 있다. 연꽃원장은 이러한 현실 속에서 구도심에 위치한 유치원을 어떡하면 정상궤도에 올려놓을 수 있을까 라는 절대 절명한 당면 문제로 유치원과 자신을 동일 시 하는 수준에 있게 된 것 같다. 원장들에게 있어서 프로그램의 선택과 결정은 매우 중요한 일이고

유치원의 원아모집과 유치원 경영과도 밀접한 관계가 있기 때문에 원장들은 해마다 새로운 프로그램 선택으로 고민 하게 된다.

부설 유치원장들은 권위의 부재로 심리적인 위축과 함께 부설 유치원이 좀더 체계화되고 조직적으로 운영되어지길 소망하고 있었다. 이는 연구자의 바람과도 일맥상통한 점이라고 할 수 있다. 부설기관의 조직특성으로 원장들에게 권위는 많이 부여되지 않았으나 원장들은 나름대로 소신 있게 원을 운영하고 있었다. 그리고 고용인과 피고용인 사이에서 오는 딜레마를 수시로 겪기도 하는 것으로 파악되고 있었다. 이와 같은 조직특성은 연구자의 경험에서도 너무도 실제적으로 일어나고 있는 일들이기도 하였다. 연구자의 연구저널상부기관에 대한 보고 에서 나타나듯이 부설원장들도 유사한 조직과 환경에서 생활하면서 일반사립유치원에서는 볼 수 없는 조직문화를 형성하고 있었다.

B. 상부기관: 보이지 않는 감독관

본 절에서는 연구에 참여한 부설원장들이 느끼는 고뇌와 어려움들 중에 상부기관의 감정들에 대해 이야기하고 부설 원장들에게 있어 상부기관은 어떠한 의미이고 존재인지 살펴보도록 하겠다. 유치원이나 어린이집들이 기관의 설립목적에 의하여 세워졌기에 원장들이 기관에서 임용을 받고 일하는 위치와 역할을 감당하는 데에서 오는 다양한 이야기들을 알아보는 일도 교육적 의의가 있다고 할 수 있겠다.

부설유치원장들은 원장의 위치에 있지만 부설의 기관에서 임용을 한 소위 봉급을 받는 원장으로서 남모르는 고민과 어려움에 오랜 시간을 보낸다. 또한 그러한 일상들은 원장들에게 권위는 부여받지 못하고 일에 대한 책임만을 갖게 하는 구조적인 체제가 무엇을 말해주는지 심도 있게 살펴보도록 하겠다.

원장은 한 기관을 관리하고 감독하는 위치라 할 일의 범위는 매우 광범위하다. 특히 부설 기관의 원장으로서 상부기관과의 관계와 역할이 애매모호한 부분이 있어 이것 또한 애로사항으로 지적되고 있었다. 연꽃원장은 부설유치원으로서의 위상은 어떠한가라는 질문에 다음과 같이 답하고 있다.

[많은 책임 vs 미미한 권한을 주는 상부기관]

우리들이 이야기 할 때 책임은 많이 주어지고 누려야 하는 권한은 없고 그 표현대로 그런 것 같아. 물론 종교기관의 부설기관은 위상은 있는데 보여주는 위상은... 높고 좋지만 모르겠어요. 든든한 지지와 후원으로 관심과 뒷받침들이 있으면 좋겠지만 현실은 그런 부모들이 내가 감당하고 책임져야 할 부분들이 얼마만큼 힘이 되는가? 여러 가지 측면, 기대치들이 현실적으로 그런 부분들까지 위상에 걸맞게 나름대로 펼칠 수 있는 여건이 안 되어 있는 것 같아. 위상에 대한 책임은 많고, 실질적인 권리는 별로 찾을 것이 없고...

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

위의 사례에서와 같이 연꽃원장을 2009년 11월 5일 개별면담 했을 때 연꽃원장의 심정은 상부기관으로부터 부여 받은 미미한 권한과 많은 책임이 언제나 원장에게 부담과 위축을 가져다준다고 하였다.

연꽃원장에게 원장으로서 권위는 어떠한가에 대한 질문의 답으로 책임은 많으나 권위는 실제적으로 찾아보기 힘들며 원장 스스로 권위를 찾기 위해 고민하고 노력중이라고 전하고 있다. 연꽃원장의 면담에서 나오는 원장의 권위에 대한 고뇌는 실제적으로 원장 스스로 권위를 내세우지 못하고 있는 실정이었다. 특정 상황이 되면 청소부, 수리공이 되는 현실이 원장의 위치를 내세우지 못하게 되는 요인들이라 할 수 있다. 원장에 대한 예우나 권위에 대한 교육이 교사들에게도 필요한 것이고 부설유치원의 특수한 집단에서 겪게 되는 부설원장들의 어려움이라 할 수 있겠다.

연꽃원장은 역할과 책임은 많지만 실질적인 권위는 별로 없다는 점을 이야기하고 있다. 사회적인 통념으로 보면 원장의 역할은 책임자로서의 그 권위를 발휘하여야 하는데, 부설원장들은 형식적인 대표의 위상을 가지고 있다. 실제 내용적인 면에서는 원장이기 보다는 원감이나 주임교사의 수준 정도 되는 것이라고 판단하는 것으로 나타났다.

김현주(2005)는 사립유치원 교사문화의 형성에 있어서 사회와 학부모의 기대, 원장의 교육철학이나 경영방침 등의 영향으로 교사의 위치가 매우 수동적이고, 사회·심리적 요구들을 그대로 수용하려는 특질이 강하다고 본 바 있다.

사립 유치원 원장들은 교사, 유아, 학부모, 교직원 및 기타 사회구성원들과 민주적인 구성원 관계에 대한 중요성을 강조하고 이에 민주적인 구성원 관계를 유지하기 위해서 구성원들과의 이해와 신뢰, 협조를 요구하고 있는 것으로 나타나고 있다고 하였다(김병만, 2009). 부설유치원장들은 상부기관과 종교적인 행사, 부설기관 업무에도 참여를 해야 하는 위치에서 그 역할을 수행하다 보니 업무가 다른 사립유치원장들보다 더 많은 것으로 나타나고 있다.

연꽃원장에게 있어 상부기관의 의미는 어떠한가에 대한 질문의 답변으로는 햇별과 짐과 같다는 의미가 공존하고 있는 것으로 나타나고 있다.

[햇별과 짐]

나에게 도움이 되기도 하고 짐이기도 하고, 나에게 동반자이기도 하고 내 스스로 냉철하게 보면 나한테는 좋은데 그게 더없이 좋은 햇별이고 나를 받아들이기 힘든 것이 주어지면 정말 멀리하고 싶은 짐이고 때로는 더불어 win, win 하는 의미? 나의 또 하나의 힘이 되어주는 것으로 작용이 되고 때로는 정말 굴레가 되어 나를 옳아 메고 그것이 도움을 받은 것만큼 나름의 책임이 있구나 싶고 내가 감당하기 버거울 때는 정말 굴레가 따로 없지.

(2009. 11. 22. 연꽃원장 개별면담)

[족쇄를 채우는 기관]

책임만 갖게 하는 거지. 발에 족쇄를 채워놓은 것, 이용만 당하는 존재! 부속품 같은 존재 조직에 있어서... 20년을 열심히 일했지만 그러기에 입맛에 맞게끔 하려고 했던 것 같고...뭔가 새로운 것을 하고 싶고 도입을 하고 싶고 아이디어를 내라고 하지만 해 봤자 책임만 지라고 해! 오너가 모든 세세한 것 까지도 고려를 하고 있기 때문에...

(2009. 10. 14. 으뜸원장 개별면담)

상부기관은 즉, 설립기관을 말하며 여기에서는 00사 00결과 대학을 이야기한다. 연꽃원장은 이러한 상부기관에 대해 햇별과도 같은 존재였다가 정말 멀리하고 싶은 짐 같은 의미라고 이야기하고 있다. 부설기관 원장에게 상부기관의 의미는 책임을 부과하게 하고 굴레를 씌우는 의미이며, 지역교육청은 형식적인 업무로 불편을 주기도 하지만 유치원을 위하여 존재하는 기관이라고 인식하는 것으로 파악되었다. 이와 같은 의미는 상부기관이라는 곳이 부설유치원장들에게 있어 도움을 주기도 하지만 때로는 과중한 업무의 부담을 부여하는 양면성을 지니고 있는 존재라고 분석되고 있었다.

으뜸원장에게 있어서도 상부기관은 족쇄를 채우는 것과도 같은 의미라고 전하고 있다. 으뜸원장의 면담에서 부설원장에게 상부기관의 의미가 가장 상세하고 실제적으로 드러나고 있었다. 원장들에게 권위는 부여하지 않고 책임만 지게하고 발에 족쇄를 채운다고 표현할 정도였다. 따라서 부설원장들에게 있어 상부기관이라 함은 업무에서 오는 과중함과 유리벽과 같이 모든 것이 드러나는 관계로 부설유치원장들은 행동제약과 직무스트레스를 경험하고 있었다.

으뜸원장이 느끼는 부설유치원장으로서 상부기관의 의미에 대한 질문의 답변

으로는 종속된 느낌이 크다고 조언하고 있다.

[종속된 느낌]

종속된 의미가 크게 작용하는 것 같고 이곳이 내 것이면 좋겠다. 남을 위해 일해 주는 느낌! 예전에 말했던 금지, 자부심, 이런 것도 느끼지만 떠날 때가 되다 보니 남는 것이 없는 거야. 유치원! 처음에는 교실 하나에서 시작해서 양적으로, 질적으로 성장했고 이만큼 이곳은 컸는데, 나는 남는 것이 없는 거야, 먹고 사는 것 외에는 아무것도 없는 거야.

(2009. 11. 15. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장 면담은 인간적으로 연민을 느끼는 부분이 많이 나오게 하였다. 으뜸원장은 연구자와는 동기이기도 하지만, 같은 연배로서 많은 일을 해왔고 기관을 위해 헌신적으로 일해 왔다. 그리고 본인 스스로도 높은 자긍심으로 지금까지 일해 왔으나 20년이 지난 지금 되돌아보니 본인에게 남는 것이 없다는 말이 유아교육의 현실과 현주소를 확인할 수 있는 계기가 되었다. 부설유치원은 양적으로, 물적으로, 질적으로 향상을 해왔지만 정작 본인의 살림살이와 경제적인 것은 나아진 것이 없다는 면담이 특히 부설원장들의 이야기를 대변하는 것 같기도 하였다.

[상부기관과의 소통]

직장에서의 갈등은 어떻게 해야 잘 할까? 잘 운영을 해볼까? 발전적으로 경영 할까? 항상 고민하죠. 종교 부설 기관이다 보니 이쪽 관계되신 분들하고 원활하게 잘 소통하며 살아갈까? 이런 것들을 신경 쓰이는 것이 갈등이자 부담감이 되죠.

(2009. 10. 22. 연꽃원장 개별면담)

[부담스러운 상부기관]

교육청은 때로는 필요하다고 느껴지는 형식적인 업무를 불편하게 느끼게도 해요. 부담스럽고 안 쳐다보고 싶지만 이제는 협조하고 요청한 우리를 위해 있는 기관이라고 생각해요.

(2009. 11. 25. 연꽃원장 개별면담)

[발언권 없는 원장]

학교회계예산을 세우는데도 원장은 빠져, 발언권이 없는 거지. 학교에서 회계부분은 소외되고 경영상의 문제로 원감을 둘 수도 없지.

(2009. 9. 4. 으뜸원장 개별면담)

연꽃원장은 상부기관인 사찰관계자와의 의사소통을 원활히 하고자 언제나 신경을 쓰며 유치원생활을 하고 있다고 전하고 있었다. 그리고 지역교육청도 지금까지는 부담스럽고 번거로운 존재로 여겼으나 이제는 유치원을 위해서 존재하는 기관으로 서로 상부상조하여야 한다고 제안하고 있었다.

으뜸원장은 대학부설 어린이집에 원장으로서 기관이 갖는 이미지나 위상은 남달라 자부심이 큰 반면에 대학의 예산편성에 관계되는 것에 대해서는 원장으로서 어떠한 의견도 제시하고 있지 못하는 처지를 안타까워하고 있었다. 그리고 교사채용의 관한 결정도 원장의 의견이 잘 전달되지 못하고 있음을 알 수 있었다.

다음은 마리아 원장과 연꽃, 으뜸원장들이 관계 맺고 있는 상부기관에 대한 인식들이다. 아래와 같이 상부기관 즉, 교회나 절, 관리감독을 하고 있는 기관들에 대해 부설유치원장들은 심리적인 부담감과 고충을 느끼면서 생활하고 있었다.

[너도 나도 한마디]

나를 인정하거나 시정을 요구할 때나, 지적을 할 때도 기분상하지 않게 불편하지 않게 할 수도 있는데 그러지 않아. 내가 도마도 아니고 나도 나 나름대로 최선을 다하고 있는데 자꾸 관계없는 사람까지 뭐라고 하면 그런 것들이 힘들고 정말 애로사항이지.

(2009. 11. 5. 마리아 원장 개별면담)

마리아 원장은 교회의 조직특성상 많은 교회 신도들이 유치원에 관심을 갖고 있음에 부담을 느끼고 있었다. 부설유치원 특성상 지대한 관심을 갖는 것은 당연한 일이지만 관계없는 사람들까지도 원장과 유치원에 대해서 갖은 추측과 소문들을 부추기는 것에 대해 애로사항이라고 전하고 있었다.

[상부기관의 정책에 따라]

스님들이 바뀔 때마다 적응하는 것도 힘들었고 최고기관의 장이 바뀌는 것이지. 나는 그냥 원장이라 어찌보면 중간관리자이고. 그런 위치이다 보니 어디까지 알아서 말을 해야 하고 어디까지 보고를 해야 할지 어렵고. 스님들과 관계형성이 어렵죠. 관계되신 분들과 관계를 계속적으로 유지하는 것도 힘들고...

(2009. 10. 22. 연꽃원장 개별면담)

[잘 보여야 하는 시청 관계자들]

시청 관계자에게 잘 보여야 하지. 임용되기까지 그전부터 작업이 필요하고 그것도 3년마다 재임용을 하니... 이러한 것도 어떻게 보면 위탁의 개념이라고 할

까?

(2009. 9. 16. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장이 이야기하는 보육기관의 관리감독기관인 시청 관계자들에 대한 인식은 많은 권한을 시청의 보육담당자가 가지고 있어 그들에게 잘 보여 눈에 들 수 있도록 사회적인 줄서기를 요구하고 있는 것으로 나타났다.

연꽃원장의 면담에서 원장은 언제나 유치원을 어떡하면 잘 해 볼 수 있을까라는 화두를 머리에 이고 사는 존재처럼 생활을 하는 것으로 나타나고 있었다. 더욱이 부설유치원장은 특수한 위치이다 보니 설립기관에 맞는 종교적인 색깔을 가져야한다. 그리고 그러한 것은 원장의 행동과 태도들을 상부기관과 관련된 사람들이 언제나 예의주시하고 제보해주었다. 아울러 부설유치원장들에게 책임은 무한대이며 권한은 부여받지 못한 상태에서 다른 사립유치원들과 경쟁에서 뒤지지 않기 위하여 일상 속에서 중형무진 하는 것으로 파악되고 있다.

부설유치원장들은 유치원과 상부기관으로부터 받은 미미한 권위와 무거운 책임으로 역할과 책임의 한계를 교직생활 중 매순간마다 경험하면서 살아가고 있었다. 그러한 요인은 유치원의 교사들과 조직원들, 상부기관으로 부여받지 못한 권위와 권한 때문이었다. 또한 원장으로서 업무를 수행하는데 원장 자신들은 심리적으로 갈등을 겪고 자기 자신을 드러내지 못한 채 병어리 냉가슴 앓듯이 살아가고 있었다. 따라서 상부기관은 지역교육청과 설립주체기관이 항상 부담스럽고 어려운 존재로 인식되고 있었고 그러한 무거움들은 부설유치원장들에게 때로는 곤란한 입장이 되기도 하지만 결국은 그들의 존재로 인해 행정적인 업무도 수행할 수 있게 된다.

이상에서와 같이 부설유치원장들에게 있어 상부기관이라 함은 유리벽과 같아 원장들의 사생활이나 업무에 관해 언제나 감독하고 지켜보고 있는 존재와 같다는 의미를 주고 있었다. 이렇듯 원장들이 부설기관의 조직 환경으로부터 받고 있는 부담감, 책임감은 때로는 햇볕이 되어주기도 하지만 때로는 짐이 되기도 하였다.

C. 인간관계: 가깝고도 먼 사이

1. 교사

본 절에서는 부설유치원장들이 유치원에서 관계를 가장 많이 맺고 있는 교사들과의 사이에서도 또 한번 어려움과 고민을 경험하게 되는 이야기를 기술하도록 하겠다. 이러한 목적에 도달하기 위해 사례들을 찾아 기록하고자 한다. 원장들에게 있어 교사라는 존재는 유치원을 구성하는데 중요한 위치이자 아이들을 직접적으로 교수하고 학부모들과의 상담을 하는 역할로서 교사교육에 대한 중요성은 지나치지 않다고 여기고 있었다. 교사들을 효율적으로 이끌어가고 한 방향으로 결집을 시키는 일에는 어려움과 고충이 있다고 부설유치원장들은 공통된 의견으로 이야기하고 있다. 이와 같이 교사들과의 관계에서 일어나는 부설유치원장들의 정서들을 찾아보도록 하겠다.

유치원 교사들에게 유치원장은 언제나 모범적인 선배로서의 모습을 보여주어야 한다. 아직까지 우리나라에서 사립유치원 교사라는 직업은 마냥 어렵고 힘든 박봉의 직업이라는 인식이 팽배하고 직무만족도가 높지 않은 상황이다. 그러나 사립유치원 교사들은 힘든 환경 속에서도 교육자적 사명감을 가짐과 동시에 미래의 긍정적인 비전을 기대하면서 근무하고 있는 것이 요즘 유아교육계의 현실이라고 할 수 있다. 부설유치원장들이 느끼는 어려움과 고충은 일이나 업무에 대한 과중함이나 번거로움 보다는 유치원에서 가장 밀접하게 관계를 맺고 있는 현장 교사들과의 인간관계에 대한 어려움이 비중 있는 애로사항이라고 제보하고 있었다.

연꽃원장이 남모르게 고민한 것 중에 하나가 유치원의 성장발전에 대한 부담감 다음으로 교사들의 관리, 관계에 대한 일들이라고 들려주고 있다.

[교사들과의 관계성]

제일 큰 어려움은 일단- 남모르게 고민 많이 하죠. 어쩌면 유치원을 성공적으로 발전시키나? 이것은 끊임 없는 고민이고. 개인적인 발전을 위해 고민 하는 것은 남모르게, 알게 고민을 많이 하게하고. 가장 힘든 것은 교사들과의 관계가 많은 비중을 차지하지만...

(2009. 11. 4. 연꽃원장 개별면담)

[교사들에 대한 요즘 생각]

교사들에 대해 고민을 하고 그동안 교사에 대해 크게 고민을 하지 않았고 잘하고 있다고 생각했는데 요즘 들어서 는 그것도 아닌 것 같고...

(2009. 10. 5. 마리아원장 개별면담)

[어려운 교사관리]

교직원 관리도 어려워. 어떤 교사의 자질을 보고 임용을 해야 할지. 착하고 명철한 교사도 힘들고, 약삭빠른 교사도 힘들고... 다양한 모습을 갖고 있으며 인정받을 수 있고 그것을 선별할 수 있는 능력...교사가 된다는 게 능력만으로는 안 되고 기질, 심성, 솔직함, 정직함이 우선이 되어 그 위에 능력을 갖추어야해.

(2009. 10. 5. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 오랜 기간 유치원교사의 경험이 있어 교사의 중요성을 그 누구보다 더 인식하고 있었다. 그리고 요즘 유치원교사들은 예전처럼 책임감이나 사명감을 갖고 일하기보다는 자기와 관계되는 일이 아니면 관심을 보이지 않는다고 하였다. 교사는 유치원의 일을 자기의 일처럼 할 수 있는 의식이 필요하고 요구된다고 이야기하고 있다. 유아교사 혹은 동료교사끼리의 좋은 관계(박은혜, 2006)는 교사 스스로도 좋은 기관에 근무한다는 인식을 갖게 하지만 원장에게 있어서도 인화와 과업을 적절히 조화시켜 지도성을 발휘하는 일(이정석, 1998)로서 보람으로 여기고 있다고 하였다. 면담을 통해 부설유치원장들은 교사들과의 관계에 대해 언제나 고심하고 노력하고 있는 것을 이해할 수 있었다.

[순환제로 인한 교사사기 저하가 원장의 어려움]

교직원 관리로는 대학에서 후진들을 양성해야 하기 때문에 순환제를 원하고 있어요. 후배들에게 길을 터주기 위해서...그러나 막상 교사들의 입장에서 보면 순환제가 사기 저하를 불러오고 안정이 되지 않으니 이직률이 높다고 봐야죠. 적절성을 찾기가 참 힘들어요. 교사들끼리 좋지 않는 감정이 형성이 되어 있어. 또 남아있는 교사들이 안정감을 못 찾고... 그런 부분이 가장 어려워요.

(2009. 10. 21. 으뜸원장 개별면담)

[후배양성]

경영상의 문제로는 교사들의 순환제가 안정성과 후진양성이라는 두 가지 부분에서 참 어렵고 종교 단체 부설과 학교부설의 차이점이 약간은 있고 집단이 인간관계에 좋은 면을 많이 유지해야 되고 어려워요.

(2009. 10. 21. 으뜸원장 개별면담)

[한심한 교사들]

일지 초안을 오전 중에 결재하고 교재구입으로 시장을 보고 전체회의를 하였다. 보일러, 프린터기를 수리하고 보수의를 하고 일일교육계획안을 검토하면서 한숨이 절로 나온다. 6개월 이상 이야기를 하는데도 여전히 개념이 없는 교사들이 있다. 점심시간부터 다시 연령별로 교사들을 불러 계획안을 보면서 토의한다.

이해한다 하면서 다음번에 또 그러다. 교사평가서를 만들었다. 구체적으로 교사의 능력을 적기 위해서...과연 옳은가? 회의가 들면서 한자도 적지 못했지만...

(2009. 10. 26. 으뜸원장 저널)

으뜸원장은 대학부설기관 유치원과 어린이집을 번갈아 가면서 운영을 한 경험이 있다. 대학부설유치원의 특성상 교사들을 장기간 근무시키기보다는 유아교육과 학생들에게 취업의 기회를 알선하고 현장의 경험을 익히도록 하는 차원에서 교사들을 순환시키는 체제를 갖고 있다. 이에 따라 유치원에서 재직하고 있는 교사들이 전문성을 갖고 일을 하기에는 남다른 어려움이 있다고 제보하였다. 이러한 것들을 조화롭게 이끌고 운영하는 것은 쉬운 일이 아니라고 이야기 하면서 교사들의 문제는 대학의 특성상 적절성을 찾기가 힘든 일이라고 들려주고 있었다. 김현주(2005)는 유치원 교사문화의 형성에 있어서 사회와 학부모의 기대, 원장의 교육철학이나 경영방침 등의 영향으로 교사의 위치가 매우 수동적이고 사회·심리적 요구들을 그대로 수용하려는 특질이 강하다고 보았다. 이러한 교사의 태도는 원장으로 하여금 답답함을 느끼게 하고, 지시적 성향을 갖도록 만드는 결과를 가져온다고 지적한다(최서영, 2008).

으뜸원장의 어린이집은 10명의 정규교사와 1명의 양호교사, 1명의 회계교사, 조리사와 조리원, 영양사가 근무하고 있는 규모가 큰 대학부설의 어린이집이다. 10명이 넘는 교사들의 교수학습방법개선을 위하여 원장은 교사교육에 심혈을 기울이고 있었다. 교사교육의 과정 중에 한심한 교사들은 정말 더 힘들게 하는 요인 중에 하나라고 이야기하고 있었다. 아울러 원에서 관리자와 동료교사와의 관계에 대한 질문의 답변으로 적절하면서도 원만한 관계유지의 어려움을 이야기하고 있었으며 교사들이 권위를 인정하지 않음으로 인해 생기는 권위의 부재가 교사와 관계를 더 어렵게 한다고 제보하고 있었다.

[적절하면서도 원만한 관계유지의 어려움]

내가 관리자이자 교사 교육자이면서도 적절하고 원만한 관계를 형성하지 못했어요. 운영자로서의 권위도 인정받지 못하고요. 권위를 인정받지 못한 상황이 되었고 교사들도 인정을 하지 않으려고 했고요. 그러니 권위가 나올 수가 없죠. 밑에 있는 교사들에게 미안한 맘이 들었고요. 후배들에게 좋은 모델링이 되어주지 못한 점이 미안하고 힘든 점이에요.

(2009. 10. 25. 으뜸원장 개별면담)

[서로 조심스러운 관계]

나름대로 트러블 없이 교사들도 끼리끼리 어울림 없이 잘 돌아간다고 생각은

하지만 깊은 점은 못 느끼겠고. 서로가 서로에게 유대관계가 가족관계처럼은 되지는 못 하고 있지. 서로가 관심을 가질 수 있는 부분들이 공유되지 못해서 인지... 교사들도 가정사가 있다면 공감이 가겠지만 서로 조심스러운 부분이고 그냥 직장이라는 것이 강하게 느껴지지.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

[교사는 개인의 능력에 따라 천차만별]

교사는 개인의 능력에 따라 만들어지지 않을까 싶어. 교사의 준비성, 능력조차 개개인마다 천차만별이라 뭐라고 이야기하기 곤란한 부분도 있지만 교사와 기관이 항상 상부상조 하는 방향으로 가야할 것 같고...

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

으뜸원장은 원장으로서 기관 내에서 교사들로부터 권위를 인정받지 못하고 있음을 이야기하고 있었다. 부설기관 조직특성 중에 하나로 교사들이 다른 사립유치원장들과 다른 원장으로 인식하면서 현장에서 교사들을 통솔하고 관리하기가 어렵다고 제보하고 있었다. 그리고 사회적으로 낮은 인식을 갖고 있는 교사들과는 다르게 부설유치원장은 나름대로 유치원교사에 대한 높은 자긍심과 자부심으로 일을 하는데 거기에서 오는 괴리감과 실제적인 교사들의 수준 사이에서도 딜레마를 겪고 있었다.

마리아원장은 원장과 교사와의 관계는 조심스럽고 어려운 부분이 있으며 직장이라는 개념으로 생활을 하다보니 교사들의 사적인 부분을 언급하지 못한다고 하였다. 또한 교사들의 마인드도 예전과 같지 않아 교사교육에 어려움을 많이 느낀다고 지적하고 있다. 마리아원장은 교사들과 별다른 트러블 없이 원을 운영하고 이끌고 오는 과정에서 원장과 교사들의 사이는 서로 조심스럽고 뭐라고 말할 수 없는 사이가 되었다고 말하고 있었다. 예전의 교사들에게서는 볼 수 없는 태도들로 인하여 최근에는 교사교육을 어떠한 방향으로 이끌어야 할지 고민이라고 전하고 있다. 더불어 마리아원장은 원장에게 있어 교사들의 의미는 어떠한가에 대한 질문에 교사들 개개인의 능력 여하에 따라 천차만별로 나타나고 있다고 답하고 있었다. 원장에게 교사들에 대한 의미는 중요한 면도 있으나 개인의 차가 워낙 있어 한마디로 단정 짓기 어려운 부분이 있다고 제보하고 있었다. 마리아원장이 인식하는 교사상은 준비하는 교사, 능력을 갖추기 위하여 노력하는 교사가 기관에서는 요구된다고 하였다. 아울러 원장으로서 남모르게 고민하거나 어려워했던 점도 교사들에 관한 점이었다고 하였다.

고경력 교사는 오랜 경험에서 쌓아온 노하우가 우대되어지기 때문에 고경력

순으로 직책에 서열화가 이루어진다고 하였다(김현주, 2005). 결국 교사들 사이에서도 서열화에 의해 고 경력 교사들이 저경력 교사들에게 지시적으로 하는 경향을 보이고, 한배를 탄 것 같은 동지의식은 원장을 상대로 같은 교사의 입장이라는 것이 한쪽 방향으로 쏠리게 하는 이유가 되는 것처럼 보인다고 하였다. 그런 경향은 원장으로 하여금 자발적이고 자율적인 교사분위기를 만들기 보다는 지시적이고 휘어잡아야 한다는 생각을 갖게 하는 요인이 될 수 있음을 알 수 있다.

[교직원관리, 정확한 교육방향의 미 설정]

가장 고민 되는 것이 교사들 능력의 문제 같아. 교사들 자질 근무태도를 보면 서 내쳐버릴 수도 있는데 내치지 못 하는 것? 이 사람을 끌고 가야하나? 지금도 어려워하는데.. 업무분담이랑 이 업무를 어디까지 교사에게 주어나 하나? 고심하지...

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

[교사교육의 어려움, 중요성]

교사들과의 관계에 있어서도 교사관리가 가장 많은 부분을 차지하지. 학부모와의 관계에서도 갈등이 존재하고요. 가장 많이 부딪히는 것은 교사와의 관계가 제대로 서지 않을 때이지. 발전적인 부분을 추진하다 보면 교사들의 일시적인 요구와 젊은 세대와 세대격차에서 느끼는 기본적인 생활태도에서 느끼는 갈등이 참 뭐라고 해야 할지 혼돈되고 갈피를 잡기 어려워요.

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 불교 부설유치원장으로서 요즘 교사들에 대해서 아쉬운 심정을 이야기하고 있었다. 불교의 특성상 예절과 태도를 중요시 하는데 그러지 못하는 요즘 세대 교사들을 위하여 예절연수도 기획하고 있었다. 따라서 유치원에서 교사들의 태도와 말씨는 순화해야 할 필요가 있다고 하였으며 또한 원장으로서 역할과 소임을 다할 수 있도록 본인 스스로도 새로운 교사교육을 준비하고 싶다고 이야기하고 있었다.

부설유치원장들이 유치원에서 가장 중요한 인적자원으로 여기는 교사들을 어떻게 하면 효율적으로 움직이게 할 수 있을지에 대한 고민은 오랫동안 지속적으로 이어져 왔다. 그로 인하여 부설기관의 특성상 열심히 하지 않은 교사들을 어떻게 하면 잘 하게 할 수 있을지에 대한 심사숙고와 고뇌는 원장들의 에너지를 많이 고갈되게 하였다. 따라서 부설기관의 원장으로서 남다른 책임감과 부담감이 존재하고 있었다. 그리고 교사들 관리가 원장들의 가장 큰 어려움으로 파악

되고 있었다. 이러한 인식은 교사시절을 거쳐 부설유치원 원장이 된 본 연구의 참여자들이 유치원을 운영하면서 자신의 경험을 바탕으로 교사 입장을 배려하는 노력과 교사에 대한 지지적인 분위기를 만들어 민주적 기관운영이 되도록 노력하고 있음을 알 수 있다. 아울러 본 연구에서도 나타난 연구의 결과는 이대균 외(2004)의 연구와도 유사한 맥락이라고 할 수 있겠다.

이러한 연구결과와 함께 또 다른 면모로는 그들은 모두다 공통적으로 오랜 기간 교사생활 경험이 있음에도 불구하고 원장으로서 교사를 통솔하고 통합적인 리더쉽을 발휘하기에 약간의 곤란함이 있다고 호소하고 있었다. 그러한 요인은 부설유치원의 조직특성에서 나타나는 미미한 권위 때문이라고 파악되고 있었다. 또한 연구자를 비롯하여 참여자들은 모두 기관에 헌신하며 근무했던 시절의 조직문화와는 달리 요즘 교사들은 합리적이고 효율적인 것을 추구하기 때문에 이로 인해 빚어지는 문화간의 충돌이라 할 수 있을 것이다. 이러한 분위기 속에서 부설유치원장들은 교사교육을 위해 연구하고 새로운 방향을 모색하고 탐색하고 있었다.

이와 같은 연구 결과는 연구자가 공감하는 교사에 대한 인식과 상당히 유사한 부분이 있는 것으로 나타나고 있었다. 연구자의 저널에서 나타난 교사들에 대한 서운한 마음에서와 같이 부설유치원장들도 교사들에 대한 애정과 관심이 때로는 야속하고 서운한 마음으로 상반되게 나타나기도 하였다.

이상에서와 같이 부설유치원장들에게 교사라는 의미는 언제나 내가 끌어안아야 할 존재라고 인식하고 있었다. 그것은 유치원에서 교사라는 존재가 유치원을 성장시킬 수도, 퇴보시킬 수도 있는 중요한 인적자원으로 여기고 있기 때문이다. 교사들이 전문성을 갖고 한 방향으로 나갈 때 원장은 업무에 효능감과 만족감을 경험하고 그러지 못할 때 직무에 대한 스트레스를 더 받게 된다고 인식하고 있었다.

2. 학부모와 기타 관계자들

본 절에서는 부설유치원장들이 유치원에서 만나고 직접적으로 중요한 관계를 차지하는 학부모들에게 느끼는 다양한 감정들을 알아보도록 하겠다. 아울러 유아교육에서 학부모들의 동향과 현황을 파악하는데 중요한 제보로서 그 의미를

다 하고자 한다. 연구에 참여한 부설유치원장들이 느끼는 학부모들에 대한 감정들은 대부분 알뜰고, 이기적인 동시에 고마운 존재로서 양면성을 갖고 있는 것으로 나타났다.

그러한 요인은 학부모들이 요즘 교육의 추세를 이끄는 존재이고 원장들은 학부모의 요구에, 입맛에 부응하는 원 운영을 하지 않을 수 없는 실정 때문이라고 할 수 있다. 학부모들이 유아교육기관에 대한 올바른 인식 없이 부당한 요구나 교육활동에 비협조적인 태도를 보이는 것은 사립유치원의 원장들이 지니는 직무스트레스의 주된 원인이 되었다(이경자, 2003).

[균형]

학부모들도 학부모 입장만 내세우고, 원장들은 그것들을 균형 시키기가 힘들고...

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

[고마움, 알미움, 골치 아픔]

고마움, 알미움, 골치 아픔!! 고마운 것은 참 이 기관을 선택해 주고 보내주시는 것을 생각할 때 나를 인정해주고 믿어주는 것으로 생각되어 그 부분은 감사하고 나를 긍정적으로 발전적으로 하게 하는 요인으로 보이지 않는 힘을 실어주는 존재! 학부모들은 좋을 때는 한없이 지지자이고 내게 에너지를 부여하는 격려자이고 서운함이 생기면 나를 내 몸을 치이게 되고 좌절하게 만드는 존재들이지.

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장에게 있어 학부모들의 의미란 고마움, 알미움, 골치아픔들이 동시에 공존하는 것으로 나타나고 있었다. 이러한 결과는 연구에 참여한 부설유치원장들에게 공통적으로 나타나는 현상으로 보여 졌다.

사립유치원 경우 대부분은 재정조달을 원아의 수업료로 충당하기 때문에 학부모의 영향력은 매우 크다. 이러한 현실은 사립유치원 원장들로 하여금 학부모의 다양하고 지나친 요구들을 적당히 수용되어 지기도 하는 것을 엿볼 수 있다(김규수, 2006). 연꽃원장은 학부모에 대한 느낌을 알미운 존재라고 인식하고 있었고 그러한 것은 요즘 부모들이 자기 아이만을 위하는 이기적인 모습을 현장에서 주로 보여주기 때문이라고 하였다. 이러한 것들이 원장으로서 유치원을 소신 있게 운영하고 교육철학을 실현하는데 방해요인으로 지적되고 있었다.

사립유치원 원장들은 만약 학부모의 요구가 원활한 유치원 운영관리에 필요한 부분이라면 그들의 요구를 적극적으로 수용한다고 하였다. 하지만 원장들은 학

부모들이 유치원 입장에서 수용할 수 없을 정도의 부당한 요구를 할 때 많은 어려움이 있다고 호소하고 있다(김병만, 2009). 이러한 경우에 사립유치원 원장들은 학부모들과 마찰이 생기는 부분을 최대한 줄이는 방향으로 문제를 해결하고 있다. 이때 유치원의 입장을 정확하게 전달하는 것이 무엇보다 중요하다고 할 수 있겠다. 아울러 으뜸원장의 견해에서도 학부모들의 의미라는 것은 이기적이고, 욕심쟁이라는 측면이 더 많이 나타나고 있는 것으로 보여 지고 있었다.

[이기적이고 욕심쟁이 학부모]

무지한 것 같아. 답답하고 바보 같아! 바보야 바보! 나도 마찬가지로 답답해. 안타깝기도 하고 세상의 세태를 많이 쫓아가고 있는 엄마들! 잘못된 양육방법으로... 요즘의 엄마들보다 내가 나이가 많은데도 어려운 대상이야! 같이 방향을 보고는 있지만 다른 데를 보고 있고 나와 입장이 다르기 때문에 이해는 하지만 이기적이고 항상 받기만을 좋아하지. 하나를 해주면 또 다른 것을 요구하는 존재...

(2009. 10. 15. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장도 요즘 학부모들은 바보라고 할 만큼 교육에 있어 외형적인 것을 중요시하고 있다고 여기고 있었다. 아이들의 의견과 바람직한 교육을 실현하는 기관을 찾기 보다는 선행학습과 특기교육을 요구하는 것을 바라고 있었다. 그러한 일들은 원장이 역할을 수행하거나 소신 있게 아이들을 지도하는데 걸림돌이 되기도 하는 것으로 파악되고 있었다. 우리나라의 유아교육은 대부분 지역사회의 많은 관심과 의심으로 사람들의 입에 오르내리게 되는데, 이는 우리나라 학부모의 높은 교육열과 사교육을 위한 지출에 비례한 투자효과에 대한 기대와 교육정보를 얻기 위한 부모들의 불안 심리 때문이라고 생각한다.

이처럼 우리 사회에서 학부모에 관한 담론이 교육열이라고 하는 한 개념의 틀에 지나치게 치우치고 있음을 부인할 수 없다(김지숙, 2005)는 연구결과가 입증하듯이 많은 기관들이 서로 경쟁적이 될 수밖에 없다. 이러한 현실은 구설수의 대상이 되고 학부모들이 유치원을 평가하고 일반화 시키는 일이 자연스러운 현상이 되어버렸다고 할 수 있다.

[원장의 권위는 부재중]

엄마들에게도 뭔가 유치원을 통해서 배울 수 있도록 기회를 제공 하는 것도 중요하고 엄마들이 요즘은 교육열이 높기 때문에 나보다 더 많이 배운 엄마들도 많고 솔직히 그 엄마들에게는 내가 자격지심을 버릴 수 있도록 해야 해. 어머님들에게 원장이라고 원장의 권위만 내세울 수도 없거든. 그리고 원장에 대한 예

우나 이런 것도 요즘 엄마들에게 찾아보기도 힘들고...

(2009. 11. 15. 마리아원장 개별면담)

[알미운 엄마들]

엄마들이 뭐라고 하면 큰소리 치고 싶고 그래. 내 유치원이라면 큰소리 치고 싶은데 교회라 그러지도 못하고... 개성 강한 엄마들을 앞으로 어떻게 관리하고 이끌어야 할지... 뻔뻔스러운 당연함, 이기적이고 자기입장만 생각하고 있는 엄마들이 정말 알밋고 방해요인이지.

(2009. 11. 25. 마리아원장 개별면담)

마리아원장도 요즘 학부모들을 보면 자기 입장만을 내세우는 이기적이고 뻔뻔스러운 면이 있다고 지적하고 있다. 원장 업무를 수행하는데 있어 이러한 학부모들이 방해요인이 되고 그것이 원장들이 겪는 어려움이고 원을 경영하고 소신 있는 운영을 할 수 없게 만들기도 한다.

마리아원장은 유치원이 학부모들에게도 제공할 것들이 있으며 교육수준이 높은 학부모들에게 무엇인가 항상 제시하여야 한다고 이야기하고 있다. 연꽃원장은 유치원을 운영하는데 말 안 듣는 학부모들로부터 받는 스트레스, 어려움 등이 원장으로서 큰 고충 중에 하나라고 지적하고 있었다.

[학부모교육의 어려움] - 말 안 듣는 학부모

학부모를 유아교육에 더 많이 협조시키게 하려면 잘 이해해주어야 하고 시간을 할애 해주어야 하는데 쉽게 동참 시킬 수 없고 오히려 사정사정해야 되는 것이 기관이 처한 현실이지요. 부모들의 자발적인 참여는 기대하기 힘들고 반 강제적으로 오라고 해야 하고 그렇게 해서라도 행사를 진행하고 부모들을 동참 시켜 겨우겨우 학부모교육을 이끌어 가는 것이 학부모교육의 어려움 이에요.

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

요즘은 교사들보다 더 많이 배운 학부모들을 대상으로 유치원의 행사나 부모교육을 하기에는 어려운 추세이다. 또한 학부모들의 이기심과 자기 자녀에 대한 과도한 기대로 인하여 곤란한 일들은 빈번하게 일어난다. 그러다 보니 원장으로서 학부모들을 어떻게 끌고 가야할지 이것 또한 유치원 운영의 어려움 중에 하나로 나타나고 있었다.

부설원장들이 인식하고 있는 학부모에 대한 정서는 양면적인 모습을 지닌다고 할 수 있다. 유치원에서의 학부모들은 유치원을 운영할 수 있게 해주는 고마운 존재이기도 하였다가 자기의 욕심이나 이기심으로 유치원을 힘들게 하거나 무시해버리는 학부모들은 알밋고 야속한 존재로 느끼고 있었다. 이 또한 사립유치원

문화의 특성 중에 하나라고 할 수 있는데 이것은 수요자 중심의 유치원의 구조 때문에 기인한 것이라고 할 수 있다. 이와 같은 현상은 연구자를 비롯하여 부설 유치원장들의 기관에서도 공통적으로 발견되는 특성이라고 할 수 있었다.

연구에 참여한 부설유치원장들은 모두 다 부설기관에 종사하는 다양한 사람들로 부터 항상 관심과 주목을 받고 이러한 것들 또한 부설유치원장들에게는 심리적인 부담감으로 작용하고 있었다.

[종교적인 자세, 관계자와의 상호작용의 어려움]

종교적인 관계가 그 다음으로 차지하고 있고요. 절, 부설에서 이런 관계 남 모르게 하는 고민은 이거죠. 스님들이라는 독특한, 성직자들에게 종교관, 사고관, 생활관이 다른 분들에게 유아교육을 이해시키고 현실의 입지를 이해시키고 전달하는 게 쉽지 않은 것 같기도 하여 끊임없이 고민하는 상황이죠. 많은 분들과 관계를 겪으면서 계속적으로 어렵고... 교사부분이 많이 힘들었고 원의 어려운 상황을 공감한다고는 하지만 이 상황을 이해시키고 책임을 갖고 힘든 부분들을 나누어야 하는데 교사들에게 이해시키는 것이 참 어려운 일이며 고민이죠.

(2009. 10. 22. 연꽃원장 개별면담)

이상에서와 같이 부설유치원장들에게 있어 학부모들로부터 받는 심리적인 부담감은 어려움과 압박감으로 인식되고 있었다. 학부모들은 수익자부담 원칙의 사립유치원 구조에서 언제나 그들 목소리를 더 크게 하려는 경향이 있었다. 그러한 구조 속에서 부설유치원장들은 일반 사립유치원장들보다 남다른 부담감과 당당함이 결여된 원장의 모습을 지닌 채 살아가고 있었다. 이러한 요인들은 부설기관 조직특성에서 나타나는 또 다른 면모라고 해석할 수 있다.

D. 역할 수행 중: 해도 해도 끝이 없는 일

1. 과중한 업무

[유치원 일에 치이고 업무에 치이고]

토요일인데도 유치원 출근! 어제 오전에는 연합회 회의! 찾아온 손님 만나고 나니 내 업무는 뒷전~밀린 업무를 위해 자동 출근! 토요일 오후를 희생하지 않기 위해 오전에 부지런히~부식주문, 연말정산서류~월요일 감사제출. 서류 점검 공문점검. 딸들과의 약속을 지키기 위해 급하게 퇴근.

(2009. 12. 19. 연꽃원장 저널)

연꽃원장 저널을 보면 유치원 업무로 인해 휴일임에도 불구하고 출근하여 업무를 봐야만 하는 부설유치원장들의 역할의 현실을 자세히 알 수 있다. 유치원의 행정적인 업무는 부설유치원장들에게 역할수행을 하는데 과중하고 복잡한 의미로 분석되어 졌다.

마리아원장은 최고 관리자로서의 원장의 의미는 무엇인가에 대한 질문에 원장은 할일이 너무 많은 자리이며 책임도 많은 자리라고 이야기 하고 있다.

[할일 많은 원장의 자리]

원장의 역할이 너무 광범위하니 정말 원장이 책임을 져야할 부분이, 관리할 부분이 무질서한 부분도 있고 정리가 되어져야 할 것 같아. 예전에도 이야기 했듯이 인적자원의 분야에서 전문적인 교사가 구비되어 적재적소에서 일하면서 최선을 다해주고 일하면 좋은데 그게 안 되는 것이 어려움이지. 아무튼 원장은 해야 할 일이 너무 많은 자리?

(2009. 11. 2. 마리아원장 개별면담)

[신경 쓰고, 챙겨야 할 일이 많은 원장]

마리아원장: 원아모집을 다하고 추가 인원이 있어. 한 학급을 증설하려고 하고 있어.

연꽃원장: 저희는 원아모집이 다 되지도 못했는데....

으뜸원장: 원아모집하면 우리는 저소득, 한 부모자녀부터 입학할 해야 하고 모집에는 큰 어려움이 없는데... 교사관계로 좀 복잡하고...

마리아원장: 교사들에게 요즘은 참 뭐라고 원장이 말을 하기가 뭐해.

연꽃원장: 예전과 많이 다르고 저희 원에 교사가 말 못할 사정이 생겨 신규교사를 채용해야 해요.

마리아원장: 모래 00의 00유치원에서 영어프로그램 설명회 있을 때 같이 가서 봐야 할 것 같아.

연꽃원장: 아직 저희 원은 영어 프로그램이랑 정하지도 못하고 있는데...

으뜸원장: 대학도 이제 학생들 취업하고 연결시키는 시즌이라 좋은 학생들은 먼저 기관에서 취업을 의뢰해서 데리고 가 버리고요.

연꽃원장: 저희 원도 내년에 교사체계를 어떻게 해야 할지 고민이 되요.

마리아원장: 원장은 아무튼 신경 쓰고 머리 아픈 일들이 많은 것 같아.

(원장 집단면담 2009. 12. 3. 마리아, 연꽃, 으뜸원장 연구자)

위의 참여원장들의 집단 면담을 통하여 알 수 있듯이 원장의 자리란 많은 집중과 고민을 해야 하는 자리이며 이러한 업무들은 반복적이고, 범위와 경계가 없는 것이 특징이었다. 그리고 업무들이 지속적으로 나타나는 것을 알 수 있다.

연구에 참여한 부설유치원장들은 모두 엄청난 업무로 인하여 허덕이고 있었다. 그러다 보니 유치원에서 퇴근시간은 항상 저녁 늦은 시간에 이루어지고 있었고 이는 부설유치원의 조직 문화특성이라고 할 수 있다.

[찌뿌듯한 컨디션]

하루 종일 몸이 찌뿌듯 날씨가 맑고 화창한데 눈을 돌려 창밖을 내다본다. 오후에 보수교육 일정표를 본다. 이번에는 내가 빠졌다. 주당 2시간이상 강의를 할 수 없는 규정 때문에...내가 거절을 했는데도 마음이 복잡...그래서 더 몸이 찌뿌듯...

(2009. 10. 19. 으뜸원장 저널)

부설유치원장들이 경험하는 어려움은 크게 개인적으로 오는 심리적인 어려움과 유치원의 조직적인 환경에서 오는 어려움과 인적인 부분의 어려움으로 구별할 수 있다. 심리적인 어려움은 주로 원장들의 개개인에서 오는 정체성에 관한 혼란, 교사들과의 관계로 분류 되어진다. 조직적인 환경에서 오는 어려움으로는 역할과 책임의 한계와 엄청난 업무를 이야기하고 있었으며, 인적인 부분으로는 교사와 학부모 관리의 어려움을 호소하고 있었다. 이는 연구자, 참여자들 모두에게서 나타나는 공통점이지만 일반 사립유치원에서는 보기 힘든 문화특성이라고 할 수 있다.

학교조직에 비하면 턱없이 부족한 인원으로 유치원은 별도의 회계직원이나 관리인 없이 원장들이 회계와 유치원 시설관리도 맡다보니 행정적인 일처리에서부터 소소한 잡무까지 신경 쓰고 챙겨야 할일이 많은 것으로 분석되어 졌다. 이러한 현상은 연구자를 비롯하여 연꽃원장, 마리아원장, 으뜸원장들에게서 공통적으로 나타나는 현상이었다. 연구자의 저널 중에 혼자서 북 치고 장구 치고 에서 나타난 바와 비슷하게 부설 유치원장들도 조직적이지 못한 환경 속에서 다중적인 역할을 수행하고 있었다. 연구자의 이러한 심정은 부설유치원장들이해도 해도 끝이 없는 일 라고 인식하는 하는 연구결과와 유사한 맥락이라고 할 수 있다.

2. 책임의 한계

본 절에서는 부설유치원원장들의 어려움 중 하나인 책임의 한계에 대해 살펴보고 그들이 무엇을 어떻게 책임으로 인식하고 느끼고 경험하는지 탐색해 보도

록 하겠다.

[정신적인 집중력으로 쇠진]

뭘니 뭘니 해도 차량을 운행하고 관리 하는 것이 힘들고 고충이죠. 차량 운행비, 운행 코스 등이 문제예요. 빠듯한 예산으로 해보고 싶은 것은 많은데 투입하고 싶어도 예산이 염려되고 많이 남발하고 있는 프로그램을 선정하는 것도 정신적으로 집중력과 에너지를 요구 하는 것이라 힘들구요.

(2009. 10. 22. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 소규모의 유치원으로 아이들이 적다 보니 자연히 예산은 적고, 적은 예산으로 인하여 새로운 프로그램을 도입하고 적용을 하는 것이 여의치 못하다고 심정을 토로하고 있다. 그로인해 원장의 에너지는 자연히 고갈되고 육체적으로나 정신적으로 쇠진함을 경험하면서 무기력하게 되는 경우를 보게 된다. 연꽃원장이 이러한 경우에 해당한다고 할 수 있다. 이러한 일들이 계속 반복되다 보니 연꽃원장의 정체성 혼란은 유치원 운영에서 나오는 어려움으로 인하여 생기고 있었다. 유치원이 어느 정도의 규모로 성장을 하거나 제도에 오르면 최고 책임자로서 관망하거나 관조할 수 있는 여유가 생기게 된다. 그러나 유치원의 형편과 처지를 생각하니 그렇게 거리를 두는 일보다는 하루하루 발버둥치는 자신의 모습을 발견한다고 전했다. 이러한 부설유치원 원장의 모습은 사립유치원의 안타까운 현실을 느끼게 해주고 있었다.

연꽃원장이 느끼는 원장의 모습은 허우적거리며 있고 자신에게 현실적인 괴리감을 느끼면서 하루하루가 버거운 시간이라고 들려주고 있었다.

[숲을 바라보는 원장, 허우적거리는 원장] - 현실의 괴리감

이제는, 사실 내가 꿈꾸는(기대하고 선망하는)원장은 이렇게 전체를 관망하면서 도움을 청해 왔을 때 각 요소요소에 있는 학부모, 교사, 원아들을 적재적소에 도움을 주고 발전적인 방향으로 이끌어주는, 그러면서 지켜봐 줄 수 있고 격려해 줄 수 있는 원장이길 바라고 있었지. 하루하루 맞부딪히면서 전체적인 것을 방향제시를 해 주어야 하는데 그런 느낌보다는 허우적거리는 것 같고 발버둥치는 것 같고... 현실의 모습은 허겁지겁하는 모습이이예요.

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

[일하고 나니 몸은 만신창이]

저는 M B T I 성격유형 테스트를 해보면 어시스트 역할인데 책임자의 역할을 하다보니 많이 버겁고 21년 동안 생존을 위해 몸부림치며 살아온 것이 지금은 육체적으로 많이 힘들고 지치는 것 같아요. 살아온 생애를 뒤돌아보니 학부모가 고소한다는 적도 있었고...원손으로 티 안 나게 살아온 인생이 지금쯤 되니 몸이

망가졌다고 할까?

(2009. 10. 21. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 자신이 어시스트의 유형인데 책임자의 역할을 맡다 보니 그것들
티 안 나게 유지하려고 노력하고 애쓰다보니 지금 와서는 몸이 많이 망가지고
치료를 요하는 수준까지 오게 되었다고 하소연하고 있었다. 20년 동안 생존을
위해 몸부림을 치며 살아온 본인의 인생을 회한과 함께 지난날을 되돌아보게 하
였다고 고백하고 있었다.

부설기관 특성상 원장의 위치에서 계속되는 과중한 업무로 인하여 으뜸원장은
본인 몸 상태가 좋지 않음을 전하여 주고 있었다. 원장은 유치원을 구석구석 살
피고 교사들이 보지 못하는 부분까지도 살펴야하고 대학부설의 원장이라 대학
강의도 하기 위하여 분주하게 지내다보니 몸과 마음이 복잡해지고 무어라고 말
로 할 수 없는 심정이었다고 제보하고 있다.

[책임에 대한 갈등]

내 성격이 따뜻하고 온정적인 성격이라 리더가 되는데, 리더쉽을 발휘하는데
장애물이 되고, 소극적인 성격으로 대학부설의 원장을 수행하는데 있어 버거움
을 많이 느끼고... 어시스트를 하면 잘 할 것 같아요. 원감 때는 인정을 받지 않
을 때가 없었는데 책임자가 되었을 때는 소극적인 성격이라 힘들었고, 물러설
곳이 없어지고 나니 이것과 저것 중에 선택을 했다면 원장까지는 못 했을 것 같
아.

(2009. 11. 2. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 개인적인 성향이 원장의 업무를 수행하는데 방해요인으로 작용한
다고 이야기하고 있었다. 이러한 것은 으뜸원장 개인적인 성향이 소극적이고 타
인중심적인 성향이라 일을 추진할 때 반대의견에 부딪히는 상황에서 타협을 하
거나 우회하는 업무방식으로 처리하고 있었다. 이러한 일로 책임감에 대한 갈등
을 경험한다는 으뜸원장 제보는 연구자에게도 충분히 공감이가는 부분이라고
할 수 있겠다.

부설유치원장들이 조직 환경에서 겪는 과중한 업무로 인한 직무스트레스는 원
장들을 심리적으로나 업무적으로 소진시키는 현상을 만들었다. 오랜 시간 동안
해왔던 익숙한 업무이지만 점차 복잡하고 다양해지면서 유치원의 업무체계는 그
것을 따라가지 못한다. 따라서 그 원인은 열악한 사립유치원의 조직 특성 때문
이라고 할 수 있다. 지방의 사립유치원 운영구조가 영세한 소규모 형태로 주를

이루고 있는 현실 속에서 부설유치원장들은 안전사고의 책임감, 원아모집의 부담감 등으로 인해 언제나 긴장하면서 심리적인 압박감 속에서 살아가고 있었다.

위와 같은 사례들을 통해서 부설유치원장들은 다양한 원장의 업무들로 인해 상당한 직무스트레스를 받고 있는 것으로 나타나고 있었다. 이는 부설기관의 조직 특성과 설립자의 설립의도를 실현하기 위해 언제나 다른 유치원들보다 더 책임감 있게 생활해야 하는 부담감이 크게 작용하고 있는 것으로 보여 졌다. 이는 연구자가 면담과 사례들을 분석하거나 참여관찰을 통해서 오랫동안 그들의 업무와 역할을 연구자의 시선으로 바라보고 그들을 지켜본 결과라고 할 수 있다.

E. 정체성의 혼란: 관리자의 심리적 딜레마

본 절에서는 부설유치원장들이 겪고 있는 정체성의 혼란에 대해 언급하고 그들이 겪는 과중한 업무로 인한 육체적, 심리적 딜레마에 대해 살펴보겠다. 한 유치원의 원장이지만 원장의 권위나 예우가 미약하고, 고용인도 아닌 그렇다고 피고용인도 아닌 애매한 위치에서 경험하게 되는 갈등과 혼란들을 기술하고 그것이 의미하는 바가 무엇인지 도출하고자 한다.

[고용인과 피고용인사이]

실질적인 책임은 막상 내가 다 하면서 부설원장이기 때문에... 그러나 양면성이 있는 것 같아요. 부설기관으로서 대우 받는 것도 있지만 교사들과 관계에서 스스로가 같은 고용자로서의 입장이다 보니 원장 권위가 서지 않고 그것을 내세우거나 챙기기가 어려워요. 권위가 서지 않으니 학부모 앞에서도 서로의 권위를 챙겨주어야지. 서로 대접받는 분위기를 만들어 가자고 하는데 쉽지 않네요. 쉽게 말해 잡일, 허드렛일을 하다보니 어쩔 수 없이 권위는 바닥으로 가고...

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

[갈팡질팡하는 원장] -현실과 이상의 괴리

힘들고 어려울 때면 기본으로 돌아가라는 말이 있었던가? 갈팡질팡- 근본으로 돌아가야 하는 것 인지..그렇지 않아도 결정을 못하고 있는데 하나 더 추가하게 된다.

(2009. 12. 9. 연꽃원장 저널)

[과연 내가 원장?]

과연 내가 원장일까? 싶을 정도로 나의 모습은 글썽? 원장으로서 기준이 서야

할 것 같고 원장의 업무적인 것인 모습은 권위도 있어야 하고 무관해야 할 부분도 있어야 하고 그런 것들이 정리가 안 되는 것이 원장역할에서 어려움이지.

(2009. 11. 15. 마리아원장 개별면담)

연꽃원장은 원아모집 시즌을 맞이하여 새로운 프로그램을 선정하는 과정에서 쏟아지는 업무와 프로그램의 신중한 선택 사이에서 갈팡질팡하는 모습을 보여주고 있었다. 이렇듯 해년마다 겪는 이러한 과정들이 부설유치원장들에게 많은 집중력과 신중함을 요구하게 하였다. 그래서 보다 탁월한 선택을 위해 부설유치원장들에게는 여유와 면밀한 검토가 필요하다. 그러나 그러지 못한 실정이다 보니 한 가지 프로그램을 결정하기도 전에 새로운 프로그램을 접하면서 뒤처지지 않기 위해 주야로 뛰어다니고 있었다. 이러한 냉혹한 현실 속에서 부설유치원장들은 한 번 더 정체성의 혼란과 심리적 불안을 경험하고 있었다.

마리아원장은 교직경력이 제보자 중 가장 많은 연장자로서 교육경력이 25년이 되는 고참 원장이지만 아직도 본인 자신이 원장이라는 직함에 의구심을 가지고 있었다. 따라서 진정한 원장의 위치와 역할에 대해 고민하고 있는 것으로 파악되었다. 마리아원장 견해에서 원장은 원장으로서 권위도 있어야 하며 나름의 기준이 있어야 하는데 자신 모습은 거기에 못 미쳐 본인도 그러한 굴레에서 자유롭지 못하다고 이야기하고 있었다.

아울러 원장들은 집단과 조직을 어떡하면 효율적이고 카리스마 있게 이끌고 갈 수 있을지에 대한 심오한 고민을 하고 있었다. 다음 으뜸원장의 저널이 이러한 고민을 충분히 반영하고 있다고 할 수 있다.

[카리스마에 대한 고민]

운동장 뒷정리를 내가 맡고 실습교사, 보조교사와 함께 낮잠시간인 영아반 교사들을 나오게 했는데 정리가 다 끝나도록 한명도 나오지 않았다. 화가 나서 오후에 영아반 주임교사를 불러다가 이야기 하고 싶지만 유아반 주임교사와의 편파적인 생각이 들까봐 참아야겠다. 당근과 채찍이 조화를 이루어야 하는데.. 관용은 교사들에게 나태함을 줄 수도 있고... 너무 누르면 의기소침해지고...

(2009. 10. 23. 으뜸원장저널)

으뜸원장의 저널은 연구자도 현장에서 충분히 공감하고 있는 부분이었다. 이 부분은 부설유치원장들이 고민하는 부분 중에서 가장 많은 부분을 차지하는 고민이라고 할 수 있다. 으뜸원장의 성향은 조직을 카리스마 있게 운영하기 보다는 인간중심적인 조직운영을 추구하는 스타일이었다. 그러나 본인은 항상 이

러한 점을 가장 큰 고민거리로 이야기 하고 있었다. 집단의 조직원을 너무 잘 대해주면 일의 효율성과 조직의 위계질서가 미약해지고 집단을 너무 강하게 이끌면 구성원들의 신뢰와 인간적인 부분이 정립되지 못하게 되니 이러한 어려운 관계 속에서 원장은 아직 명확한 방향설정과 카리스마, 리더십에 대한 체계가 구성되지 못하는 것을 원장의 과제라고 여기고 있었다.

마리아원장은 유치원장으로서 갖추어야 될 조건이 무엇인가에 대한 질문에 단호함, 투자력, 겸손 등이 갖추어야 할 부분이라고 이야기하고 있었다.

[나를 알아주라고 하지 않은 것이 덕]

한 기관의 원장으로서 마인드나 색깔이 단호해야 하는 면도 있어야 하고, 투자력도 있어야 하고, 권위가 있어야 하는데 부속기관의 원장으로서 배려하는 것이나 원장으로서 주변사람들에게 나의 위치를 알아주라고 하지 않았던 것이 덕이 되었던 것 같아.

(2009. 11. 5. 마리아원장개별면담)

교회 부설유치원장들은 특히 교회의 특수한 상황에서 많은 교회신도들에게 신임을 얻어야 하며 그러기 위해 자질과 요건이 더 필요하다고 인식하고 있었다. 가장 중요한 첫 번째가 나를 드러내지 않는 겸손함이라고 이야기하고 있다. 원장은 언제나 여러 사람의 의견을 듣고 수렴할 필요가 있다. 마리아원장은 한번도 자기의 독단으로 유치원을 운영한 적이 없음을 제보하고 있었다. 그러나 이러한 모습들이 교사들과 학부모들에게는 미약한 권위로 비추어 지고 있었다. 이러한 부설기관 원장들의 권위에 대한 딜레마는 원장의 업무와 인간관계에도 밀접한 영향을 미치고 있는 것으로 연구결과 나타나고 있었다.

다음은 이 같은 현실적인 분위기와 요즘의 사회적인 분위기에 편승한 유아 영어 교육프로그램 선정을 위해 여러 원장들이 집단으로 모여 면담한 자료의 내용이다. 이러한 과정에서 소규모 유치원과 규모 있는 유치원장들의 입장과 이해가 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다.

[정체성의 혼란] (영어로 승부)

연꽃원장: 요즘 저 자신의 낮은 자존감으로 현실에서 오는 괴리감들로 힘들어요.

2010년을 어떻게 해야 할지 막막하고 구도심에 아이들도 없는데 무엇으로 공략하고 승부를 해야 할지 참 말이 안 나와요.

마리아원장: 그래도 대세는 영어인 것 같아. 엄마들에게 어필 할 수 있는 것은 영어를 심화하는 것, 특화 하는 것 외에는 엄마들의 마음을 붙잡기

는 어려울 것 같아요.

연꽃원장: 아이들도 적은데 현실적으로 이런 것이 적합하나 너무 높은 곳을 바라보고 나 혼자서 지금 정신 못 차리는 것 같아 정체성에 혼란을 가져오고 있어요.

마리아원장: 그래도 이럴 때 엄마들을 확 잡을 수 있는 새로운 영어프로그램을 만난 것이 어쩌면 행운 같아.

(2009. 9. 29. 집단면담 참석자: 마리아, 연꽃, 원장 연구자)

대부분의 사립유치원은 현재 학부모들의 수업료에 의지하여 원 운영을 하고 있는 실정이다. 이러한 체제는 수요자의 요구에 민감하게 대응하기 위해 새로운 프로그램을 도입하고 적용하기까지 원장들은 직접 프로그램의 우수성과 효율성, 적합성을 검증하게 된다. 그 과정에서 현명한 판단과 현실적인 조건들을 협의하는 가운데 다양한 목소리가 나오게 된다. 그리고 유치원의 갈림길 즉, 유치원의 부흥, 소위 말하는 줄서는 유치원이 생기게 된다. 이러한 추세에 대세를 이루고 있는 것이 바로 유아영어교육이다. 유아영어 시장의 확장과 난립으로 해마다 사립의 원장들은 차별화된 영어프로그램을 마련하기 위해 천리 길을 마다하지 않고 달려가 유치원에 도입을 하려고 한다.

이러한 현실과 세태를 반영하듯이 원장들의 모임에서 나오는 주류의 이야기들이 유아영어교육이다. 또한 영어교육으로 승부를 내고자 하는 교육자적인 입장과 유치원의 경제적인 부분을 생각하는 경영마인드적인 입장이 부설유치원장들에게 상반되게 나타나고 있다.

[한계]

한계에 부딪힌다. 내 능력의 한계, 마음 불편해 하며 유치원의 입장에서 결정해야 한다는 생각으로 했던 것이... 교사 신규 채용면접! 사람이 들고 나는 것은 정말 어려운 일이고 복잡하다. 현실과 이상 앞에 나는 무엇을 쫓아야하는가? 정말 이지 벗어나고 싶다.

(2009. 12. 23. 연꽃원장 저널)

연꽃원장의 저널 속에서 우리는 유아교육의 시장, 특히 사립 유치원의 경우 변화의 속도가 너무 빠르다는 것을 알 수 있다. 그리고 기관은 인력과 행정체계가 마련되어 있지 못하는데 요구하는 수준은 학교 체제를 요구하고 있어 부설기관의 지원 체제는 거기에 못 미치는 상황이라는 것을 알 수 있다. 특히 부설유치원장들은 업무를 수행하는 데 있어 이러지도 저러지도 못하고 무늬는 학교수준으로 일해야 하고 대우나 현실은 개인 사립유치원과 별다른 차이점이 없다.

따라서 거기에서 오는 정체성의 혼란은 매우 크다고 할 수 있다. 이는 사회적 요구가 유치원 운영 속도와 규모에 비례하지 못함으로 인한 것으로 파악되고 있었다. 따라서 부설유치원장들은 긴장감 속에서 항상 직무에 대한 과중함으로 인해 심리적으로 쇠진되고 정신적으로 혼란스러운 면이 발견되기도 하였다.

【정체성의 혼란, 기진맥진】

애국조회를 하고 아이들과 함께 다도교실을 진행하였다. 저녁에는 미술치료 수업이 있고. 이 모든 것이 과연 유아교육- 아이들, 유치원을 위한 것인가? 나 자신을 위한 것인가? 월요일 아침부터 하루를 정신없이 보내고 나면 기진맥진 해진다.

(2009. 12. 7. 연꽃원장 저널)

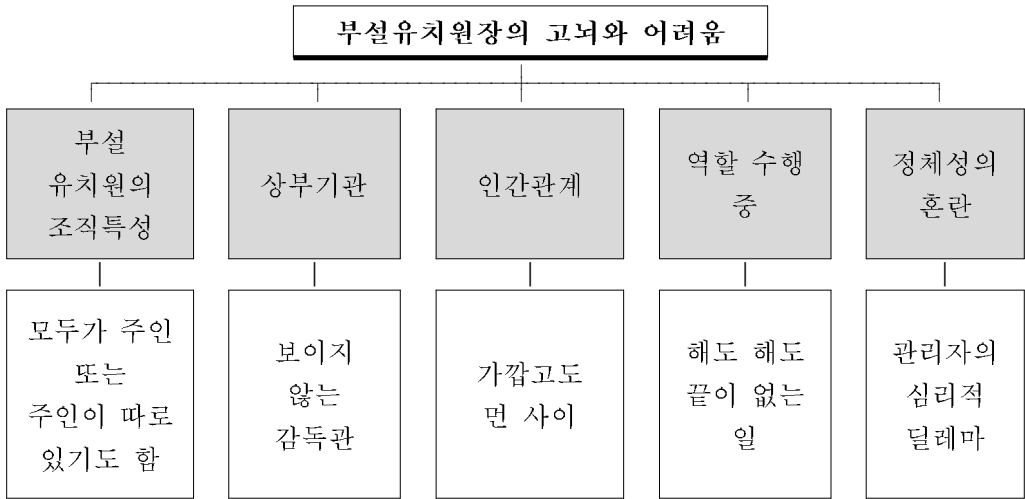
연꽃원장의 사례는 월요일 아침부터 시작되는 유치원 업무와 일과들에 너무 소진되다 보니 하고 있는 일들이 정작 원장자신을 위한 일인지 유치원을 위한 일인지 정체성에 혼란을 경험하게 된다고 표현하고 있다.

부설유치원장들은 정체성의 혼란을 겪으며 교사시절부터 현재까지 교직생활을 하고 있는 것으로 나타나고 있었다. 그러한 요인은 부설유치원장들이 한 기관의 관리자이지만 현실적으로는 고용인으로서 업무에서 오는 다양한 갈등이 주를 이루고 있다고 할 수 있다. 그리고 그들은 때로 현실과 이상에서 오는 괴리감으로 인해 정신적인 혼란을 경험하고 오랜 기간 동안 근무한 조직 환경에서 복잡하고 미묘한 심리적인 감정들을 느끼면서 성장하였다고 할 수 있다.

이상에서 살펴본 바에 의하면 부설유치원장들은 원장업무를 수행하면서 정체성의 혼란을 겪고 있는 것으로 나타나고 있었다. 일반 사립유치원장들에게서도 있을 수 있는 일이겠지만 특히 부설유치원장들은 그 밀도가 훨씬 높고 강하게 나타나고 있었다.

다음 <그림 5>는 부설유치원장들이 느끼는 고뇌와 어려움에 대한 의미를 도식화한 내용이다. 그림에서와 같이 부설유치원장들은 첫째, 부설유치원의 조직특성에서 고뇌와 어려움을 경험하고 있었다. 둘째, 상부기관이 주는 보이지 않은 감독관의 존재로 책임감과 부담을 갖게 되고 셋째, 인간관계에서 겪는 교사와 학부모들로부터 가깝고도 먼 사이의 관계를 형성하고 있었다. 넷째, 부설유치원장의 역할 수행 중에서 과중한 업무로 인한 해도 해도 끝이 없는 일을 경험하면서 고뇌와 어려움을 한 번 더 겪는다. 마지막으로 정체성의 혼란은 부설유치원장들이 한 기관의 책임자이지만 그들이 고용인과 피고용인 사이에서 겪는 심리

적 딜레마를 교직 생활 중에 항상 체험하면서 살아가고 있는 것으로 분석되어졌다.



<그림 5> 부설유치원장의 고뇌와 어려움

Ⅷ. 부설유치원장이 경험한 희망과 보람

A. 상부기관: 짐일 때도 있으나 결국은 따사로운 햇볕

본 절에서는 연구에 참여한 원장들이 개인적으로 갖고 있는 종교, 믿음, 설립관들에 대해 알아보고 원장들에게 있어 종교와 설립관이라는 것이 어떠한 의미인지와 그들이 경험한 종교와 믿음에 대하여 그 의미를 파악하고자 한다. 다음의 연꽃원장 저널은 연꽃원장의 하루일과에 대해 기록한 것이다. 여기에서는 연꽃원장의 평소 성향과 소신, 신념이 엿보인다고 할 수 있다.

연꽃원장은 불교의 부설유치원장으로서 부처의 자비와 포교, 불국정토를 위해 평소에도 감사의 생활을 몸소 실천하고 있었다. 바쁜 와중에도 감사한 마음으로 생활하고자 하는 모습을 통해 유아교육을 바랍직한 방향으로 이끄는 원장이라고 평가할 수 있다. 연꽃원장에게 있어 부설 유치원장으로서 본인의 자화상은 어떠

한가라는 질문의 답변으로 여법하게 원을 운영하는 것을 희망하고 있었다. 이를 통해 종교적인 성향이 연꽃원장에게도 존재하고 있음을 이해할 수 있었다. 특히 불교 부설유치원으로서 욕심 없는 마음, 자족하는 삶이 유치원운영과 경영철학에도 배어 나오고 있었다.

[여법(如法)하게 원 운영하는 게 희망]

질에서 “여법하게” 라는 말을 표현하자면 모든 게 순탄하고 만족하고 순리대로 되어 어떤 불편도 어려움 없이 되는 것을 말하는데 마음적으로나 물질적으로나 그런 부분을 행복하게 여법하게 원의 경영자로서 남고 싶지. 실질적인 경영을 하면서도 내 스스로 조심스럽고 그런 부분이 전문지식이나 나의 인성, 품성에서 느껴지고 덕망도 쌓여서 여법하게 운영해보는 것이 바람이고 희망이지요!

(2009. 10. 22. 연꽃원장 개별면담)

[작은 것에 감사 바쁜 일과]

00면→00동→00동을 거쳐 유치원에 도착, 성실하고 행복한 하루를 위한 기도! 따뜻한 커피 한잔! 스님께서 추운날씨에 먹고 기운 내라고 인상을 하사하시었다. 선생님들에게 한 뿌리씩 나누어 주니 모두들 기분이 좋아졌다. 그렇다. 작은 것에 감동한다고 했던가? 마음 써 주시는 것에 감사드린다. 아이들과 명상으로 하루일과를 시작.

(2009. 10. 20. 연꽃원장 저널)

연꽃원장은 불교에서 말하는 여법한 원 운영을 하고자 희망한다고 전해주었다. 여법(如法)이란 말은 모든 게 순탄하고 만족하여 순리대로 되어 어떠한 불편함이 없는 것을 의미하고 있다. 그리고 연꽃원장의 바람은 이 한마디에 있다고 해도 과언이 아닐 정도로 본인 심정을 불교에 은유하여 이야기 하고 있었다. 따라서 종교는 원장들에게 구원의 매개체이며, 유치원운영에 있어서도 종교적인 영향을 받고 있다는 것이 연꽃원장의 면담을 통해서도 나타나고 있었다.

연구자는 이전부터 마리아, 연꽃, 으뜸원장들을 익히 알고 지내왔기 때문에 원장들이 지금의 모습으로 있기까지의 변화 과정을 그 누구보다도 상세하게 파악하고 있었다. 또한 모임을 통하여서나 평소에 담화내용을 회상해 보면 원장들에게 지대한 영향을 미친것으로는 종교적인 면이 가장 많은 부분을 차지하고 있었다는 것을 알 수 있다. 다음은 가족, 그리고, 다쓰회라는 부설유치원장들의 모임이 많은 영향과 도움을 주는 인물과 요인으로 나타났다. 연꽃원장도 이러한 의견에 같은 의견을 제시하고 있었으며 이러한 모습들은 마리아원장과 연꽃원장, 연구자에게 특히 많은 영향을 주었다고 할 수 있다.

[가족, 종교, 다쓰회가 영향을 줌]

우선 가장 중요한 종교적인 요인을 들 수 있고요. 종교적인 것도 많은 영향을 주고 있지만 더 가깝게는 가족들이 영향을 많이 주고 있다고 생각합니다. 우리 같은 경우에는 스님들도 영향이 많았고 선생님, 동료들이 있고.. 발전 하는 데는 또 부설기관 원장님들의 모임(다쓰회) 지대한 영향이 있어 균형을 이루고 그 다음 종교적인 것을 이야기 하면 부처님의 자비사상 그 자체가 내가 하나하나 배워가며 우리 아이들에게 실천하고자하는 것들이 영향을 줄 수 있어요.

(2009. 10. 21. 연꽃원장 개별면담)

***다쓰회:** 마리아, 연꽃, 으뜸원장, 연구자 네 명의 부설기관원장들의 모임 명칭
명칭의 의미: 다 쓰고 죽자

이 땅에 태어나 열심히 일하고 번 돈(물질적인 것, 육체, 기타)은 열심히 사회에, 종교에, 기관에 뜻 깊게 쓰고 생을 마감하자는 취지로 연구자가 제안하여 명칭 붙여 8년 동안 이어 오는 모임의 기본이념이며, 이 정신은 원장의 원 운영철학과 교육관, 인생관과 유기적으로 연결되어 있어 항상 삶 속에서 남기지 않고 불꽃같은 삶을 살고자하는 영원에서 시작되었음- 이 모임은 연구자의 이번 연구를 하는데 기초적인 자료를 제공하고 제보해 주는 결정적인 역할을 하는 모임이 기도 함

원장들의 종교적인 믿음은 자신의 일에 대한 의미에서도 잘 드러나고 있었다. 일을 신이 주신 달란트라고 이야기 하는 마리아원장은 일이라는 것은 정말 감사하고, 일을 통하여 하나님의 일을 일하게 하신다고 전하여 주고 있다. 따라서 일에 대한 마리아원장의 의미는 신이 주신 달란트이며 봉사하며 살라는 뜻이라고 답하고 있었다.

[신이 주신 달란트]

하나님이 내게 주신 달란트지. (헌신하고 봉사하고 살라는) 봉급을 받고 조력자를 보내주시고 기회를 주시고 도움을 주시고 그러한 것들을 내가 체험해서 느끼고 하나님이 내게 일을 주실 때 최선을 다하자 싶어. 일이라는 것은 정말 감사하고 일을 통해 하나님의 일을 하게 되고...

(2009. 11. 22. 마리아원장 개별면담)

[신앙과 존경하는 어르신이 발전과 영향]

우선 신앙이구요. (그리스도인으로서는 사는 것) 그게 큰 밑거름이 되고 교사로서 근무한 것, 주임교사, 원장님, 이사님들이 본받을 수 있었다는 것은 늘 정직하게 대해 주셨고 어르신들의 그런 것들이 많이 배운 것 같고..

(2009. 11. 22. 마리아원장 개별면담)

마리아 원장에게 원장으로서 발전하는데 도움을 주고 영향을 주었던 것은 무엇이었는가에 대한 질문의 답변으로 신앙과 존경하는 어르신들이 존재하였기에 지금 자신의 모습이 있을 수 있다고 제보하고 있었다. 지난 날, 삶을 되돌아보면 신앙이 원장에게 발전을 주고 도움을 주는 가장 영향력 있는 매개체였다고 하였다. 그리고 교회에 관계되신 어르신들이 있었기에 지금까지 원장의 역할을 수행할 수 있었다고 이야기하고 있으며 어려운 일들도 그분들로 인해 해결할 수 있었다고 전하고 있었다.

으뜸원장에게 부설기관으로서 유치원의 위상은 어떠한가라는 질문에 학교의 후광이 있어 다른 유치원보다 훨씬 좋은 조건을 차지하고 있다고 이야기 하고 있다.

[남다른 위상]

기존의 사립유치원보다는 위상이 높고 학교라는 후광을 많이 입고 있어 브랜드라는 것이 작용을 하는 것 같아. 교사들을 보더라도 역시 부설이라 “다르다.” “뭔가 다르다.” 라고 말씀하시고 교사를 대할 때, 프로그램을 대할 때마다 역시 “부설이라 다르네요.” 라고 하실 때마다 기관의 위상이 남다르다는 것을 느끼죠.
(2009. 11. 22. 으뜸원장 개별면담)

[실수를 용납하지 않는 상부기관]

소속되어진 교회의 그늘이 많이 망설이게 하고 조심스럽고 이러한 역할이 원장의 어려움들이지. 교사들도 00교회 부설의 교사로서 더 부담되고 미안하고 교사들이 잘 해야 하는데... 유아교육을 하는데 주변의 분위기를 더 신경써야하고 어렵지! 모든 면이 단점이 있는데도 교회는 그게 용납이 안 되는 것 같아!
(2009. 11. 5. 마리아 원장 개별면담)

마리아 원장은 그들과도 같은 교회가 있어 긍정적인 면도 있지만 반면에 조심스럽고 예민한 부분도 있다고 하였다. 그것은 교회라는 조직은 한번의 실수도 용납이 안 되고 실수를 하게 되면 교회까지 영향을 미치기 때문에 원장 스스로도 언제나 조심하고 신경 쓰면서 유치원 생활을 할 수 있었다고 제보하고 있다. 이는 결국 교회라는 상부기관으로 인해 한 개인이 성숙한 삶을 살 수 있게 된 계기라고 보여 진다.

[서로에 대한 예우]

상부기관과의 관계는 부담감이 없어서 서로에게 불편을 줄 때도 있지만 저도 그런 것을 느낄 때가 있었지요. 서로에 대한 예우, 대하는 태도라든지 그런 것에서 느끼는 것을 한마디로 표현하면 같은 동료자로서 입장이 작용을 많이 했던 것 같고, 서로 예우를 지키는 부분이 컸던 것 같아요.

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

[어우르다]

너무 지나친 염려와 적극성을 갖고 있다 보면 부작용이 있고 비협조적이다가도 걸림돌이 되기도 합니다. 그러다보면 갈등상황이 되어지고 같이 어우르고 가야 하는데 생각같이 되어지지는 않구요. 원장이 감내해야 할 것이 너무 많아요. 이런 일들을 원만하게 진행이 안 되거나 해결이 안 되어지면 나의 불찰이나 과오인 것 같고 그러나 결국 상부기관과 부설기관이 같은 길을 가야겠죠.

(2009. 11. 22. 연꽃원장 개별면담)

[그래도 긍정]

긍정적인 부분이 더 많고 아이들 문제, 동료간의 문제라든지 그런 것이 서로 도와주고 크게 격식이 없다보니 장기간 근무를 할 수 있었고 애로사항이 발생해도 그분들이 도와주시고 관계도 서로 좋았던 것 같아요.

(2009. 12. 22. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 상부기관과 부설유치원이 어떻게 보면 어렵고 불편한 관계일 수 있지만 언제나 긍정적으로 바라보아 서로의 가치를 위해 협력하고 아우를수 있어야 한다고 주장하고 있었다. 이는 서로의 기관에서 바라보는 관점이 유사하여야 하며 서로를 예우해 줄 때 가능하다고 조언하고 있었다.

이상에서와 같이 연구에 참여한 부설 유치원장들은 상부기관의 존재로 인하여 그들이 교사로, 원장으로 일할 수 있게 되었고 지금까지 가정생활과 본인들의 자아실현을 유지할 수 있게 된 중요한 존재로 인식하고 있었다. 그러나 이러한 인식 이면에는 상부기관에 대한 부담감과 막중한 책임감으로 상부기관을 짐과 같은 존재로도 인식하고 있었다. 이는 상부기관은 부설유치원장들에게 그들이 성장하고 발전을 하게 된 중요한 요인 중에 하나가 상부기관이기도 하지만 반면에 또 그 상부기관으로 인해 느끼는 미묘한 감정은 부설유치원만이 갖는 조직특성이라 할 수 있다. 따라서 부설 유치원장들에게 상부기관은 짐이기도 하나 결국은 그들에게 따사로운 햇볕이라고 인식하면서 교직생활을 하고 있었다. 그러한 결과 그들에게 상부기관은 희망의 존재였고 그 희망으로 또 다시 일어서고 나아갈 수 있게 되었다고 하였다.

B. 인간관계: 살아 갈 희망과 기쁨

1. 아이들

본 절에서는 부설유치원장들이 느끼는 보람과 희망을 알아보고 그들이 어려움과 애로사항 속에서도 희망을 잃지 않을 수 있었던 요인들 중에 유아들의 의미를 살펴보고 그 교육적 의의를 도출하고자 한다.

연꽃원장이 느끼는 유아들의 의미는 아이들이 행복, 즐거움, 희망, 사랑의 존재이듯이 이 세상에 원장으로서 존재 하는 이유이기도 하다고 제보하고 있었다.

[행복, 즐거움, 희망 사랑의 존재]

그래도 유아들이 행복이고 즐거움이고 희망이지. 정말 어떻게 보면 내 젊음 20대부터 40대까지 쏟을 만큼 소중하고 사랑하는 존재이며 교육적으로 폭넓게 느끼고 있어. 정말 의미를 부여 하자면 이 나라를, 세계를, 이끌어갈 이 녀석들이 나라와 세계를 책임질 애들이 가치로운 사람으로 성장시킬 수 있도록 해야 되지. 아이들에 대한 가치는 무한, 무궁, 무진하지. 그래서 우리는 너무 소중한 임무를 맡고 있지. 내가 아이 한 명을 잘 이끌어주고 도와주면 이 아이가 바르게 성장해서 인정받고 가치로운 사람으로 성장할 수 있다고 생각하면 소중하고 보석과도 같은 존재이죠.

(2009. 11. 5. 연꽃원장 개별면담)

[깜깜한 암흑이라도 아이들은 희망]

배워도 배워도 끝이 없는 우리 인간의 삶...우리 유아교육의 미래가... 00유치원의 앞날이 깜깜하고 막막하다가도 사랑스러운 아이들을 보면 금세 마음이 행복한 걸~ 성탄절이라 좋은 선물도 주고 싶고 파티도 해주고 싶지만 참 운영이 어렵다. 정말 작은 선물을 주자니 마음이 부끄럽다. 사랑 많이 받고 “행복한 사람”이 될 수 있기를 두 손 모아 본다.

(2009. 12. 24. 연꽃원장 저널)

연꽃원장에게 있어서 유아들의 의미는 행복이고 즐거움, 희망이라고 표현할 정도로 아이들은 기쁨의 존재였다. 이에 연꽃원장은 이 나라를 이끌어갈 소중한 인재들을 가르치는 사명감으로 아이들을 돌볼 임무를 갖고 있다고 전하고 있다. 아이들은 보석과도 같은 존재로서 아이들 하나하나를 잘 이끄는 것이 원장과 교사의 역할이며 더욱이 원장은 이 일을 대충 할 수 없다고 주장하고 있다. 으뜸원장에게 있어서도 아이들은 마냥 예쁘고 희망을 주는 존재라고 표현을 할 만큼 유아들은 행복을 주는 의미라고 이야기하고 있다.

[마냥 이쁜 아이들, 행복을 주는 존재]

항상 볼 때마다 영아반부터 봐요. 이 아이들이 내 개인적으로 보면 우선 돈으로는 보이지 않아. 유아들을 보면 개인적으로 주는 의미는 “고마워” “행복해” “진짜 예뻐” 내가 직업을 잘 선택 했구나. 애들을 보면 그 생각이 나서 좋아 맑은 눈을 가지고 “원장님!” “원장님!” 하는 것을 보면 세상에서 내가 제일 좋은 직업이구나. 말로는 못해도 가슴이 세상 어떤 것 보다 가슴이 벅차고 세상의 어떤 꽃들이 이렇게 예쁠까? 참 행복해.

(2009. 10. 11. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장의 면담에서 원장이 갖고 있는 유아에 대한 의미와 인식은 원장으로서 유아들에게 받는 기쁨과 행복이 크다는 것을 확실하게 알 수 있게 해주었다. 으뜸원장은 교육자로서의 아이들의 무한한 가치를 인정하고, 유아 개개인의 성향과 특성을 파악하는 것이야말로 진정한 교육의 시작이라고 역설하였다. 특히 저소득가정이나 다문화 가정, 장애인 가정의 아이들을 위해 교사들이 더욱 신경을 쓰고 애정을 가져야 한다고 주장하고 있다. 실제 어린이집 현장에서도 으뜸원장은 이러한 교육철학을 실현하기 위하여 교사들과 아이들에게 죄를 짓지 않도록 최선을 다하는 모습은 유아교육자와 교사들이 배워야할 점으로 드러나고 있다.

이상에서와 같이 부설유치원장들은 어떠한 어려움 속에서도 아이들은 기쁘고 보람이고 사랑하는 존재라고 여기고 있었다. 유아들의 의미가 부설유치원장에게는 에너지를 주는 매개체였으며 원장으로서 살아가는 이유 중에 하나라고 할 수 있었다. 원장들은 아이들에게 사랑을 받기도 하고 사랑을 주기도 한다. 이러한 아이들은 원장들에게 가장 중요하고 소중한 존재로 자리 잡고 있었다. 이는 연구자의 생애와 삶에서도 유사하게 나타나는 점이라고 할 수 있다.

2. 교사

본 절에서는 원장들이 각 기관에서 유아들 다음으로 중요시 하는 교사의 존재의 의미에 대해서 살펴보도록 하겠다. 원장들도 모두 교사의 경험이 오랜 기간이었으며 원장 스스로도 교육의 질이 교사의 질을 뛰어넘지 못한다는 이론을 누구보다 공감하고 있었다. 연구에 참여한 부설유치원장들은 교사에 대한 애정과 관심이 다른 원장들보다 지대하다고 할 수 있다.

그러나 현장에서의 경험이나 현실은 그렇지 못한 때가 종종 있기도 하였다. 그럴 때 마다 원장들은 고심하며 교사들에게 어떠한 동기 부여를 해야 할 지 혼

란스러워한다. 하지만 혼란스러울 때마다 다시 한번 교사들을 다독이고 격려하며 지내도록 하는 것은 교사가 희망의 존재이고 끌어안고 가야 할 존재이기 때문이기도 하다.

연꽃원장에게 있어 교사들의 의미는 어떠한가라는 질문에 동반자이자 고마운 사람, 중요한 사람, 미우나 고우나 내가 끌어야 할 존재라고 이야기하고 있다.

[동반자, 미운 사람, 고마운 사람, 중요한 사람]

동반자이기도 하면서 때로는 같은 길을 가는, 같은 배를 탔다는 의식을 갖고 있다가도 나를 힘들게 하는 미운 사람도 되었다가... 아이들을 위해서는 정말 소중한 사람이기도 했다가 선생님들 때문에 고마워하고... 교사들은 미우나 고우나 내가 끌어안아야 할 존재들이지 않나? 나의 가고자 하는 길을 같이 가면서 오른 팔이 되었다가 왼팔이 되어 주기도 하면서 그리고 같이 가는 그런 거 아닐까?

(2009. 11. 15. 연꽃원장 개별면담)

[교사에 대한 원장의 기대]

올해 한 학급을 증설하여 운영하고 특히, 교사자질 문제에 심혈을 기울이고 있지. 자질문제, 교사처우 문제에 대해 문제를 두지 않았지만 교사들에 대해 고민을 하고 그동안 교사에 대해 크게 고민을 하지 않았고 잘하고 있다고 생각했는데 요즘 들어서는 그것도 아닌 것 같고 5년째 되었을 때는 교사들에 대해서 연구를 하고 처우문제도 다른 교육기관보다 신경을 쓰고 원칙을 만들려고 하고 있어요.

(2009. 12. 5. 마리아원장 개별면담)

원장들에게 있어서 교사는 때로는 미웠다가 때로는 고마웠다가 하는 양면성을 지닌 존재이고 함께 같은 길을 가는 동반자이자 파트너라는 인식이 연꽃원장의 면담을 통해서 발견되었다. 이것은 교사가 유치원을 성장 발전시키는 가장 중요한 요인이기도 하며 유치원 발전에 장애 요인이 될 수도 있기 때문이라고 할 수 있다.

교사라는 존재가 원장에게 가장 고맙기도 했다가 가장 미운 사람이 되기도 하는 것은 유아교육기관의 가장 보편적인 현상이라고 할 수 있겠다. 부설유치원장의 이러한 바람과 염원은 유치원과 교사를 위하여 언제나 고심 중에 있게 하고, 그러한 부담감과 심리적인 스트레스는 유치원을 소신있게 경영하는데 방해요인으로 지적되었다.

이상에서와 같이 교사라는 의미는 원장들을 어렵게 하는 존재가 되기도 했다. 결국은 희망을 갖게 하는 존재로 인식되고 있었다. 교사로 인해 유치원이 성장 발전할 수도 있고, 교사로 인해 유치원의 이미지를 실추시킬 수도 있기 때문

이다. 이에 부설유치원장들은 교사들에게 희망의 끈을 놓지 않고 있는 것으로 나타나고 있었다. 특히 연구자와 참여자들은 공통적으로 각별하게 교사들을 생각하고 염두 해 두고 있었다. 연구자의 저널에서도 나타난차려놓은 밥상이라든지교사들에 대한 기대, 당부가 위의 연구결과와 유사하게 나타나는 점이라고 할 수 있다. 부설유치원장들에게 교사는 밭다가도 때로는 고마운 존재로 학부모와 같이 양면성을 갖고 있는 존재로 인식되고 있었다.

C. 원장의 일: 높은 자긍심

본 절에서는 부설유치원장들의 희망과 보람 중에 세 번째인 본인의 일에 대해 알아보고 원장들에게 있어 일과 유치원은 어떠한 의미이고 존재인지 살펴보고 탐색하도록 하겠다.

[방해요인이 성장요인]

방해를 받을 수 있는 대상들이 원장 일을 충실히 할 수 있는 밑거름이 된 것 같아. 유치원의 발전을 도모하기도 했고. 나에 대한 관심이 잘못된 점을 지적해 준 것이 빠르게 진행할 수 있게끔 만들어주고 방해요인을 방해로 생각하지 않고 지금 이 자리가 있기까지 도움의 기준이 되었다고 할까?

(2009. 12. 5. 마리아원장 개별면담)

[원장의 계획과 비전]

6년째부터는 3개년 계획을 세우고 유치원 신축문제를 논의 하게 되었고 2013년에는 원사를 신축하기로 교회도 10학급 정도의 규모로 하자고 통과를 보았고요. 될 수 있으면 3년 안에 학급을 늘리지 않는 범위에서 유아들의 인원수는 늘릴 수 있는 방안을 모색하고 있어요. 2010학년도에는 더 새로운 계획과 교육으로 준비하려고 해요.

(2009. 11. 22. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 원장으로서 성장하는데 방해요인이 성장요인이 될 수 있음을 시사하고 있었다. 아울러 마리아원장은 긍정적이고 진취적인 유형을 갖고 있으며 잘못된 지적은 겸허히 수용하며 앞으로의 유치원 계획과 비전을 위해 3년, 5년 계획을 갖고 있었다. 유치원을 성장과 발전을 위해 자신의 모든 열정과 헌신을 다하는 원장으로 평가되고 있었다. 이러한 마리아원장의 비전과 계획은 교회에

서 지원과 협조가 있어 가능하였다. 그리고 마리아원장은 더욱 감사하고 겸손한 모습으로 일을 할 수 있게 되고 새로운 프로그램 도입과 유치원 신축계획을 준비하고 있었다.

[사회적인 흐름]

으뜸원장: 유치원과 어린이집 연령을 가지고도 서로 기관단체에서 절대 양보 못하고 있는 것을 보면 유아교육이 단일화 되고 뭔가 개선되어지는 것은 정말 힘들 것 같아.

마리아원장: 2010년 학비 지원도 보니 꽤 많이 인상되던데 보육기관의 0세나 영아들 지원액을 보면 유치원 쪽이 금액으로는 훨씬 적지.

으뜸원장: 영아 전담을 하면 참 편할 것 같아. 교구준비를 하나 차량 운행을 하나 교사 연수가 필요하나 요즘 같으면 이런 거 하고 싶더라고요.

연꽃원장: 어서 연령으로 정리가 되든지 금액을 전부 지원하든지 어제 회의에서도 한계 유치원에 대해 나오는 것을 보고 이제 앞으로 운영을 못하는 사업은 정부에 매입을 의뢰하고 자구책을 마련하고 있다는 것이 살기 힘들어 지겠구나 싶었어요.

마리아원장: 우리 같은 사람은 계산이 늦어 뭘 하기 힘들 것 같아. 호호호.

연꽃원장: 00유치원장님은 애들에게 교육적으로 투자는 별로 안하면서도 구구단 외우기, 영어몰입, 한자 급수 시험 이런 것으로 부모님을 많이 모이게 하는 것 보면 저희 같은 운영에 회가 들 때 있어요.

으뜸원장: 우리도 11월 셋째 주부터 입학 전형이야. 우리는 대기자도 많고 원아 모집에는 크게 걱정하지 않지만 엄마들을 보면 유치원에 대한 콤플렉스가 있는 것 같아. 어린이집은 유치원 보다는 수업료가 저렴하고 같은 대학 부설에서 유치원, 어린이집 둘 다 하고 있지만 대부분의 엄마들의 인식은 유치원을 많이 부러워하더라고.

마리아원장: 대학 부설에서 모범이 되어야지.

연꽃원장: 그나마 대학 부설에서 특별프로그램을 안하고 놀이중심으로 운영하니 지역 사회유아교육이 이정도 흘러가지. 안 그러면 정말 더 험해졌을 지도 모르죠.

(2009. 10. 21. 원장 집단면담 참여자: 마리아, 연꽃, 으뜸원장 연구자)

부설유치원장들의 집단면담은 평소 원장들이 갖고 있는 유아교육의 전반적인 인식과 동향들에 대해 이야기 나누는 시간이었다. 따라서 미래 유아교육의 방향을 고심하면서 발전방안과 현황을 살피는 면담이기도 하였다. 부설유치원장들은 바람직한 유아교육의 방향을 위하여 부설기관이 앞장을 서고 현실적으로 어려운 상황을 어떻게 할지 심도 있는 고민을 하고 있었다. 이렇게 걱정하는 시간을 보내면서 원장들은 앞으로 유치원 운영의 방향설정에 참고하고 도움을 받을 수 있는 이러한 모임은 교육적의미가 있다고 할 수 있다.

[원장은 자가 발전기를 휴대해야 함]

어느 때와 같이 분주하게 시작되는 아침시간- 여유롭게 준비하지 못 하는 자신에게 짜증이 난다. 몇 차례 연거푸 짜증을 내고 나니 내가 한심스럽다. 크게 한번 소리 내어 웃어본다. 짜증을 내어본들 내게 이득이 없다. 변하는 것은 오히려 마음만 무겁고~ 괴롭다. 그래 웃자! 웃어! 내가 먼저 만나는 아이들, 부모님들께 큰소리로 명랑 밝은 목소리로 인사하고 교사들에게도 큰소리로 인사를 나누며 “사랑합니다” 까지 덧 붙여해 보니 기분 전환됨을 느낀다.

(2009. 10. 15. 연꽃원장 저널)

연꽃원장도 연구자와 비슷한 처지로서 구도심에 위치한 소규모 유치원으로 해마다 원아모집 시즌에 겪는 안타까운 심정을 연꽃원장의 저널 속에서 잘 엿볼 수가 있다. 올해도 많지 않은 숫자의 원아들을 데리고 유치원을 운영하면서 아이들을 실어 나르느라 많은 업무에 치여 고달프고 피곤하지만 원장 스스로가 긍정적인 마인드를 가지려고 애를 쓰며 감사한 마음으로 일을 대하는 모습을 볼 수 있다. 아울러, 요즘 유아교육의 정책이 저 출산을 대비 해야만 되는 중요한 시기임을 다시 한번 강조하고, 관련 부서와의 긴밀한 협조 체제가 요구된다고 할 수 있겠다.

연구자를 비롯하여 부설유치원장들은 자기 자신의 일을 그 누구보다 더 사랑하고 있었고 열의를 갖고 일하고 있는 것으로 파악되었다. 그 주된 이유로는 그들이 유치원에서 교사로 시작하여 원장의 자리에 오르게 된 것은 그들이 능력이 뛰어나거나 남다른 것이 있어서가 아니라 성실하게 묵묵히 일해 온 까닭에 기인한 것이라고 할 수 있다. 그러면서 더욱 더 자신의 일을 소중하게 생각하고 열심히 일하게 되는 까닭이라고 할 수 있다. 연구자 경우에도 본인의 일에비전 제시를 수시로 하고자 하였다. 이는 연구자와 부설 유치원장들이 일을 통해 스스로를 다져가는 훈련과도 같은 의미라고 할 수 있다. 자신의 이러한 일들을 통해서 새로운 세계를 경험하게 되고 그 경험들이 다시 원장 자신을 자신감 있게 해주는 삶의 순환(循環)과도 같은 의미라고 할 수 있을 것이다.

[자긍심과 후회 없음]

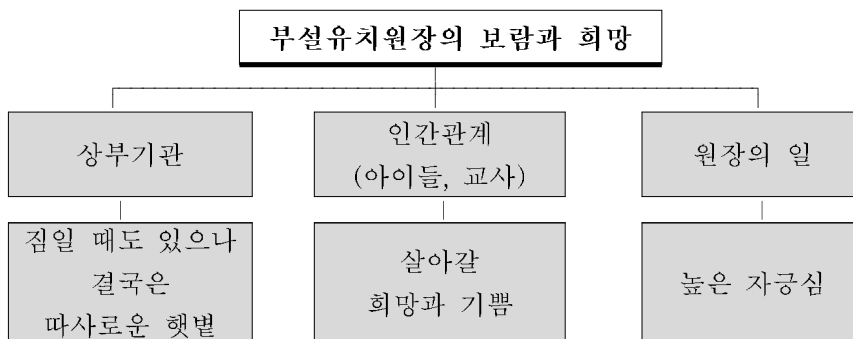
대단한 자긍심과 함께 후회가 없어요. 충분히 만족하고 있으며 내 자신에게 칭찬 할 수 있어요. 내 자신이 만족하고 내 자신에게 잘했다 잘했어, 잘했다라고 말 할 수 있어요.

(2009. 11. 15. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장의 일에 대한 본인 자긍심은 연구의 제보자 중에서 가장 높다고 할 수 있었다. 자신에게 충분히 칭찬할 만큼 만족과 자긍심으로 일을 하고 있는 것으로 평가가 되고 있었다. 으뜸원장은 개인이 갖고 있는 일에 대한 자긍심, 자부심이 대단한 만큼 부설기관에 대한 인식은 아주 높고 대학부설이라는 브랜드 네임이 좋은 이미지를 가져다주고 있어 남다른 위상을 갖고 일에 임하고 있는 것으로 나타나고 있다. 또한 부모님들에게도 부설기관으로서 긍정적인 인식을 심어주기 위해 노력하고 그러한 일을 위해 열심히 일하여야 하며 막중한 책임감을 느낀다고 이야기하고 있다.

이상에서와 같이 부설유치원장들에게 있어 인간관계에 관한 연구결과는 연구자와 공통적으로 기쁨과 사랑의 존재로 유아들을 기억하고 있었다. 그리고 교사들은 유치원을 이끌고 나갈 희망적인 존재로 인식하고 있었다. 따라서 그들은 그들 자신의 일을 통해 자긍심과 감사를 느끼고 있었으며 설립관의 실현을 통해 본인들이 구원받고 위로 받길 원하고 있었다.

다음 <그림 6>은 부설유치원장이 느끼는 보람과 희망에 대한 의미를 도식화한 그림이다. 이를 통해서 알 수 있듯이 부설유치원장들에게 있어 보람과 희망은 첫째, 상부기관은 짐일 때도 있으나 결국은 따사로운 햇볕 같은 의미였다. 둘째, 인간관계에서 아이들과 교사들은 원장들에게 살아갈 희망과 기쁨을 존재들이었다. 셋째, 원장의 일은 부설유치원장들에게 높은 자긍심을 고취시켜주고 있는 것으로 파악되었다.



<그림 6> 부설유치원장의 보람과 희망

VIII. 부설유치원장의 바람

본 장에서는 부설유치원장들의 향후 유치원 발전을 위해 그들이 바라는 것이 무엇인지, 알아보도록 하겠다. 그리고 원장들 개개인의 삶의 마무리는 어떻게 되는지 탐색하고 유아교육에 대한 정부와 사회의 지원방향을 모색하고자 한다.

A. 사립유치원의 질적인 향상 · 염원: 긍지로 살고 싶음

본 절에서는 연구에 참여한 참여자들이 유치원과 상부기관에 바라는 발전방향과 그들의 염원을 알아보고 인생 여정에 유치원이 차지하는 의미와 교육자로서 입장들을 살펴해보도록 하는 데 연구의 초점을 맞추도록 하겠다.

으뜸원장에게 부설유치원장으로서 개인적인 바람이 무엇인가에 질문의 답변으로 평생을 걸만한 유치원을 소유하는 것이 꿈이라고 말해 주고 있었다.

[평생을 걸만한 유치원 소유의 꿈]

이게 내 유치원이었다면 좋겠다는 생각을 해보았지. 나는 왜? 이런 유치원을 운영하지 못할까? 내가 정말 한계에 부딪히지 않고 지금의 마음은 사립유치원 중에 질 높은 사립유치원을 평생 업으로 하면 좋겠다 싶어. 여기서는 불가능하고 여길 나와서 내 개인적인 유치원을 갖고 싶어.

(2009. 11. 22. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 대학부설의 높은 위상을 지속시킬 수 있도록 교사들도 다른 사립보다 앞서야 하며 기관은 교사들을 위해 처우개선을 준비하여야 한다고 역설하였다. 으뜸원장은 평생을 걸만한 유치원을 소유하는 것이 본인의 꿈이라고 이야기할 만큼 유치원에 대한 애정이 남다르다고 할 수 있는 원장이다. 부설은 결국 부설일 뿐이고 결국은 내 개인의 것이 아닌 고용인이라는 느낌을 더 많이 받는다고 전하고 있다. 질 높은 사립유치원을 꿈꾸는 것이 연구에 참여한 원장들의 특성이라 할 만큼 부설원장들에게 있어서 질 높은 유치원의 소유는 마지막 소망으로 남겨지는 것 같다.

연꽃원장에게 부설유치원장으로서의 바람은 무엇인가라는 질문의 답변으로 원장이 소신껏 펼칠 수 있는 기회가 마련되어 졌으면 한다고 이야기하고 있다.

[부속기관의 독립적인 체제 마련]

우선 기관으로는 일단 현실적으로 부속기관이지만 유아교육기관과의 독립적인 체제도 필요하다고 느껴요. 같이 존재하는 것이 가치가 있다고 느끼지만 독립된 체제로서 유아교육에 대한 활동들에 대해 몰입하고 활동할 수 있는 체제를 마련하고 발전할 필요가 있다고 봐요. 상부기관과의 입장에 대해 시선들이 의식이 되고 안 그러려고 나름대로 유아교육의 뜻을 거침없이 펼쳐 봤으면 하는 바람이 있죠.

(2009. 10. 12. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장은 노후 된 유치원사를 새로 신축하여야 하는 긴박한 상황에서 유아교육을 소신 있게 펼치기 위해 전환점이 필요하다고 하였다. 교사들은 설립목적에 부합할 수 있도록 특수성을 인식하고 유치원 운영방침을 수용하길 요구하고 있었다. 연꽃원장은 제대로 된 유아교육을 펼칠 수 있는 기회가 마련되길 원하고 있었다. 아울러 여성으로서 유치원장의 의미는 무엇일까 라는 질문에 마리아원장은 원장으로서의 본인 삶이 전부라고 할 만큼 의미가 깊고 유치원에 대한 애정과 열정이 남다른 원장이라고 할 수 있다.

[원장으로서 유치원 일은 삶의 전부] -마리아원장의 시계는 유치원중심으로 돌아간다.

능력은 많지 않지만 유치원에 투자해야 할 시간, 그쪽에 관한 연구, 시간이 집중 되어있고 나를 위한 투자는 거의 할 수 없을 만큼 습관이 되어버렸고 집에서 뭘 할 거리를 못 찾고 집에 있는 시간이 더 무료하고... 저에게 유치원의 일은 제 삶의 전부이고 다른 것을 생각해 볼 겨를도 없었고...

(2009. 12. 5. 마리아원장 개별면담)

마리아원장은 인생의 절반 이상의 시간을 유치원 일을 위해 보내고 지금까지도 가정사는 뒤로한 채 유치원일에 모든 열정과 관심을 쏟고 사는 유형이다. 개인적인 취미생활이나 여가생활을 즐기거나 할 여유가 전무할 정도로 유치원과 교회의 신앙생활이 인생의 큰 주춧돌이 되고 있었다. 이러한 모습에서 앞으로의 마리아원장의 행보도 미루어 짐작할 수 있다. 마리아 원장의 삶의 시계는 언제나 유치원을 향해 돌아 갈 거라고 믿어 의심치 않는다.

으뜸원장에게 질문한 사립유치원의 당면 과제에 대한 답변으로 유치원을 전면적으로 개방하고 법인화하는 것을 예로 들고 있었다.

[유치원 개방이 살길]

우선 사립유치원도 개방을 해야 하고 너무 폐쇄되어 있어. 내 식구끼리 다 해 먹고 있어. 원장 혼자 1당 독재, 2중 장부 등. 사립유치원의 폐단을 투명하게 해

야 하고 개방해야 한다고 생각해요. 사립유치원을 보니 정부지원금까지 다 지원해 주는 방법도 개선을 하고 사립유치원이 먼저 개방이 되고 공교육이 이루어져야 하고 그다음에 질적 수준향상을 위해 서로 노력해야 한다고 생각해요.

(2009. 10. 25. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 성급하고 무분별한 조기 교육이 유치원과 어린이집을 파행적으로 운영하게 만든다고 비판하고, 유치원이나 어린이집의 법인화를 주장하고 있었다. 이는 유치원 교육의 발전방안의 하나로 지금까지는 기관의 대표인 원장이 회계 부분에 있어 투명하고 내실 있는 운영을 하기보다는, 원장만 아는 회계예산 및 지출을 공개하고 지원을 받을 체제로 준비하고 전환하는 것이 유아교육이 특히 사립유치원의 당면과제로 지적하고 있었다. 또한 유치원의 개방으로 공교육을 이룰 수 있도록 하여야 한다고 강력하게 주장하고 있으며, 유치원의 질적 수준을 위하여 서로 노력해야 한다고 제안하고 있다.

사립유치원이 유아교육기관으로 자리매김 하기 위한 과정으로서 모든 유아들이 국가수준의 교육과정을 이수하고 초등학교에 진학할 수 있도록 하기 위한 교육인적자원부의 평가제 실시 의지(박영숙, 2006)에 대해 사립유치원 원장들은 유아교육의 장기적인 발전방안으로 받아들임과 동시에 정부의 적극적인 지원이 있기를 기대하고 있었다.

으뜸원장에게 성장 발전하는 유치원이 되기 위하여 원장이 관심을 가져야 할 부분이 무엇인가라는 질문의 답변으로 원장은 다양한 경험과 능동적인 태도를 들고 있었다. 으뜸원장은 자신의 성향이 너무 자기 자식마져 교과서처럼 키운 것이 아닌가 하는 양육의 후회를 하면서 느림보 교육이 요즘 학부모들의 추세와 맞지 않는 것 같아 혼란스럽다고도 이야기하고 있다.

[다양한 경험과 능동적인 태도]

7세들이 한자, 영어공부도 하는데 우리 애들은 바람개비 돌리고, 짱뚱어 잡고 그게 애들의 참 모습이 아닐까 싶어요. 자연처럼 좋은 것이 없는 것 같아요. 이 시간에 교실 안에서 앵무새처럼 주절주절 배우는 게 후 학습에는 도움이 되고 영향을 줄 수도 있겠지만 바람도 느끼고 놀면서...(중략) 부모가 독해야 한다고 생각해 그래야 애들을 잘 가르칠 수 있다고 생각해. 내 자녀를 유치원 때부터 고등학교까지 지켜보면서 느끼는 것이 너무 작은 꿈을 심어준 것 같기도 하고 그 자리에서만 보면 나는 잘 키웠다고 할 수 없지.

(2009. 11. 5. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 본인가정 아이들 교육관과 어린이집 아이들 교육운영철학에 있어

루소의 자연주의 교육을 주장하고 있었다. 요즘 사회적인 추세와는 거리가 있는 교육을 하고자 하였다. 그러나 현실과의 괴리감들로 인하여 정체성의 혼란을 느끼고 있다고 한다. 이를 통해 대학부설의 특성으로 인하여 이러지도 못하고, 저러지도 못하는 갈팡질팡하는 심정이 드러나 있었다. 현실적으로 요즘 유아기관에서 파행적으로 운영하는 교육프로그램들은 대부분 아이들의 발달 특성을 고려하거나 유아들의 개인차를 인정하는 프로그램으로 운영되기보다는 상업적이고 선행학습의 위주가 더 많다고 할 수 있다. 이를 개선하기 위해 사립유치원의 질적인 향상을 위하여 교사들이 진취적이고 능동적이어야 한다고 이야기하고 있다.

부설유치원장들의 바람으로는 사립유치원의 질적인 향상을 무엇보다 염원하고 있었다. 이는 연구자도 공통적으로 느끼고 바라는 바를 할 수 있다. 그동안 소외되어져온 사립유치원에 장기적이고 지속적인 지원과 처우개선을 위한 시급히 요구되는 시점에 놓여 있다고 할 수 있다.

이상의 연구결과에서와 같이 유치원을 운영하는 대부분의 원장들은 유치원교육이 공교육화되어 보다 많은 유아들이 무상으로 혜택을 누리면서 다니길 희망하고 있었다. 이에 연구자와 부설유치원장들의 염원도사립유치원의 질적인 향상을 추구하면서 교직생활을 하고 있었다.

B. 사립유치원에 대한 정부와 사회의 지원:

유아교육의 지원확대

본 절에서는 부설원장들이 느끼고 있는 정부와 사회의 지원에 대하여 살펴보고, 사립유치원의 현실적인 발전방안과 유치원 현장에서 원을 운영하는데 필요한 인적·물적 지원에 대한 효과적이고 실제적인 요구를 들어보도록 하겠다.

사립유치원 원장들은 국·공립 유치원 교사에 비하여 현저하게 차이가 나는 사립유치원 교사들의 처우개선에 대해 국가가 도와 줄 것을 강력하게 원하고 있다(최서영, 2008). 유치원 전체 예산의 59.8%~68.5%가 교사 인건비로 지출(한국유아교육학회, 2003)되고 있지만, 수요자에 의해 좌지우지 되는 사립유치원 운영형태는 결국 교육과정 운영의 부실화로 연결된다. 또한 이것은 사립유치원 교사

들의 열악한 처우로 연결됨과 동시에 교육자로서의 위치와 직장인으로서의 안정감을 갖지 못하게 하는 요인이 되고 있다(김병만, 2009).

마리아원장은 부설유치원 원장으로서 개인적인 바람은 무엇인가라는 질문에 국가와 사회가 많은 투자와 우수한 교사를 배치하는 것을 희망하고 있다고 답하였다.

[유아교육에 많은 투자, 우수한 교사비치]

(기관 면) 공교육화를 해서 국가에서도 지원을 하고 기관, 설립재단에서도 투자를 많이 해서 수업료를 적게 받고 많은 아이들이 유아교육의 기회를 누리면 좋겠고(중략)

(교사 면) 유아교육과에 능력이 있는 교사들이 지원을 하면 좋겠어. 애들은 백지장같이 깨끗하고 주면 주는 대로 받아들이는데 교사들이 아둔하고 짧은 지식을 갖고 가르치기에는 문제가 있지. 그리고 기본생활습관도 안 되어있고... 그런 교사들을 어떻게 하기도 어렵고... 그런 교사들을 볼 때마다 우리가 죄를 짓고 있구나 싶어.

(원장 면) 유치원에도 과목별 교사가 다 상주해 있어야 한다고 생각해. 언어영역, 탐구영역, 사회영역 등 이렇게!

(개인적인 면) 교사들의 처우문제에 대해 좀더 신경을 써야겠고 그리고 좀 더 배워서 아이들에게 뭔가 더 줘야 할 것 같아. 교사들도 인센티브제를 적용해서 능력 있는 교사나 우수한 교사를 찾고 싶어. 교사들에게도 교사의 업무만을 할 수 있는 시스템을 마련해 주고 싶는데 정말 체제에 관한 고민을 하고 있는 중이야.

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

마리아원장의 면담에서 나타난 원장의 바람으로는 정부와 기관이 책임 있는 지원을 통해서 학부모의 부담을 낮춰야한다고 하였다. 교사들의 자질함양을 위하여 교사 스스로가 노력해야 함을 시사하고 있으며, 기관은 교사들의 처우개선 문제에 좀더 많은 노력과 지원을 아끼지 않아야 한다고 제안하고 있다. 수요자에 의해 좌지우지되는 사립유치원의 운영형태는 교육과정 운영의 부실화를 초래한다. 따라서 사립유치원 교사들로 하여금 그 처우가 열악하고, 교육자로서의 위치와 직장인으로서의 안정감이 없게 하는 요인이 되고 있었다(최서영, 2008)는 연구결과와 비슷하게 연구에 참여한 원장들은 교사들의 처우개선을 요구하고 바라고 있었다.

으뜸원장, 연꽃원장, 마리아 원장은 사립유치원의 현실과 전망은 어떠합니까? 라는 질문의 답변을 하였는데 빈익빈 부익부의 유치원의 현실과 보육기관과의 경쟁 등으로 유아교육은 아슬아슬 줄 타는 현실에 있고, 유치원이 자립형과 지

원형의 갈림길에 서 있는 것이 유치원의 모습이라고 전해주고 있다.

[빈익빈, 부익부의 유치원, 아슬아슬 줄 타는 유아교육현실]

사립유치원의 처지가 아슬아슬한 줄타기를 하는 것 같아. 우리나라 사람은 정말 큰 것을 좋아하는 것 같아. 큰 차, 큰 집, 큰 건물 그럴듯이 유치원이나 기관을 선택 할 때도 교육과정이나 교육철학을 보기보다는 큰 건물이면 일단 신뢰를 하는 것 같아. 우리대학도 그런 후광을 입어 쉽게 원아모집을 하지만, 소규모 유치원은 살아남기 어려운 것이 한국 사립유치원의 현실이라 가슴이 아프죠.

(2009. 10. 24. 으뜸원장 개별면담)

[암흑, 현실과 이상의 괴리]

암흑이죠. 현실은 강한 신념을 갖고 있다고 하면서도 수시로 흔들리고 그게 우리의 현실이고 사립의 현실이기도 하지만... 전망은 솔직히 예측할 수 없고요. 하루에도 모래성을 몇 번씩 쌓았다가 부수고... 내 신념대로 내 의지대로 펼쳐 가면 유아교육에 뭔가 한 획을 그을 수 있다고 생각을 하다가도... 현실을 들여다보면 좌절되고 자신감을 잃고 어쩔 수 없이 정책적인 부분을 우리 쪽으로 지지해주길 기대하면서도 바라보면서 조마조마하죠.

(2009. 11. 12. 연꽃원장 개별면담)

[자립형이나, 사립형이나]

공문을 보니 유아교육 지원체계를 위한 발전방안에 사립 유치원도 자립형으로 갈지 사립형으로 갈지 제시가 되었는데 아무래도 이것도 미리 준비를 해야 할 것 같아. 나는 교회에 지원형으로 가야할 것 같다고 보고 하려고. 교회에서도 대책을 세워주면 유치원의 규정과 원칙도 변경해야 할 것 같고...

(2009. 11. 5. 마리아원장 개별면담)

연꽃원장은 소규모의 유치원을 운영하면서 평소 겪고 있던 심정을 솔직하게 이야기하면서 원장의 강한 신념이 있더라도 암흑과도 같은 현실 앞에서 당당하기 어렵다고 고백하고 있었다. 하루에도 몇 번씩 사의를 생각할 만큼 절박하고 긴박한 상황에서 소규모의 유치원은 계속적으로 악순환을 겪을 수밖에 없게 되며 아이들에게, 교사들에게 소신 있는 운영을 하기 어렵다고 털어놓고 있다. 앞으로 이러한 시련은 계속되어질 것 같고 정부의 정책이 이쪽저쪽 왔다 갔다 하는 상황에서 조마조마한 심정만 되풀이 하고 있다고 제보해 주었다. 이러한 으뜸원장의 제보는 우리나라 유아교육의 발전에 저해가 되며 조속한 시일 내로 유아무상교육이 시행되어 저야 한다고 하였다. 그리고 학부모들도 부담 없이 아이들을 교육할 수 있는 풍토가 마련되어야 한다고 여겨진다. 2009년 하반기에 지역교육청과 교육과학부에서 발표한 유아교육발전방안의 일환으로 사립유치원

의 운영체계에 변화를 주고자 하는 골자로 유치원의 지원형태를 지원형, 자립형, 사립형의 세 가지 유형으로 구분하고 있었다.

변화된 국가정부의 시책으로 인하여 부설원장들은 혼란을 갖고 있었다. 그 가운데 마리아원장은 지원형으로 전환체계를 준비하려고 계획을 하고 있는 입장이다. 이러한 변화는 유아교육의 정상화를 위하여, 내실을 위하여 필요한 제도이기는 하지만 신중한 선택이 요구되어진다고 할 수 있다.

연꽃원장과 마리아원장은 사립유치원의 당면과제와 나아가야 할 방향은 무엇인가라는 질문의 답변으로 원아확보, 교사처우개선, 공교육화가 시급하다고 지적하고 있었다.

[원아확보와 교사처우개선이 시급]

일단 유치원의 존재가치를 위해서 원아확보가 필요하지. 우선은 원아확보가 어렵고 그 다음에는 원아들이 있을 때 교사들의 처우문제, 지속적인 근무환경, 이러한 부분이 교사에 대한 신분보장이 빨리되는 방법이고 원아모집도 원활하게 되지 않을까싶어요? 별개인 것 같아도 하나이고 모두 연결이 되어 있으니 상호 유기적인 관계로 이어져 있고... 원아확보가 너무 어렵고 가장 큰 당면과제라고 해요.

(2009. 11. 12. 연꽃원장 개별면담)

[공교육화가 시급]

어서 좀 빠른 공교육화가 되어서 지원하고 정리 할 것은 좀 하고 엄마들이 유아교육과 보육에 대한 체계를 이해하고 서로 부담이 안 가는 방향으로 정책이 마련이 되었으면 좋겠어. 사립유치원들이 요즘은 기죽고 당당하게 나갈 수도 없고. 교육자이면서도 장사하는 사람처럼 보이고. 자신감, 당당함은 없어지고 그저 학부모 눈치를 보고 아이들 모집에 전전긍긍하고 있지. 소규모 원들은 정말 힘들고 설립자들이 재정을 튼튼하게 해서 지원체제를 바꾸던지 국가에서 공교육을 해서 체제 속에 끌어넣던지...

(2009. 12. 5. 마리아원장 개별면담)

사회적으로 저출산은 우리나라에 큰 문제점으로 떠오르고 있다. 이를 해결하고 극복하기 위한 정부와 사회의 노력이 있으나 유아교육시장의 현실만큼 절박한 것은 아닌 것 같다. 특히, 지방의 구도심권에 위치한 소규모의 사립유치원은 원아확보의 문제가 연쇄적으로 교사의 처우문제와도 연결이 되어 악순환을 경험하고 있다. 따라서 고전을 면치 못하고 있는 것이 소규모 사립유치원의 현실이라고 할 수 있겠다.

연꽃유치원장도 원아확보의 어려움을 호소하면서 원아모집의 시기가 되면 고

질적으로 받는 스트레스가 자신의 심리적인 위축감으로도 나타나 해마다 힘들어진다고 이야기하고 있다. 이에 정부와 사회는 사립유치원 교사의 신분보장과 처우개선을 위해 시급한 대책이 마련되어야 한다고 촉구하는 바이다. 그리고 지금의 실정으로는 교사의 이직문제, 유치원이 경영상의 어려움 등으로 인하여 유치원교사들의 전문성 신장을 돕기는 어려운 실정이라고 이야기해주고 있었다. 그리고 가장 큰 당면과제로는 원아확보마련을 위한 무상교육, 교사 처우개선 문제들이 해결되어야 한다고 주장하고 있다.

이상에서와 같이 연구자를 비롯하여 부설유치원장들은 공통적으로 사립유치원이 공교육화 되어 균형 있는 유아교육이 실현되길 바라고 있었다. 이러한 바람은 부설유치원장들이 힘을 갖고 교직원생활을 할 수 있도록 하는 활력소 같은 의미이기도 하였다.

C. 부설원장으로서의 삶의 마무리: 봉사자, 소망을 갖고

본 절에서는 부설유치원장들이 각 기관에서 원장으로 재직하고 있지만 원장으로서 향후 미래에 대한 각자의 계획과 원장으로서의 삶의 시간이 의미하는 바가 무엇인지 교육적 해석을 하고자 한다. 이를 통하여 유아교육에서 유치원장의 위상과 가치를 정립하고자 하는 연구 참여자들의 의견들을 들어보도록 하겠다.

으뜸원장은 원장으로서 발전하는데 영향을 끼치거나 도움을 주는 요인과 인물들은 어떠합니까? 라는 질문의 답변으로 환경이 영향을 미치기도 하였고, 바라는 원장의 상(像)으로는 전봇대 같은 원장이 되고 싶다고 밝혀주고 있었다.

[학교를 둘러싸고 있는 환경(인적, 물적)이 영향을 미침]

직접적인 동기가 대학의 인물들! 대학 교수님들, 학교 동료들을 들 수 있고요. 또 학교에서도 그만한 역할을 요구하고 있어요. 유능한 원장이 되기 위해서는 그만كم의 역할을 요구해요. 학교(대학) 교수, 기관장들이 발전적인 영향을 주는 데 큰 요인으로 작용한 것 같아요.

(2009. 10. 24. 으뜸원장 개별면담)

[전봇대 같은 원장이 희망]

저는 교사들에게 전봇대 같은 원장이 되고 싶어요. 불을 밝히는 것은 형광등인 선생님들이지. 그러나 전봇대가 있어야지 형광등의 불이 밝혀질 수 있듯이 교사

들에게 정서적으로 지지하고 형광등이 깜빡거리지 않도록 지원하고 민주적인 양육지도와 자유로운 책임이 함께 공존하도록 하는 것을 실현하고자 합니다.

(2009. 10. 24. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 본인의 삶에 있어 대학에서 관계하신 분들이 많은 영향을 미쳤고 으뜸원장 자신도 대학부설기관에 있음을 대단한 자부심으로 평가하고 있었다. 미래의 원장의 모습을 더욱 견고하게 하기 위하여 대학 강의와 박사과정에 진학하여 좀더 진취적인 삶을 살아가자 계획하고 있는 것으로 나타나고 있다. 아울러 대학부설 원장으로서의 모습으로 본인은 전북대 같은 원장으로 남고 싶다고 전하고 있다. 원장은 교사들에게 불을 밝힐 수 있도록 언제나 지원하고 공급할 수 있는 존재여야 한다고 제보하고 있다. 또한 원장으로서 카리스마에 대한 연구도 끊임없이 하여야 할 것 같다고 제안하고 있다.

사립유치원 원장의 중요한 역할 중 하나는 교육프로그램을 선정하고 계획하고 적용을 하기 위해 교육자적인 면모를 갖추어야 한다. 특히 교육과정을 재정립하고 편성하는데 원장은 자신의 교육자적인 전문성을 자유롭게 담아내고 싶은 욕구가 있으며(김병만, 2009), 이러한 요구를 충족하기 위하여 유치원 원장들 특히 부설유치원장들은 그 노력을 게을리 하지 않은 것으로 나타나고 있다. 그로 인하여 연구에 참여한 부설원장들의 미래 자화상에 대한 질문의 답변으로 으뜸원장은 봉사자, 연구자, 개발자의 모습을 꿈꾼다 하였다.

[연구자, 봉사자, 개발자의 모습]

이론과 실재를 겸비해서 세상에 대한 통찰력을 키우고 부설이 꽃이 되어야 하는데 뭔가 선두적인 역할을 해야 하고 자질 능력을 갖추어 놓고 후배양성도 해야 하고 프로그램개발도 해야 하고 접목도 시키고 지역사회를 위해서 봉사도 해야 하고 기여도 하고...

(2009. 10. 15. 으뜸원장 개별면담)

으뜸원장은 운신의 폭이 좁은 대학 부설의 원장이지만 후배양성을 위해, 지역사회를 위해 봉사하는 자신의 미래를 설계하고 있다고 한다. 비록 원장으로서 권위와 위상은 낮아 자신의 의지와는 상관없이 되어지는 경우가 많아 현실적으로는 열악하다고 할 수 있지만 부설기관이 선두적인 역할을 하여야 한다고 이야기 하고 있다. 마리아 원장은 부설 유치원장으로서의 자신의 자화상을 그려보는 질문의 답으로 여한 없이 만족한 삶을 살아왔고 유치원의 신축과 발전을 위해 본인 스스로 오늘 당장 그만 두더라도 후회가 없다고 전하고 있다.

[여한 없는 삶 만족한 삶]

지금까지 작은 계획을 세워 유치원을 이 만큼 이루어 놓았고 내가 추구하는 것과 유치원 운영방향이 그런대로 잘 되어진 것 같아. 오늘 이 자리를 내일 당장 그만 두더라도 후회 없이 살고 싶었지. 다른 것을 생각해 보거나 꿈 꾸어보지 않았기에...내일 그만두더라도 여한이 없고 난 여기까지 만족해...

(2009. 12. 5. 마리아원장 개별면담)

[삶의 계획필요, 미래계획을 체계적으로 수립, 자기계발과 소양 업그레이드]

요즘 절실히 느끼는 것은 전체적인 나의 삶의 계획도 필요하다고 느끼고 단, 중, 장기 계획을 세우고 실천하는 것이 필요하고 미래지향적으로 내다보면서 단기적이고도 장기적인 계획을 잘 수립하고 하나하나 실천해 나가는 것이 중요하지요. 전문가로서 소양을 계속 업그레이드를 시켜야하고 자기계발에 힘쓰고 그런 힘 자체가 유치원을 성장 발전하는 영향이 되고 적절한 시기별로 재투자도 필요하고 성장발전의 필요성으로 느껴지고 눈앞에 볼 끄는 식이 아니고 시기별로 적절한 능력과 안목이 요구되요.

(2009. 10. 21. 연꽃원장 개별면담)

연꽃원장과 연구자의 저널에서 나타난 참여자들의 바람과 소망은 원장으로서의 시간을 보내고 또 다른 일에 도전하기 보다는 40대로서 인생을 설계해 보고 인생플랜을 체계적으로 수립하길 희망하고 있었다. 부설유치원장들은 불투명한 미래 사회에서 특히 유아교육의 어두운 현실 앞에 그동안 부설유치원 고용인으로서의 삶을 살아오면서 앞으로의 본인들 삶에 대해 구체적으로 대화를 나눈 적이 없었다. 그러나 집단면담을 하면서 부설유치원장으로서의 미래설계와 현실, 전망에 대한 실제적인 이야기들은 통하여 부설유치원장들은 무얼 먹고 살아야 할지 막막한 현실을 느낀다고 이야기 해주고 있었다.

[워먹고 사나]

마리아원장: 어제 회의 때 보니 각 원마다 수업료 책정이 천차 만별이고 유치원 안에서 행해지는 방과 후 특별활동들이 많은 것 같더라.

연꽃원장: 00유치원장님은 내년도 학비지원 수업료가 많이 인상된다고 하니 유치원의 수업료를 대폭 올리려고 준비 하는 것 같았어요.

으뜸원장: 우리는 시에서 지원하는 것 이외에는 받는 것이 없는데 사립 유치원은 수업료 책정이 너무 차이가 나는 것 같아. 원마다 수익성을 많이 따지니 우리같이 체제 속에서만 살아온 사람은 확실히 계산이 느려.

연꽃원장: 역시 계산하는 것이 우리와는 확실하게 차이 나고 계산법이 빠르신 것 같아요.

마리아원장: 00원장님이 수업료 말고 걷는 액수를 보니 우리는 따라가기 힘들고

엄마들은 그것을 잘 계산하기보다는 뭔가 흘린 듯이 아이들을 보내고 있는 것 같아.

으뜸원장: 그전에 동창을 한번 만난 적이 있는데 나보고 자꾸 조그만 어린이집이라도 빨리 하나 차리라고 어찌 이야기를 하던지 그 때 그 친구 말로는 한달에 남는 수익금이 꽤나 되니 이런 좋은 것이 없다고 부추기고 저를 바보 취급한 적이 있는데 지금 생각해보면 그 때 못 박차고 나온 것을 후회 한 적도 있어.

연꽃원장: 제 친구도 00에서 어린이집을 하는데 그 남편이 저보고 언제까지 봉급 받고 있느냐. 빨리 하나 차려라 와이프 버는 것 보니 월 수 5백만원 이상 고스란히 남더라고. 뭐하냐. 한 살이라도 젊을 때 나와라하는 이야기를 들으면 잠시 솔깃하다가...

마리아원장: 몇 명이라고 했지?

연꽃원장: 90명이요.

마리아원장: 자 그럼 계산을 해보면...(중략) 오백만원이 남겠는데 그 말이 맞는 말이네.

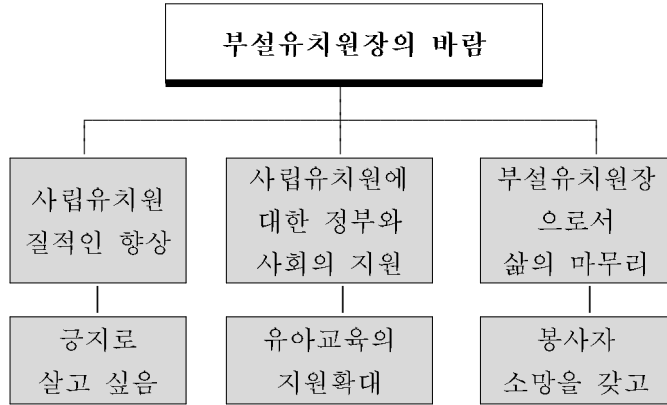
연꽃원장: 우리 앞으로 뭐하고 살아야 하지?

으뜸원장: 자기 것을 하더라도 좀 더 일찍 해야 하고 좀 양심적이면 이 일을 못할 것 같아.

(2009. 10. 13. 집단 면담 마리아, 연꽃, 으뜸원장, 연구자)

부설유치원장들은 임용된 원장으로서 설립재단에서 원장의 임용여부를 판단하고 결의하기 때문에 때로는 사직하게 되거나 진로를 변경할 상황에 대한 고민을 적지 않게 하게 되는 경우가 있다. 부설기관에서 거의 20년 넘는 시간을 보낸 원장들로서는 개인 사립 기관운영을 부러워하기도 하며 자신의 미래모습을 꿈꾸어 보기도 한다. 하지만 이상과 현실에서 또 한번 차이를 느끼고 있었다. 그리고 암흑 같은 현실 속에서도 희망을 꿈꾸는 원장들의 모습을 보면서 유아교육의 미래가 밝다고 이야기하고 싶다. 그리고 이러한 원장들이 있기에 유아교육을 더욱 기대할 수 있으며 원장들의 교육적인 경험들이 원장들 자신에게도, 자신의 삶에서 의미 있는 시간으로 그려질 것으로 예측되어 진다.

다음 <그림 7>은 부설유치원장들의 바람에 대한 의미를 도식화한 그림이다. 그림을 통해서도 알 수 있듯이 부설유치원장들은 사립유치원의 질적인 향상을 무엇보다 원하고 있었다. 그리고 사립유치원에 대한 정부와 사회의 지원을 강력히 요구하고 있었다. 아울러 부설유치원장으로서 삶의 마무리는 봉사자를 꿈꾸며 유치원의 설립을 소망하고 희망하고 있었다.



<그림 7> 부설유치원장의 바람

이상에서와 같이 부설유치원장의 바람은 사립유치원의 질적인 향상을 우선으로 바라고 있었고 정부와 사회의 지원을 요구하고 있었다. 따라서 원장의 개인적인 삶의 마무리는 봉사자와 유치원 설립의 소망을 갖는 것으로 분석되어 졌다. 이는 연구자와 참여자들의 공통적인 의견이기도 하였다. 따라서 연구자는 이러한 공통적인 의견이 실현되어지길 바래본다.

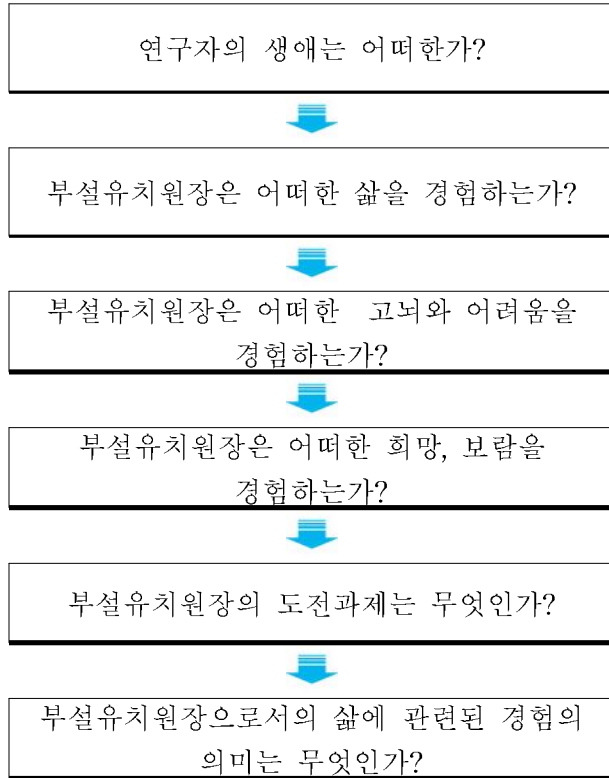
IX. 부설유치원장의 삶을 통해 살펴본 경험의 의미

본 연구는 연구자의 생애를 통해서 연구자가 교사로서, 원장으로서 성장 발전하게 되는 과정을 심층적으로 알아보고 이해하고자 설계되었다. 이러한 연구를 진행하기 위하여 연구자의 연구저널과 원장의 회고록을 중심으로 연구자의 생애를 추적하였다. 아울러 이러한 연구의 이해를 돕기 위해서 또 다른 부설 유치원장들의 삶의 경험과 과정들을 질적으로 연구하고자 하였다.

이러한 목적에 부합하기 위해 세부적인 과정으로는 부설유치원장들과의 개별 면담, 집단면담, 원장저널쓰기와 연구자의 연구일지 등을 토대로 2009년 8월에서

부터 2010년 2월까지 필요한 문서들을 수집하고 해석하였다. 자료의 수집 및 해석은 생애사 연구에 부합하게 구술자 즉, 연구자 자신과 제보에 참여한 원장들의 내러티브에 의해 생성되고 해석되어졌다.

생애사는 한 개인이 태어나서 현재까지 살아온 삶의 이야기이고 생애사 연구는 한 개인이 어떻게 사회에 대처하는가를 보여주어서, 사회의 요구보다는 개인의 경험과 요구에 초점을 맞춘다(윤택림, 2004). 본 연구는 시작에서 진행과정에 이르기까지, 그리고 의미 해석을 하는 과정에서 연구문제에 부합하는 연구자의 생애와 부설유치원장들이 어떠한 과정과 경험을 하면서 살아왔는가에 대한 의문과 관심에서 시작되었다고 할 수 있다. 이러한 의문과 관심은 본 연구를 진행하는데 끊임없는 질문을 던져 왔으며 익히 알고 지내왔던 원장들의 삶의 경험을 새롭게 탐색할 수 있는 계기가 되었다. 우리가 익히 알고 있었던 것들, 너무 가까이 있어 그 존재의 의미마저 무뎠던 것들에 본 연구자는 원장으로서의 삶을 반추해 보며 앞으로의 과제에 대해서도 새롭게 바라보게 되는 시간이었다. 이런 연구의 의문과 해답을 찾기 위한 연구문제에 대한 의문의 흐름도는 다음 <그림 8>과 같다.



<그림 8> 연구자의 생애에 관한 연구의 의문 흐름도

지금까지 연구자의 생애를 통해 연구자의 삶과 또 다른 부설 유치원장들이 유치원교사가 되기 이전의 삶과 교사가 되어서의 삶, 원장으로서의 삶에 대하여 기술하였다. 연구의 참여자들이 한 개인의 전문적인 교사와 원장으로 성장하기 까지 교사발달의 개인적인 환경 및 조직적 환경의 영향과 관계 속에서 서로 상호작용하면서 필요한 지원체계를 구축하여 이루어지게 되는 것을 알 수 있었다. 아울러 본 절에서는 지금까지 살펴본 부설 유치원 원장들의 삶에 관한 연구를 범주와 하위 범주별로 구분하여 의미를 해석하고자 한다. 본 연구에서 도출된 주요 결과를 연구문제를 중심으로 해석하면 다음 <표 19>와 같다.

<표 19> 부설유치원장들의 삶을 통해 본 경험의 의미해석을 추출하기 위한 범주

범주	하위범주	중심어휘
다중적 역할을 수행하기 위한 고독한 리더의 고군분투 (孤軍奮鬪)	뿌리 깊은 나무로 살기	<ul style="list-style-type: none"> - 가난과 풍요 - 막연한 꿈 vs 꿈도 없는 세상 - 도우심, 열심 - 남다른 사명감, 책임감 - 원감, 원장의 역할로 인한 갈등 - 시범케이스 vs 전문성 강화 - 운명적인 만남과 인연 - 슈퍼우먼의 비애 vs 가족의 지지 - 낮은 비행 - 만능 엔터테이너, 해결사 - 진정한 유아교육의 실천가들
	생존을 위한 끊임 없는 전략 세우기	<ul style="list-style-type: none"> - 모두가 주인 또는 주인이 따로 있기도 함 - 보이지 않는 감독관 - 가깝고도 먼 사이 - 해도 해도 끝이 없는 일 - 관리자의 심리적 딜레마
	동일시되는 조직과 환경 적응해가기	<ul style="list-style-type: none"> - 짐일 때도 있으나 결국은 따사로운 햇볕 - 살아갈 희망과 기쁨 - 높은 자긍심
	샘이 깊은 물이 되기	<ul style="list-style-type: none"> - 궁지로 살고 싶음 - 유아교육의 지원확대 - 봉사자, 소망을 갖고

참여자들은 유치원 교사가 되기 위해 교직이전의 단계 즉, 교사가 되기 이전의 각자의 환경 속에서 다른 이야기들을 갖고 교사가 되기 위한 준비를 하고 있었음을 알게 된다. 그리고 그들은 교사의 발달주기와 과정을 경험하면서 조직적인 환경과 개인적인 환경에 영향을 받고 서로 상호작용하면서 지속적으로 변화되고 성장하였다.

A. 뿌리 깊은 나무로 살기

연구자의 생애와 부설유치원장들의 삶은 자신들 스스로가 어려움이나 역경 앞에 쉽게 흔들리거나 유치원 운영을 하는데 눈앞에 이익만을 추구하는 경향은 배제된 상태에서 자부심과 사명감으로 살아왔다고 할 수 있다. 그들은 공통적으로 겸손하고 욕심 없는 마음과 유아교육에 대한 열정으로 삶을 유지하여 왔고 앞으로 유아교육의 정상적인 발전과 질적인 함양을 그 누구보다 더 간절하게 추구하고 있었다. 그러한 부설유치원장들의 의견들은 다음과 같다.

[영원]

유아교육에 대한 자부심! 그것 하나로 살아왔고 유아교육의 발전 하나 꿈꾸고 살아온 것 같아요. 유아교육인으로서 성공하는 것! 그것이 곧 자아실현의 길이고 이 일을 계속 하는 것이지! 내가 할일은 이거다! 하고 자부심과 사명감으로 살아왔지요.

(2009. 11. 23. 연꽃원장 개별면담)

[욕심 없는 마음과 겸손]

쓸데없는 욕심을 안 부리고, 특히 우리는 오너가 아니고 매니저라고 할까? 많이 조심하고, 겸손하고 항상 앞서서 일을 계획하고 추진하려고 하였고 계획도 미리미리 준비하고, 그런 것들이 일에서도 인정을 받고 인생에서 겸손하고 내 스스로가 신조라고 할까? 모나지 않게 하려고 했고 겸손하게 최선을 다하는 것! 중간 중간 내 곁에 가까이 있는 막내교사, 주임교사, 원감에게 먼저 최선을 다했던 것 같아. 내 자리에서 노력하고 일하다 보니 주변에서 먼저 인정을 해주시고 그 분들이 위에다 또 좋게 이야기를 해주시고 인사권자들이 신뢰를 해주게 되고.

(2009. 10. 14. 으뜸 원장 개별면담)

[포기하지 않았던 것]

자기 일을 갖고 생활 할 수 있던 것이 좋았고 가정에서의 주부능력보다, 밖에서 사회생활이 여건에 더 맞았던 것 같고, 경제적인 이유도 있었고 근무여건이 자연스럽게 잘 맞아 떨어진 부분도 작용을 한 것 같고 힘든 상황이나 어려운 여건이 주어져서 포기하지 않고 순탄하게 지내온 것 그러다 보니 자신감이 생기고 유치원을 일구어 가다보니 목표와 목적이 생기더라고. 계획한 것이 이루어지면 또 후회가 없고...

(2009. 12. 6. 마리아 원장 개별면담)

부설유치원장들은 오랜 시간 교사로, 원장으로로서 살아오면서 힘들거나 어려운

일이 있을 때마다 긍정적이고 발전지향적인 마인드를 갖고 있었다. 그리고 가정과 직장 일을 동시에 수행하면서 그들은 더욱 여성으로 성숙해지고 유치원에서는 전문성을 인정받는 전문원장으로서 삶의 시간을 보내게 된다.

연구에 참여한 부설유치원장들과 연구자는 모두 공통적으로 20년 이상의 경력을 가지고 있으면서 초임으로 유치원에 임용되어 단 한번의 이직도 없이 한 기관에서 장기간 근속하였다. 그리고 조직과 환경에서 뿌리 깊은 나무로 살기의 면모를 보여주고 있었다. 뿌리 깊은 나무라 함은 바람에 흔들리지 않고 모진 풍파나 비바람, 즉 어떠한 어려움이나 시련에 굴하지 않는 자세이다. 요즘처럼 유아교사들의 이직이나 직무만족도가 낮은 세대에서 보면 이러한 현상은 많은 것을 시사하고 있다고 여겨진다. 우선 여러 학자들이 이야기하고 있는 유아교사의 발달 주기를 고려할 때, 이들은 모두 그 과정을 모진 비바람을 견디며 때로는 폭풍우도 맞으며 성장하였다고 할 수 있다. 이는 버크(Burke et al., 1984) 등의 이론과도 같은 전체를 보여주는 연구 결과라고 할 수 있으며 부설유치원 원장들은 이러한 단계와 주기를 거치면서 전문적인 원장으로 성장 발전할 수 있게 되었다고 할 수 있다.

부설유치원장들은 유치원에서 핵심적인 역할을 수행하면서 때로는 동료교사에게 하극상을 경험하기도 하면서 유치원에서의 중추적인 임무를 맡게 되는 시기를 보낸다. 이러한 것들은 사립유치원 문화의 특성상(김현주, 2005) 교사들의 질투와 인간관계로 인하여 심리적인 갈등을 겪게 되는 시기이기도 하다. 그리고 원장들은 이 시기부터 준 관리자로서의 전문성과 역할을 수행해 나가는데 기초적인 초석을 마련하는 시기이기도 하다. 부설 유치원 원장들이 유치원 내에서 '중간관리자로서의 역할'로 인해 시행착오(샌드위치 역할)를 경험하고 혹독한 시어머님 역할을 하는 부설기관의 어르신들을 통해 유치원 업무를 더 견고하게 배우게 되고 이러한 것은 뿌리 깊은 나무가 되는데 좋은 영양분으로 작용하게 된다.

B. 생존을 위한 끊임없는 전략 세우기

연구자의 생애와 다른 부설유치원장들의 삶은 사립유치원이 100여년의 역사를 갖고 있는 이즈음에 아직까지 공교육화 되지 못한 상황에서 마치 그들은 들판에

서 편 이름모를 꽃송이들이라 할 수 있다. 꽃송이가 햇빛이 나길 기다리며 꽃을 피우기 위해 부단하게 애를 쓰는 소쩍새이기도하며, 그들 자신의 생존과 미래를 위해 불철주야 스스로 자생하기 위해 노력하는 전략가 라고 할 수 있다. 이는 사립유치원의 현실이 수면 위에 떠 있는 우아한 백조가 그 자세를 유지하기 위해 수면 아래에서는 수없는 발길질이 있어야만 가능한 것처럼 많은 사람들은 표면만 인식한 채 지나치기 쉬운 현상과 유사할 수 있다.

한 기관의 원장이지만 조직과 환경사이에서 오는 부담감과 부설기관으로서의 책무감, 지역사회에 공헌하려는 헌신으로 변화하는 새로운 정보와 교육 패러다임에 안테나를 바짝 세우고 사는 사람들이라고 할 수 있다.

[민감, 세밀]

항상 귀를 쫓긋 세우고 세밀하게 관찰하고 뒤집어서도 생각하고 우리는 뒤쳐지면 안 되고 항상 앞서야하니까 새로운 정보에 민감하게 반응하지. 대학의 역할이 강박관념으로 작용을 하기도 하지만 스스로도 안주하지 않으려고 하고 새로운 패러다임에 적응하려고 하기도 하지. 뉴스나 정보에 언제나 귀 기울려 하지 않아요.

(2009. 12. 20. 으뜸원장 개별면담)

[준비]

생존을 위해서나 본인의 노후대책을 위해서나 지금 상황은 예측하기 힘들지만 현재부터라도 미리미리 준비하여야 할 것 같고 그래서 미술치료, 상담에 대한 공부를 꾸준히 해오고 있고 앞으로도 지속적으로 해야 될 것 같아요. 개인의 미래를 위해서나 지금의 현실에서도...

(2009. 11. 27. 연꽃원장 개별면담)

[믿음에 대한 보답]

원장으로서 보이지 않게 열심히 할 수 있었던 것은 전임 원장님이 계속 원장직을 하실 수도 있었는데 원감으로 있던 저를 교회 당회와 이사회 때 원장연수를 보내어 원장을 맡게 하자고 의견을 제시해 주어서 원장이 될 수 있었던 것 같아. 그때 반대하신 분들의 의견이 나의 체격이나 조건이 별로 왜소하고 똑똑하지도 못하는데 어찌 원장을 수행하겠느냐 라고 하실 때 전임 원장님께서 적극적으로 지지해 주시고 밀어주셔서 원장 교육도 받을 수 있었고 그때 그 고마움과 감사함이 지금까지도 유치원 운영이나 교육을 책임치고 잘 해내야겠다는 책임감으로 나타나고 있지. 그래서 교사들과의 관계, 목사님, 이사님들과의 관계에서도 실망 시켜드리지 않도록 그 분들의 믿음에 조금이라도 누가 되지 않도록 하기위해 나 스스로가 끊임없이 노력했다고 할까? 그러다 보니 자신감도 생겨나고.. 백도 배경도 없는 내가 00유치원 원장으로 있는 것도 감사하고 나를 밀어주고 성원해주는 분들께 빚을 갚는다고 해야 할까? 유치원에서 문제가 일어나

지 않도록 언제나 조심하고 열심히 하려고 했던 것 같아!

(2009, 12. 12. 마리아 원장개별면담)

사립유치원 특성이 아직도 수익자 부담의 원칙에 의하여 운영되는 현실로 인하여 부설유치원장들은 학부모들에 의해 기관이 선택 되어져야 하는 세태에 살고 있다. 수요자의 선택에 만족하지 않고 지역사회의 유아교육발전을 선두하고 리드하여야 하는 책임감, 앞서가야 한다는 부담감들이 부설유치원장들을 생존을 위한 끊임없는 전략을 세우기 로 살아가게 하였다고 해석되어졌다. 그리고 유치원내에서 완벽하고 전문성 있는 원장의 역할을 수행하기 위해 끊임없이 고민하고 있다. 그리고 부설유치원장들은 유치원의 질적인 수준 향상을 위하여, 고용인이지만 고용주처럼 일하고 있는 모습을 인식할 때, 고용주와 피고용인 사이의 딜레마 를 느끼고 경영과 운영 사이의 윤리적 딜레마를 경험하는 것으로 나타나고 있었다. 이는 임승렬(1990)의 연구와 비슷한 맥락을 가지고 있으며 유아교사가 유아와 기관, 동료, 사회에 윤리영역이 필요하다는 것을 지지해주고 있다.

사립유치원특성은 보수적이며(김현주, 2005; 조혜선, 2008) 특히 종교부설기관이나 대학부설기관의 유치원에서 그러한 점들이 더욱 많이 나타난다고 할 수 있다. 이로 인해 참여자들은 다른 유치원장들보다 낮은 자세의 방어적인 태도를 갖고 있었고 지역사회의 환경적인 요인으로 인하여 자신의 내면과 표면에 차이가 나는 심리적인 불안의 상태를 보이기도 하였다.

C. 동일시되는 조직과 환경에 적응하기

연구자의 생애와 부설 유치원장들의 삶을 들여다보면 그들은 모두 다 초임교사시절을 지금의 기관에서 시작하여 주임교사, 원감, 원장의 위치까지 오르게 된 유형들이다. 사립유치원 교사들의 짧은 교직연한에 비추어 볼 때 한 기관에서 20여년 이상을 근속하면서 그들은 유치원이 단순한 직장의 개념이 아니라 본인들 자신과 뗄레야 뗄 수 없는 관계 라고 인식하고 있었다. 이는 그들이 유치원과 본인들의 삶을 동일시 하고 있는 것 이상으로 해석되고 있었다.

[순응과 적응 사이]

학교에 적응하려고 무던히도 노력했고, 내일 그만 두어도 후회나 미련이 없을 정도로 살아 왔고 어떤 실수나 실책을 하지 않으려고 노력했어. 그만 둘 때 그만두더라도 끝까지 최선을 다하고 항상 오늘이 끝이다. 내일은 생각하지 않고 발목을 잡히지 않기 위해 정말로 신경을 많이 쓰면서 살아온 것 같아. 이런 것이지 한쪽 발을 담구면서도 뿔 준비를 하고 사는 모습?

(2009. 12. 24. 으뜸원장 개별면담)

[멜레아 뿔 수 없는 관계]

유치원과는 이미 필수불가결한 관계라고 해야 할까요? 내가 해결해야 하는 부담감들은 짐으로 다가오고 그나마 다른 한편으로는 어려운 상황을 돌파할 수 있는 상황이고, 감당 해내야 하는 부분이고, 현실들이 나를 가장 힘들게 하는 요인이고 존재하게 하는 이유이고....

(2009. 12. 22. 연꽃 원장 개별면담)

[유치원은 그늘 같은 곳]

교회라는 곳은 유치원을 설립해 주시고 선교의 목적이 있는 곳이지만 마땅히 주인이 없는 곳이기때 그 누구도 책임을 지려하지 않지! 나는 그늘 교회에서 유치원에 대한 기대보다는 운영되는 그 자체가 의미 있다고 여기고 있어. 교회에 될 수 있으면 지원을 받지 않으려고도 하지. 교회의 그늘에 살면서 늘 소속감을 가지려고 해. 주인이 없으니 목사님도 장로님도 특별히 주인의식보다는 책임에 대한 부분들이 미약하지. 그러나 스스로가 내가 갖고 있는 조건에서 힘들지 않게 잘 끌어가려고 하고 어려운 요청사항이나 주변 사람들에게 보이지 않게 하려고 하고 물 흐르듯이 한다고 할까? 내가 열심히 해서 00유치원을 기억하도록 하고 싶어.

(2009. 12. 12. 마리아 원장개별면담)

연구에 참여한 부설유치원장들의 업무방식이나 태도들은 한 기관의 기관장, 책임자들로서, 리더로서의 자질과 역할을 충분히 수행하고 있었다. 그리고 그들은 그 수준을 넘어서 조직과 환경을 극복하고 발전적으로 향상시키기 위해 본인들의 삶을 고스란히동일시되는 조직과 환경에 적응해가기로 쓰여지기를 기원하고 있었다. 이는 부설유치원장들의 교직에 대한 남다른 사명감과 부설기관의 특성에 맞는 설립관의 실현으로 가능하였다고 여겨진다. 이는 한 개인은 그들이 속한 환경과 문화에 영향을 받으며 그 영향과 그 범위 안에서 성장하고 변화되어 간다는 Bronfenbrenner(1979)의 생태이론과도 같은 맥락이라 할 수 있다.

연구에 참여한 원장들이 공통적으로 열정과 성장의 시기를 맞은 경우가 대부분이었으며 원장들의 오랜 근무와 경험으로 안정은 되었지만 교직에 대한 자기 회의와 유치원 발전과 어려움을 동일시하는 경향으로 인해 침체의 단계에 있는

것으로 나타나고 있었다. 이러한 것들은 부설유치원장으로서의 역할에 대한 딜레마에 빠지기도 하는 면모를 보여주기도 하였다.

D. 샘이 깊은 물이 되기

연구에 참여한 연구자와 부설유치원장들의 한결같은 바람과 소망은 한가지로 정리할 수 있었다. 그것은 바로 유아교육의 정상화, 사립유치원의 질적인 향상과 사립유치원의 공교육화, 교사의 처우개선 등 국·공립과 사립유치원의 균형적인 발전을 기원하고 있었다. 이는 부설유치원장들 모두가 샘이 깊은 물이 되고자 하는 열망과 신념에서 기인한 현상이라고 해석될 수 있다.

[염원]

모든게 정상적으로 되면 좋겠어. 지금은 비정상적인 것이 정상이 되고 있고 운영 하는 것도, 국·공립, 공·사립을 떠나 바람직하고 교육과정에 있는 방향으로 나가면 좋겠어. 유아교육이 아닌 것이 유아교육인 냥 하는 세태가 안타깝기도 하고 비정상적인 것이 정상적인 것처럼 되는 것도 싫고..

(2009. 12. 24. 으뜸원장 개별면담)

[확고한 신념]

정말로 힘들고 모든 것을 내려놓고 싶다가도 그러면서 고개를 들고 나오는 것이 내가 못 버리는 것은 유아교육에 대해서, 애들에게 참교육을 해야만 된다는 신념? 지키고 나아가야 하는 생각들... 지금 그 생각들이 버티게 하고 신념들이 있기에 아이들에게 바르고 참된 교육을 해야 하고 정말 목마르지 않기 위해 부지런히, 끊임없이 사회를 받아들이고 경영도 해야 하고, 교육도 해야 하고...

(2000. 1. 23. 으뜸원장 개별면담)

[진정한 유아교육의 실현]

유치원이나 유아교육에서 말하는 것을 토대로 다른 유아교육을 하고 싶어. 경험중심, 놀이중심의 말 그대로의 정말 유아중심의 교육을 하고 싶지. 교육과정에 맞추어 진정한 유치원 교육, 유아교육을 하고 싶지! 유치원을 새로 설립한다면 정말 이렇게 해 보고 싶지. 국가에서 지원이 된다면 새로운 아이템을 갖고 지속적으로 다른 것 끌어들이지 않고 놀이, 체험, 교육과정에 맞는 유아교육을 하면 정말 좋겠어! 특별활동이나 이런 것은 모두 방과 후 교실로 보내고.. 빨리 국가가 지원을 하던지 하면 더 잘할 수 있을 것 같아. 정말 언제나 될지...

(2009. 12. 12. 마리아원장 개별면담)

[진보하는 자신]

우리의 삶의 여정이 곳곳에서 언제나 가르쳐주는 지인들이 많이 있었음을 발견한다. 자연에서, 관계를 맺는 사람들에게 공간에서, 교육내용에서, 철학에서, 이런 범주 속에서 끊임없이 순환하고 진보하며 꿈틀댄다. 이제 또 앞으로 펼쳐질 시간과 미래에 대해 기쁨과 감사가 충만하고... 매일 매일이 더 나은 하루가 되길 바라고 오늘은 어제보다 더 나아질 수 있다고 확신하고 언제나 나 자신은 진보할 것이라는 인류의 본능을 오늘도 실천하고자 한다.

(2009. 10. 26. 연구자 연구저널)

부설유치원장들은 부설기관의 특성으로 인해 본인들의 남다른 자부심과 자긍심이 있었고 다른 유치원장보다 더욱 유아교육의 지원확대와 공교육을 염원하고 이러한 변화가 유아교육을 정상궤도에 올려놓을 수 있다고 확신하고 있었다.

부설유치원장들은 한 기관에 20여년 이상을 근속하면서 남다른 사명감과 책임감으로 업무를 수행하고 열정을 바쳐온 시간들이 온전하게 남아 그들의 삶이 유치원을 빼고는 이야기할 수 없는 의미 있는 교직생활이었다고 분석되어진다. 이는 이들이 ‘뿌리 깊은 나무’로 살아오면서 ‘생존을 위한 끊임없는 전략’을 갈구하고

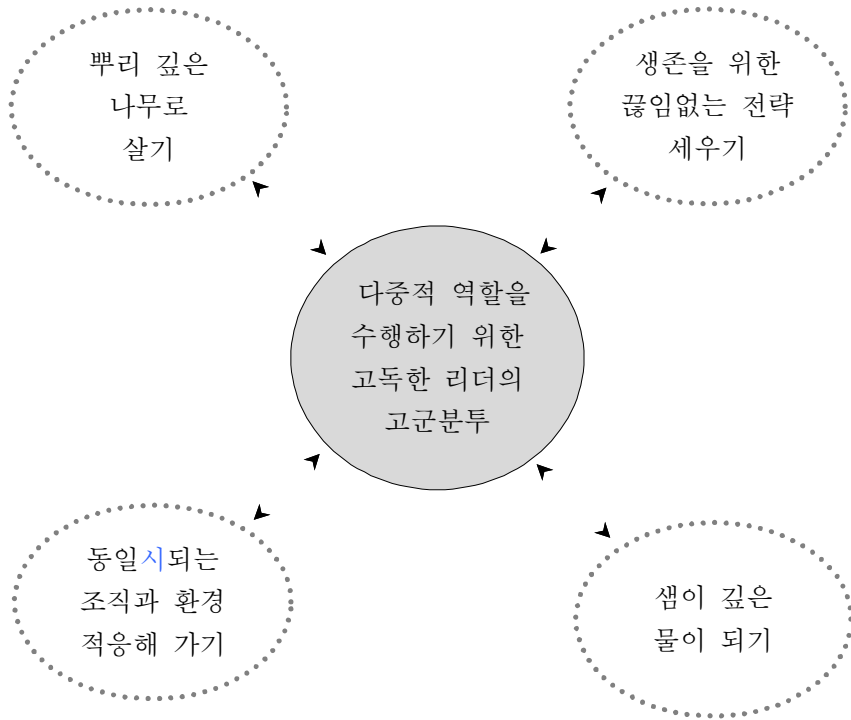
유치원의 환경과 조직을 동일시 할 만큼의 열정과 애정이 있었기에 가능하였으며, 이 모든 것은 부설유치원 원장들로서 다중적 역할을 수행하기 위한 고독한 리더들의 고군분투였다고 정의내릴 수 있을 것이다.

부설유치원장들은 사립유치원이 그동안 공교육에 포함되지 못하고 소외되어 온 현실을 살아오면서 사립유치원도 조속한 시일 내에 공교육화 되어 유아교육의 지원이 보다 실제적이고 구체적으로 확대되길 염원하고 있었다. 이와 같은 심정은 흡사 조선시대의 조선의 번영과 염원을 기원하는 ‘용비어천가’의 ‘샘이 깊은 물’과도 비유된다고 할 수 있다. 이러한 것들이 제도적으로 실현될 때 연구에 참여한 부설유치원장들은 보다 애정을 갖고 수준 높은 유아교육을 펼칠 수 있다고 여겨진다.

이와 같은 연구자의 생애를 통하여 부설유치원장 그들이 교사부터 시작하여 유치원의 최고 위치인 원장에 이르는 과정에서 그들이 겪었던 경험들이 던져주는 교직생활은 ‘뿌리 깊은 나무’라고도 할 수 있다. 그 뿌리가 땅속으로 깊이 뿌리내릴 수 있었던 것은 원장 개개인의 기관에 대한 헌신과 아이들에 대한 사랑, 교사에 대한 희망, 설립관의 실현으로 인한 구원을 얻을 수 있었다고 할 수 있다. 여기에 부설유치원장들의 고독한 리더로서 부단한 노력과 유아교육에 대한 지속적인 애정이 있었기에 지금의 모습이 존재하고 있음을 시사 받을 수 있

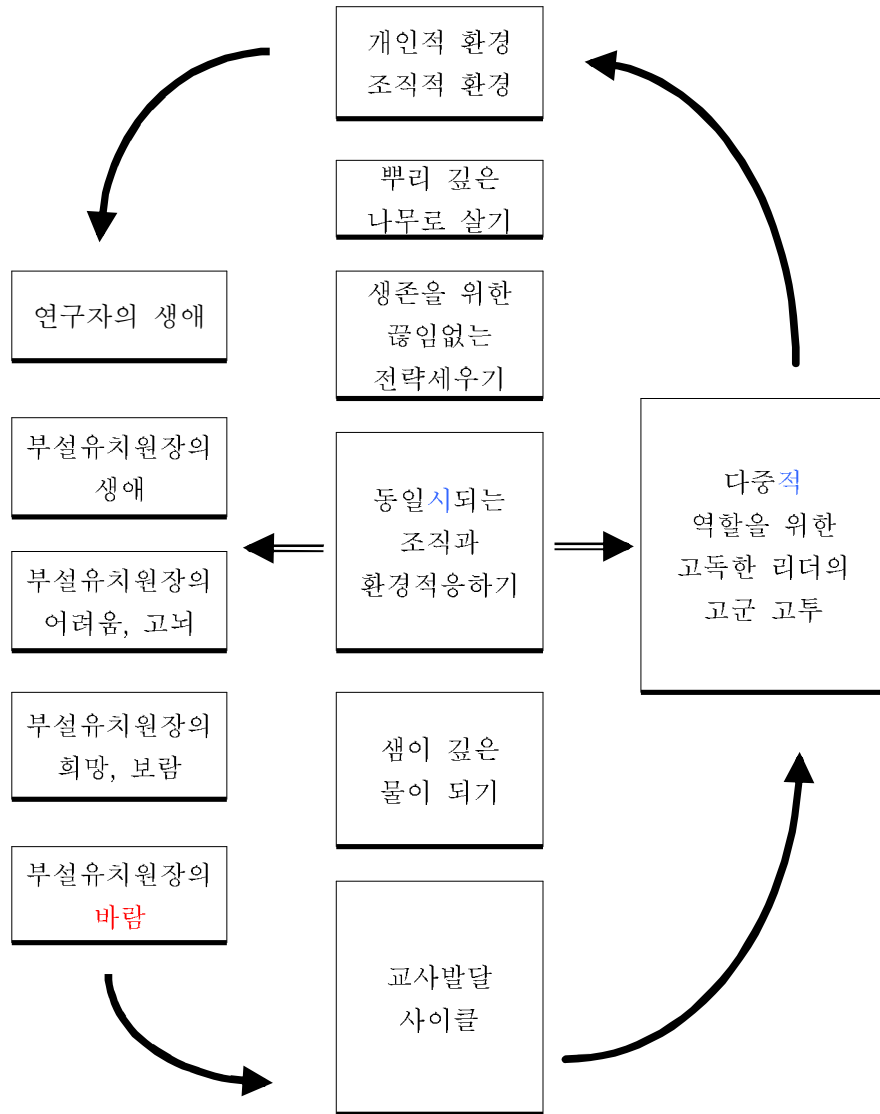
다.

다음 <그림 9>는 부설유치원장들의 삶을 통해 살펴본 경험의 의미를 도식화한 내용이다.



<그림 9> 부설유치원장들의 삶의 경험적 의미 분석을 위한 유형과 범주의 연구결과

다음 <그림 10>은 연구문제별로 분석한 핵심 범주와 관련 의미를 도식화한 내용이다. 그림의 의미에서도 알 수 있듯이 연구자의 생애를 통해서 연구에 참여한 부설유치원장들의 삶은 개인적, 조직적 환경에 영향을 받고 교사 발달 주기를 경험하면서 성장·발달 하였다. 그리고 그들은 다중적 역할을 수행하기 위해 고독한 리더로서 고군분투하면서 살아가고 있었음을 알 수 있다.



<그림 10> 부설유치원장들의 삶과 관련된 경험적 의미

V. 논의 및 결론

A. 논의

본 연구는 연구자의 생애에 관한 이야기를 통해, 원장이 되기 위한 준비과정과 원장으로서 어려움과 고뇌, 희망과 보람이 무엇인지 알아보고, 이를 도울 수 있는 방법으로 부설유치원장들의 삶의 경험에서 나타나는 다양한 이야기를 중심으로 연구를 시도한 생애사적 질적 연구이다. 연구 참여자는 전라남도 00시의 부설유치원 원장 3명과 연구자 본인으로, 연구기간은 2009년 8월부터 2010년 2월까지 약 7개월이다. 연구를 위한 자료는 주로 개별면담, 집단면담, 저널쓰기의 방법으로 수집되었으며 원장별로 20회에서 25회의 심층면담과 5회의 집단면담, 원장들의 저널쓰기가 이루어졌다.

연구자의 저널과 회고록을 중심으로 부설원장들의 면담을 통해 자료를 분류하고 주제별로 범주화시킨 특성들을 통하여 얻어진 결과를 연구문제별로 나누어 요약하고 이에 따른 논의를 하면 다음과 같다.

첫째, 연구자의 생애를 살펴보면 다음과 같다.

연구자는 지방의 소도시에서 태어나고 자라서 교회라는 공간에서 어렸을 적부터 친숙하게 생활을 하게 되면서 성장하게 된다. 대학 낙방으로 인하여 J 대학의 유아교육과에 입학하게 되고 무미건조한 대학생활을 보내게 되지만 교육실습을 통하여 생각이 변하게 된다. 교회 부설유치원에 초임교사로 취업을 하게 되고 1급 자격 연수를 받으면서 조금씩 유치원 교사에 대한 애정과 관심이 생겨나기 시작하고 교사로서의 자질을 갖추는 준비를 하게 된다.

대학에 편입을 하면서 전문적인 교사로서의 이론적인 것과 실제적인 것을 연결하고자 하는 모색을 하기도 한다. 이러한 시도들은 연구자에게 끊임없는 도전을 가능케 하였다. 현장의 갈급함을 이론적인 것으로 채우고 싶어 석사과정을 시작하게 되고 박사과정까지 도전하게 된다. 이 과정에서 결혼과 출산을 하게 된다. 결혼도 교회에서 우연히 만난 동창과 하면서 더욱 더 운명적인 예감을 경험하였다. 따라서 연구자에게 있어 교회라는 공간은 남다른 의미를 지니게 된다.

아이의 양육과 가정일로 힘들어하면서도 더욱 더 교회부설 유치원장으로서 면모를 갖추기 위해 노력하면서 살아 왔다.

유치원 원장을 10년 정도 할 즈음에 연구자에 눈에 비친 인간의 생애에 대한 관심은 더욱 가중되었다. 그러던 즈음 평소 오랫동안 알고 지내왔던 부설유치원장 모임을 통해 박사논문의 주제를 삼을 만한 그들의 삶이 남다르게 비추어 졌다. 그들은 일반 사립유치원에서는 찾기 힘든 교육경력과 교직생활을 갖고 있었기에 충분히 연구의 가치가 있다고 여겨졌다. 이러한 차원에서 진행된 연구는 원장들의 만남과 관찰, 면담 등을 통해 연구로 가시화할 수 있게 되었다. 또한 본 연구자는 그들의 삶과 연구자의 생애를 비교하여 연구할 수 있음에 감사하고 종교적인 환경 속에서 살아가고 있음에 감사하면서 살아가고 있는 부설유치원장이기도 하다.

둘째, 부설유치원장들의 삶을 들여다보면 다음과 같다.

부설 유치원장들의 삶에 대한 내용으로는 크게교사가 되기 위한 준비, 교사가 되어서, 원장이 되기까지의 여정, 원장으로 살아가기로 나눌 수 있었다. 교사가 되기 위한 준비로는 대학 입학이전의 경험과 이야기를 통해 부설유치원장들의 개인적인 삶을 탐색하였고, 개개인의 삶은 대학입학 이전에는 교사가 되기 위한 준비로 ‘가난과 풍요’, 유아교육과의 지원 동기로는 ‘막연한 꿈과 꿈도 없는 세상’으로 해석되었다.

교사가 되어서는 초임교사의 시절은 ‘남다른 사명감, 책임감’으로 주임교사시절은 ‘원장의 역할로 인한 갈등’, 원감의 시절은 ‘시범 케이스와 전문성 강화’로, 원장이 되기까지의 여정에는 ‘결혼과 출산’, 양육으로는 ‘운명적인 만남과 인연’, 여성으로서의 삶은 ‘슈퍼우먼의 비애’, 인간관계에서는 ‘낮은 자세’로 조사되고 있었다. 원장으로 살아가기를 경험하고 역할과 업무로 ‘만능해결사’. 원의 운영관리에는 ‘진정한 유아교육실현’을 느끼고 있었다.

인간발달의 다양한 측면을 보다 적절하게 이해하기 위해서는 문화와 상황에 대한 중요성이 강조되어야 한다(Berk, 1994; Irwin & Simons, 1994; Santrock, 1995; Steuer, 1994). 인간행동이해에 있어서 물리적, 사회적, 문화적 측면을 포함한 환경의 이해를 추구하는 행동생물학자들의 주장(Hinde, 1989; Miller, 1989)

이 아니더라도 부설 유치원장들의 삶을 이해하기 위해서 그들을 둘러싸고 있는 환경과 유기체에 대한 이해가 필요하다고 여겨진다.

부설유치원장들이 교사로 성장하여 발달하기까지의 영향을 미치는 요인으로는 크게 개인적인 요인, 직접적인 요인의 2가지로 나누어 볼 수 있다. 개인적인 요인은 원장들 개개인이 소유한 독특한 생물학적 배경, 지식, 경험, 성향 등으로 대학 및 대학원의 교육과정, 경험, 인성특성, 직업적성, 건강 및 체력, 가정의 지시체계, 사회적 인식이 포함된다고 보고하고 있다. 여러 연구들에서 대학시절의 교육과정(반성수, 1998; 유봉환, 1990; Burke et al., 1984, 1987)과 대학원 진학의 경험(윤홍주, 1995; 이윤식, 1991)이 교사의 발달에 긍정적인 영향을 준다고 언급하고 있다. 조직적 요인은 부설유치원이라는 조직 내에서 교사발달에 영향을 주었던 요인으로 현직교육, 조직풍토, 유치원의 물리적 환경, 업무량 및 잡무, 보수 및 신분보장, 학부모, 유아 등이 있었다. 부설유치원 원장들이 경험한 삶의 양상은 개개인이 처한 환경과 상황에서 혹은 종교나 가정에서의 분위기에 따라 많은 차이와 대조를 이루고 있었다.

그들이 원장이 되기까지의 과정은 마리아원장과 으뜸원장은 초임교사시절부터 시작하여 주임교사시절을 거치고 중간관리자 역할인 원감의 자격을 취득하고 원장의 자격까지 수여받게 되는 정 코스를 거치게 되었다. 그 과정에서 기관에 대한 각별한 감사와 애정이 있다고 볼 수 있으며 연꽃원장과 연구자 또한 비슷한 과정을 경험하게 된다. 그들은 원감의 자격을 별도로 받지 않고 원장의 자격을 취득하게 된다. 이 시기에는 유아교육 발전방안의 일환으로 무자격원장 해소방침에 따라 부설원장들은 기관의 고용원장으로서 성실함과 남다른 책임감으로 젊음과 청춘을 유치원에 헌신하면서 근무하게 된다. 그들은 그들이 속한 조직과 환경 속에서 지속적인 영향을 받고 발달을 하게 된다. 이러한 현상은 여러 연구자들(Burden, 1981; Burke et al., 1984; Fessler, 1985)이 교직기간을 오랜 기간 수행하면서 가지게 되는 경험뿐만 아니라 장학사나 원장 그리고 선배교사나 동료 교사의 지도를 통해 교사가 발달한다는 여러 연구들(반성수, 1998; 윤홍주, 1995, Burden, 1981; Katz, 1972)이 일치하는 결과라 할 수 있다. 아울러, 성숙한 원장으로 되기 위한 준비로 결혼과 출산, 육아를 경험하게 되고 이러한 경험은 여성으로서, 유치원을 더욱 유연하고 지혜롭게 운영하는데 원동력이 되게 해주었다. 그러한 과정에서 중간관리자인 주임교사와 원감의 역할을 수행하면서 적절한 모델링의 부재와 혼돈으로 힘든 시간을 보내고 사립유치원의 높은 이직률

에도 불구하고 초임에서부터 원장이 되기까지 유치원을 운영하는 최고 관리자로서의 삶을 유지하게 된다.

출산이나 자녀양육 그리고 일상의 생활에서 경험들이 부설 원장들을 성장·발달시키고 있었고 이러한 결과는 여러 연구(이난숙, 1992; Burke et al., 1984, 1987)에 의해 관련된 요인으로 제시되어진다. 즉, 많은 연구자들은 유치원의 조직풍토와 문화가 교사의 발달과 관련이 되어짐을 밝히고 있으며(반성수, 1998; 송유진, 1993; 윤홍주, 1995; 이분려, 1998; 이선경, 1990; 이승연, 1994; Jorde-Bloom, 1988) 물리적 환경이 교사의 발달과 관련되어 있음(Jorde-Bloom, 1988)을 시사하기도 하였다. 아울러 이러한 연구 이외에 가정 내의 지지체계나 요구가 교사발달과 관련되어짐을 시사한 연구(Burke et al., 1984, 1987; Fessler, 1985)도 본 연구결과와 맥을 같이 한다. 또한 앞서 여러 유형의 교사 발달은 역동적이며 불규칙적으로 이루어질 수 있으며(이윤식, 1991; 최상근, 1992; Burke et al., 1984, 1987; Fessler, 1992), 부설유치원장들이 지금의 위치에서 성장하고 뿌리를 내리기까지 발달을 이루어 가는데 경력, 연령, 개인적 요인과 조직적 요인이 복합적으로 영향을 미친다는 본 연구의 결과는 Burke와 그의 동료들(1984, 1987)의 주장과도 일치함을 알 수 있다.

김영천(2004)은 교사의 전문성 발달에 끼치는 실제적인 요인은 대학교에서 받은 교사교육프로그램의 효과보다 유년시절의 경험, 교사초기에 경험한 훌륭한 교사들에 대한 기억, 실제적 교수경험, 그리고 의미 있는 타자와 그들과의 경험이라고 기술하고 있다. 따라서 본 연구결과도 비슷한 맥락으로 그들이 교사가 되기 이전, 교사가 되고 난 뒤의 경험은 훗날 한기관의 최고관리자로서의 역할과 업무를 당당하게 수행할 수 있게 해주었다. 이를 통해뿌리 깊은 나무로서 충분히 그들의 역할을 수행하고 있었다고 판단되어지며, 이러한 그들의 삶이 교육적으로 충분히 의의가 있다고 할 수 있다.

셋째, 부설유치원장은 어떠한 고뇌와 어려움을 경험하는가?

부설유치원장들의 삶의 여정에서 그들이 원장, 특히 부설유치원의 원장으로 살아가는데 고뇌와 어려움을 알아보았다. 그들이 경험한 고뇌와 어려움은 부설유치원의 조직특성과 상부기관이 주는 책임감과 부담감, 학부모들과 교사와의 인간관계, 해도 해도 끝이 없는 과도한 업무, 정체성의 혼란으로 인해 나타나고

있었다. 부설유치원 원장은 부설기관에서 고용된 일명 ‘고용원장’으로서 그들의 종교기관과 학교재단의 임용원장이라 할 수 있다. 그들은 다른 어떠한 원장들보다 막중한 책임감과 업무에 노출이 되어있었으며 이로 인한 직무스트레스가 과중하다고 할 수 있겠다. 업무과다로 인하여 교사들과 원장들이 불만족스러워 한다는 정보는 여러 연구들을 통하여 제시되어 왔다(김남희, 1993; 김현정, 2000). 본 연구의 결과는 부설유치원장들은 많은 양의 일을 처리하면서도 자신들의 직무수행 결과나 수준에 대해서는 자신감이나 만족감은 낮게 나타나고 있다는 연구의 결과(박향숙, 1995; 조부경, 1994)들과 연관된다. 또한 연구를 통해 부설유치원장들은 교사들과의 관계에 있어서도 같은 고용인의 처지로 인하여 갈등과 고민을 하는 것으로 파악되었다. 그로 인하여 권위는 낮고 책임은 무한대인 업무방식에 노출되어 생활하고 있는 것으로 나타나고 있었다. 이는 부설유치원장들 자신들이 저해하는 장애물을 제거할 수 없다고 느낄 때 권위의 손상을 느낀다(Lortie, 1975. 진동섭 역, 1993)는 이론을 지지하는 연구의 결과라고 할 수 있다.

학부모관리로는 사립유치원과 유사 관련기관의 무분별한 경쟁으로 인한 요즘의 철새 같은 학부모들을 비교, 경쟁심의 유발을 자극하는 존재로 인식하고 있었다. 이는 사립유치원이 공교육화 되어 있지 못한 상태에서 학부모들의 무리한 요구와 10월부터 시작되는 원아모집에 대한 부담으로 상업적인 유아교육의 확대현상(김규수, 2006)과 내 아이만을 생각하는 자기중심적이고 이기적인 학부모들을 대면하는 일들에 대한 어려움과 고충이었다. 상부기관에 대하여는 보이지 않는 감독관으로 심적인 부담과 압박감에 시달리는 것으로 분석되어졌다. 이러한 연구결과는 원장의 어려움 중에 하나는 부모의 무리한 요구에 흔들림 없는 강한 의지와 확고한 교육적 소신을 갖는 것이라고 한 류철선(1996)의 연구와도 같은 맥락이라 할 수 있다. 또한 원장은 역경에 직면하면서도 낙관적이며, 꾸준히 노력하고 도덕적이고 윤리적이며 생산적인 업무처리방법을 찾아낸다고 주장한 황혜익(2005)의 연구와도 일맥상통한다고 볼 수 있다. 부설유치원장들이 인식하는 직무의 어려움 중 또 한 가지는 낮은 사회적 인식이나 낮은 사회적 지위의 문제로 비교적 오랫동안 다수의 연구자들에 의해서 언급되어져 왔다(이순자, 2002; 이인숙, 2010; 정혜손, 1997).

부설유치원 원장들이 경험하는 지위에 관한 문제에 대해서 민감하게 반응하는 특성을 보인다는 추론은 Lortie(진동섭 역, 1993)의 연구에서도 제시된 바 있다.

이러한 연구들은 유치원 교사들에게도 나타나고 있으며 현재 유치원 교직원 이 처럼 양면적이거나 낮은 인식의 상황은 아니다. Fullan과 Hargreaves(1996, 2006)도 상급학교의 지난 10여년 동안 교사의 지위는 하락하였으며, 교직의 업무는 상당히 변화하여 더 이상 “그 좋던 옛 시절”의 교직이 아니라고 하였다. 급변하는 사회에서 학부모들로부터, 사회적인 인식으로부터 부설 유치원장들은 심리적으로 위축되고 자부심을 갖지 못하고 있었다.

유치원교사와 원장들에 대한 사회·경제적 지위, 여러 가지 잡무와 허드렛일 등은 원장 자신에게 낮은 직무만족도를 갖게 하며(이분려, 1998), 이러한 것들은 원장들이 지속적으로 현장에 남도록 하는 것에 분명한 장애가 된다. 부설유치원장의 직업에 대해 만족할 수 있는 새로운 교직문화는 현실적인 보수체계와 근무조건의 질적인 향상, 그리고 조직과 환경이 처한 사회에서의 소속감과 조화감에서 나오는 집단 효능감(Bandura, 1997)에 의해 수준을 높여야할 필요가 있다. 아울러 제반여건과 집단 효능감을 향상시킬 수 있는 원장들의 현직연수도 마련되어야 한다. 이는 그들이 현재를 살아가는 유아교육인의 한 사람으로서 생존을 위한 끊임없는 전략을 구상하며, 실천하면서 고뇌하고 있었다고 시사하고 있다.

넷째, 부설유치원장은 어떠한 희망과 보람을 경험하는가?

부설유치원장들에게 있어서 희망과 보람된 요소들은 다음과 같다. 우선 상부기관은 부설유치원장들에게 짐일 때도 있으나 결국은 따사로운 햇볕과 같은 존재였으며 인간관계에 있어 아이들과 교사들은 살아갈 희망과 기쁨으로 인식하고 있었다. 아이들은 원장에게 가장 큰 보람과 희망, 사랑으로 나타나고 있었는데 너무도 사랑스럽고 예쁜 아이들을 볼 때 마다 위로 받고 직업선택에도 후회가 없다고 하였다. 하지만 양면적으로 안전사고에 대한 책임감, 불안, 두려움이 공존하고 있었다. 또한 현장 교사들은 희망으로 나타나고 있었는데 그들은 원장들을 어렵게 하는 존재가 되기도 하지만 결국은 희망을 갖게 하는 존재로 파악되었다. 마지막으로 원장의 일 자체가 희망과 보람이었으며 높은 자긍심을 갖게 한다고 여기고 있었다. 그들은 자신들의 일에 자긍심과 감사를 느끼고 있는 것으로 파악되었다. 이와 같은 연구 결과는 정덕희(2008)의 연구와도 같은 의미로 나타나고 있었다. 설립관으로는 신앙의 힘, 종교는 구원, 기관에 감사로 여기

고 있었다.

본 연구결과에서 부설유치원장들은 본인들의 일에 대해 평생의 일이며 삶 그 자체이고, 헌신하고 출선수범하는 일, 성장하는 일, 보람 있는 일이라고 의미를 부여하고 살아가는 동기가 되는 일 이라고 인식하고 있었다. 유아교육기관장이 자신의 일과 직업에 대해 어떻게 생각하며, 얼마나 만족하고 있으며, 스스로를 어떻게 인지하는가 하는 것은 교사의 교수행위와 유아의 발달에 큰 영향을 미치게 되어 유치원과 조직과 환경의 질적인 수준에 결정적인 역할을 한다(류철선, 1996). 아울러 원장의 만족감과 성공감이 기관운영에 직접적으로 영향을 미치기 때문에(이원선, 2003) 매우 중요하다고 하겠다. 이러한 측면에서 비추어 보면 부설유치원장이 자신의 일에 애정을 가지며 커다란 의미를 부여하고 있는 것은 유아교육 발전에 매우 긍정적이고 발전 지향적인 일이라고 할 수 있다.

부설유치원장들은 본인 스스로가 교사시절을 경험하였고 그로 인하여 유아들의 존재와 의미를 그 누구보다 정확하고 명확하게 인식하고 있었다. 또한 교사들의 의미도 미우나 고우나 원장이 끌어안아야 할 존재로 인식하고 있었다. 그리고 부설원장들에게 있어서 종교는 아주 핵심적인 역할을 하는 매개체임을 확인할 수 있었다. 이는 설립목적인 종교기관에서의 원장다운 면모를 보여주는 대목이라고도 할 수 있겠다. 대학부설 기관의 특성은 질 높은 유아교육을 실현하고자하는 취지를 실천하고 있었으며, 종교기관의 나름의 색깔과 정체성을 구현하고자 노력하고 있는 것으로 여겨졌다. 부설유치원장들은 본인들 스스로가 카리스마에 대한 고민과 유치원 운영에 대한 리더쉽으로 숙고의 시간을 보내고 있었다.

위와 같은 연구결과는 기존 연구들(김동춘, 송미선, 2005; 김진근, 2003; 이연승, 박향원, 2004; 정선숙, 2003; Rodd, 1998)의 연구결과에 동의되고 지지되고 있었다. 이러한 것들은 부설유치원장들이동일시되는 환경과 조직으로 인해 희망의 요소를 찾고 거기에서 보람된 요소들을 경험하는 것으로 나타나고 있었다.

다섯째, 부설유치원장은 어떠한 바람을 갖고 있는가?

부설유치원장들의 바람으로는 다음과 같다. 사립유치원의 질적인 향상을 염원하고 있었으며 이를 위해 부설유치원장들은 긍지로 살고 싶음으로 해석되었

다. 사립유치원에 대한 정부와 사회의 지원을 요구하고 있었으며 이를 위해 유아교육의 지원확대로 해석되어졌다. 이는 유치원에는 국가수준의 교육과정이 있으나 국가적 지원이 없는 사립유치원의 입장에서는 학부모들과의 관계에 있어 교육과정의 철학을 소신 있게 운영해 나가야 할지 늘 고민하게 하였다. 또한 고독하게 혼자서 결정하고 책임을 지는 현실에서 조속한 시간 안에 현실적인 공교육이 이루어지길 염원하고 있는 것이라고 볼 수 있다.

예산자체가 열악한 사립유치원의 현실을 볼 때 국가의 지원을 강력하게 바라고 있었다. 학부모들의 선택이 유치원의 물리적인 환경에도 상당한 가치를 두고 있는 현실을 감안할 때(최서영, 2008) 부설유치원장들도 사립 유치원의 질적인 수준이 함양되길셈이 깊은 물처럼 기원하고 있었다. 부설유치원장으로서 삶의 마무리에서는 ‘봉사자, 소망을 갖고’로 해석되어졌다. 이는 우리나라 유아교육의 현실이 아직도 질적인 향상이나 체제가 갖추어지지 못하고 있어 생기는 현상이라고 여겨진다. 따라서 부설유치원장들은 정부와 사회의 구체적이고 실제적인 지원을 요구하고 있으며 사립유치원의 교사들의 처우개선문제, 사립유치원의 지속적인 발전방향을 촉구하고 있음을 보여준다.

부설유치원장들은 원장으로서 원을 운영하고 교육하는데 있어절대적 외로움이나 ‘고독’ 들을 경험하게 되는데 이와 같은 현상은 우리나라 뿐 만 아니라 미국의 연구에서도 나타난다. Barth(1980)는 ‘우두머리의 고립감(isolation at the top) 을 미국학교장들의 정서 가운데 하나로 지적한 바 있다. 말하자면, 교사, 학생, 학부모, 행정당국자 등 학교장 자신을 둘러싼 모든 사람들, 심지어는 동료교장들 조차도 자신의 ‘잠재적인 적(敵)’ 이라는 불안감과 고립감을 미국 학교장들이 느끼고 있다는 것이다. 그들은 ‘진정한 유아교육의 실천가’들로서 ‘만능 엔터테이너, 해결사’로서 그들이 추구하는 목표는 유아교육의 지원확대를 염원하고 있었다. 이러한 과정에서 그들은 고독한 리더로서 이러한 바람들을 지속적으로 수행할 것으로 판단되어졌다.

여섯째, 부설유치원장의 삶에 관련된 경험적 의미는 어떠한가?

첫 번째 핵심범주로 나타난 ‘뿌리 깊은 나무로 살기’에서는 부설유치원장들이 초임교사로 시작한 교직생활과 원장으로서 겪게 되는 경험들이 부설유치원장들을 성숙하고 전문성 있는 원장으로 만들어 주었음을 확인할 수 있었다. 오랜 교

직생활 동안 경험한 인간관계, 조직관계에서 때로는 비바람을 맞고 때로는 추위와 가뭄으로 힘들어했던 체험들이 고스란히 뿌리 깊은 나무가 되어주었고 무성한 그늘을 드리우는 거목으로 성장하게 되었다. 두 번째 핵심범주로 나타난 생존을 위한 끊임없는 전략세우기에서는 사립유치원의 열악한 현실에서도 부설유치원의 원장으로서 지역사회에서 유아교육의 선구자적인 역할을 하고 있었으며, 그들이 속한 부설기관 내에서 다양한 어려움과 고뇌들을 겪게 된다. 이러한 것들은 공교육화가 되어 있지 못한 사립유치원 현실 속에서 살아남기 위한 처절한 몸부림이고, 그들의 살아가는 방식이라 할 수 있다. 세 번째 핵심범주로 나타난 동일시되는 조직과 환경적응하기에서는 부설유치원장들은 오랜 시간 근속한 부설유치원이라는 조직과 그들이 속한 부설기관의 환경 속에서 높은 자긍심을 느끼고 직업에 대한 감사로 이어지고 있었다. 그리고 이러한 인식들이 자신의 삶과 조직, 환경을 동일시하면서 기관에서 전문성을 바탕으로 원장의 역할을 수행해 나가고 있었다. 마지막 핵심범주로 나타난 샘이 깊은 물이 되기에서는 부설유치원장들 모두 바람직한 유아교육의 실현을 소망하고 있었다. 아울러, 유치원교육의 정상화를 위해, 유치원의 공교육과 교사들 처우개선, 더불어 유아교육의 지원확대를 그들의 열정과 진심을 담아 실천하고자 하는 열의가 충분하였다.

범주에서 발견된 연구결과는 흡사 조선시대 용비어천가와 비교적 비슷한 의미를 포함하고 있어 연구자는 용비어천가 제2장에 나오는 시를 차용하여 해석하고자 한다.

-용비어천가(龍飛御天歌3)-

[제2장]

불휘 기픈 남근 버르매 아니뵘썩 꽃도코 여름 하느니
 식미 기픈 므른 ㄹ믄래 아니그출썩 내히 이러 바르래 가느니
 뿌리가 깊은 나무는 바람에 움직이지 아니하므로, 꽃이 좋고 열매 많으니.
 샘이 깊은 물은 가뭄에 그치지 아니하므로, 내가 이루어져 바다에 가느니.

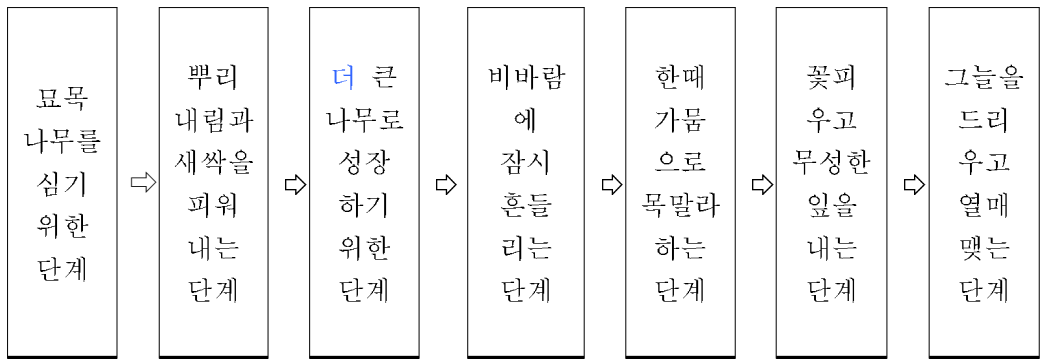
조선조 창업의 근원과 심원성, 국가의 튼튼함과 번영의 영원성을 송축하는 노

3) 용비어천가 125장 중 순 우리말로 이루어진 장. 문학성이 가장 뛰어난 장. 근심 장으로 불림.

쌓고 쌓은 성덕의 결정이며, 그 연원이 매우 심원하고 또 앞으로의 발전과 번영이 무궁하게 되리라는 것을 강조한 글.

래이다. 이는 부설유치원장들의 유치원과 유아교육에 대한 열의와 열망과 유사하여 그들의 삶의 여정을 같은 맥락에서 이해하고자 한다. 아울러 그들의 삶과 관련된 경험을 교사발달 과정의 7단계로 나누어 구별하여 정리 하였다. 이는 용비어천가의 내용과 의미가 부설유치원장들의 삶의 의미와도 유사한 맥락은 가지고 있어 인용한다.

다음 <그림 11>은 부설유치원장의 삶의 경험적 의미의 단계이다.



<그림 11> 부설유치원장의 삶의 경험적 의미의 단계

부설유치원장들의 삶은 진정으로 용비어천가에 나오는뿌리 깊은 나무와 샘이 깊은 물로서 그들은 유아교육에 인연을 맺어 오랜 시간 동안 변함없이 그 자리를 묵묵히 지키면서 때로는 비바람에 온전히 젖기도 하고, 때로는 추위와 가뭄에도 스스로를 지켜내고 더 많은 열매와 잎을 내기 위해 끊임없이 성장하고 있었다. 또한 그들은 기관과 환경 속에서 갈등함을 느끼면서 그들이 부단하게 물을 퍼 올리기도 하고 물을 채우기도 하면서 그들이 속한 곳을 샘이 깊은 물로 만들고자 그들의 열정과 삶을 온전히 유치원과 유아교육에 퍼부었다고 할 수 있다. 그것은 마치 펌프질을 할 때 부어주는마중물 과 같은 역할을 하면서 조직과 환경을 성장·발전시키기 위해 혼신의 힘을 다하고 있었다. 그리하여 그들은 유아교육의 선진화와 정당성을 주장하고 있었다. 본 연구자는 그러한 부설유치원장들의 삶을 ‘나무’와 ‘샘’이라는 심원함을 상징하는 것으로 비유하여 표현하였다.

원장이 된다는 것은 오랜 세월에 걸쳐 피나는 노력을 하여 전문성과 인품, 열정과 소망을 갖고 있어야만 조직과 환경에서 인정을 하고 수요자, 즉 학부모들과 지역사회에도 공헌할 수 있다는 것을 알 수 있게 된다. 이들은 이러한 과정

에 만족하지 않고 아직까지 음지에 있는 사립유치원의 질적인 수준 함양과 교사 처우개선의 문제, 유아교육의 공교육화를 위해 애를 쓰고 있다.

이와 같이 살펴본 모든 것들은 그들이 각 기관의 제1대 전문원장으로서 그들이 스스로가 부르는 현세의용비어천가 라고 할 수 있다. 따라서 이는 부설 유치원장들의 삶이 주는 의미의 결정체라 할 수 있을 것이다.

B. 결론

본 연구는 20년 교직경력과 현장경험을 가진 연구자의 생애를 통해서 사립유치원의 현실을 이해하고 특별히 부설유치원으로서 원장의 역할과 특성에 대해 이해하고자 설계되었다. 따라서 이와 같은 연구를 수행하기 위해서 부설유치원 원장들의 유치원 교직생활에 대한 과정과 의미를 통해 그들의 역할과 업무를 알아보았다. 그리고 그들이 느끼는 고뇌와 어려움을 이해하며 희망과 보람된 요소들이 무엇인지 탐색을 하고, 그들의 바람과 미래를 들어보고, 이러한 교직경험의 이야기들이 지닌 교육적 의미는 무엇인가 도출하고자 하는 연구의 목적을 갖고 진행하였다. 우리의 현실이지만 미처 보지 못 했거나 일반적인 통계절차에 의해 얻을 수 있는 내용의 부적합이 연구자를 질적 연구라는 새로운 소용돌이 속에 던져 넣은지도 모른다. 이렇게 시작한 부설 유치원장의 이야기를 통해서 연구자는 같은 교직문화 속에 살고 있지만 미처 보지 못했던 부분들에 대해 인식할 수 있었고 그들에 대한 이해의 폭과 새로운 시야를 가질 수 있었다.

본인이 유치원과 함께 살아온 20여년의 시간에 대하여 이번 연구를 통해 얻게 된 새로운 인식을 연구문제에 따라 발견된 결과에 기초하여 결론을 제시하면 아래와 같다.

첫째, 연구자의 생애는 교회라는 공간에서 시작하여 현재까지 그 곳에서 부설유치원 원장으로서 다양한 얼굴을 갖고 살아가고 있었다. 연구자의 생애에 관한 이야기는 현재 연구자가 재직하고 있는 교회에서 대부분 나오게 된다.

연구자는 교회라는 익숙한 공간에서 어렸을 적부터 자연스럽게 생활하면서 성장하게 된다. 교회부설유치원에서 실습을 하면서 취업과도 자연스럽게 연결이 되어졌고 초임교사로서의 자질을 키워나가기 시작한다. 때로는 혹독한 시어머님을 만나 강해지기도 하고 다양한 만남을 모색하면서 성장·발전하게 되어 원장의 위치에 이르게 된다. 그러한 과정에서 결혼과 양육을 경험하면서 여성으로서

의 모습을 갖추게 되고 원장으로서 부족한 부분을 채우는 경험을 한다. 이러한 과정들은 전문적인 교사와 원장으로 성장하는데 좋은 자양분으로 남게 된다. 그리고 연구자의 삶에 있어 신앙은 중요한 단서를 제공해 준다. 교회부설유치원이라는 환경이 연구자를 존재하게 하였듯이 연구자는 신앙의 힘으로 신앙에 의지하여 유치원을 운영하고 있었고 가정생활도 마찬가지로 할 수 있다.

연구자가 교사가 되고 원장이 되기까지의 여정에는 여러 사람들의 도움과 협력이 있었고 종교적인 영향이 지대하였다고 할 수 있다. 한 기관에서 20년 동안 근속하면서 많은 사람들을 만나고 접하면서 성숙해지고, 가정에서의 역할을 수행하면서 더욱 완숙한 원장의 모습으로 변화되어진다. 다른 부설유치원장들과의 모임은 본 연구에 좋은 정보제공을 해주었고 그들의 제보를 통해 연구를 완성할 수 있게 되었다. 연구자는 앞으로도 더욱 더 유치원을 발전시키고자 하는 열의와 과제를 지닌 채 지금도 유치원에서 혹은, 다른 곳에서 다양한 얼굴을 갖고 살아가고 있다. 연구자는 미래의 비전으로 유치원이 교회부설유치원으로서 더욱 더 큰 사명과 역할을 다할 수 있기를 기대하면서 살아가고 있다.

둘째, 부설유치원장들의 삶을 들여다보면 다음과 같다. 연구에 참여한 원장들은 각기 다른 환경에서 교사가 되기 위한 준비를 하였고, 서로 다른 이야기를 가지고 유아교사 양성기관인 지역사회의 유아교육과에 진학하게 된다. 교사가 되기 위한 준비과정을 거치면서 그들은 운명적으로 지금의 원장 위치에 있는 기관에 초임교사로 취업하게 된다. 초임교사로서 우왕좌왕, 좌충우돌하면서 유치원 교사로서의 업무를 그 누구보다 책임감 있게 수행하면서 유아교육의 참 의미를 발견하기 위하여 생존을 모색하는 시기를 보내게 된다. 그렇게 유치원에서 초임 교사시절을 보내면서 차츰 전문성이 있는 교사로 발돋움하기 위하여 보다 적극적인 자세로 유치원 생활에 임하게 된다. 교직경력이 쌓이는 만큼 그들의 전문성도 점점 향상되는 시기를 거치면서 유치원의 중심적인 주임 교사역할과 원감의 역할을 수행하게 된다. 나름대로 기관에 많은 것을 헌신하면서 부설유치원의 최고 위치인 원장 위치까지 오르게 된다. 이들의 배움에 대한 열의와 강도는 교직생활 중에서도 잘 나타나고 있었으며 부설유치원에 대한 자부심도 남다르다고 할 수 있었다. 이 과정에서 얻을 수 있는 시사점은 유치원 교사의 평균 이직률과 직무만족도가 낮은 사립유치원 현실에서 한 기관의 초임교사로 시작하여 20년 넘게 재직하여 원장 위치까지 오르게 된 그들의 열정과 애정은 유아교육발전에 많은 영향을 미치고 공헌하였던 점이라고 여겨진다.

그들은 열악한 유아교육의 현실에서 결혼, 임신, 출산, 양육을 경험하면서 여성으로서도 섬세하고 꼼꼼한 업무처리방식을 보여주고 있었다. 이는 10년 전 이들이 근무하던 환경과 여건에서 온갖 어려움과 낮은 처우에도 남다른 사명감과 이타적인 희생정신이 있었기에 가능하였다고 여겨진다. 그리고 지금의 유아교사들 또는 관련 교사들이 배워야 할 정신으로 이야기할 수 있다. 부설유치원장들이 지금의 면모가 있기까지는 그들 개인적인 성향과 조직적인 환경에서 영향을 받았으며 부설기관 최고관리자로서의 성실한 자세로 유치원을 운영하고 관리하고 있는 것으로 나타났다.

이와 같은 토대로 볼 때, 부설유치원장 삶의 과정은 일정한 특성을 보이며 지속적으로 변화되어 감을 알 수 있었다. 인생의 각 단계별로 중요시 하는 부분이 다르기 때문에, 생활 속에서 일어나는 여러 가지 사건에 대한 반응도 각 원장별로 조금은 상이하게 나타나기도 하였다.

이러한 연구의 결과는 류태호(2000), 박수미(2001), 정광주(2009), 정은경(2008)의 연구결과와도 유사한 맥락이며 교사로서, 원장으로서의 삶은 각기 고유한 의미와 그 나름의 이야기가 존재하고 있음을 이해할 수 있게 하였다. 부설유치원장들은 경력이 증가함에 따라 생존적인 문제는 줄어드는 반면, 성숙에 관한 문제는 여전히 남아 있었다. 이러한 현상은 관심사의 발달이 직선적이지 아니며 순환적·복합적이라고 보는 학자들(Burk, 1987; Hurberman, 1989)의 견해가 지지된다고 볼 수 있다.

교사의 성장발달을 지원하는 노력이 의미 있는 것, 실질적인 것이 되려면 교사개인이 처한 개인적인 환경을 적극적으로 고려해야 한다. 왜냐하면, 가르치는 일은 생활세계를 기반으로 하여 일어나는 것이므로 교사는 개인적인 삶으로부터 영향 받는 생활세계에 일원이라는 것을 염두 해 둘 필요가 있는 것이다(박수미, 2001).

인생과정에서 변화는 발달단계에 따라 일어나기도 하지만(Levinson, 1996) 인생의 과정에서 여러 가지 예기치 못한 사건에 부딪치면서, 그리고, 취업, 결혼 등 어느 정도는 예견할 있는 중대사에서 일어나기도 한다. 이러한 전환기에 개인은 변화에 직면하여, 자신의 삶을 되돌아보고 새로운 가치관, 인생관의 변화를 경험하게 된다. 교사로서, 원장으로서 살아온 교직 경험들은 단지 제도적인 교육만이 영향을 주는 것이 아니라 교직 이전의 개인적인 경험과 교직 생활 중에 겪게 되는 개인적인 생활의 변화 또한 영향을 미치게 된다. 이러한 것들은 원장들

의 삶의 맥락 속에서 일어나는 개인적인 경험들이 교사로서 교수 상황에, 원장의 운영철학 상황 속에 가지고 들어가게 될 수 있음을 시사하고 있다고 할 수 있다.

Erikson(1980, 1982), Gould(1978), Leveinson(1978, 1996)등과 같은 학자들은 인간이 성장해 가는 생의 과정 속에서 각 시기별로 공통적으로 나타나는 변화의 특성을 밝히고자 하였다. 이러한 인생주기 발달이론에서 발달이란 인간의 삶에 나타나는 계속적인 과정이며 각 발달 단계마다 중요한 과업과 갈등이 있는데, 이러한 과업을 성취하고 갈등을 해결하는 것은 나머지 삶에 영향을 미치게 된다고 보았다. 또한 개인적인 요인은 개별교사가 소유한 독특한 생물학적 배경, 지식, 경험, 성향 등을 뜻하는데 교사들은 교직 경험이 쌓이면서 교사 개인의 삶 속에서 존재하는 개인적인 요인에 의해 교직 생활에 많은 영향을 받는다(Burke et al, 1984). 이러한 과정에서 부설유치원장들의 삶 속에 존재하는 다양한 개인적인 요인들도 그들의 교직생활에 큰 영향을 주었으리라고 본다.

이상의 것을 요약하면 부설유치원장들의 삶은 각기 다른 그들의 개인적인 환경 속에서 교사가 되기 위한 준비를 거치게 되고 그 과정이 훗날 원장이 되는데 중요한 경험적 요인을 제공하였다고 할 수 있다. 부설유치원장들이 원장으로서 성장·발전하는데 원장들의 개인적인 노력과 의지, 기관에 대한 헌신, 좋은 만남과 인연 등이 결정적인 요인으로 작용하는 것으로 나타났다. 즉, 이러한 과정과 경험들은뿌리 깊은 나무가 될 수 있음에 좋은 조건이었다고 할 수 있다. 그리고 연구결과와 유사한 교사의 삶에 대한 이해를 얻는 좋은 방법 중에 하나가 생애사라 칭한 Bertaux(1981)과 Corradi(1991)의 연구와도 주안점을 같이 한다 할 수 있다.

셋째, 부설유치원장으로서의 고뇌와 어려움을 들여다보면 다음과 같다. 부설유치원장들은 사립유치원에 속하지만 체제와 운영방식은 공교육 체제와 비슷한 성격을 가졌다고 볼 수 있다. 그래서 겪는 고뇌와 고충이 다른 사립유치원 원장들이 느끼는 차원과 다르다 할 수 있다. 이는 부설유치원은 상부기관의 존재로 관리감독의 체계가 지역교육청 이외에도 설립자인 설립주체의 운영위원회 의결을 한 번 더 거치게 되므로 유치원 운영의 투명성과 공공성은 일반 사립유치원과 구별된다고 하겠다. 이를 부설 유치원장들은 유리벽과 같은 상부기관이라고 인식하고 있었다. 또한 사립 유치원은 조직특성상 소규모로 구성되고 여성 집단으로 이루어져 있다. 이러한 조직체 내에서 부설유치원장들의 권위는 낮은 상태로

책임은 많이 부과되는 현실 속에서 과중한 업무로 인한 어려움을 겪고 있었다.

이는 열악한 사립유치원 현주소가 명확하게 드러나는 부분이라고 할 수 있다. 이러한 직무의 어려움에 대한 연구의 결과는 강상이(2002), 김현자(2004), 김우진(2009), 정서영(2009)의 연구에서도 교직문화의 특성으로 인한 고충과 유사하게 발견되고 지지되었다.

사립유치원의 재정상 별도의 경리나 잡무를 맡을 인적자원이 부족하기에 원장들은 유치원내에서 전천후로 역할을 수행하게 된다. 그 일의 한계와 범위를 구분할 수 없을 만큼 유치원의 잡다한 수리에서부터 시작하여 상부기관과의 의사소통, 지역사회에서의 교류역할까지 온갖 만능을 요구하는 역할로 인해 부설유치원장은 육체적으로 소진되고 심리적으로 위축되는 경험을 갖게 된다. 아울러 사립유치원의 무한 경쟁체제 속에서 원장들은 이기적이고 야속한 학부모에 대한 관리와 교사관리, 원아관리, 상부기관과의 원활한 의사소통을 위해 유치원을 운영하고 있었다. 이러한 점들은 부설유치원장들의 전문성을 향상시키는데 도움을 주지 못하고 원장들에게 심리적인 딜레마를 갖게 한다고 할 수 있다. 그로 인해 유치원 발전과 유아교육의 질적인 향상도 도모하기 어렵다고 평가할 수 있다.

이상의 것을 요약하면 부설유치원의 조직특성에서 오는 낮은 사회적 지위와 미미한 권위에 대한 고충을 지적하고 있었다. 그리고 고용인과 피고용인의 사이에서 겪는 딜레마로 심리적인 갈등을 경험하고 있었다. 다음으로는 보이지 않는 감독관과 같은 상부기관에서 오는 무거운 책임과 역할부담으로 인한 직무스트레스로 인해 그들은 어려움을 겪고 있는 것으로 나타나고 있었다. 또한 인간관계에 있어서는 가깝고도 먼 사이로 교사와 학부모, 기타 관계자들과의 상호작용에서 오는 갈등들이 존재하고 있었다. 부설유치원장들에게 있어 교사라는 의미는 유치원을 성장시킬 수도, 퇴보시킬 수도 있는 존재이기에 원장들은 교사에 대한 각별한 애정과 관심을 갖고 있었다. 그러나 교사들이 이러한 점들을 뒷받침 해주지 못할 때 부설유치원장들을 어려움과 고충을 겪는다고 하였다. 아울러 이기적이고 야속한 학부모들 또한 어려움을 주고 있는 것으로 나타났다. 사립유치원의 경쟁적인 분위기 속에서 유치원장들은 학부모들의 요구에 부응할 수밖에 없는 안타까운 현실 가운데 살아가고 있는 것이 라고 할 수 있다. 역할 수행 중에서도 나타나는 어려움으로는 해도 해도 끝이 없는 과중한 업무와 책임의 한계를 느끼면서 살아가고 있었다. 부설유치원은 학교 기관에 비하여 턱없이 부족한 인력과 구조이다 보니 부설유치원장들이 행정적인 일과 기타 잡무들까지 직접 하

면서 다중적인 역할을 수행하기 위하여 동분서주하면서 많은 역할을 수행하고 있었다.

마지막으로 정체성의 혼란으로 그들은 관리자로서의 심리적 딜레마를 겪고 있는 것으로 나타났다. 이는 그들이 최고 관리자이면서도 기관의 고용된 고용인으로서 겪는 갈등이 많은 부분을 차지한다고 여겨진다. 그리고 기관과의 원만한 상호작용과 의사소통을 위해 그들은 언제나 신경을 쓰고 예민하게 반응하면서 살아가고 있었다. 이는 부설유치원장들이 자신이 처한 현실 속에서 생존을 위한 끊임없는 전략을 피하며 살아 왔다고 할 수 있다.

부설유치원장들은 부설유치원으로서 전문성과 유아교육의 질적인 제고를 위하여 사립유치원의 지원체계가 혁신적으로 변화되길 요망하고 있었다. 특히 부설기관은 그 위상과 입지가 남다르기에 그에 따르는 정부와 사회의 지원도 적극적으로 검토되어야 한다고 생각된다. 아울러 사립기관의 교사와 원장들이 인식하는 직무의 불만족 요소들은 공통적으로 연결시켜 도출해 내는 신중한 탐색이 필요하다고 할 수 있다.

넷째, 부설유치원장의 희망과 보람을 살펴보면 다음과 같다. 부설유치원장의 희망과 보람으로서는 무엇보다도 원장들의 존재 이유로 인식되는 아이들이 있었다. 그리고 아이들이 있기에 기뻐하고 세상의 그 무엇보다 아이들이 소중하다는 것을 오랜 경험과 교직생활로 터득하였다. 따라서 매순간 아이들의 안전과 보다 나은 교육을 위해 혼신을 다하는 그들의 열의는 그동안 조명을 받지 못하였고 본 연구를 계기로 재조명되어지길 기대한다.

다음으로 교사들은 원장들에게 때로는 힘들고 조심스러운 관계이지만 그들이 있기에 유치원이 성장·발전할 수 있음을 이해하고 공감하고 있었다. 그로 인해 교사의 질적인 수준 함양을 위해 매순간 노력하고 있는 것으로 보여 졌다. 이는 유치원의 조직형태는 교사들 간의 인간관계와 관리자의 운영스타일과 리더십에 많은 영향을 받기에 건강한 조직문화 및 풍토를 조성하는 것이 중요하다(조혜선, 2008)고 하듯이 원장들은 유치원의 조직에서 교사들에게 끊임없는 관심과 지원을 우선적으로 하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 조직 내에서의 교수행위, 인간관계에 대한 연구결과는 Almond(1986), Hargeaves(1978)가 주장한 것처럼 새로운 조직관계로 해결책을 찾을 수 있다.

원장의 일 자체가 부설유치원장들에게는 높은 자긍심과 직업에 대한 감사로 나타나고 있었다. 일은 때로는 힘들고 벅차고 어렵지만 일이 있어 행복하다고

여기면서 살아가고 있었다. 사회적인 낮은 인식에도 불구하고 원장들이 곳곳하게 원장의 역할을 수행하는 것은 본인들 스스로가 전문직업인으로서 지위를 명확하게 하고 싶은 욕구라고 할 수 있다. 이와는 상반되게 원장들은 그동안 성실하게 앞만 보고 달려와 지금의 위치에 있게 되었지만 앞으로의 불확실한 미래와 원아모집의 부담에 압박감을 느끼고 있었다. 이와 같은 바가 시사하는 것은 사립유치원의 낮은 사회적인 위상과 교사처우 개선문제, 열악한 환경, 공립교사의 절반에도 못 미치는 급여수준으로 인하여 생기는 현상이라고 할 수 있다.

원장들의 설립관은 원장들이 재직하고 있는 설립의 형태에 따라 의미 있는 차이를 보였다. 교육과 종교는 인간의 삶과 더불어 양적으로나 질적으로나 유기적 관계를 맺으면서 변화 발전하여 왔고, 또 앞으로도 계속 인간의 삶 속에 깊이 내재하며 역동적으로 작용하게 될 것이다.

유치원의 업무나 운영이 원장과 교사에 의해 많이 좌우되지만 부설유치원장들은 인간적인 노력에만 의지하지 않고 종교에 많은 의지를 하면서 겸손한 자세 또한 잃지 않으려고 노력하고 있었다. 연구자의 심정이 담긴기도하는 원장의 저널에서도 나타나듯이 종교에 대한 믿음은 원장들에게는 때로는 위로가 되고, 때로는 구원이 되는 하나의 중심축 이라고 할 수 있다. 아울러 부설유치원장들은 유치원 초임 교사로부터 시작한 원장들의 삶 속에서는 설립관의 목적이 반영되어 있었다.

신앙을 인간의 참된 의미 추구라고 할 수 있으며 인간 형상들 속에서 발현되는 인간 실체의 가장 현저한 전형이라고 부를 수 있는 원장들의 삶 속에는 특히, 마리아 원장과 연구자를 중심으로 삶의 근원적인 의미를 추구하려는 기제로 작용한다고 볼 수 있을 것이다. 이와 같은 맥락에서 비추어보면 신앙은 인간의 사고와 행동에 목표를 부여하고 인간의 삶에 의미를 부여하는 근본적이고 중추적인 역할을 할 수 있음에 따라, 한 인간을 이해할 수 있게 하는 핵심적인 요인이 될 수 있다.

Froman은 종교란 개인에게 있어 하나의지향의 틀(frame of orientation)이라고 했다(오승은, 1994, 재인용). 연구자 또한 기독교적 신앙은 삶에 있어서 가장 큰 의미이고, 존재였고 이러한 신앙인의 마음 자세가 아이들을 가르치고, 원장의 업무를 수행하는 데도 남다른 소명의식과 사명감을 가지고 지속적으로 임하게 하였다고 할 수 있다.

기독교 부설유치원인 마리아원장과 연구자는 기독교 신앙을 본인 스스로도 실

천하면서 종교로 구원을 얻으며 위로를 받고 있었다. 더불어 연꽃원장은 불교의 이념을 지키며 실천하고 있었다. 또한 으뜸원장은 대학부설의 기관에 맞는 학문적인 토대 위에 자기 발전과 성취를 하고 있었다. 이는 부설유치원장들 모두가 초임에서 시작한 교직생활을 통해서 지금의 기관에서 설립취지를 바르게 실현하고 있음을 입증 하는 사례 결과라고 할 수 있다.

이상의 것을 요약하면 부설유치원장들의 희망과 보람 된 요소로는 우선 원장에게 짐일 때도 있으나 결국은 따사로운 햇볕과 같은 존재인 상부기관을 들 수 있었다. 그들에게 상부기관은 부담감과 막중한 책임감을 주는 짐과 같은 존재이기도 하지만 그들이 교사로서 원장으로서 일할 수 있게 하고 그들의 자아실현을 유지할 수 있게 해준 중요한 존재로 인식되고 있었다. 다음으로 인간관계에 있어 아이들과 교사들은 그들의 희망이자 기쁨이라고 할 수 있다.

보람을 주는 요인으로는 유아들이 많은 의미를 차지하고 있었다. 유아들의 존재로 인해 원장들은 힘을 낼 수 있으며 그들이 어려움을 이기는 중요한 의미로 남게 된다. 이러한 결과는 유아기관의 보람된 요소에 관한 여러 연구결과들(김우진, 2009; 김현주, 2005; 이순자, 2002)과도 일맥상통한 부분이라고 할 수 있을 것이다.

희망된 요인으로는 미우나 고우나 교사들은 내가 끌어안아야 존재로 여기고 있으며, 교사들의 질적인 향상과 처우개선을 위해 제도적인 장치와 지역사회, 정부의 성의 있는 관심과 지원체계가 요구되어져야 한다고 촉구하고 있었다. 또한 원장들의 일과 설립관이 이들의 희망과 보람으로 나타나고 있었다.

이들이 속한 부설의 설립주체로 인해 원장들은 신앙과 설립관을 형성하고 있었다. 이러한 설립관은 원장들을 지속적으로 전문성을 유지할 수 있게 만드는 근원적인 요인이 되기도 하였으며, 종교적인 영향으로 구원에 이르고 더 큰 사명과 감사함을 경험하면서 교육자적인 소양을 키우게 된다. 이러한 현상은 부설유치원장들은 그들이 속한 조직과 환경과의 지속적인 상호작용과 환경적인 노출로 인하여 동일시되는 유치원 환경과 조직을 통해 그들은 성장하고 발전할 수 있었다고 할 수 있다.

다섯째, 부설유치원장들의 바람을 살펴보면 다음과 같다. 우선 사립유치원의 질적인 향상을 염원하고 있었고, 사립유치원에 대한 정부와 사회의 지원을 요구하고 있었다. 이것은 오래된 사립유치원의 요구이기도 하고 부설유치원장으로서의 유치원 발전과도 같은 맥락이라고 할 수 있다. 즉, 이러한 것들이 부설유치

원장으로서 삶의 마무리를 하는데 있어 본인들이 그동안 기관에서의 경험을 토대로 지역사회에서 유아교육으로 봉사하고 유아교육 발전을 기대하는 것이 원장들의 바람이자 숙원이기도 하였다. 이는 부설유치원장들의 삶과 유치원의 성장발전이 따로 이원화 되지 않고 동일시되는 현상으로 원장들의 삶과 유치원의 성장발전은 같은 맥락에서 시작하고 완결되어진다고 할 수 있다.

이들은 부설유치원장으로서 삶의 마무리로 봉사와 유치원 설립의 소망을 갖고 있었다. 이들은 20여년 시간을 유아교육의 한 방향만을 보고 달려온고독한 리더로서 그들의 바람이 실현될 수 있도록 노력하며 헌신하는 교직생활을 할 것으로 여겨진다. 이러한 연구결과는 최서영(2008)의 연구 결과에서 나타난 것과도 일치하며 정은경(2009)의 연구에 의해서도 지지받고 있었다.

여섯째, 부설유치원장의 삶을 통해 살펴본 경험의 의미를 살펴보면 다음과 같다. 부설유치원장들은 모두가뿌리 깊은 나무로 살아왔고, 그들은 어려운 사립유치원의 환경 속에서 생존을 위해 끊임없이 전략을 세우며 살아왔다. 그리고 그들은 동일시되는 조직과 환경에서 적응하면서 샘이 깊은 물이 되고자 언제나 소망하면서 교직생활을 영위해온 것으로 나타났다. 이러한 해석은 선행연구(Goodson, 1991)에서 “사람에 대한 앎이 없이 그 사람을 이해하기 어렵다”고 한 지적처럼 부설유치원장의 삶을 흠뻑 이해하기 위해 다각적인 측면에서 탐색한 결과이다 이와 같은 연구진행과정은 Faraday와 Plummer(1979)의 주장은 본 연구의 진행과정과도 같은 흐름으로 나타났다. Berk(1994)는 인간이 전 생애에 걸쳐 경험하는 모든 변화를 이해하려는 심리학의 한 분야라고 발달심리학을 정의하면서, 아동발달과 인간발달의 차이를 다음과 같이 구분하고 있다. 아동발달은 태아에서 사춘기까지 인간성장의 모든 면을 이해하려는 연구 분야이고 인간발달(human development)은 인간이 전 생애에 걸쳐 경험하는 모든 변화를 이해하려는 학제적(interdisciplinary)연구 분야이다. 따라서 그는 아동발달과 인간발달의 개념적 차이가 구체적으로 연구대상의 차이라고 지적하고 있으며 인간발달과 유사한 개념이 되는 생애발달(life's development)에 대해, Irwin과 Simons(1994)는 사람의 삶에 있어 탄생에서 죽음까지 일어나는 변화에 대한 연구라고 정의했다. Harre와 Lamb(1983)는 개인이 살아가는 사회적·정치적 상황 내에서의 개인에 대한 생애과정에 초점을 맞추는 연구 분야라고 설명하면서 기존의 인간발달의 개념과 생애발달이 크게 다르지 않다고는 견해를 밝혔다.

이와 같은 연구결과를 종합하여 보면 그들이 초임교사로서 시작하여 한기관의

최고 관리자인 원장의 위치에 오르기까지 과정과 경험을 통해서 얻은 의미는 다중적 역할을 수행하기 위한 고독한 리더의 고군분투 라고 정의할 수 있다. 사립유치원의 특성상 까다로운 수요자의 요구를 수용해 줘야 하며 공교육화 되어있지 못한 시장에서 생존을 위한 다양한 얼굴과 수많은 역할을 해내야만 부설 유치원 원장의 자리는 유지될 수 있다고 할 수 있다. 그들이 지금까지 존재하고 앞으로도 전문성 있는 원장으로 역할과 책임을 다할 수 있는 모습도 다중적 역할을 수행하기 위한 고독한 리더의 고군분투의 모습이라고 여겨진다.

지금까지 본 연구의 연구문제에 적합하게 분석하고 해석하는 과정에서 본 연구자는 부설유치원장의 위치를 조명하거나 연구한 것이 매우 미미하고 그 의의를 가지지 못 하였다고 생각 되어졌다. 따라서 그 동안 유아교육은 나름의 성장과 발전을 해왔다. 그러나 같은 길을 가는 사립유치원 중 부설유치원장 그들의 존재에 대해서도 많은 관심과 재조명이 요청된다고 할 수 있다. 또한 이러한 연구는 교사발달 면에서나 발달과정이 주는 의미에서도 충분한 가치와 평가가 있다고 보여 진다. 그들이 원장이 되기까지 교사경험과 교육이 주는 의미 또한 원장의 삶에 있어 의미 있는 영향을 미쳤다고 여겨진다.

이와 같은 연구결과에 영향을 미친 요인들을 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 교사의 발달이란 교사양성 교육과정에 들어갈 때부터 시작하여 전체 교직생활을 통해 지속적으로 진행되는 과정이며(Davis & Zaret, 1980), 교사에게 발달적 관점을 적용하는 것이 바람직하다고 지지해왔다. 그리고 Fuller(1969)는 교사관심사를지각된 문제나 걱정이라고 규정하고 있고 연구를 거듭하면서 교사의 구조적인 좌절, 기대 또는 특별한 상황 속에서의 노력등 다원적인 측면으로 재정의 하였다. Gould(1978)는 각 단계마다 개인이 갖게 되는 잘못된 가정이나 환상들이 있는데 이들을 극복함으로써 다음 단계로 발전할 수 있다, 즉 갈등요인에 부딪히고 이를 극복해가는 과정에서 발달이 이루어진다고 하였다. 이를 부설유치원장의 삶에 비추어 해석하면 그들도 이와 같은 연구의 결과처럼 각 단계에서 경험한 사례들이 원장들에게 다음단계로 발전하고 성장하는데 원동력이 되었다. 그리고 그들의 성장 및 발전은 그 조직적 환경에 의해 많은 영향을 받는다고 하였으며 부설유치원장의 경험들 자체가 충분히 교육적 의미가 풍부하다고 여겨진다. 연구자의 사례도 이와 유사한 맥락을 갖고 있었다.

둘째, 부설유치원장들의 발달과정에 관련된 경험의 의미해석을 직능발달에 미치는 요인으로 개인적인 환경과 조직적인 환경으로 구분하여 해석하였다. 개인

적인 환경으로는 설립관(종교관)과 출산과 자녀양육의 경험으로 분석하였고 유치원 조직에서의 환경으로는 유치원 조직 내에서 겪는 어려움과 유치원의 업무 풍토로 분류하였다. 이러한 연구에서 중요한 점은 부설유치원장들이 어떻게 변화·발달하는가 하는 것은 교사로서 경험하는 개인·조직적 환경에 의해 많이 영향을 받는다는 Burke(1984)의 보고와도 일치하고 있다. 아울러 부설유치원장의 개인적 환경, 가정, 긍정적 사건, 위기적 사건, 종래의 경험, 직업 외 관심사, 개인적 성향 등의 요소가 포함되며 조직적 환경에는 학교의 규칙, 학교경영방식, 사회적 신뢰, 사회적 기대, 전문단체, 교원노조 등의 요소가 포함되고 있었다. 이와 같은 순환모델이 반드시 순차적으로 옮겨가는 것이 아니며 또한 상위 단계가 하위 단계보다 바람직하거나 가치롭다고 가정하지 않는다는 이론과도 같은 맥락이라고 할 수 있다.

셋째, 부설 유치원장들의 삶을 통해 연구문제를 하위 범주별로 구분하여 보면 첫 번째, 그들은 모두가 뿌리 깊은 나무였다. 그것은 그들이 오랜 기간동안 한 기관에서 헌신하면서 경험한 교육적인 의미들이바람에 흔들리지 아니하고, 가뭄에도 오래 버틸 수 있는, ‘뿌리 깊은 나무’로 자랄 수 있게 되었다. 두 번째, 그들의 고뇌와 어려움은 그들이 처한 사립유치원의 열악한 현실 속에서 지속적으로 생존을 위한 끊임없는 전략을 펼쳐온 전략가이기도 하였다. 세번째, 그들의 희망과 보람된 요소는 그들이 유치원과 개인의 사생활을 구별하지 않았고 가정사 보다는 유치원 일이 우선일 정도로 동일시되는 유치원 환경과 조직속에서 살아온 원장들이라고 할 수 있다.

넷째, 그들은 만능 엔테테이너, 해결사, 진정한 유아교육의 실천가들로서 그들은 긍지로 살고 싶음, 유아교육의 지원확대를 간절하게 염원하고 있었다. 그러한 바람은 용비어천가 2장에 표현하고 있는 조선의 안녕과 쌓고 쌓은 성덕의 결정이라고 한샘이 깊은 물처럼 매우 심원하고 유치원의 발전 및 번영이 앞으로 무궁하리라는 바람과도 같은 맥락이라 할 수 있을 것이다. 수행과정에서 경험하는 현상들을 살펴보면 부설유치원 원장들은 고독한 리더였으며 실제 원장들은 심리적으로도 이러한 감정들을 매순간 경험하고 있었다.

다섯째, 위의 내용을 종합하여 상위 범주를 도출하면 이 모든 것들은 부설유치원 원장들의 다중적 역할을 수행하기 위한 고독한 리더의 고군분투라고 할 수 있다. 이는 사립유치원의 현실적인 단면, 유아교육의 현주소를 이해하는데 도움이 되며 연구자가 부설유치원장들의 삶과 생애를 내부자적 관점(emic point

of view) 에서 가장 실제적으로 정확하게 묘사한 유치원 원장에 대한 소중한 자료라고 할 수 있다.

C. 제언

본 연구는 연구자의 생애를 통해서 부설유치원장들의 삶의 경험을 이해하고, 부설유치원장으로서 어떠한 발달과정과 경험을 하게 되었는지, 그 과정 속에서 겪는 이야기들을 알아보고 그 경험들의 의미를 파악하였다. 그리고 부설유치원장으로서 어려움과, 고뇌를 알아보았고, 그들의 희망과 바람까지 살펴보았다. 그리고 연구자와 그들의 삶이 주는 경험의 의미를 해석하였다. 이와 같은 연구결과를 토대로 후속 연구를 위하여 다음과 같은 제언을 하고자 한다.

첫째, 연구자는 본인 스스로의 이야기를 끄집어내어 기억을 재생하는 과정의 작업이 자칫 연구자의 주관에 이끌려 객관성을 잃고 주관적인 입장에서 기록되어졌을 수도 있다. 그리고 연구자의 기억이 장기간에 걸친 자료의 부족으로 인해 오직 연구자의 회고록과 연구저널과 연구자의 기억에만 의존하여 연구하다 보니 다양한 기록물 등이 부족하였을 수도 있다. 이에 연구자는 연구자 본인의 장기간의 기억을 기록하고 제공할 수 있는 연구자 생애사 연구를 제의하고 싶다.

둘째, 연구자 본 연구에서 원장들에 대한 참여관찰이 부족한 상태에서 제보자들의 제보와 연구의 보조 자료들로만 해석하게 되어 정확한 해석상에 어려움이 있었다. 원장들의 저널이나 연구일지들이 상세하지 못한 점도 있을 수 있기에 후속연구로는 원장들의 개개인의 교단일기나 저널 등의 개인적이면서도 상세한 자료를 근거로 연구할 수 있는 방법을 제안한다.

셋째, 본 연구는 7 개월가량의 시간을 면담과 저널 자료 등으로 연구를 하였으나 좀더 깊이 있는 연구를 위하여 1년 이상의 시간을 할애하여 심층적이고 종단적인 원장들 개개인의 내러티브에 좀더 충실한 연구가 나오길 제안한다. 원장들의 20여년의 생애를 연구하였지만 교직생활 이후의 생애도 추적하여 연구하는 것도 의의가 있다고 여기며 이에 상응한 연구가 나오길 제의한다.

넷째, 본 연구는 부설유치원장들의 삶만을 다루었기 때문에 일반 사립유치원의 고경력자나 초임 원장들의 삶도 다각적으로 살펴보고 다루어 보는 것도 의의

가 있을 것으로 판단된다. 그리고 부설유치원과 개인사립, 공립유치원, 보육기관, 모두를 아우를 수 있는 한 기관의 최고관리자의 삶의 양상도 의미가 있을 것이라고 여겨진다. 또한 원장들은 상위 최고 자격연수를 이수한 교원으로서 원장들은 위한 현직교육이 절실하게 요구되어 원장들도 지속적인 연구의 분위기를 마련하여야 한다고 보여 진다. 이는 체계적이면서도 장기적인 연수제도가 있어 이에 따른 후속연구도 요망되어 진다.

이상의 제언과 함께 한 번 더 강조하고 싶은 연구자의 소견은 다음과 같다.

사립유치원의 질적인 향상과 유치원 교사들의 처우개선을 위하여 관련기관과 핵심주무 부서간의 유기적인 협력지원체제가 마련되어지길 바란다. 따라서 이들의 지향하는 목표와 핵심가치를 위하여 서로 공조체제가 원활하게 마련되어져서 사립유치원의 위상이 유아교육의 발전에 지대한 영향을 미친 것 그 만큼 위치를 마련하길 촉구하는 바이다. 그리고 교사들과 원장들은 사립유치원과 특히 부설유치원의 독립적이면서 유아교육을 주도하고 리드할 수 있는 기관으로서 위상을 높일 수 있게 되길 기대한다.

우리는 흔히 다른 사람들의 다양한 삶에 대해서 피상적인 이해를 하면서 그들과 어울려 살아가고 있다. 그 결과 그들의 고충이 무엇인지 그 고충을 해소하는데 어떤 도움을 줄 수 있는지에 대한 진지한 관심사보다는 자기를 중심에 놓고 그들을 오해하고 그들과 대립하고 있다(조용환, 1998). 이러한 중심에서 본 연구자는 부설유치원장들의 삶을 진정성 있게 이해하려고 노력하였다. 그러한 차원에서 생애사적 연구를 통해 심층적으로 알아가고, 그들과 소통하고 함께 하려고 많은 시간을 보내었다.

본 연구는 연구에 참여한 그들의 삶을 얼마나 진실 되게 기록하는지에 대해 끊임없는 반성과 성찰이 반복되어졌으며 살아온 그들의 이야기 속에서 교육적인 의미를 함의하고자 하였다. 생애사는 시간에 따른 삶의 과정과 역사적, 문화적 맥락에서 삶의 과정에 대한 해석을 보여준다고 할 수 있다(윤택림, 2004). 본 연구자는 이러한 점을 최대한 연구에 반영하고자 노력하였다. 그러나 현실적인 한계와 연구자의 부족함으로 인하여 빈약한 해석이 되었을지도 모른다. 그렇지만 연구자는 유아교육자의 한 사람으로 부설유치원장들의 삶의 과정을 통해 인생의 한 단계와 그 다음 단계, 개인적인 경험과 사회적인 제도, 개인적인 선택행동과 사회변동을 소신껏 연구하려 하였다. 유아교육전반에 생애사에 관한 연구가 아직 미비한 상태에서 연구자의 연구가 후속 연구자를 위해 조금이라도 보탬이 되

고자 하며 이러한 연구방식이 좀더 심층적이고 다각적인 측면에서 연구되고 활성화되길 바란다.

본 연구의 미흡함과 질적 연구의 글쓰기 작업이 기술상의 어려움으로 인해 본인의 감정이 걸러지지 못한 점이 있을 수도 있다. 이야기를 듣고 함께 공감한 부분과 경험들을 글로 옮긴다는 것이 연구를 시작 전에는 미처 깨닫지 못하였다. 글을 쓰고 자료를 분석하고 코딩화 하는 작업, 다듬는 과정에서 연구자의 인내심이 요구되며 그것보다 더 중요한 것은 연구자의 용기와 애착임을 언급하고 싶다.

연구를 마치며...

본 연구자는 연구자의 생애에 관한 연구와 부설유치원장들의 삶의 애환과 보람에 관한 연구를 시작하여 마치는 과정에 이르기까지 연구자 자신이 진정한 교육자에 부합되고 적합한 사람인지 끊임없이 자신에게 물음을 던지고 그 물음에 답하지 못하였다.

이와 같은 화두를 안고 마지막 장을 Barth(1980)의 교장정신(the principalship)에 나오는 일곱 가지 유의 사항을 기록하면서 그 물음에 답을 조금이라도 대신하고자 한다.

첫째, 학생이나 교사 한사람 한사람을 위해서 일할 것이다.

둘째, 무엇이 진짜 문제인지 가려내어 대처하는 지혜를 가질 것이다.

셋째, 기다리고, 인내하는 자세를 가질 것이다.

넷째, 학교 구성원들이 두려움과 불안을 갖지 않도록 할 것이다.

다섯째, 힘들지만 가치로운 일은 위험부담을 안고서라도 추진할 것이다.

여섯째, 학교 구성원들의 독자성과 상호의존성을 높일 것이다.

일곱째, 권한을 현명하게 나누어 가질 것이다.

참 고 문 헌

- 강강찬(2002). 중학교 교사집단의 비공식적 조직과 직무만족도의 관계연구. 경희대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 강상이(2002). 교사 발달 측면에서 본 유치원 초임교사의 어려움에 관한 연구. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 고선아(2008). 사립유치원 초임교사와 경력교사기 학부모관계에서 겪는 어려움과 보람에 관한 이야기. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 고현(2009). 유치원장의 변혁적 리더쉽과 교사의 직무스트레스 및 교사 헌신간의 연구. **미래유아교육학회지**, 16(4), 447-469.
- 공미자(2000). 유치원 원장의 교직원 및 지도성에 대한 교사와 원장의 인식 및 요구. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 곽덕영(1999). **유아교육기관운영관리**. 서울: 학문사.
- 교육인적자원부(2008). **교육통계연보**.
- 교육학용어사전(1981).
- 구수연, 곽현주, 나성식 (2006). 사립유치원 교직원문화의 특질에 관한 연구. **유아교육학논집**, 10(4), 103, ~ 124.
- 권기태(1990). 교사의 직무스트레스와 대처방안에 관한 조사연구. 경북대학교. 교육대학원 석사학위논문.
- 권석만(1997). **인간관계심리학**. 서울: 학지사.
- 김관복(1990). 유아교육기회의 균등성에 관한 연구. 서울대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 김규수(2006). 유치원 교육과정 운영의 실상과 과제. **한국열린 유아교육학회 춘계학술대회논문집**.7-31.
- 김남순(1999). 교육개혁정책의 진단과 전망. **한국교육학회 춘계학술대회논문집**.
- 김남연, 김현주, 안혜준(2008). 초임 유치원 원감 되어가기. **유아교육학논집**, 8(3), 195-217.
- 김남희(1993). 유치원의 조직풍토와 교사의 직무스트레스에 관한연구. 한국교원대학교 석사학위논문.
- 김동춘, 송미선(2005). 유치원 원장의 변혁적지도성과 조직효과성과의 관계. **열린**

- 유아교육연구, 10(2), 291-310.
- 김미량(1987). 유치원 원장의 역할유형과 교사의 직무에 대한 태도. 이화여자 대학교 대학원 석사학위논문.
- 김보들맘, 신혜영(2000). 어린이집 교사의 직무스트레스에 관한 탐색적 연구. 유아교육연구, 20(3), 3.
- 김병만(2009). 사립유치원 원장의 유치원 운영관리에 대한 직무스트레스인식 및 해결 방안. 부산대학교 대학원 석사학위논문.
- 김순복(2006). 유치원장, 원감의 역할수행에 대한 교사의 지각. 영남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김영명, 서영숙(2007). 보육시설장의 교육요구에 기초한 현직교육 내용 연구. 열린 유아교육연구, 12(3), 95-124.
- 김영옥, 박혜경, 양옥승, 이기숙, 이영자, 이원영, 이운경, 장영희, 정미라, 주영희 (1995). 한국현대 유아교육사. 서울: 양서원.
- 김영천(2004). 교사의 삶에 대한 생애사적 연구: 연구동향과 예들. 열린교육연구, 12(2), 79-105.
- 김영천, 허창수, 조재식(2006). 교육학/교육과정 연구에서 질적 연구자가 고려해야 하는 타당도 이슈들: 그 다양한 접근들의 이해. 교육과정연구, 24(1), 61-95.
- 김옥련(1993). 유치원 경영관리. 서울: 양서원.
- 김우진(2009). 사립유치원 교사의 교직생활이야기. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 김장주(1994). 국민학교 교사의 스트레스와 그 대처방법에 관한 연구- 서울시내 남자 교사를 중심으로. 건국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김정은(2008). 초등 여교사의 교직 사회화과정에 관한 구술사적 연구. 서울교육대학교 대학원 석사학위논문.
- 김정희(2007). 유아교육기관장의 직무에 대한 인식. 경남대학교 대학원 박사학위논문.
- 김지근(2007). 교사가 지각한 유치원 원장의 변혁적 리더쉽과 교사집단의 임파워먼트와의 관계. 건국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김진근(2003). 교육행정가로서 유아교육기관 원장의 자질에 관한 연구. 인제대학교 교육대학원 석사학위논문.

- 김지숙(2005). 학교의 경계와 그 해체: 학부모의 학교 참여에 관한 문화기술적 사례연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 김진아(1987). 교육의 기회균등측면에서 본 취학전 교육에 관한 연구. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김지현(1994). 교사의 직무스트레스와 교육활동에 관한 연구. 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 김종철(1994). **최신교사론**. 서울: 교육과학사.
- 김창걸(1992). **교육행정학**. 서울: 박문각.
- 김철(1990). 우리나라 유아교육제도개선에 관한 연구. 연세대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김현수(1991). 보상과 처벌이 학교에 대한 태도에 미치는 영향. 한양대학교 대학원 석사학위 논문.
- 김현자(2004). 공립유치원교사의 직무에 관한 질적 연구. 강원대학교 대학원 박사학위논문.
- 김현정(2000). 공립유치원 교사가 인식한 현장 문제에 관한 연구 : 문제 발생 빈도와 어려움 정도와의 관계를 중심으로. 한국교원대학교 대학원석사학위논문.
- 김현주(2005). 사립유치원 교사문화의 특질-어느 사립유치원 교사들의 이야기. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 김혜심(2005). 유치원 원장의 변혁적 지도성에 대한 교사의 인식과 교사 효능감간의 관계. 건국대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 김혜숙(2000). **인간관계론**. 서울: 양서원.
- 남정걸(1986). **한국교육행정의 이론**. 서울: 배영사.
- 노길영(1999). 경력유치원 교사를 통해 본 교사 발달의 제요인 및 유형. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 노종희(1997). 한국교사교육정책의 현황과 과제. **교육행정학 연구**, 15(3), 42-62.
- 류철선(1996). 유치원 교사의 교사 이미지 연구. **유아교육연구**, 16(2), 125-141.
- 류태호(2000). 체육교사의 직업정체성 형성에 관한 생애사적 연구. 서울대학교 대학원 박사학위논문.
- 문용주(2004). 학교장의 변화 지향적 지도성과 조직문화 및 조직효과성과의 관계. 원광대학교 대학원 박사학위논문.

- 문희경(2008). **중등학교 교장의 삶에 관한 문화 기술적 연구**. 목포대학교 대학원 박사학위논문.
- 박경예(2003). **유치원 관리자의 자격유형에 따른 유치원 운영실태 조사연구**. 위덕대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박성희(2003). **평생교육으로서의 연구방법론: 생애사 분석법**. **한국성인 교육학회 6(1)**, 29-57.
- 박상완(2008). **학교장의 지도성발달과정에 관한 연구**. **초등교육연구, 21(2)**.
- 박성희(2004). **생애사 연구를 중심으로 질적 연구방법의 이해**. 서울: 월미사.
- 박수미(2001). **유치원 교사의 생애에 관한 연구**. 중앙대학교 대학원 석사학위논문.
- 박영숙(2006). **유아교육 현황과 기관평가의 과제**. **한국유아교육학회 2006년 정기 총회 및 정기 학술대회 자료집**.
- 박영희(1996). **사립유치원 운영의 실제와 성공적 운영에 대한 원장의 인식**. 숙명여자대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 박용현(1987). **학교사회**. 서울: 배영사.
- 박은혜(2003). **유아교사론**. 서울: 창지사.
- 박은혜(2006). **유치원 안전사고 처리와 판례를 통해 본 교사의 법적 책임에 대한 고찰**. **유아교육연구, 26(6)**, 83-102.
- 박재홍(1999). **기성세대의 생애사와 세대차이 인지에 관한 연구 : 질적 접근**. **한국 사회학회**.
- 박재환(2002). **유아교육기관의 경영관리**. 서울: 양서원.
- 박향숙(1995). **유치원 교사의 역할지각과 역할수행에 관한 연구**. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 반성수(1998). **한국 사립중등학교 교사의 교직사회화 과정에 관한 연구**. 성균관대학교 대학원 석사학위논문.
- 서울대학교 사범대학교교육연구소편(1981). **교육학용어사전**. 서울: 배영사.
- 서울여자대학교부속유치원(1995). **유치원 평가도구개발**.
- 신유근(1985). **조직행위론**. 서울: 다산사.
- 송유진(1993). **유아교육기관의 조직풍토와 교사의 직무만족도에 관한 연구**. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 안금주(2005). **유치원 원장의 역할의 중요성과 역할수행정도에 대한 유치원 교**

- 사의평가. 경남대학교 대학원 석사학위논문.
- 염지숙(2003). 교육연구에서 내러티브 탐구(narrative inquiry)의 개념, 절차 그리고 딜레마. **교육인류학연구**, 6(1), 17-36.
- 오승은(1994). 삶의 목적수준과 종교성과의 관계. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 우영혜(2006). 자율장학을 통한 교수 실제 변화에 관한 질적 연구: A유치원을 중심으로. 창원대학교 대학원 박사학위논문.
- 유봉환(1990). 국민학교 교사의 교직사회화에 관한 연구. 경성대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 유아교육법(2004). 법제처. www. moleg. go. kr.
- 유은주(2005). 사립유치원 원장의 삶에 관한 내러티브. 세종대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 유철인(1998). 생애사 자료의 수집과 텍스트의 해석. **간호학탐구**, 7(1), 186-195.
- 유현의(2005). 교사가 지각한 학교장의 문화적 지도성이 조직문화와 조직 몰입을 매개로 조직효과성에 미치는 영향. 경남대학교 대학원 석사학위논문.
- 윤여각(1998). 교육생애사 연구방법. **교육인류학소식**, 4(3), 8-11.
- 윤택림(2004). **문화와 역사 연구를 위한 질적 연구 방법론**. 서울: 아르케.
- 윤희원(1985). **교육인사행정**. 서울: 박영사
- 윤희주(1995). 교사발달 단계 및 직능발달 요인에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 이경민(2002). 유치원 교사의 생애에 대한 기초연구. **유아교육연구**, 8(4), 69-87.
- 이경자(2003). 사립유치원 원장의 직무만족과 직무스트레스관계. 경원대학교 대학원 석사학위논문.
- 이난숙(1992). 교사의 직능발달특성에 관한 연구. 한국교원대학교 대학원 박사학위논문.
- 이대균, 송정원(2004). **유아교육기관 운영관리**. 서울: 양서원.
- 이만영, 김수연(1995). 생애사(life story)해석에 관한 경험적 연구. **한국심리학회지**, 14(1), 85-116.
- 이분려(1998). 유치원조직풍토와 직무만족 및 교사 효능감의 관계. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이선경(1990). 유치원 조직풍토와 교사의 헌신도에 관한 연구. 이화여자대학교

- 대학원 석사학위 논문.
- 이선이(2003). 유아교육기관 운영에서 원장이 인식하는 문제. 호서대학교 교육 대학원 석사학위논문.
- 이순자(2002). 초등학교 병설유치원 교직원문화의 특질. 중앙대학교 대학원 박사 학위논문.
- 이순자, 오숙현(2007). 공립유치원 교사의 순환전보제에 따른 근무지 이동 및 선택 관련 변인 분석. **열린유아교육연구**, 12(2), 1-26.
- 이승연(1994). 유아교사 발달단계에 기초한 유치원 교사의 관심사 분석. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 이연승, 박향원(2004). 유아교사가 지각하는 유아교육기관장의 변혁적 지도성에 관한 연구. **미래유아교육학회**, 11(3), 141-164.
- 이영미(2006). 멘토링(mentoring)을 통한 2세 영아교사의 보육프로그램 수행 과정 탐색. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 이영자, 권영례(1997). **유아교육기관의 운영관리**. 서울: 창지사.
- 이영자(1993). **유아교육체제의 실상화 과제**. 한국유아교육학회.
- 이완희(2004). 2세 영아반 초임교사의 정체성 형성 과정. 중앙대학교 대학원 박사학위 논문.
- 이원선(2003). 국공립 보육시설 시설장의 운영관리 역할 수행실태 및 직무만족도에 관한 연구. 숙명여자대학교 정책대학원 석사학위논문.
- 이용주(2003). 3세반 학급 공동체의 형성과정에서 나타나는 특성에 관한 연구. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 이윤식(1991). 우리나라 중등교사들의 발달과정에 관한 예비적 기술: 사례를 중심으로. **한국교육**, 18, 293-331.
- 이윤식(1992). 교육자치제의 실시에 따른 학교 경영의 개선 방향. **한국교육**, 19, 181-204.
- 이윤식(1999). 한국 중등교사들의 발달과정에 대한 예비적 기술. **한국교육**, 18, 293-331.
- 이은우(2005). 초임교사 모임을 통한 유치원 교사들의 교직생활 이야기. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 이인기(2002). 교사발달단계와 역할갈등에 관한 연구. 전주대학교 대학원. 석사학위논문.

- 이인숙(2010). 공립유치원 교사의 직무스트레스와 직무 만족도와의 관계. 충남대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이재석(2003). 유아교육기관 원장과 교사의 직무스트레스에 관한연구. 인제대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이정석(1998). 유치원 원장의 지도성 유형과 유치원 운영관리와의 관계연구. 인제 대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 이정화, 정선아(2004). 사립유치원장이 바라보는 특별활동운영 의미. **열린유아교육연구**, 8(4), 69-87.
- 이윤경·임충기(2005). 유치원 원장의 역할 수행에 대한 초등학교 병설유치원 원(교)장과 교사의 지각 및 기대의 차이와 유치원의 조직효과성과의 관계. **유아교육연구**, 25(3), 177-201.
- 임승렬(1990). 전문성을 키워 나가기 위한 현장의 조건: 교사의 전문성과 역할. **한국어린이 교육협회 1990년도 가을 세미나자료**.
- 임재택(2003). **유아교육기관 운영관리**. 서울: 양서원.
- 장미아(1996). 유치원 교사의 직무스트레스와 대처방법. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 장지연, 신동균, 신경아, 이해정(2009). **중·고령자 근로 생애사 연구**. 한국노동연구원.
- 전윤숙(2010). 유치원 원장이 인식하는 원장의 이미지를 통한 리더쉽 유형분석. **미래유아교육학회지**, 17(1), 329-351.
- 정광주(2009). 중년기 교사의 교직생화에 대한 생애사 연구. 전남대학교 대학원 박사학위논문.
- 정덕영(2010). 사립유치원 공교육화를 위한 정부지원 정책의 현황과 발전방향에 관한 연구. 건국대학교 행정대학원 석사학위논문.
- 정덕희(2008). 민간시설보육시설장의 일과 갈등. **열린유아교육연구**, 13(6), 93-119.
- 정서영(2009). 사립유치원 원감의 애환과 보람 그리고 희망. 배재대학교 대학원 석사학위논문.
- 정선숙(2002). 초등학교 세 여교장의 생애사 연구. 진주교육대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정우현(1989). **교사론**. 서울: 배영사.

- 정은경(2009). 세 유치원 원감의 역할 수행에 관한 이야기. **유아교육연구**, 29(5), 141-162.
- 정정희(2009). 공립유치원 단일학급 교사의 교직 생활 이야기. 한국교원대학교 교육대학원 석사학위논문.
- 정혜순(1997). 공립유치원의 지역별 운영관리 실태 조사연구. 한국교원대학교 대학원 석사학위논문.
- 조부경(1994). 유치원 교사의 교직 전문성 인식과 관심사와의 관계에 관한 연구. **한국 교원대학교 교수논총**, 10(2), 131-161.
- 조부경, 백은주(2001). 발달적 장학을 통한 유아교사의 과학교육에 대한 관점 및 교수실제의 변화 과정. **한국유아교육학회**, 21(1), 269-291.
- 조양자(1991). **현대유치원 운영관리**. 서울: 형설사.
- 조용환(1998). 학교장의 삶과 일: 교장의 눈으로 본 학교문화. **교육인류학연구**, 1(2), 107-139.
- 조용환(2005). **질적 연구: 방법과 사례**. 서울: 교육과학사.
- 조혜선(2008). 유치원 교직문화 분석-경력교사 10인의 인식을 중심으로. 이화여자대학교 대학원 박사학위 논문.
- 조혜진(2009). 보육시설에서 초임교사를 멘토링하는 경력교사의 어려움과 효과적인 멘토링을 위한 중요 요소. **유아교육연구**, 29(5), 21-43.
- 최상근(1992). 한국 초·중등교사의 교직사회화에 관한 과정연구. 한국교원대학교 대학원 박사학위논문.
- 최서영(2008). 사립유치원 원장의 애환과 보람 그리고 희망. 배재대학교 대학원 석사학위논문.
- 최영신(1999). 질적 자료 수집: 생애사 연구 사례를 중심으로, **교육인류학연구** 2(2), 1-22.
- 최옥련(2006). 한국유치원 교육의 발전방안연구: 발전과정과 현황분석을 중심으로 관동대학교 대학원 박사학위논문.
- 최은희(1997). 유치원 교사의 직무족도에 관한 연구. 계명대학교 교육대학원 석사 학위논문.
- 최희진(2002). 중학교 초임 체육교사의 교직사회화. 서울대학교 대학원 박사학위 논문.
- 탁옥경, 배지희(2009). 보육시설 평가인증 참여과정에 나타나는 어린이집의 변화 과정 탐색. **유아교육연구**, 29(4), 257-280.

- 팽영일(2005). *유아교육역사와 사상*. 서울: 양서원.
- 한공우(1995). *교육학개론*. 서울: 동문사.
- 한국교육개발원(2009). *교육통계 데이터베이스*.
- 한국유아교육학회(2003). *유아교육백서*. 서울: 양서원.
- 한국유아교육학회(2006). *유아교육사전*. 서울: 한국사전연구소.
- 한미양(2008). 사립유치원 초인교사의 적응과정연구: 원장의 시각으로 본 초임교사. 강남대학교 교육대학원 석사학위 논문.
- 한민경(2009). 유치원 교사가 지각한 원감의 변혁적·거래적 리더십이 교사 임파워먼트 및 유치원 조직효과성에 미치는 영향. *유아교육연구*, 29(3), 49-71.
- 홍은경(2003). 유치원 초임교사를 위한 멘토링(Mentoring)과정. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.
- 황해익(2005). *유치원운영관리*. 서울: 양서원.
- Almood, L. (1986). *Research-based teaching in game*. In. J. Evans(Ed), Physical education, sport, and schooling: Studies in the sociology of physical education(pp. 155-166). Lewes, UK: Falmer Press.
- Alheit, P. (1996) Biographisches Lernen als gesellschaftliches Veraenderungspotential, Ahlheim & Bender (eds.): *Lernziel Konkurrenz?* Opladen, 179-196.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: Freeman and Company.
- Barth, R. (1980). *Run School Run*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Berk, L. E. (1994). *Child Development*(3rd). Mssachusetts: Allyn and Bacon.
- Bertaux, D. (1981). *Biogrophy and society*. London: Sage.
- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, MA: Havard University Press.
- Burden, P. R.(1981). Teachers perceptions of their personal 22and professional development. (ERIC Doucument Reproduction Servies No. ED 210-258).
- Burke, P. J, Christensen, J. C., & Fessler, R. (1984). Teacher career stage: Implications for staff development. (ERIC Document Reproduction

Service No ED 250-276).

- Burke, P. J. (1987). *the Teacher career cycle: model development and research report*. (ERIC Document No. ED 289-846).
- Clandinin, D. J, & Connelly, F. M. (1988). studying teachers knowledge of classrooms: Collaborative research, ethics, and the negotiation of narrative. *The Journal of Educational Thought*, 22(2A), 269-282.
- Connelly, F.M. & Clandinin, J. (2007). *교사와 교육과정-교사들의 경험에 대한 내러티브-[Teachers as curriculum planners]* (강현석, 박민정, 소경희, 조덕주, 홍은숙 공역). 서울: 양서원 (원서 1988년 출판).
- Corradi (1991), Text context and individual meaning rethking. life histories in a hermeneutic framework. *Discourse and Society*, 2(1), 105-108.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. 조홍식 · 정선옥 · 김지숙 · 권지성 (역). (2005). *질적 연구방법론 다섯 가지 전통*. 서울: 학지사.
- Davis, M. D., & Zaret, E. (1984). Needed in teacher education: A developmental model for evaluation of teachers, preservice to inservice. *Journal of Teacher Education*, 35(5), 18-21.
- Decker, C. A. & Decker, J. R. (2001). *Planning and administering early childhood programs*. Columbus: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Denzin, N. (1978). *The research act: an introduction to sociological methods(2 Ed)*. NY: McGraw- Hill.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197- 203.
- Erikson, E. H. (1980). *Identity and the life cycle*. New York: Norton.
- Erikson, E. H. (1982). *The Life cycle completed*. New York: Norton.
- Faraday, Plummer (1979). Doing life histories. *Sociological Review*, 27(4). 773-798.
- Fessler, R. (1985). A model for teacher professional growth and development. In P. J. Burk, & R. G. Heideman, (Eds), *Career- Long teacher education*(pp.181-193). Springfield, IL: Charles Thomas.
- Fullan, M., & Hargreaves, A. (2006). *학교를 개선하는 교사[What' s worth*

fighting for in your school?]. (최의창 역). 서울: 무지개사(원서 1996년 출판).

Fuller, F. F. (1969). Concerns of teacher: *A developmental conceptualization.* American Educational Research Journal, 6, 207-226.

Glesne, C., & Peshkin, A. (1992). *Becoming qualitative researchers: An introduction.* White Plains, NY: Longman.

Glickman, C. D. (1981). *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers to improve instruction.* Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Glickman, C. D. & Ross-Gorden, J. (1995). *Supervision of instruction: A developmental approach.* Boston: Allyn & Bacon.

Goetz, J., & LeCopte, M. (1984). *Ethnography and Qualitative Desing in Educational Research.* New York :Academic Press.

Goodson, I. (1991). *Teacher's lives and educational research* In I. Goodson & R . Walker (Eds), *Biogroply identity and schooling: Episodes in educational research*(pp137- 149). Lewes, Falmer Press.

Gould, R. L. (1978). *Transformations: Growth and change in adult life.* New York: Simon and Schuster.

Gregorc, A. F. (1973). Developing plans for professional growth. NASSP Bulletin. 57(377).

Hargreaves, J. (1978). Sport and physical education: Autonomy or domination. Bulletin of Physical Education, 13, 19-35.

Hargreaves, A., & Fullan, M. G. (1992). *Understanding teacher development,* Ner York: Teachers College Press.

Harre, R., & Lamb, R. (1983). *The encyclopedic dictionarry of pychology.* Cambridge, MA: MIT Press.

Hinde, R. A. (1989). Ethnological and relationship approach. In R. Vasta(Ed). *Annal of child development*, 6, 251-285.

Hoppock, R. (1985). *Job satisfaction,* New York: Haper & Brother.

Hughes, C. (1989). Ethnography, What's in a word-process? product? promise? *Qualitive Health Reseach*, 4, 159.

- Hurberman, M. (1989). The professional life cycle of teachers. *Teachers College Record*, 91(1), 31-57.
- Irwin, D. B. , & Simons, J. A. (1994). *Lifespan developmant psycholpgy*. dubuque: Wilm. C. Brown Communications, Ins.
- Jorde- Bloom, P. (1988). *A great place to work: Improving conditions for staff in young children program*. Washington, DC: NAFYC.
- Johnson(1972). Style of third party intervention, face-saving and bargaining behavior *Journal of Experimental social Psychology*, 8, 319-330.
- Kagan. S. L. (2000). Foreword. In M. L. Culkin(Ed), *Managing quality in young children's program The Leader's role* (pp40-58). NY: Teachers College Press.
- Katz, L. G. (1972). Developmental stages of preschool teachers. *Elementary School Journal*. 73, 50-54.
- Marotzki, W. (1995). Forschungs methoden der eriehungs wissens chaftlichen Biographie forschung, Krueger, H. H. & marotzki, Windfried (ed): Erziebungs wissens chaftliche Biographiefors chung, winheim, 55-89.
- Miller, P. H. (1989). *Theories of developmental psychology*. NY: Freeman.
- Levinson, D, J. (1978). *The seasons of man's*. New York: Ballentine.
- Levinson, D, J. (1996). *The seasons of woman's life*. 김애순(역)(1998). *여자가 겪는 사계절*. 서울: (주)세종세적.
- Newman, K. K. (1977). *Middle-aged experienced teacher's perceptions of their career development*. Doctoral dissertation, The Ohio State University. Dissertation Abstracts International A, 39(8).
- Lortie, D. C. (1975). *School teacher: A sociological study*. 진동섭 역(2002). *교직사회: 교직과 교사의 삶*. 서울: 양서원.
- Polkinghorene, D. E. (1989). Phenomenological research methods. In R. S. Valle & S. Halling (Eds.), *Existential - phenomenological perspectives in psychology* (pp. 41-60). Nes York: Plenum.
- Rieman, D. J. (1986). The essential structure of a interrraction: Doing phenomenology. in P. M. Munhall & C. J. Oiler(Eds). *Nursing research a qualitative perspicitive*(pp. 85-105). Norwalk, CT: Appletion - Century- Crofts.

- Rodd, J. (1998). *Leadership in early childhood*. New York; Theacher College Press.
- Robbins, P. S.(1976). *The administrative process: Integrating theory and practice*. N. J. :Prentice-Hall.
- Santrock, J. W. (1995). *Life-span development*. Dubuque :Wim C. Brown Communication, Inc.
- Schuler. R . S. (1980). Definition and conceptualization of stress in *Organizational Behavior and Performance*, 25, 184-215.
- Schon, D., A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Sergiovanni(2001). *supervison: Aredefinition*(6th Ed). NY:Mcgrw-Hill.
- Spradly, James., P. *문화탐구를 위한 참여관찰법*, 이희봉역 (1989). 서울: 대한 교과서 주식회사.
- Steuer, F. B. (1994).*The Psychological Development of Children California: Brooks/Cole Publishing Company.*
- Webb, N. (2001). *Culturally diverse parent-child and famliy relationships: A guide for social workers and other practitioners*. NY: Allyn & Bacon.
- Wolcott, H. (1984). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. London: Sage.

부 록

<부록1> 연구문제 해결을 위한 면담가이드

<부록2> 연구문제를 위한 면담일정

<부록-1>

***연구문제 해결을 위한 면담가이드 (1차) - 교사시절회상 및 회고**

연구일자:

시간:

제보자:

장소:

1. 어릴 적 꿈은 무엇이었나요?
2. 학창시절은 어떠하였습니까?
3. 교사가 되기까지 어떤 과정을 거쳤습니까?
4. 초임 교사시절을 어떠하였습니까?
5. 교사생활 중 가장 힘들었던 기억은 무엇입니까?
6. 교사시절은 어떠하였나요?
7. 교사시절 원에서 관리자와 동료간에 관계는 어떠하였나요?
8. 본인이 느끼는 유치원생활은 어떠하였나요?

***연구문제 해결을 위한 면담가이드 (2차) -원장이 되기까지의 여정**

연구일자:

시간:

제보자:

장소:

1. 원장이 되기까지 어떠한 과정을 거쳤나요?
2. 처음 원장이 되었을 때 심정은? 각오는 어떠하였나요?
3. 원장이 되어서의 생활은 어떠하였나요?
4. 유치원의 현황은 어떻게 되나요?
5. 원장으로서의 운영은(교육철학) 어떠한가요?
6. 유치원의 행사들은 어떻게, 혹은 어떠한 행사로 진행되는가요?
7. 원장으로서의 하루일과는 어떠한가요?
8. 원장으로서의 교육이나 운영 면에 중점을 두는 부분은 무엇인가요?
9. 원장으로서의 역할들은 어떠한 것들이 있나요?
(교육과정, 회계, 시설, 급·간식, 학부모, 교직원, 원아, 지역사회. 상부기관과의 관계)구체적이며 상세하게
10. 원장으로서, 부속유치원장으로서 느끼는 애로사항은 어떠한가요?
(안전사고, 원아 모집, 학부모관리, 교직원관리, 급 간식, 다양한 교육 프로그램 운영, 행정기관과의 관계, 경영상의 고충)구체적이며 상세하게

***연구문제 해결을 위한 면담가이드 (3차) - 여성으로서의 정체성,
원장이 주는 삶의 의미**

연구일자:

시간:

제보자:

장소:

1. 가족관계는 어떠한가요?
2. 가정에서의 역할은 어떻게 수행하고 있나요?
3. 가정생활과 직장생활에서 겪는 갈등은 어떻게 해결하였습니까?
4. 여성으로서의 유치원장의 역할은 어떠한 의미일까요? 구체적으로
5. 원장으로서 위치와 역할을 수행하는데 있어 방해가 되는 것은 무엇입니까?
6. 원장으로서 발전을 하는데 영향을 끼치거나 도움을 주는 요인과 인물들은 어떠한가요?
7. 한 기관의 최고 관리자로서 원장의 의미는 무엇이라고 생각합니까?
8. 자신이 느끼는 원장의 모습은 어떠한가요?
9. 유치원에서 교사들과 관계자와의 관계는 어떠한가요?
10. 원장으로서 남모르게 고민하거나 어려웠던 일은 무엇입니까?

***연구문제 해결을 위한 면담가이드(4차) - 보람, 희망 계획, 포부**

연구일자:

시간:

제보자:

장소:

1. 사립유치원이 나아가야 할 방향은 무엇일까요?
2. 사립유치원의 현실과 전망은 어떠한가요?
3. 부속기관으로서의 유치원의 위상은 어떠한가요?
4. 부속유치원장으로서의 개인적인 바람은 무엇인가요?
 - 4-1 기관 면에서?
 - 4-2 교사 면에서?
 - 4-3 원장의 개인적인 측면에서?
5. 부속유치원장으로서의 삶의 의미는 무엇인가요?
6. 부속유치원장으로서의 일에 대한 의미는 무엇인가요?
7. 사립유치원의 당면과제는 무엇이라고 생각합니까?
8. 원장으로서 갖추어야할 덕목은 무엇이라고 생각 합니까?
9. 전문가가 되기 위해 원장이 갖추어야할 덕목은 무엇이라고 생각합니까?
10. 성장 발전하는 유치원이 되기 위해 원장이 관심 가져야 할 부분은 무엇이라고 생각 합니까?
11. 원장으로서 유아들은 어떤 의미인가요?
12. 원장으로서 교사들은 어떤 의미인가요?
13. 원장으로서 학부모들은 어떤 의미 인가요?
14. 원장으로서 유치원(상부기관)은 어떤 의미 인가요?
15. 부속유치원장으로서의 자신의 자화상을 그린다면?

<부록-2> 연구의 면담계획일정

일 자	면담내용	연구의 내용	참석자	면담장소
2009, 8 ~ 8, 30 예비연구	1차 집단면담 부속기관원장 정기모임	연구의 취지 및 허락 동의, 연구일정안내 연구의 윤리적인 입장표명	연구자 및 3명 원장	레스토랑
8. 31 ~ 9. 4	마리아 원장개인면담 (1회 차)	마리아원장의 교직입문경험인터뷰, 개인적인 배경	연구자, 마리아원장	마리아 유치원 사무실
9. 9	연꽃원장 개인면담 (1회 차)	연꽃원장의 교직입문경험인터뷰, 개인적인 배경	연구자, 연꽃 원장	연꽃 ,유치원 사무실
9,15	으뜸원장 개인면담 (1회 차)	으뜸원장의 교직입문경험인터뷰, 개인적인 배경	연구자, 으뜸 원장	으뜸, 유치원 사무실
9. 17	2차 집단면담	s지역사립유치원연합회 정기 월례회, 유치원상황(일반적인현황과 실태)	연구자 및 3명의 원장	식당
9. 23	3차 부속기관원장 정기모임 집단면담	원장의 역할1 (교육과정, 시설관리, 원아관리 등)	연구자 및 3명의 원장	식당
9. 30	마리아 원장개인면담 (2회 차)	가정적인 배경, 여성으로서의 삶	연구자, 마리아원장	마리아 유치원 사무실
10. 7	연꽃원장 개인면담 (2회 차)	가정적인 배경, 여성으로서의 삶	연구자, 연꽃 원장	연꽃 유치원 사무실
10. 14	으뜸원장 개인면담 (2회 차)	가정적인 배경, 여성으로서의 삶	연구자, 으뜸 원장	으뜸 유치원 사무실
10. 16	4차 집단면담	s지역사립유치원연합회 정기 월례회, 원장의 역할2	연구자 및 3명의 원장	식당

10. 24	마리아 원장개인면담 (3회 차)	원장의 역할, 고뇌, 애환1	연구자, 마리아원장	마리아 유치원 사무실
10. 28	연꽃원장 개인면담 (3회 차)	원장의 역할, 고뇌, 애환1	연구자, 연꽃 원장	연꽃 유치원 사무실
11. 4	으뜸원장 개인면담 (3회 차)	원장의 역할, 고뇌, 애환1	연구자, 으뜸 원장	으뜸 유치원 사무실
11. 11	5차 집단면담	s지역사립유치원연합회 정기 월례회, 원장의 역할, 고뇌, 애환2	연구자 및 3명의 원장	식당
11. 18	6차 집단면담	원장의 역할, 고뇌, 애로사항3	연구자 및 3명의 원장	식당
11. 25	마리아원장 개인면담 (4회 차)	원장의 위치와 역할에서 느끼는 보람	연구자, 마리아원장	마리아 유치원 사무실
12. 2	연꽃원장 개인면담 (4회 차)	원장의 위치와 역할에서 느끼는 보람	연구자, 연꽃 원장	연꽃 유치원 사무실
12. 9	으뜸원장 개인면담 (4회 차)	원장의 위치와 역할에서 느끼는 보람	연구자, 으뜸 원장	으뜸 유치원 사무실
12. 16	7차 집단면담	s지역사립유치원연합회 정기 월례회, 원장의 위치와 역할에서 기대하는 희망	연구자 및 3명의 원장	식당
12. 23	8차 집단면담	부속기관원장 정기모임 , 개인적인 계획, 바람 포부	연구자 및 3명의 원장	식당
12. 30	마리아 원장개인면담 (5회 차)	부설유치원장으로서의 고충	연구자, 마리아원장	마리아 유치원 사무실

2010 1. 6	연꽃원장 개인면담 (5회 차)	부설유치원장으로서의 고충	연구자, 연꽃 원장	연꽃 유치원 사무실
1. 13	으뜸원장 개인면담 (5회 차)	부설유치원장으로서의 고충	연구자, 으뜸 원장	으뜸 유치원 사무실
1. 20	9차 집단면담	s지역사립유치원연합회 정기 월례회, 부속유치원장의 의미	연구자 및 3명의 원장	식당
1. 22	10차 집단면담	부설기관원장 정기모임, 부설유치원장으로서의 자기자화상	연구자 및 3명의 원장	식당
1. 29	마리아원장 개인면담 (6회 차)	원장으로서의 가정에서의 위치, 역할 엄마 주부 아내, 여성으로서의 정체성	연구자, 마리아원장	마리아 유치원 사무실
2. 3	연꽃원장 개인면담 (6회 차)	원장으로서의 가정에서의 위치, 엄마 주부 아내, 여성으로서의 정체성	연구자, 연꽃 원장	연꽃 유치원 사무실
2. 10	으뜸원장 개인면담 (6회 차)	원장으로서의 가정에서의 위치, 엄마 주부 아내, 여성으로서의 정체성	연구자, 으뜸 원장	으뜸 유치원 사무실
2. 17	11차 집단면담	s지역사립유치원연합회 정기 월례회, 멤버 체크, 연구의 진실성확인1	연구자 및 3명의 원장	식당
2. 24	12차 집단면담	부속기관원장 정기모임 멤버 체크, 연구의 진실성확인2	연구자 및 3명의 원장	식당

감사 글

먼저 이런 시간이 있기까지 하느님께 모든 영광을 돌려 드립니다. 부족한 논문이 완성되기에는 많은 사람들의 도움과 협조가 있었기에 가능한 일이었습니다. 몇 년 전부터 저의 송구영신 예배 첫 번째 기도 제목은 논문을 쓸 수 있도록, 글을 내려달라는 간절한 소망이었습니다. 그로 인하여 논문은 우여곡절을 겪으면서 이 시간까지 오게 되었습니다. 논문을 쓰는 일은 고통스럽고 힘든 과정의 연속이었습니다. 그리고 무엇보다 저 자신의 한계를 느끼고 길을 잃고 헤매 일 때마다 하나님은 기도하게 하시고 간구하게 하셨습니다. 그러다 보니 무엇보다 저를 알아가는 일이었음을 논문을 마치고 나니 깨닫게 되었습니다.

부족한 제자를 받아주시고 꼼꼼하고, 세심하게 논문을 읽어주시면서 휴일도 마다 않고, 제자를 챙기시며 언제나 친절하고, 자상하게 격려해주신 서 현 교수님! 제 인생을 다시 한 번 새롭게 볼 수 있도록 눈을 뜨게 해 주셨습니다. 그 과정에서 때로는 매의 눈으로 정확한 분석과 해석하게 하도록 하신 교수님 덕분에 글을 쓴다는 것이 무엇인지 장님 문고리 잡는 심정으로 논문을 쓰게 되고, 논문을 마칠 수 있게 되었습니다. 그 결과 무지렁이 같은 제가 감히 미지의 세계로, 학문의 길로 들어설 수 있었습니다. 그길로 인도 해주신 교수님 정말 고맙습니다.

나장함 교수님! 차분함으로 논문을 봐 주시고 질적 연구의 체계를 알려주신 고마운 교수님 감사합니다. 박주성 교수님! 언제나 웃으시면서 격려해주시고 석사시절부터 부족한 저에게 격려와 지지를 보내주신 고마우신 교수님 감사합니다. 김대식 교수님! 철학적인 안목으로 글의 의미를 일러 주시고 세심하게 지도해 주셔서 부족한 논문이 그나마 이만큼 되었습니다. 박미자 교수님! 꼼꼼함과 정확함으로 글을 쓰는 체계와 순서를 일러주시고 논문을 쓴다는 일이 어떤지를 알려주시며 부족한 저를 부끄럽지 않게 배려 해주서 감사합니다. 학문이라는 것은 산을 오르는 것과 같이 힘들고 숨이 막혀오는 것 같은 고통이지만 가는 길에서 만나는 풍경을 알아가는 것이라고 조언 해주신 말씀 잊지 않고 가슴에 새기면서 공부에 임하겠습니다. 논문의 교정을 도와주시고 조언을 해주신 김성재 교수님 감사합니다. 멀리 있어 뵈지도 못한 상황에서도 글을 읽어주신 홍지명 선생님 정말 감사합니다. 선생님의 꼼꼼한 도움으로 인해 이만큼 할 수 있었습니다. 잘 할 수 있다고 용기 주던 후배 송선화 선생님, 박민아 선생님의 따스한 격려도 감사드립니다.

당회장 임화식 목사님! 감사드립니다. 신앙에 언제나 정진할 수 있는 원동력이었고, 옆에서 묵묵히 봐주시고, 힘을 실어주신 어른신이시고 저에게는 믿음의 비타민이십니다. 오랜 시간 동안 함께 한 순천중앙교회에도 감사하고 교회와 유치원이 있

기에 저의 삶이 존재의 의미를 다 할 수 있게 됩니다. 교회의 집사님들과 권사님들 그리고 유치원 운영위원 장로님들 모두 감사드립니다. 21년 동안 몸담은 유치원, 어렸을 적부터 다니던 교회, 그리고 관계되신 여러분들 모두들 감사드립니다. 이경화, 김현정, 이재은 유치원 선생님들 모두 감사합니다.

시댁 부모님, 부족한 며느리를 늘 챙겨주시고 신경 쓰지 않게 배려해 주셔서 지금의 저희 가족이 존재합니다. 사랑하는 딸 은서와 남편에게도 감사하고 사랑한다고 전합니다. 논문 쓴다고 매일 밤늦게 오는 엄마를 오랫동안 기다려주고 참아주었던 예쁜 딸 은서에게는 특히 미안하고 또 미안합니다. 언제나 친구 같은 남편! 서수현 남편에게도 감사의 마음을 보냅니다. 친정아버님 감사합니다. 막내딸의 공부를 누구보다 기뻐하시고 대견해 하실 것 같습니다. 그리고 저에게 멘토 같은 친정의 세 명 언니들, 동생 모두 저에게 소중한 분들입니다.

논문을 쓰기 위해 연구에 참여해 준 문성숙 원장님, 신인숙 원장님, 정현주 원장님 감사합니다. 원장님들이 계시지 않으셨다면 이 논문은 빛을 보지 못 하였을 수도 있었습니다. 우리 다쓰회가 정말 모임의 목적을 다할 수 있도록 살아갑시다.

오늘 이 시간에 만족하지 않고 세상에 빛 진자로서의 역할과 소명을 다하며 살아가겠습니다. 학문의 영을 허락하신 주님께 다시 한번 감사드리며 더욱 더 연구하며 살아가는 자세를 잊지 않겠습니다. 그리고 저의 인생이 평생감사로 이어질 수 있도록 애쓰며 살아가겠습니다. 예비하여 주신 주님께 더 많은 일로 쓰임을 받을 수 있도록 기도 합니다.

마지막으로 이 기쁨과 영광을 천국에서 막내딸을 보고 그 누구보다 기뻐하실 친정어머님 김근화 권사님께 모두 바칩니다.

Teach me, O Lord, to follow your decrees; then I will keep them to the end.

여호와여 주의 율례들의 도를 내게 가르치소서 내가 끝까지 지키리이다.

Give me understanding, and I will keep your law and obey it with all my heart.

나로 하여금 깨닫게 하여 주소서 내가 주의 법을 준행하며 전심으로 지키이리다.

Direct me in the path of your commands, for there I find delight.

나로 하여금 주의 계명들의 길로 행하게 하소서 내가 이를 즐거워 함이니이다.

psalms 119, 33~35.

저작물 이용 허락서

학 과	교육학과	학 번	20047521	과 정	박사
성 명	한글: 윤 혜란 한문 : 尹 惠 蘭 영문 : Youn Hea Ran				
주 소	전남 순천시 왕지동 롯데캐슬 아파트111-1402				
연락처	E-MAIL : younhr68@ lycos. co.kr				
논문제목	한글 :부설유치원장들의 삶의 애환과 보람에 관한 연구 영어 :A Study on Joys and Sorrows of the Life and Worth of Affiliated Kindergarten's Principals				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사 표시가 없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판권을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의(0) 반대()

2010년 8 월 25 일

저작자: 윤 혜 란 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하

