

보육인재로의 성장과 비전



이 한영 [연성대학교 유아교육과 교수]

강의에 들어가며

- 어린이집 조직 특성을 이해한다.
- 어린이집 중간관리자의 역할과 책무를 인식한다.
- 중간관리자로서의 자질과 역량을 파악하고 리더십의 실천덕목을 갖는다.

강의 목표

1Part

어린이집 조직관리의 이해

1-2 Part

중간관리자의 역할

2 Part

중간관리자의 리더십 이해와 실천능력

조직 문화의 이해

- 조직 : 혼자 힘으로 달성하기 어려운 목표를 달성하기 위해 두 사람 이상이 모인 조직 구성원의 집합체(진동섭,2008)



1. 어린이집 조직과 중간관리자

● 어린이집의 조직 문화의 특성

1

보육과 교육이라는 목적과 기능에서 오는 특성

2

규모가 작고 인적 구성이 단순

3

근무 조건이 열악하고 조직 공동체 의식 낮음

4

젊은 세대와 여성으로 구성

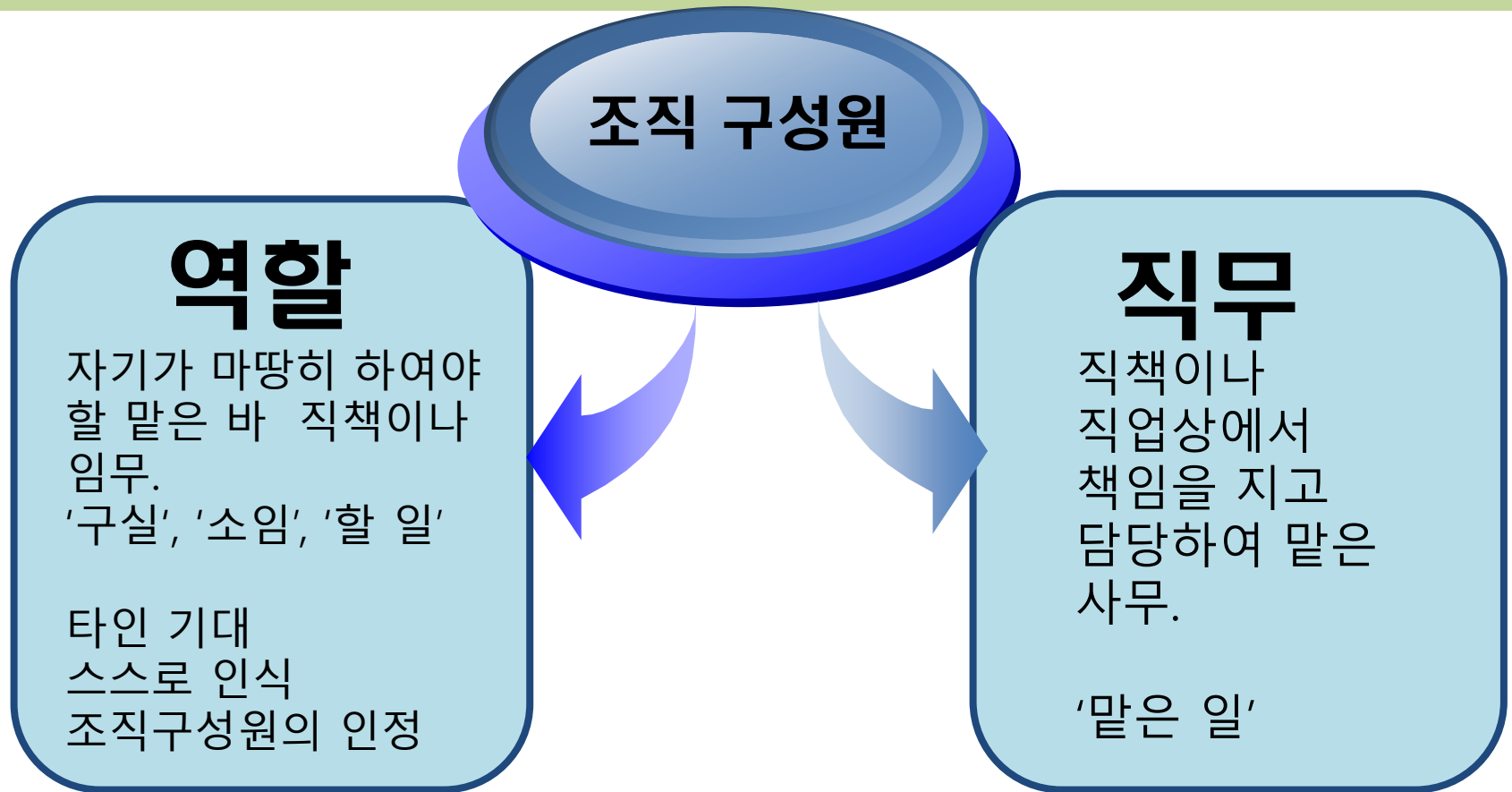
5

교사의 업무는 매우 독립적이고 개인적

6

설립 주체에 따라 다양하고 복잡한 운영 현황,
특성, 재정 상황

조직구성원의 역할과 직무가 다르다



조직구성원의 역할과 직무는
노력, 시간, 환경에 따라 변한다.

조직 문화(organizational culture)



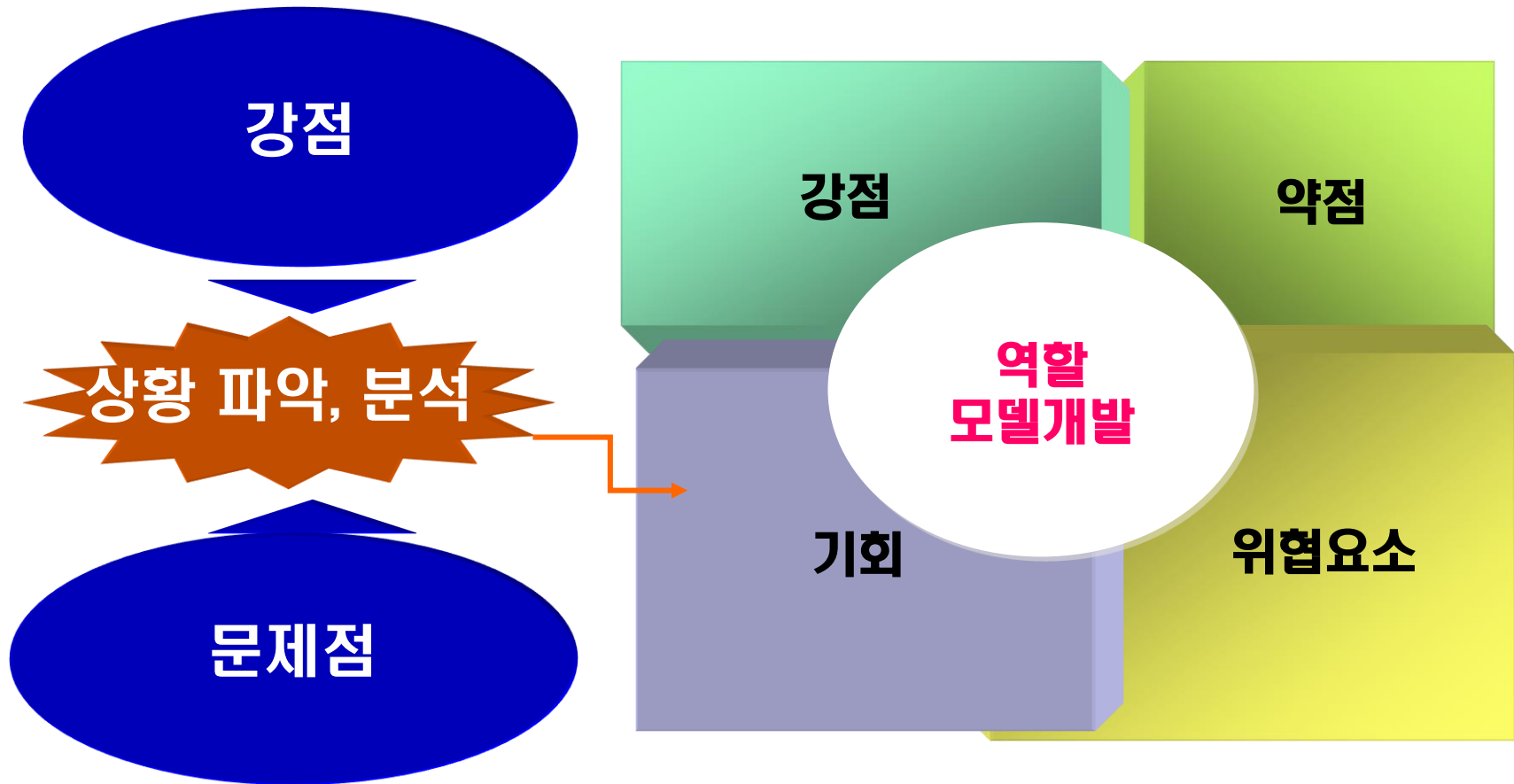
조직 전체의 행동

조직 성장의 동력

[] 어린이집을 소개합니다.



어린이집 , 스왓(SWOT) 분석



어린이집 상황 분석하기

분석

- 비전 만들기의 목적이나 정보의 공유
 - 기초자료의 수집
 - 문제의식 제고
- 어린이집의 내·외부환경 분석
- 가이드라인의 제시

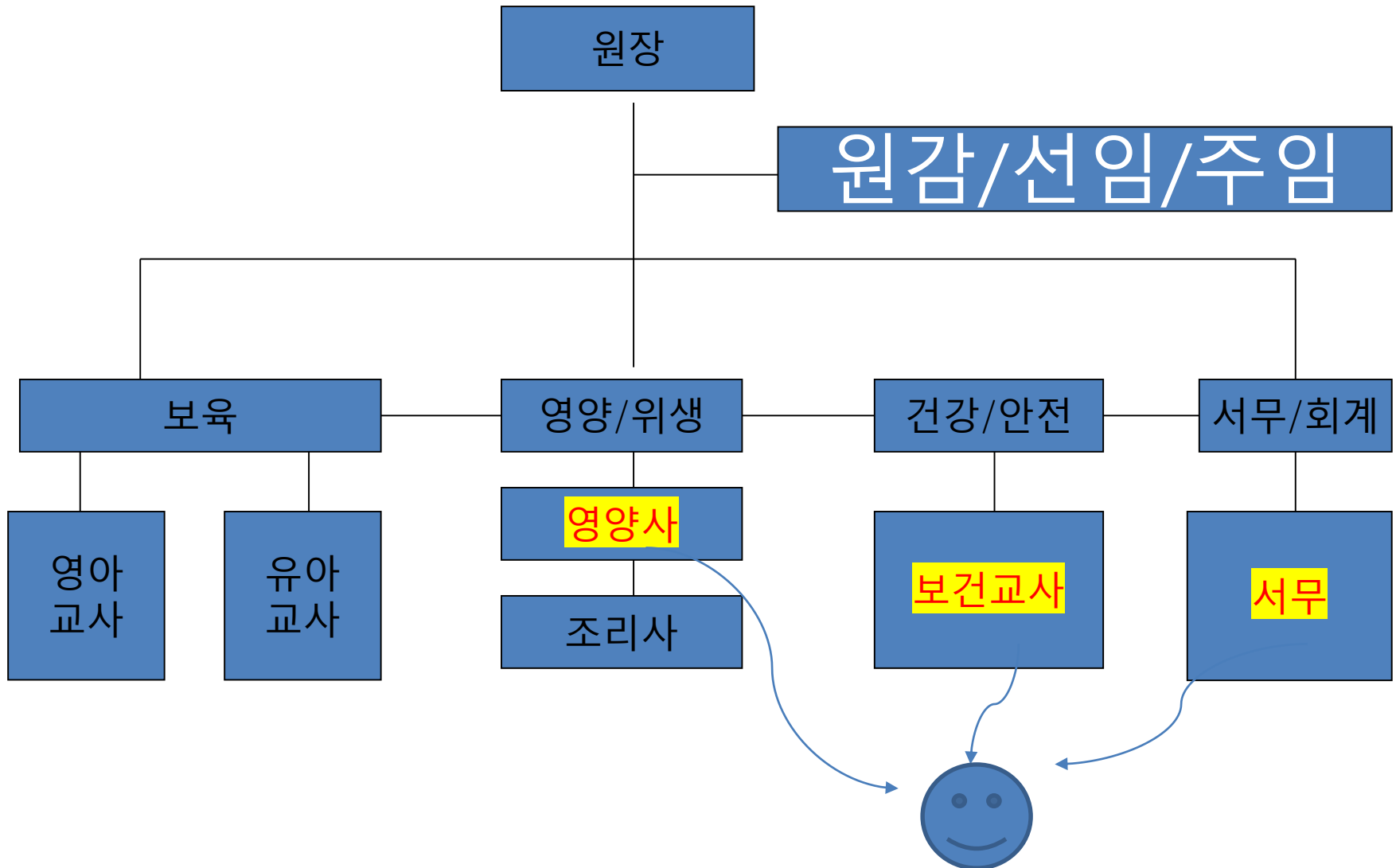
종합화

- 사실분석에 입각한 새로운 발상
- 비전의 기본 구상
- 비전 만들기(좁은 의미)

구체화

- 상세화 · 구체화하기
- 비전의 실행을 위한 시나리오 만들기

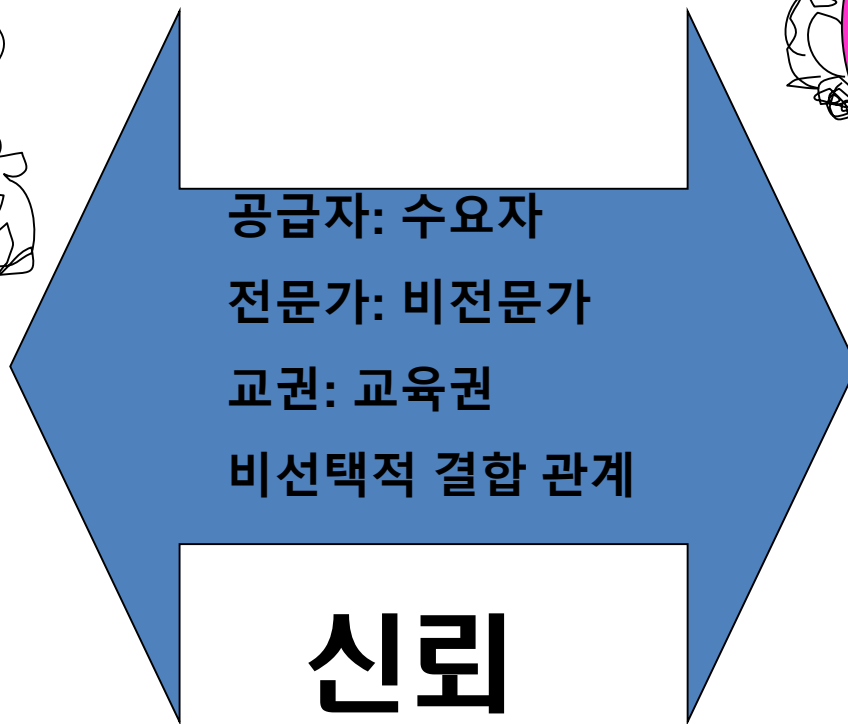
어린이집의 조직도



다양한 내부, 외부 클라이언트,
요구를 알고 관계 능력과 이미지를 관리

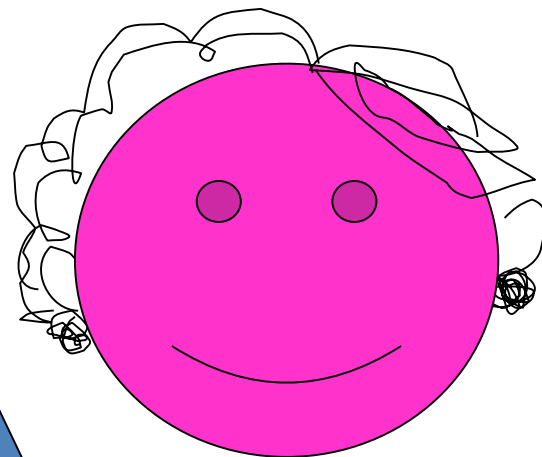


주임
교사



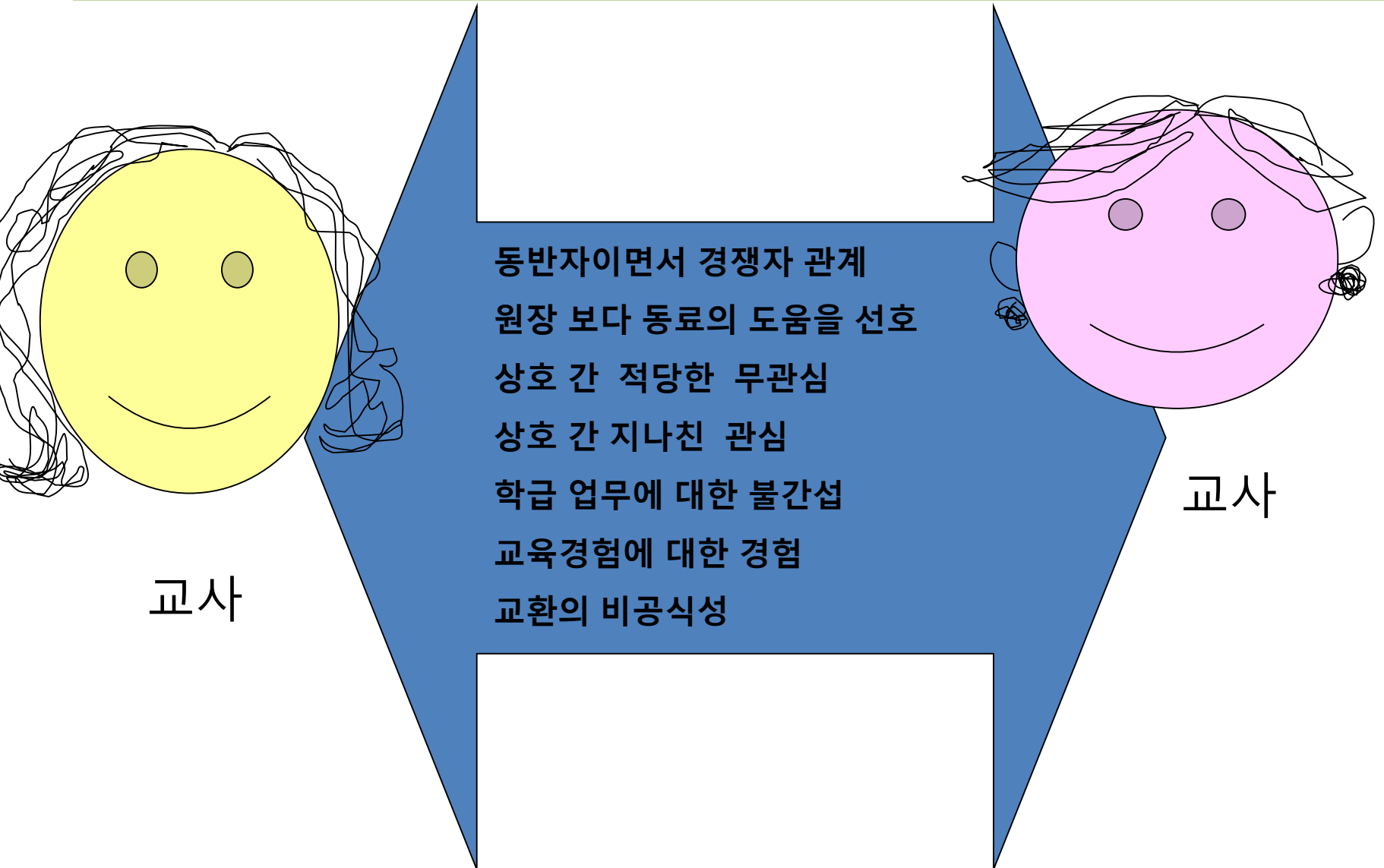
공급자: 수요자
전문가: 비전문가
교권: 교육권
비선택적 결합 관계

신뢰



부모, 원장 및
동료교사,
행정가,
방문자

조직 구성원간의 관계



주임 교사는?

주임
교사

원장 -샌드위치- 교사

원장- 다리- 교사

외롭고 고독한 리더 ?

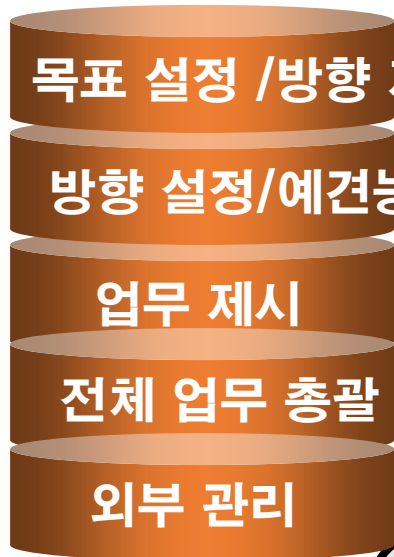
잘해도 욕먹고 오해 받는 자리

최장수, 모든 알아야 하는

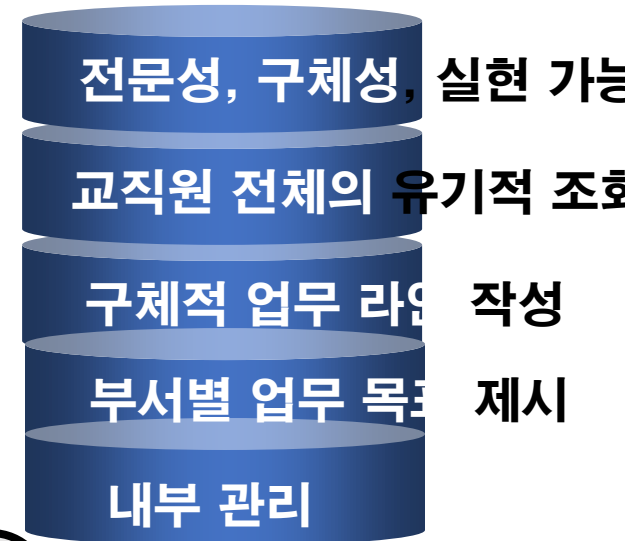
부담스런 인력

원장과 주임교사의 역할 구분

원장



주임교사



역할 갈등과 조화

역할 갈등

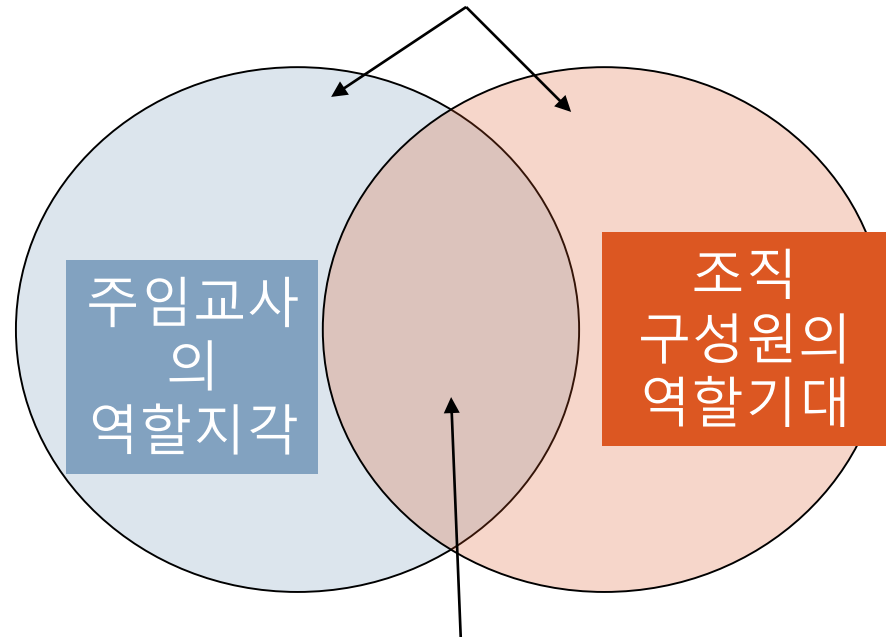
역할기대와 역할인식이 달라 역할갈등이 일어남

-역할지각

: 특정한 지위를 가진 사람에게 기대하는 행동양식을 인식하는 것

-역할기대

: 다른 사람들의 인정이나 기대



조직구성원의 합의와 주임교사의 인식이 동일함

주임교사는 가능한 정확하게 자신의 역할을 지각하고
어린이집에서 조직 구성원들이 기대하는 역할을 이해함으로써
역할갈등을 최소화 하려는 노력

중간관리자(주임교사)의 역할

1. 조력자의 역할

- 리더를 잘 도와주는 역할.

2. 중재자의 역할

- 팀의 일체감을 강화하고 다른 사람들과 함께 일할 수 있는 환경을 조성하는 역할.

3. 지원자의 역할

- 원내의 초임, 경력교사들에게 필요한 사항에 대한 다각도의 지원을 하는 역할.

타인과의 관계에서 이루어지는 역할

역량 & 성품

중간관리자(주임교사)의 역할

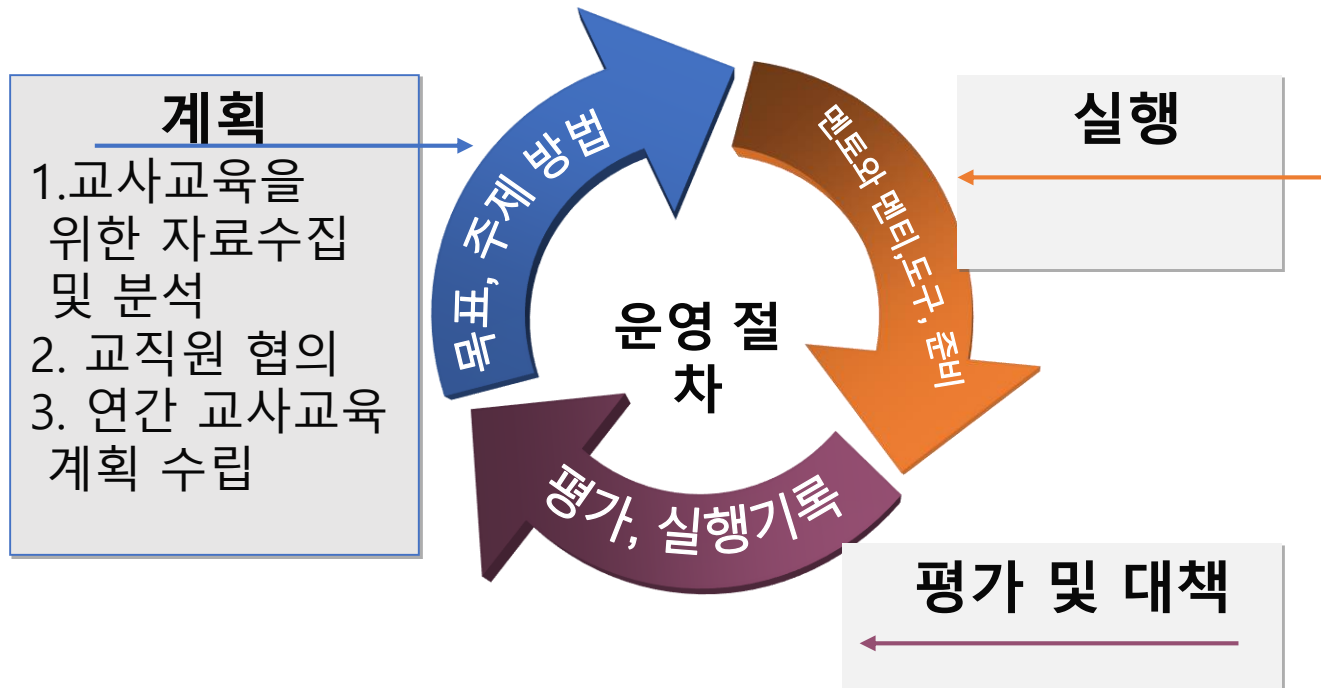
업무의 조정자 역할

- 고유업무 : 자신의 학급관리를 위한 모든 업무
- 공동업무 : 학급관리 외의 업무
- 업무 부여 및 조정자 역할 : 해당업무에 대한 훈련과 관리를 철저히 하는 것, 종가집 맡으며, 사려 깊은 추진력

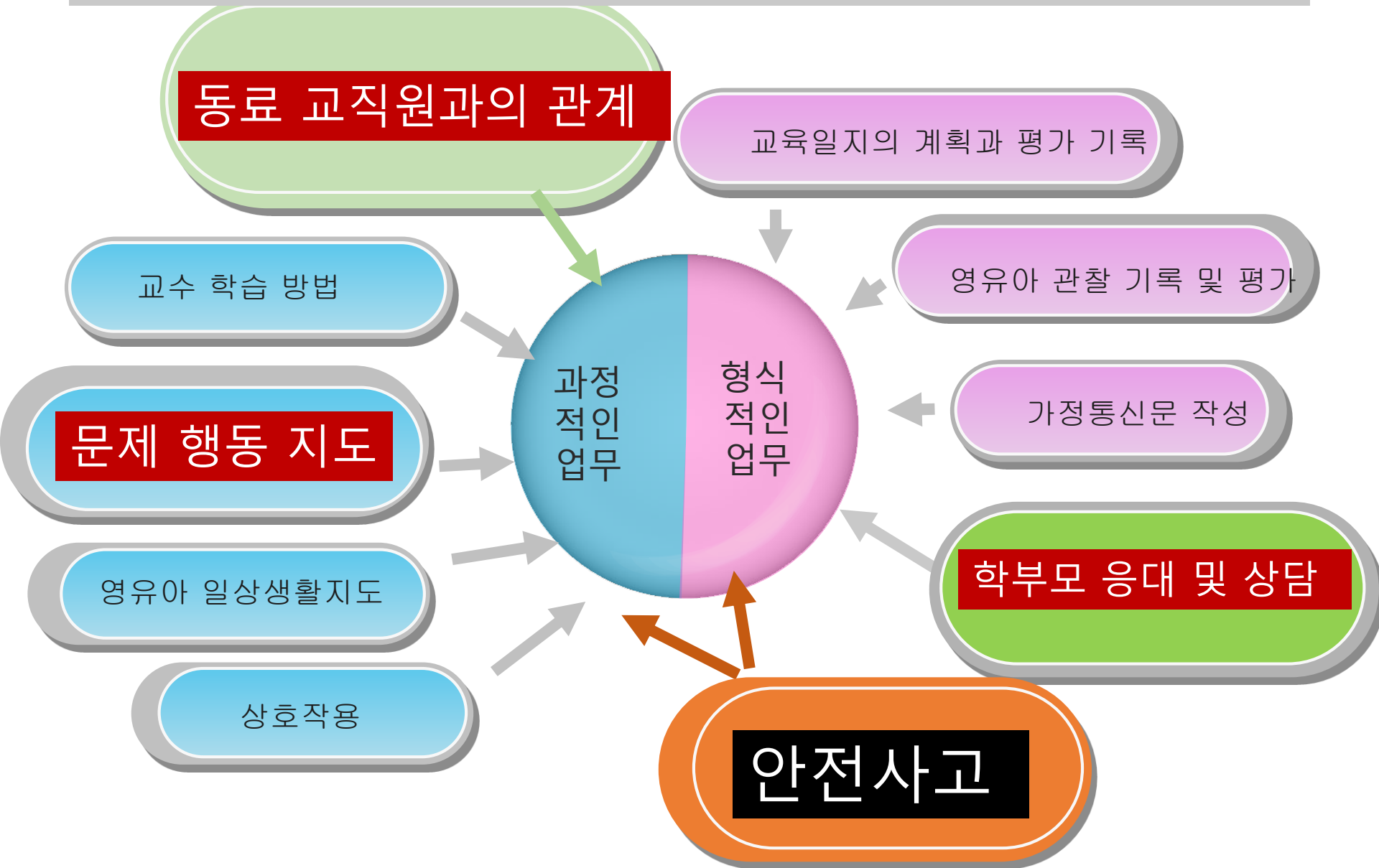
자율장학 요원의 역할

- 중간관리자의 역할 중 매우 중요한 역할임
- 자율장학 절차
 - - 제 1단계 : 교사의 발달 특성 진단하기
 - - 제 2단계 : 교사의 발달 특성에 적합한 장학 유형 선택하기
 - - 제 3단계 : 교사의 발달 특성에 적합한 장학 실시하기
 - - 제 4단계 : 장학 후의 협의하기

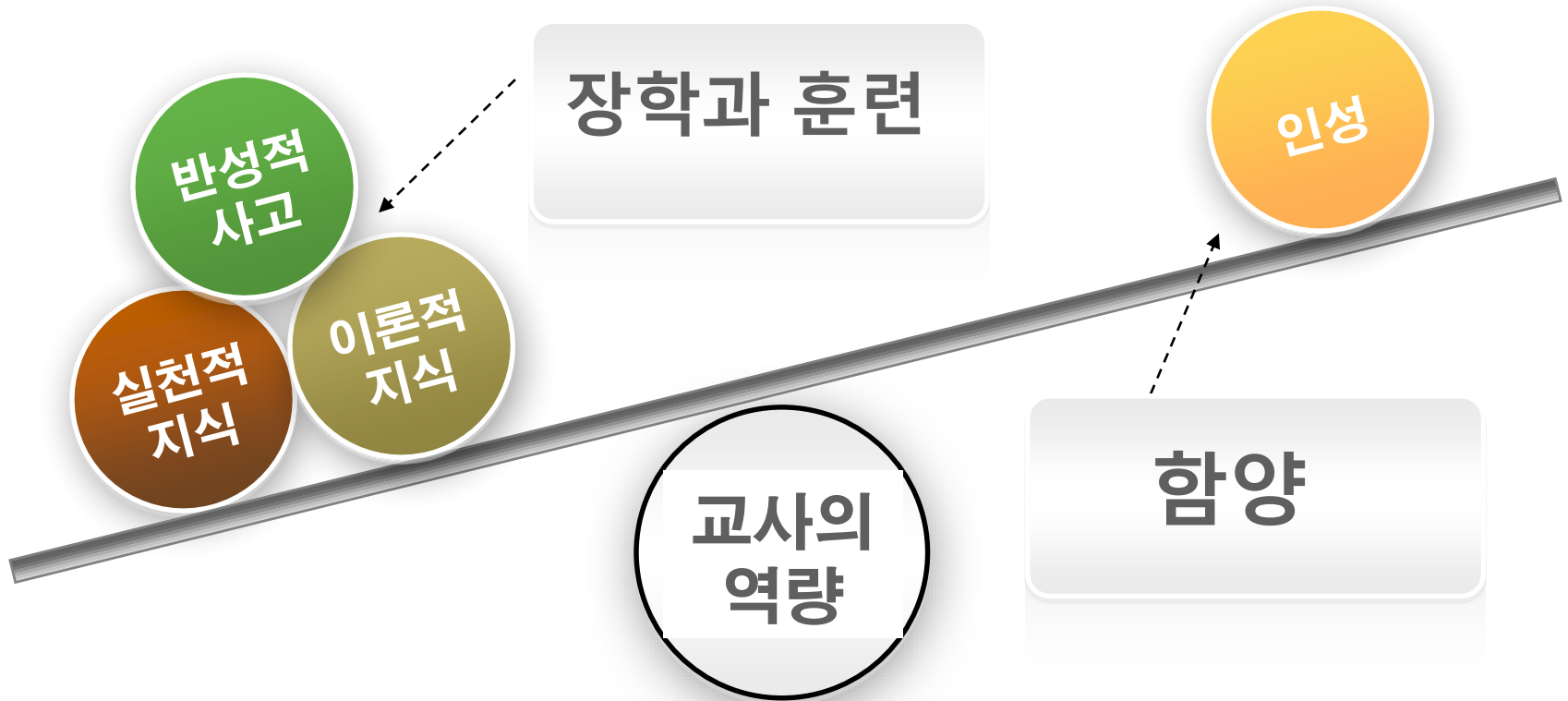
원내교사교육



영유아 교사의 업무 어려움



교사 전문성과 인성의 발달 지원



어린이집 주임교사는 전문가이다 !?



유능한 주임교사의 리더쉽 실천 전략

- 원리와 원칙에 충실하자
- 자신의 업무에 충실하고 책임을 다하자
- 일을 체계적으로 계획하고 효율적으로 실행하자
- 긍정적인 사고와 이해를 바탕으로 일하자
- 전문적인 직업인으로 자기개발에 힘쓰자

관리와 리더십의 차이

관리	리더십
일을 올바르게 하는 것	올바른 일을 찾아서 하는 것
속도	방향
효율성	효과성
최종 결과	목표와 설정
방법	목적
관행	원칙
방침을 따르기	방침을 정하기
사다리를 빨리 오르기	사다리가 올바른 벽에 놓여 있는가?

1. 원리와 원칙에 충실하자

- 보육교사의 윤리 정립과 윤리 강령
- 업무를 메뉴얼화하고 정확히 숙지 및 실천하기

윤리 강령

책임성과 고객, 사회, 동료들에 대한 행위의 일반적 원리를 규정한 것

'절대적 보편
윤리'

VS

'상대적 개별
윤리'

직면하게 될 많은 윤리적 딜레마적 갈등 상황을 해결해 갈 수 있는
기본 잣대로서 윤리강령을 설정하는 역할

직업윤리가 요구
소명 의식과 천직 의식, 직분 의식과 봉사 정신, 책임 의식과 전문

상대적 윤리에 대한 해결 능력 요청



교직 윤리

보육교직원 윤리와 행동

직무수행과 관련하여 스스로 지켜야 할 것으로 기대되는
사회적 규범

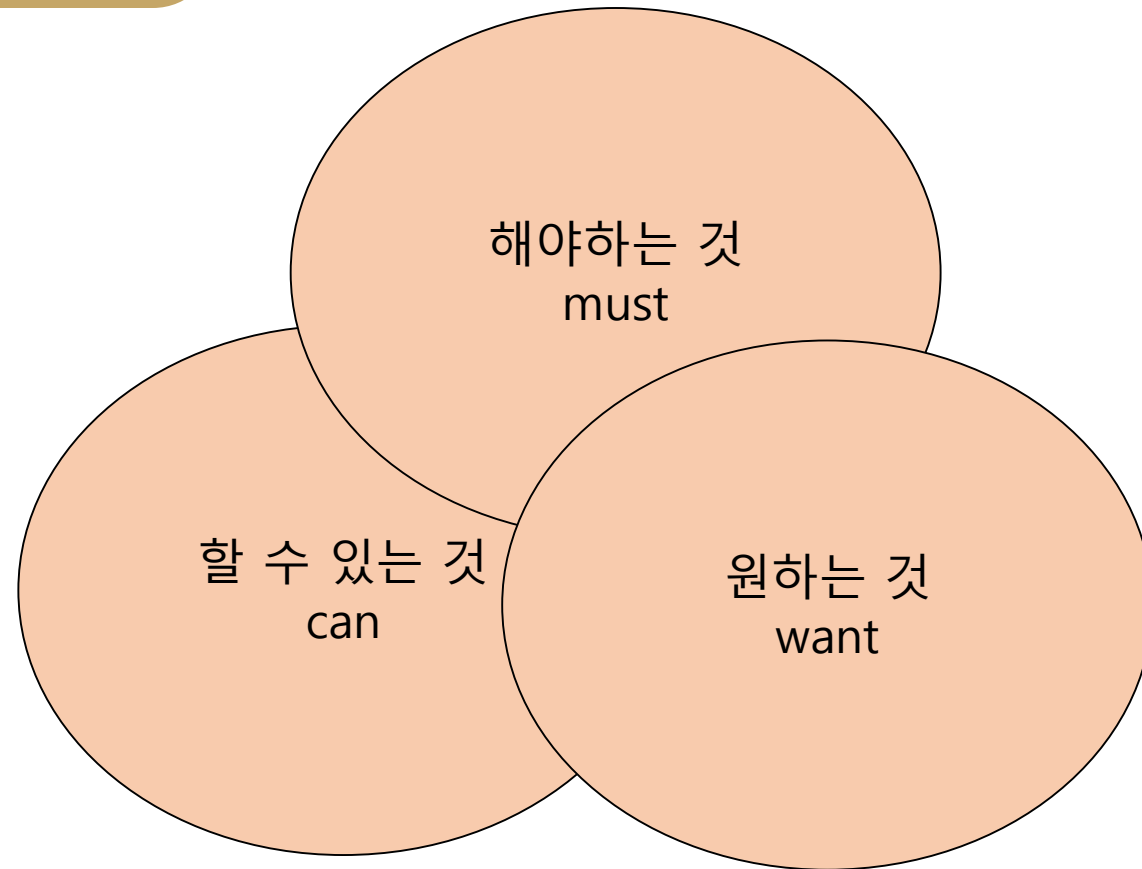
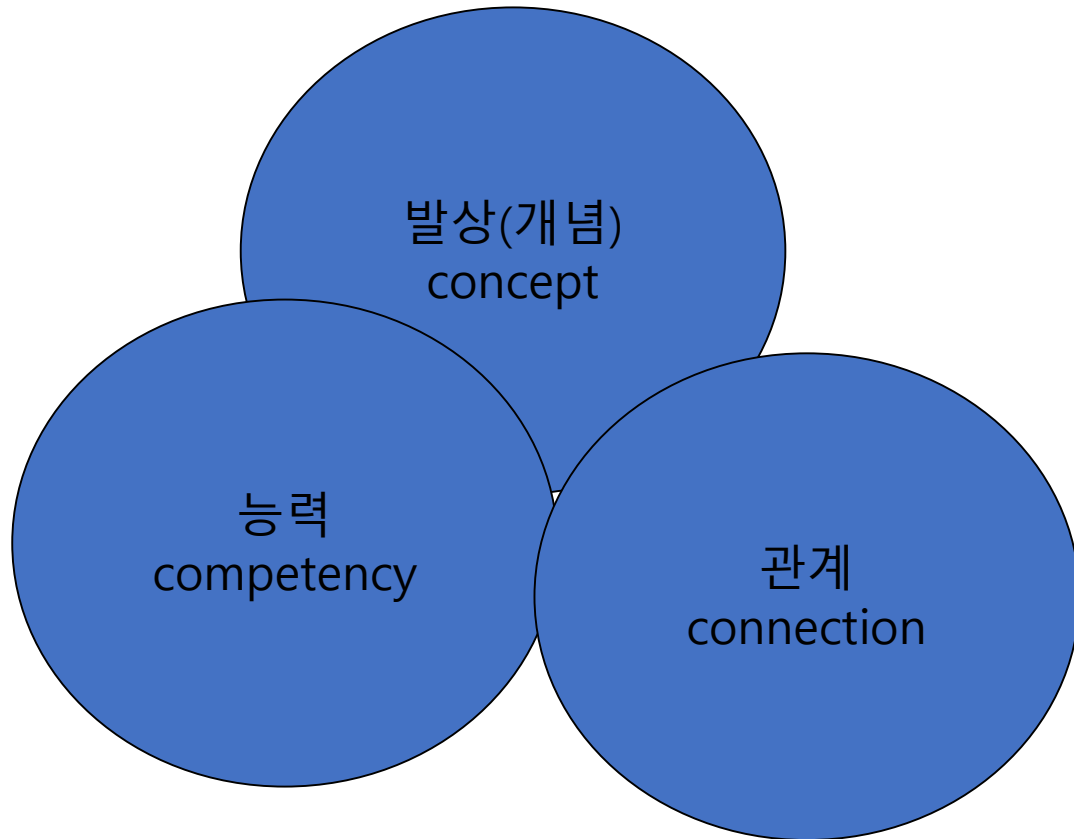
- 어린이집에 종사하는 원장과 보육교사들에게 필요한 윤리강령은 자신의 직무에 대해 전문성과 공공성을 갖추도록 설득하는 주요 근거
- 어린이집 원장은 직면하게 될 많은 윤리적 딜레마적 갈등 상황을 해결해 갈 수 있는 기본 잣대로서 윤리강령을 설정하는 역할
- 보육교직원들은 윤리강령을 중심으로 자신들이 공동의 가치와 사명을 가진 보육 공동체에 속해 있다는 소속감을 강화시킬 수 있음
- 보육교직원 윤리강령을 토대로 자신의 직무를 되돌아보고, 전문성과 공공성을 갖추도록 노력하여야 함

◆보육시설 종사자 교사 윤리행동강령

	아동	부모	교직원	교사의 자세
존중	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 친절하고, 바르게 인사하기 ▪ 감정에 치우치지 않고 이성적으로 판단하기 ▪ 선입견 갖지 않기 ~ 아동의 입장에서 그대로 수용해 주기(외모, 신체적 결함, 가정환경, 종교, 기질 등) ▪ 눈높이에서 대화하기 ▪ 따뜻하고 바람직한 상호작용하기 ▪ 편애하지 않기 ▪ 보육프로그램 숙지 및 활동 준비를 철저히 하기 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 모든 부모에게 바른 자세로 정중하게 인사하기 ▪ 부모의 상황, 가정 환경 등을 이해하고 주관적인 판단을 지양하기 ▪ 부모의 입장에서 마음을 이해하기 ▪ 불편한 점, 궁금해 하는 점을 파악하여 즉시 알려드리기 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 먼저 인사하기 ▪ 어린이집에 함께하는 어른 공경하기 ▪ 경어 및 존칭 사용하기 ▪ 상대방의 의견을 끝까지 들어 주기 ▪ 도움을 필요로 하는 동료에게 적극적으로 지원해 주기 ▪ 적극적으로 도움 요청하기 ▪ 거절할 때 최대한의 예의를 갖추어 의견 전달하기 ▪ 선배교사는 후배교사에게 모범이 되는 행동 보이기 ▪ 후배교사는 선배교사의 모범이 되는 행동 본받기 	<ul style="list-style-type: none"> · 사랑하는 마음을 갖고 진실되게 대하기 · 정신적으로 신체적으로 건강유지하기 · 성실한 근무태도 유지하기 · 모든 일에 관심을 갖고 어린이집 전체를 바라보는 눈 키우기 · 아동, 부모에 대한 특별한 상황에 대한 보고 및 정보 공유하기 · 모든 일에 적극적으로 임하기 ~ 적극적인 견제와 청산 ~ 송신수령의 자세 ~ 실수원정하기 ~ 책임의식 갖기 · 전문가다운 이미지 메이킹하기 ~ 외모 가꾸기 ~ 부드러운 말투와 친절해 태도로 연성 가꾸기 ~ 언제나 밝은 모습 유지하기 · 슬기로운 대화법 공부하기
화합	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 어린이집 뿐만 아니라 개별적인 상황(부모, 가정환경 등)에 관심 갖고 표현해주기 ▪ 부모와의 원만한 관계 유지하기(아동이 보는 앞에서 경어사용하면서 예의를 갖추어 대화하기) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 어린이집 프로그램에 대해 적극적으로 이해시켜 주기 ▪ 어린이집에서 이루어지는 모든 행사에 참여하도록 유도하기 ▪ 부모님은 물론 조부모, 아동을 등·하원 시켜주는 모든 성인에게 친절하게 대하기 ▪ 조부모에게 의사전달 후 부모님께 전화하여 의견 교환하기 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 어린이집을 사랑하기 ~ 물건 아껴 쓰기 ~ 공동구역 환경정비에 앞장서기 ▪ 공동의 업무에 적극적으로 임하기 ▪ 공과 사를 구분하기 ▪ 회식 및 단합대회에 적극적이고, 즐거운 마음으로 참여하기 ▪ 오해의 소지가 있을 때 대화로 풀기 ~ 관계회복을 위해 먼저 다가가기 ~ 다가온 사람에게 마음 열기 ~ 관계회복에 주변에서 도움 주기 	

일의 구조와 구분

1 원칙과 기본을 알고 술선수범하여야 한다.



2. 자신의 일에 충실하고 책임을 다하자

- 나에게 주어진 업무는 무엇인가
- 나는 즐겁게 일하는가
- 나는 업무에 대한 책임감을 얼마나 갖는가

업무상 바람직한 습관을 가진 사람
10분 일찍 출근하기와 10분 늦게 퇴근하기
정확하게 업무를 파악하고 처리하는 책무능력

책무성

업무수행 과정에서 적절한 권위와 자율성을 누리면서
동시에 전문가로서의 책임

- 원장과 보육교사는 업무의 내용이 다르며 각각의 책무를 다하여야 함
- 보육교사나 원장은 매일, 매주, 매학기, 등 주기 별로 반드시 수행하여야 할 업무 파악
- 업무에 책임을 다하여야 함

원장	보육교사
보육과정 전체 방향 제시	연령 별 담당 학급 보육프로그램 운영
보육과정 전반 조망	학급 별 보육프로그램 운영
학급 간 보육과정 운영 비교 조망 및 조율	연령별 특성과 수준에 맞는 보육프로그램 운영
보육과정 내용, 연령별 활동의 난이도, 활동의 양, 하루 일과 운영, 환경 구성, 교재교구 및 자원 활용의 분배	

	교사	사무원	취사원	주임	기타
매일업무내용	<ul style="list-style-type: none"> · 교육프로그램 진행 및 일지기록 · 업무일지 기록 · 일일보고서 작성 · 투약 · 수업준비 · 교실청소 (교실, 화장실, 담당구역, 로비) · 출석부관리 · 유아생활습관 관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 보육정보관리 · 입소상담(전화, 방문자) · 은행업무 · 사무실청소 · 방문자 접대 및 관리 · 장부관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 간식 및 중식준비 · 부식관리 · 공동구역 및 각 교실 화장실 청소 · 주방관리 · 위생상태점검 · 쓰레기 처리 · 걸레, 수건 세탁 및 관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 교실 운영 (담임 교사 역할) · 어린이집 돌아보기 (시설점검 및 전달사항) 	<ul style="list-style-type: none"> · 하절기 · 텐트 및 수영장 관리 · 동절기-보일러 관리
매주업무내용	<ul style="list-style-type: none"> · 주제별 환경 세팅 · 주제별 교구, 도서교체 · 회의참석, 기록 및 점검 · 주간교육계획안 작성, 워드 및 복사 · 일일교육계획안 작성 · 관찰일지 기록 	<ul style="list-style-type: none"> · 식단구매의뢰서에 따른 부식신청 · 거래처 결제 · 장보기 	<ul style="list-style-type: none"> · 매주 부식 주문 · 하수구 청소 · 주방대청소 	<ul style="list-style-type: none"> · 주간업무일정 계획 · 원장님 부재시 교사회의 진행 · 공동문구 작성 	<ul style="list-style-type: none"> · 연못 청소
매월업무내용	<ul style="list-style-type: none"> · 영 · 유아화일 점검 (관찰일지, 건강검진) · 개인작업 파일점검 및 정리 · 제안서 제출 · 행사계획 (반별행사, 견학, 소풍, 생일) · 지난주제 정리 (교구, 교재정리, 도서, 활동사진) · 일일보고서 월별정리 	<ul style="list-style-type: none"> · 예결산서 작성 · 거래처 잔금 정리 · 증빙서 철 · 장부정리 · 아동현황체크 · 보험명단 변경 · 출근부, 출석부 · 공과금 납부 · 시보조금 신청 · 식단표 · 급여지급 	<ul style="list-style-type: none"> · 식단관리 	<ul style="list-style-type: none"> · 업무 및 작업관리 (식단, 당직 및 월차, 게시판, 부모교육 등) 	<ul style="list-style-type: none"> · 게시판, 식단 · 제안활동 · 사진정리
기타업무	<ul style="list-style-type: none"> · 개인앨범정리 · 견학비, 사진비 관리 · 서류정리 및 관리업무 점검 (결과보고서 작성) · 당직업무(열쇠교체) · 년 2~3회 체크리스트 · 년 2회 놀이감 및 어린이집 대청소 · 년 4회 유아신체검사 · 게시판 환경구성 · 화분관리 · 수족관 및 연못청소 · 식단표 작성 · 행사 계획 및 준비 · 교사교육 일정에 따른 연구 	<ul style="list-style-type: none"> · 퇴사, 입사관리 · 각종보험 관리 · 우편물관리 및 공문수신 · 발신관리 · 비품 관리 · 전자제품 A/S관리 · 사진값관리 · 공동 안내글 게시 · 각종서류관리 		<ul style="list-style-type: none"> · 원장님 부재시 외부 방문자 접대 · 입소상담 · 견학안내 · 실습, 참관생 지도 · 행사, 공동작업 계획, 진행 및 평가 · 미술자료 및 문구구입 	

2

자신에 업무에 충실하고 업무의 효율을 꾀하라

Must do

약속

청결은 기본

복장

변동사항
알리기

3. 일을 체계적으로 계획하고 효율적으로 실행하자

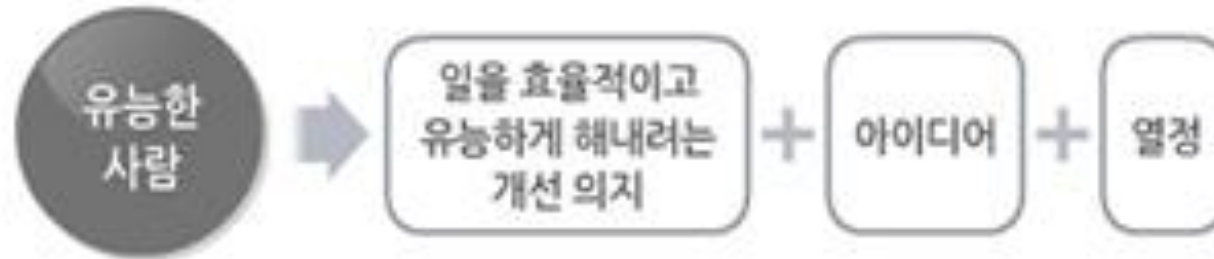
- 하루의 일과는 타임테이블 짜보기
- 우선 순위 정하기 가장 중요한 것부터 하기
- 필수,중요,선택적인 것으로 구분하기
- 기록하기
- 시간관리하기
- 열심히 많이 할수록 능숙하기

적자 생존



4. 긍정적인 사고와 이해를 바탕으로 일하자

어려운 일 반복 → 유능함과 성취감의 기회



즐겁게 일하는 태도와 분위기 유지



- 긍정적이고 즐거운 마음가짐은 새로운 에너지를 솟게 함
- 함께 일하는 사람들에게도 영향을 주게 됨

감사의 분량이 곧 행복의 분량
(간디, 로버트 에몬스)

나는 어떤 유형으로 분류되는가

인간성파

함께 일하고 싶지는 않
지만 개인적으로 친해지
고 싶은 사람

실력과 인간성 겸비파

함께 일도 하고 싶고 친해지고 싶
은 사람

실력

무능 및 비인간성파

함께 일하는 것도 싫고, 개인적으
로 친해지는 것도 싫은 사람

실력파

함께 일은 하고
싶지만 친해지고
싶지 않은 사람

인간성

‘나는 긍정을 선택한다’ (유태영)

내가 거지같이 살면서도 의욕에 넘칠 수 있었던 것은
내 마음이 환경을 지배했기 때문이다.
인생의 성패를 좌우하는 것은 마음에 달려 있다.
마음은 마치 핵과 같다.
핵은 가만히 있을 때는 아무것도 아니다.
그러나 보이지 않을 정도로 작은 원자핵에 중성자를 집어넣어 핵분열을 일으키게 하면
그 온도가 1억도까지 올라가면 엄청난 에너지를 발산한다.

인간의 마음도 마찬가지이다.
마음 그 자체에는 아무런 힘이 없지만
희망과 꿈이 믿음이란 중성자와 결합될 때,
핵분열하듯 무한대의 에너지가 창출되어 삶에 혁명을 일으킨다.
마음의 핵이 어느 방향으로 향하느냐에 따라
우리 삶은 성공하기도 하고 실패하기도 한다.

언제나 믿을 수 있다.
신뢰 만들기 $T = (C+R+I)/S$

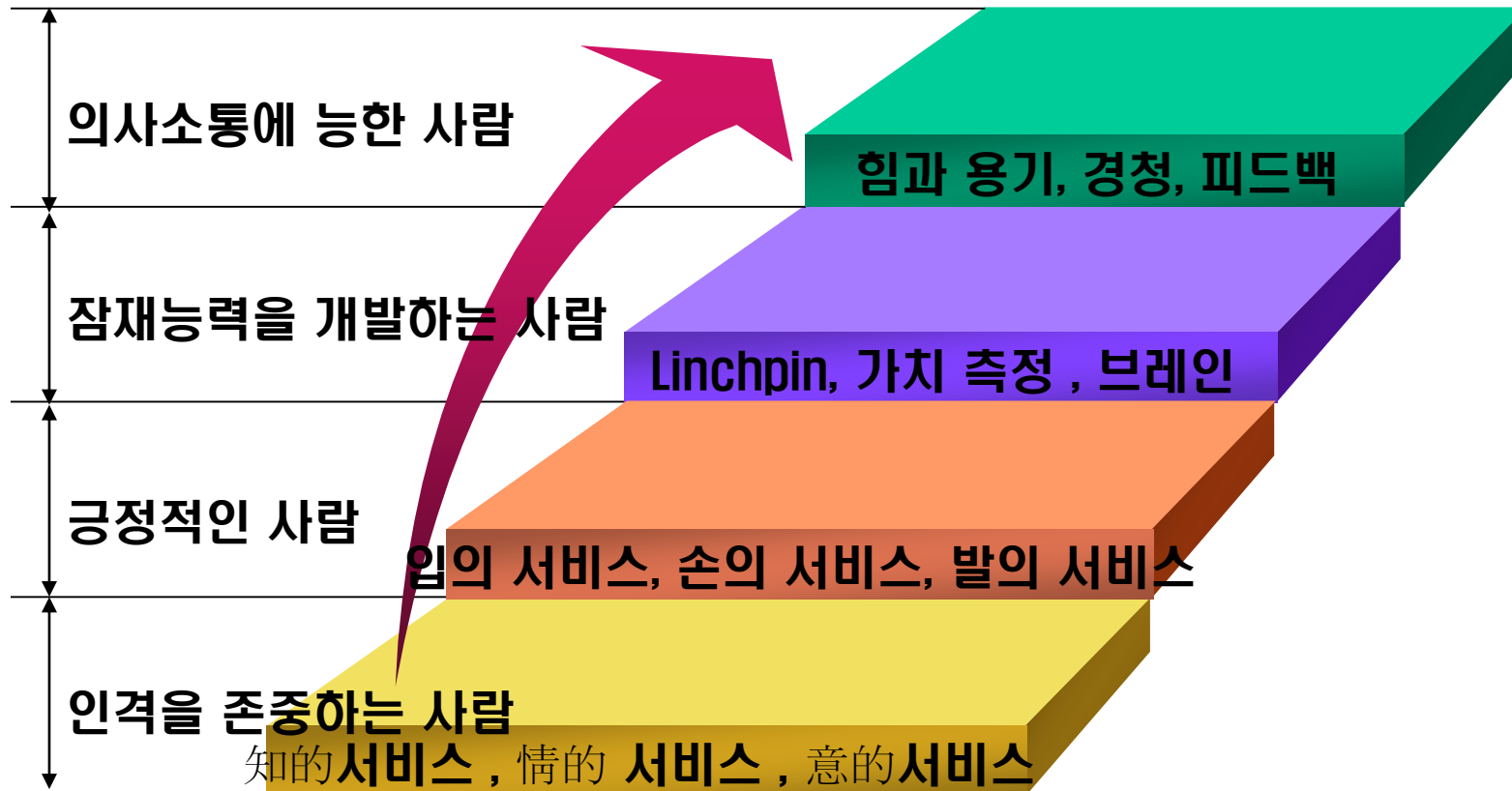
- ▶ [Credibility] 전문성과 정직함에서 오는 믿음
- ▶ [Reliability] 약속과 이행이 연결된 경험의 반복, 즉 일관성에 의한 예측가능성
- ▶ [Intimacy] 감정적인 믿음.
- ▶ [self-interest] 자기중심성 ,이기적 성향으로 나눈 값으로 산출.

▶ 자기중심성을 줄여라 !!!

5. 바람직한 의사소통 전략과 성숙한 상호작용 책략을 갖자

- 나 바로 알기
- 상대방의 입장에서 생각하기
- 상대방을 이해하기
- 긍정적으로 표현하기
- 갈등해소의 전략 갖기
- 관심 표현하기

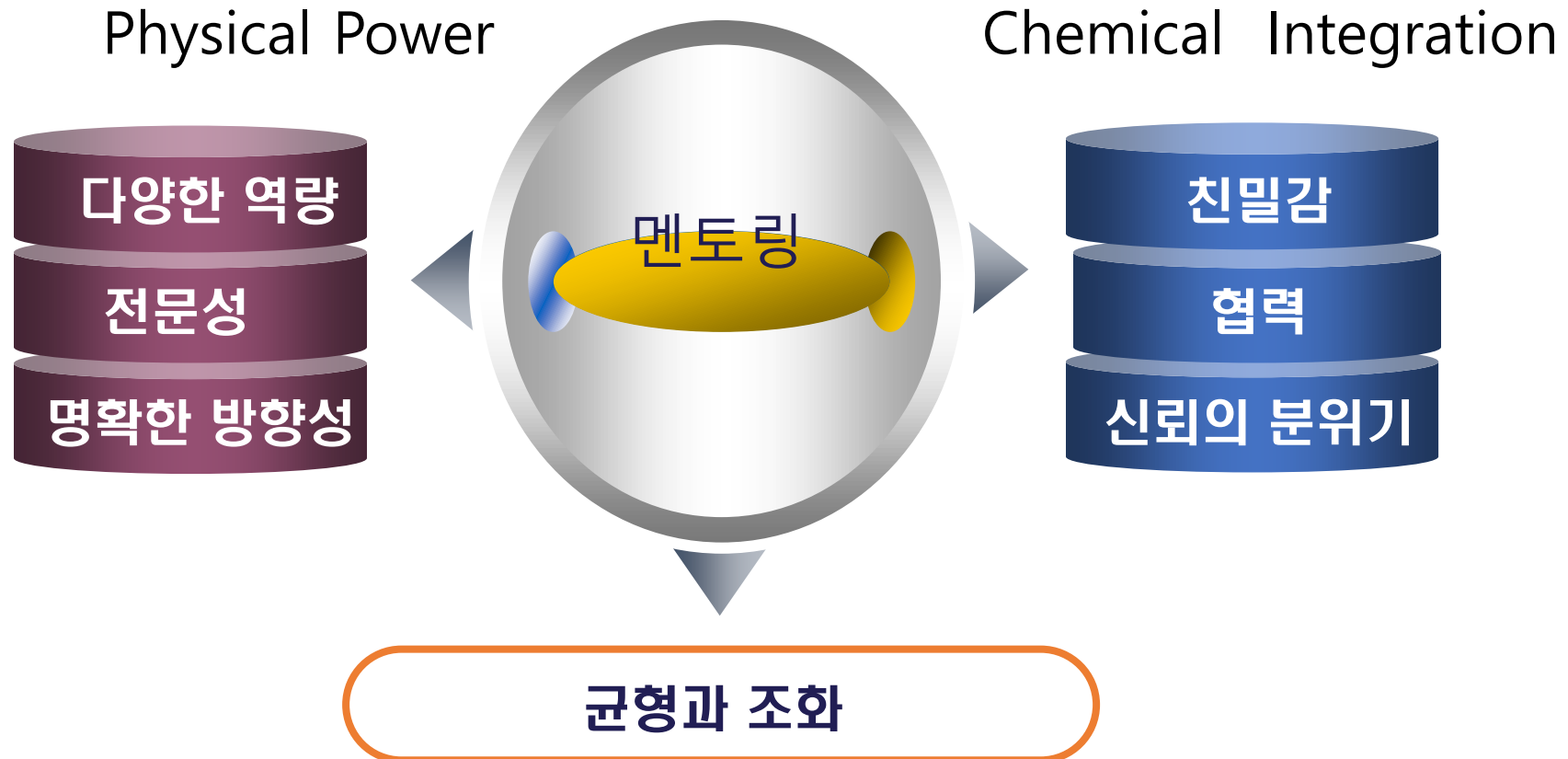
멘토로 성장하라





리더십 핵심 스킬 (멘토링)

효과적인 리더십은 힘과 분위기의 조화



멘토링 핵심스킬

성공 멘토의 조건

(1) 본받고 싶은 훌륭한

_____성품_____의 소유자

(2) 성과창출의

_____역량_____의 소유자

(3) 칭찬 격려로

_____동기부여_____를 하는 사람

(4) 성실과 인내로 끊임없이

_____자기개발_____을 하는 사람

멘티의 욕구 파악하기

(1) _____인정받고 싶은 욕구

(2) _____성취하고 싶은 욕구

(3) _____참여하고 싶은 욕구

(4) _____개인적, 직업적 성장을 하고 싶은 욕구

어느 조직이든 갈등이 있다.

갈(葛)

등(藤)

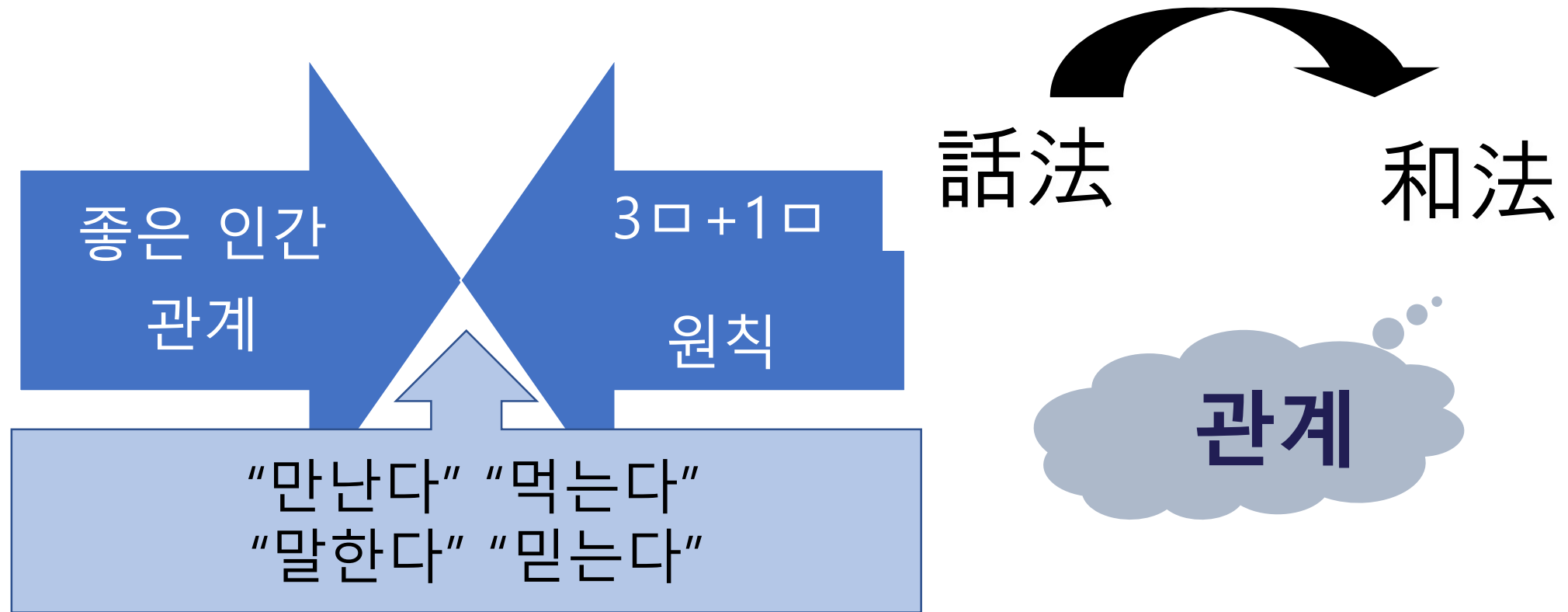
사람과 사람 사이의 관계나 한 사람의 마음
이 복잡하게 얽혀 있는 상태



서로 다른 욕구로 인해 생기는 긴장 관계

문제는 갈등 자체가 아니라 어떻게 관리하느냐

조직구성원과 긍정적인 인간관계



의사소통의 활성화

의사소통은 화법[話法+ 和法]이다.

경청의 테크닉

질문하기

바꾸어
표현하기

공감
해주기

반응의 테크닉

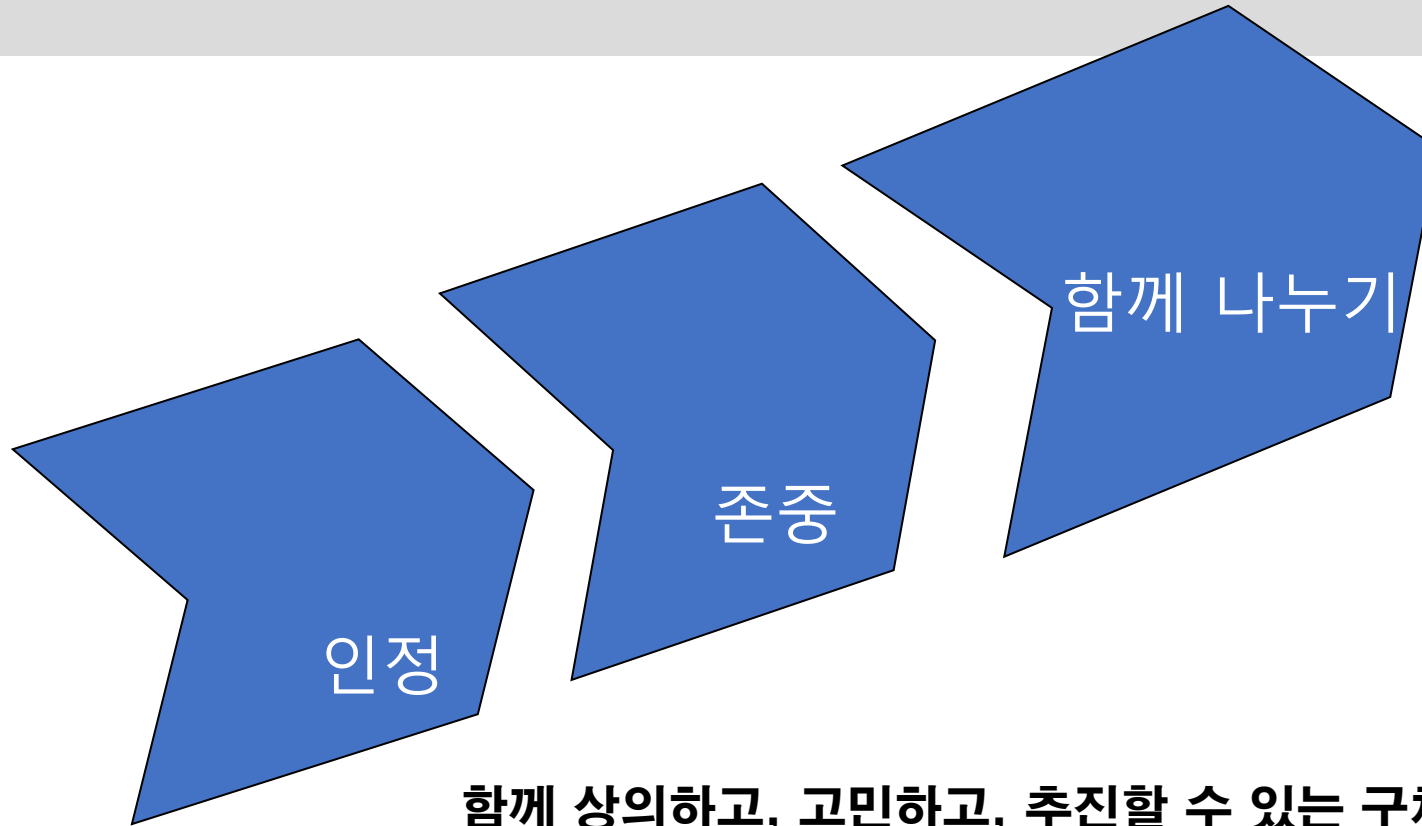
미소짓기

핵심 내용
확인하기

수용하기

和而不同

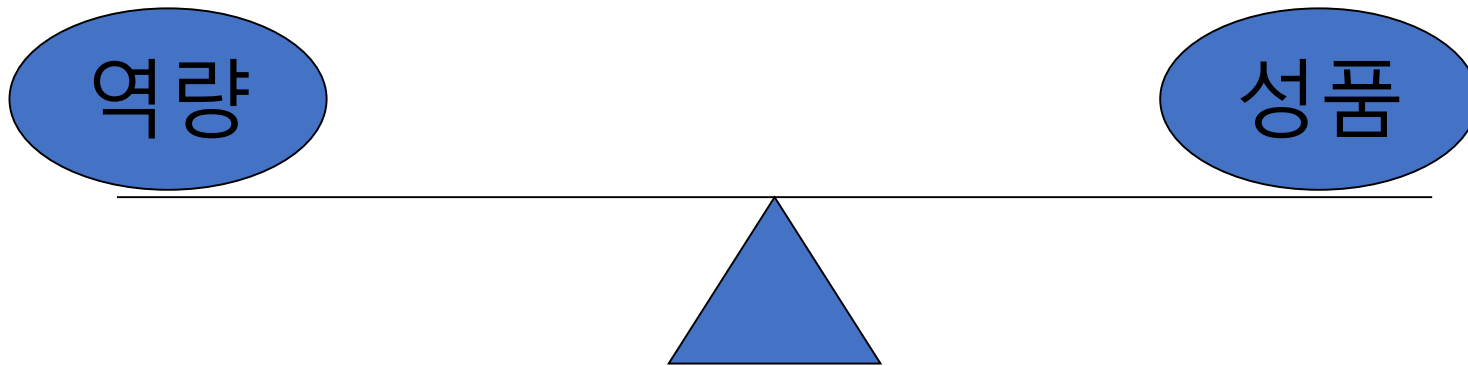
각자의 직무, 역할, 신분은 같지 않으나 서로 화합하고 조화를 이루는 관계



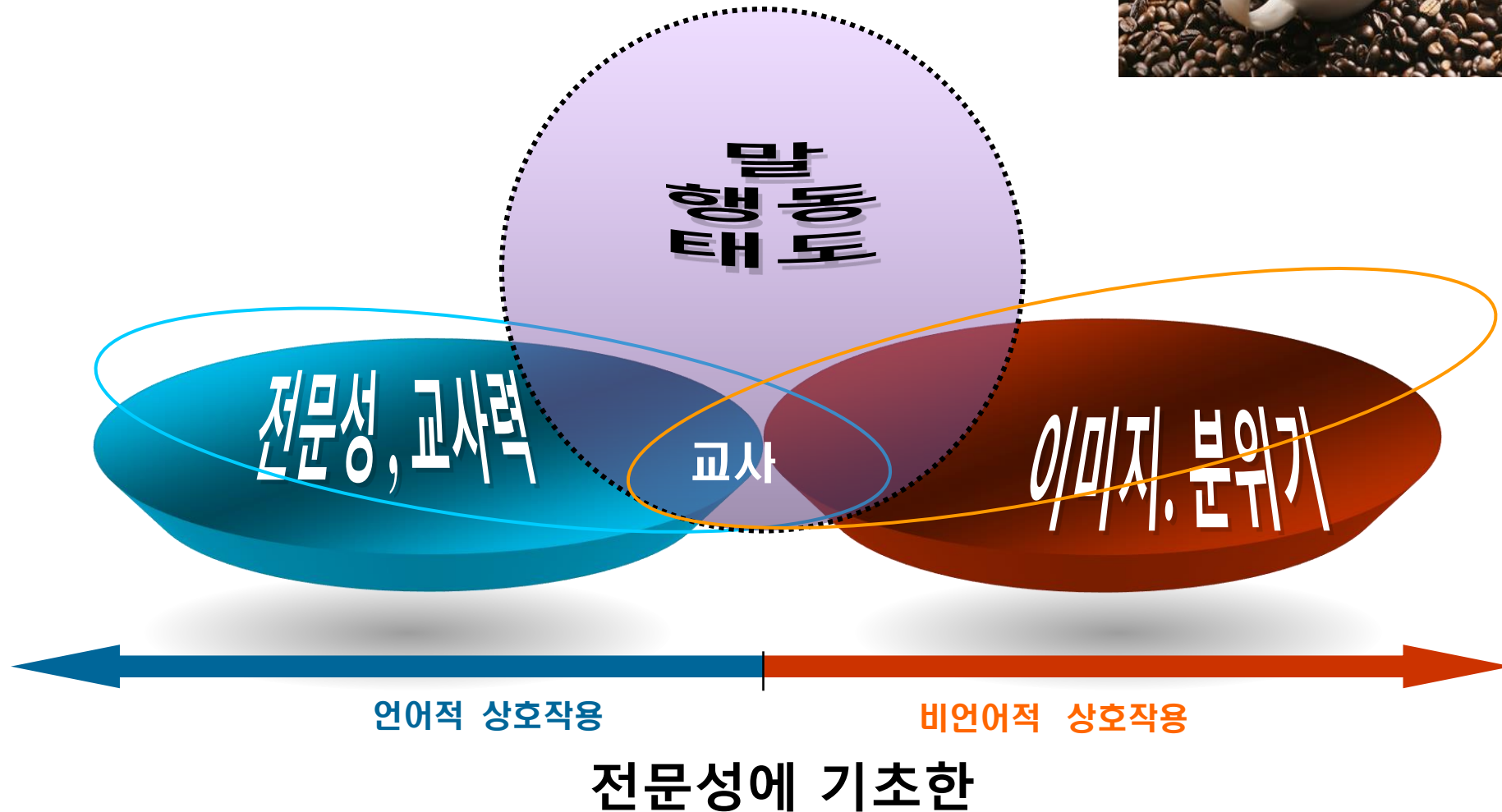
함께 상의하고, 고민하고, 추진할 수 있는 구체적인 일 공유
직무와 역할이 구분 효율적 분업
함께 하는 일이 많고
지식, 의견, 행동의 조화

6. 전문적인 직업인으로 자기개발에 힘쓰자

- 나는 전문 직업인인가, 직장인인가
- 나는 이 직장에 만족하는가
- 신뢰성 갖추기 (trustworthiness)
 개인의 신뢰는 역량과 성품의 조화

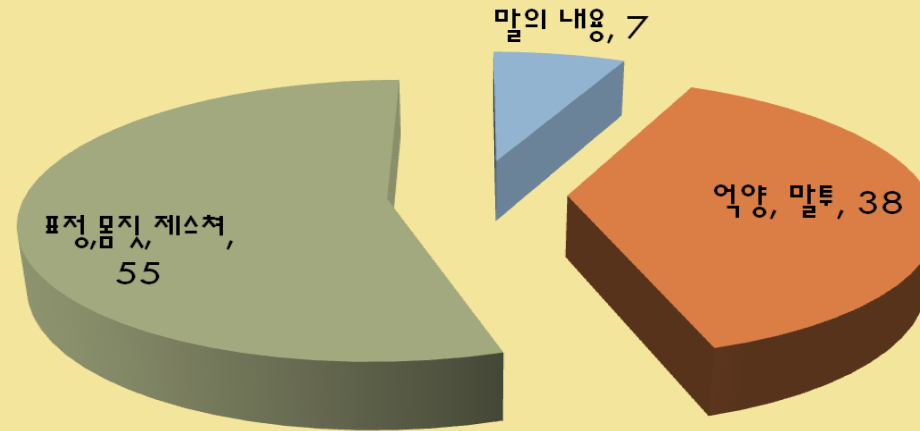


준비된 주임교사는



만남의 관계와 스킴의 관계

- **친절한, 그리고 전문성있게 대하기**



- **멜라비안 법칙 :**
- **의사소통의93%가 신체언어로 전달**
- **표정(미소)와 복장,외모,목소리,시선,자세 , 등의 관리가 중요**

브랜드 이미지를 만들어라

21세기의 경쟁력은 이미지이다

- 4초안에 결정되는 이미지
- 브랜드 파워를 가진 외모 가꾸기
- 호감 가는 표정 인상 갖기 ; 자신 있는 표정과 행복한 미소
- 긍정적인 태도 갖기
- 친절함은 최고급의 이미지
- 성품은 말과 행동으로 표현된다

“호감있다” 의 성격 특성(Anderson)

- 성실한, 정직한, 이해심 있는, 충실한, 진실한, 신뢰할 만한, 지적인, 의존할 만한, 개방적인, 사려 깊은, 현명한, 동정심이 많은, 사람이 좋은, 믿을 만한, 성숙한, 따뜻한, 열심인, 친절하, 다정한, 자상한 등의 개인적 자질
- 쌍방적인 관계에서의 호감과 노력이 필요



이미지 만들기 /가치 높이기

- **첫인상을 관리하라**

- 초두효과 :4초안에 결정되는 이미지
- 최신효과; 마지막 본 모습이 끝까지
- 후광효과: 하나가 좋으면 다 좋아 보여

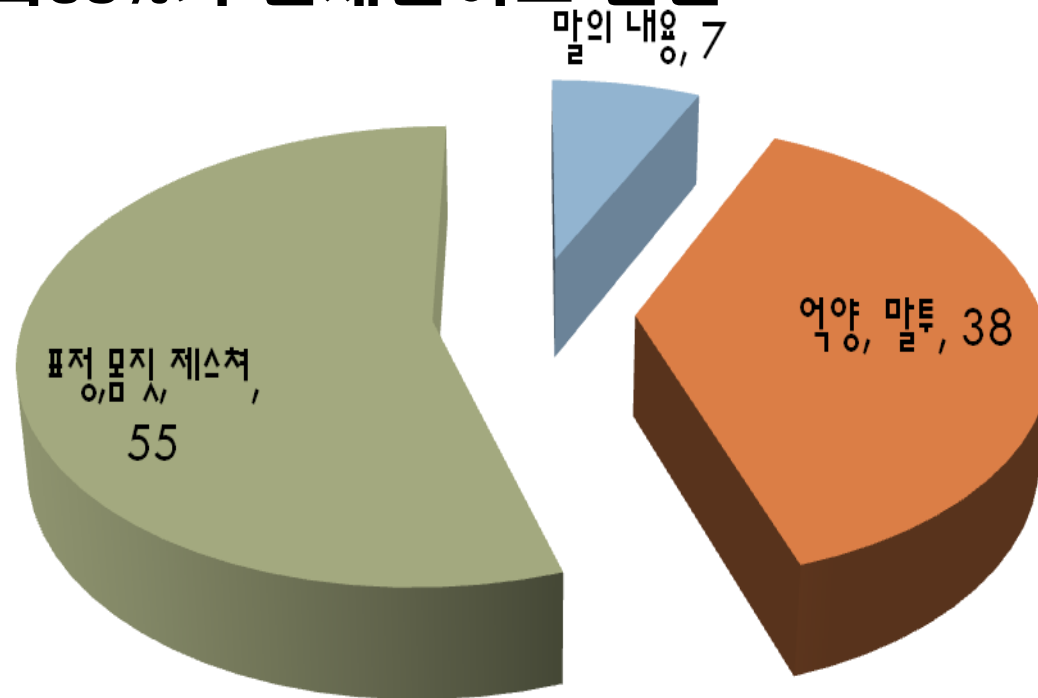
- **용모를 관리하라 :**

브랜드 파워를 가진 외모 가꾸기

- **표정을 관리하라 : 호감 가는 표정 인상 갖기 ;
자신 있는 표정과 행복한 미소**

! 첫인상을 관리하라

□ 멜라비안 법칙 :
의사소통의 93%가 신체언어로 전달



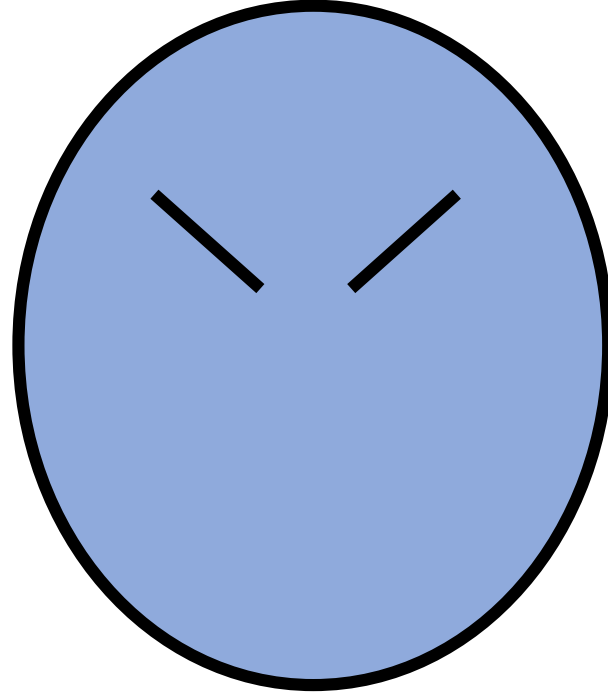
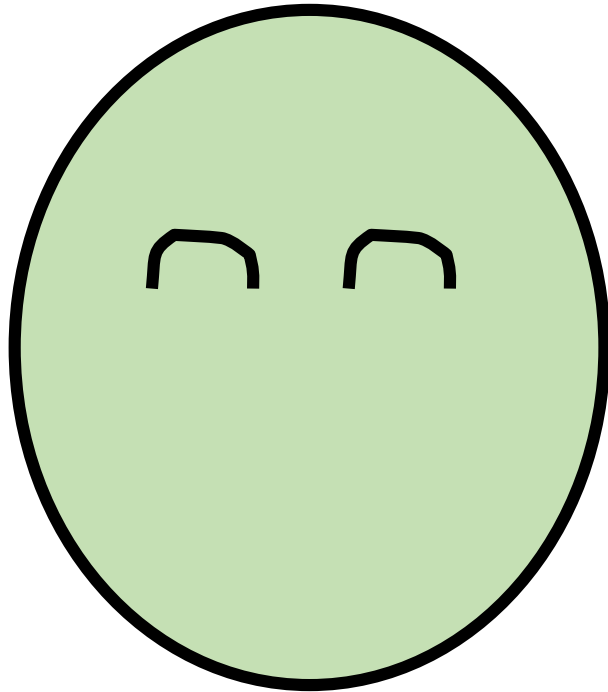
용모와 복장을 관리하라

모범이 되는 ~ 다운 모습
용모 복장은 업무의 시작
보여지는 것 또한 조직문화에
영향을 주므로 중요

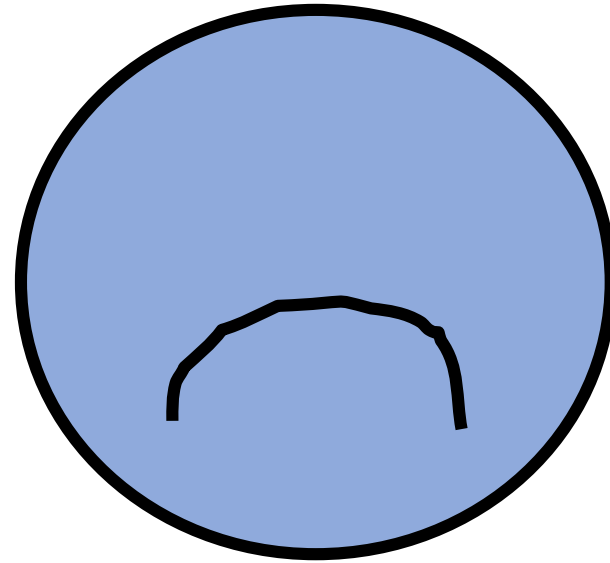
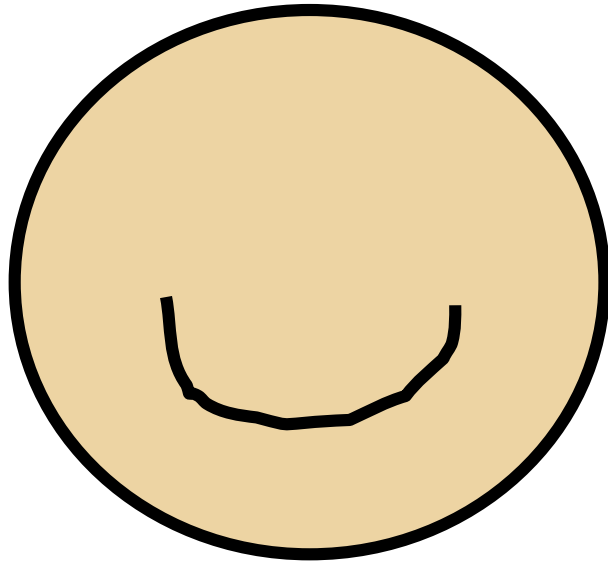


표정을 관리하라

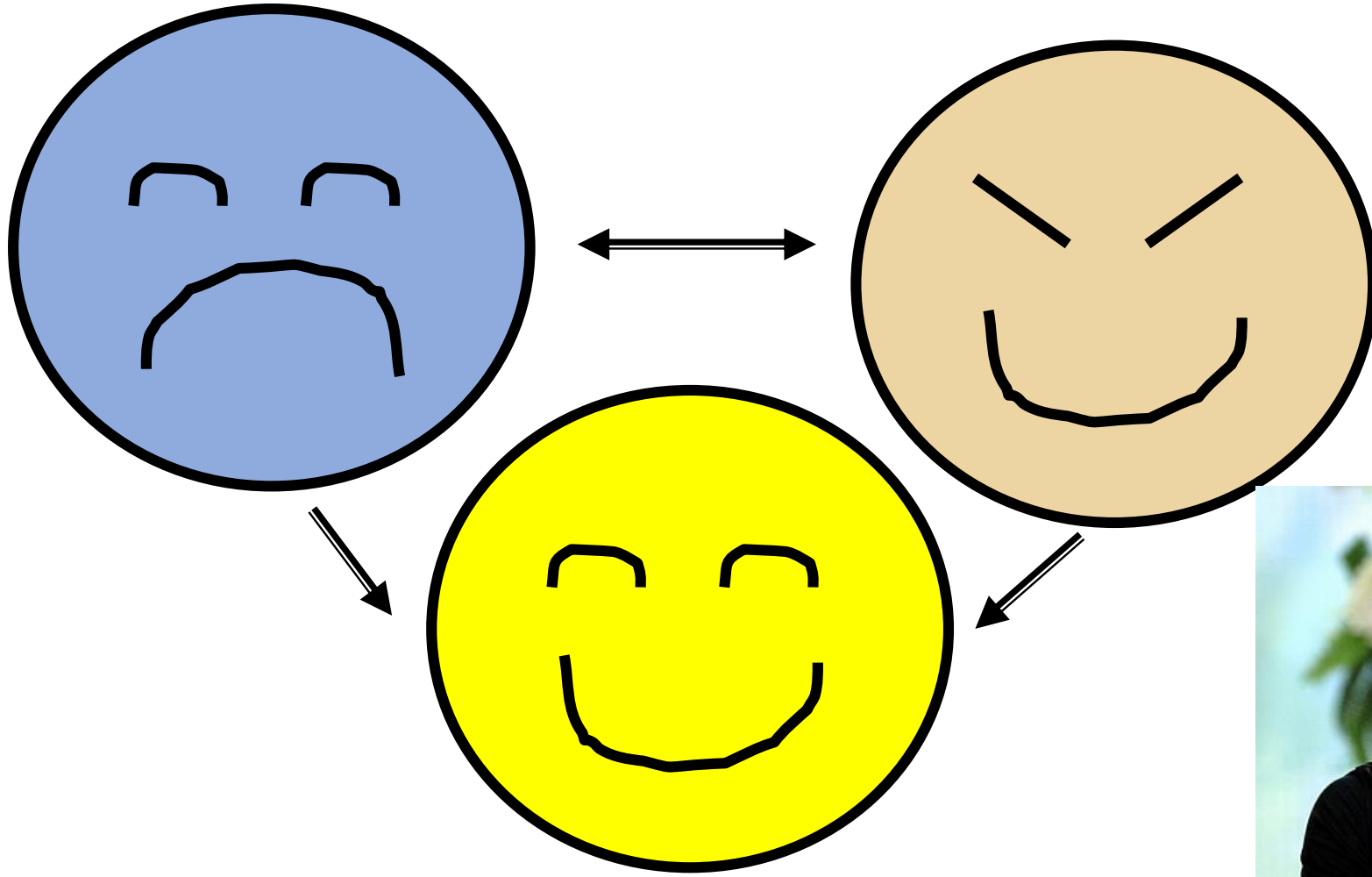
表[겉표] 精[뜻정] 마음의 뜻을
겉으로 표현하는 것



표정은 말한다.



이미지 관리

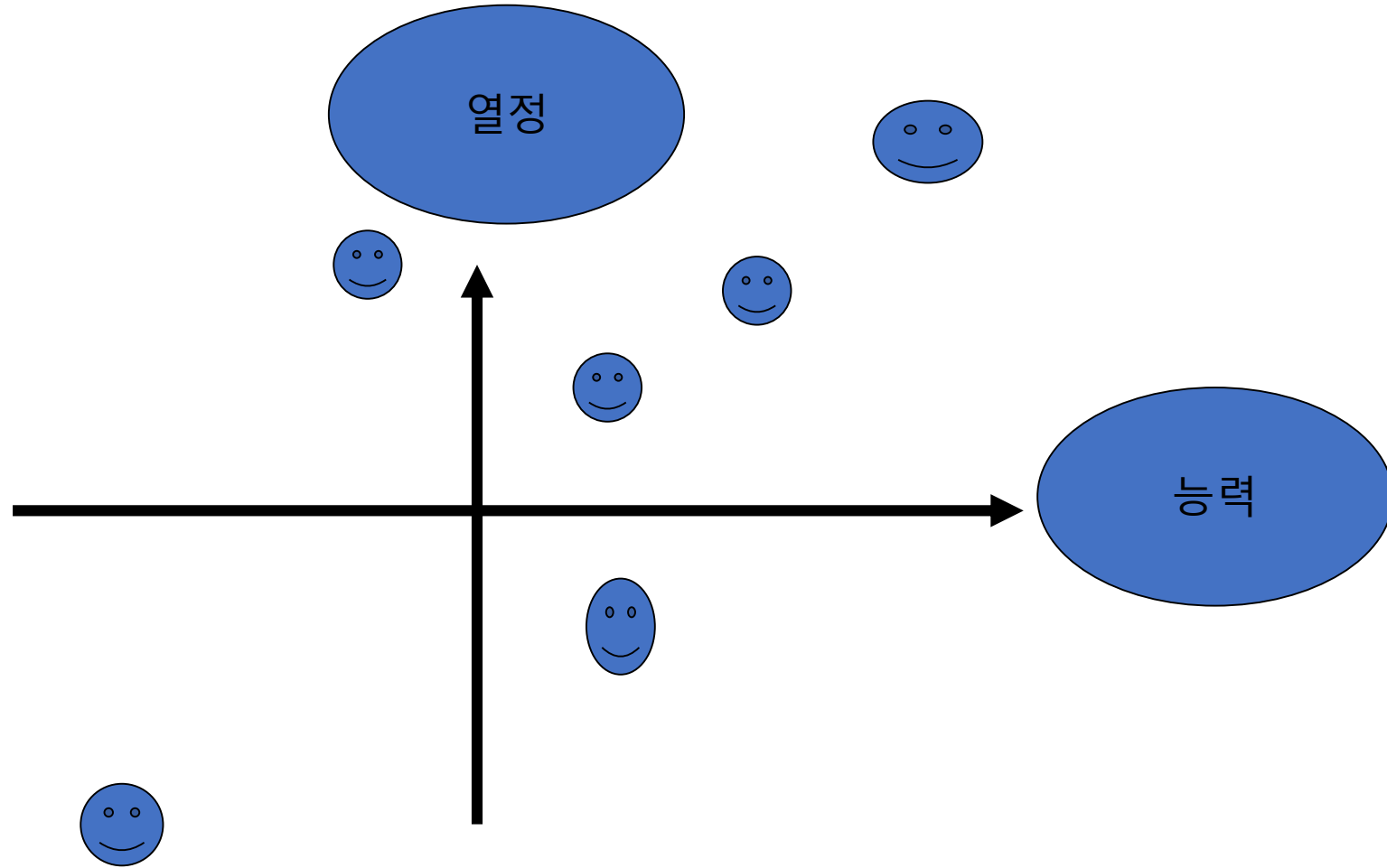




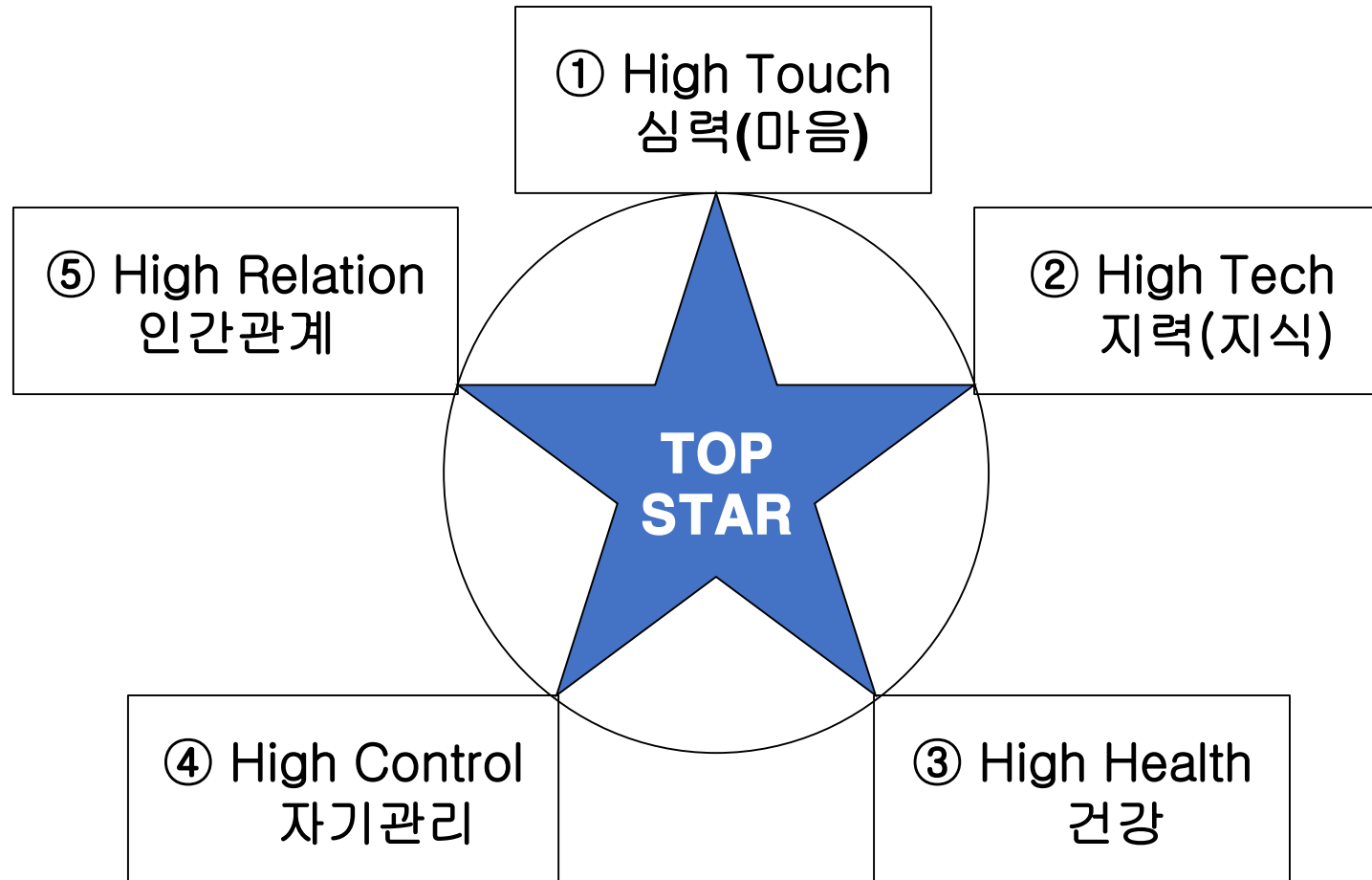
전문성과 인성을 갖춘 주임교사의 실천력



나는 어디에? 人才인가? 人災인가!!!



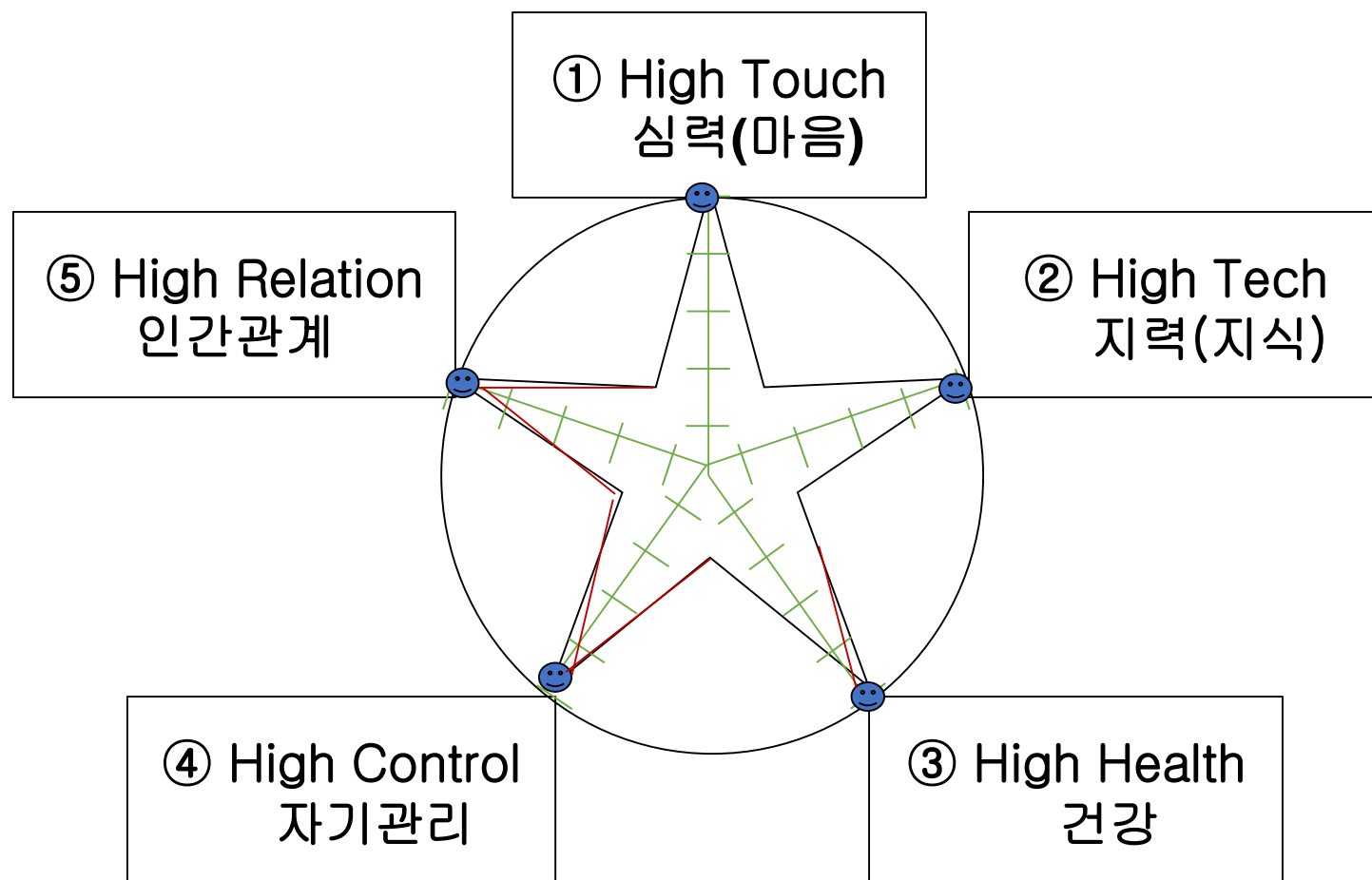
인재가 되자 !!!



주제별 지수 분석

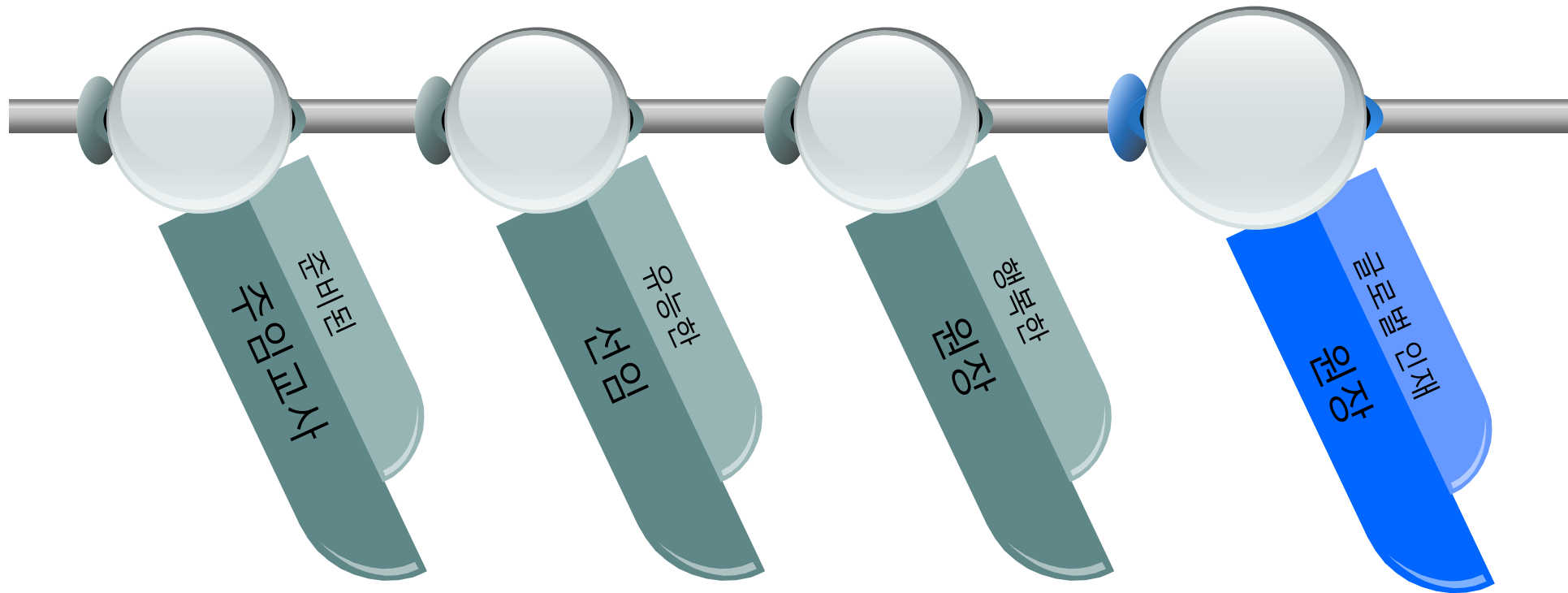
주제별 지수 분석				
구분 주제		지수별 착안점		인재개발지수 점수표
① High Touch (심력지수)		포용력, 정서력, 봉사헌신력 지식력, 기술력, 정보력 정신과 신체의 건강력 판단, 절제, 분별력 조직원간, 가족간, 사회활동		[/50]
② High Tech (지력지수)				[/50]
③ High Health (건강지수)				[/50]
④ High Control (자기관리지수)				[/50]
⑤ High Relation (인간관계지수)				[/50]
A 201~250	B 151~200	C 101~150	D 51~100	E 0~50

인재개발지수 분석



나의 미래의 꿈은

2020 → 2023 → 2026 → 2030



실행의 법칙, 72:1의 법칙

72:1 법칙이라는 것이 있다.

자신이 결심한 사항을 72시간, 즉 3일 이내에 행동으로 옮기지 않으면

단 1 퍼센트도 성공할 가능성이 없다는 말이다.

무엇인가를 성사시키기 위해서는 결심한 다음 바로 실행에 옮겨야 한다.

- 유영만, '청춘경영'에서

Thank You !

■ 이한영 / 연성대학교 유아교육과 ■

