



# [ 민주적인 센터운영과 센터장의 리더십 ]

박경현 소장  
샘교육복지연구소

# [ 목차 ]

1. 아동 사회적 돌봄의 이해
2. 사회적 돌봄기관의 조직 환경
3. 리더십의 유형과 특징
4. 우리동네키움센터장의 리더십

**1차시**

# 아동 사회적 돌봄의 이해

# [ 돌봄의 의미 ]

- **돌봄과 생애발달**

인간은 평생에 걸쳐 돌봄을 받고 돌봄을 주며 살아간다.

돌봄제공자와 돌봄수혜자는 불변의 지위나 신분이 아니다.

돌봄을 더 많이 잘 안정적으로 받아야 하는 상황과 시기가 있다.

어린 아이, 환자, 장애인, 노인, 그 외에 사정으로 어려움에 처한 사람들

돌봄은 줌(노동)으로써 되돌려 받는 심리정서적 효과와 사회적 연결의 의미를 가진다.

# [ 돌봄의 변화 ]

- **돌봄의 내용과 역할**

돌봄은 보호, 관심, 필요한 것의 공급 등을 포함한다.

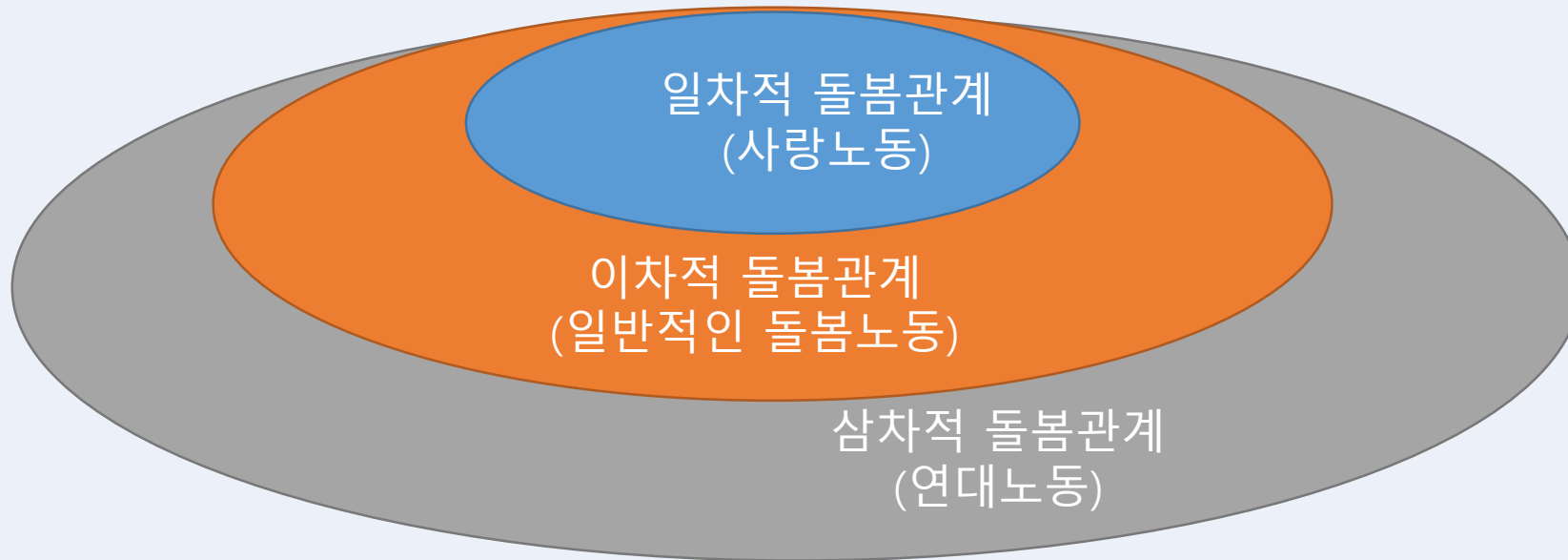
과거에는 가족, 특히 여성의 드러나지 않는 무보수 돌봄노동이 사회를 지탱했다.

이제 여성과 남성 모두, 가족 외에 영리적 비영리적 영역의 사회가 함께 돌봄을 수행한다.

나아가 교육, 보건의료, 문화예술 전문가 및 반려동물, AI까지 돌봄을 거두고 있다.



# 돌봄관계의 새로운 고찰



[돌봄관계의 동심원]

\* 캐슬린 린치 외(2016), 72쪽

# [ 아동 돌봄 ]

- **아동권리**  
생존, 보호, 발달, 참여에 필요한 환경조건으로서의 돌봄
- **보호되고 배우고 기여하며 성장한다**  
안전한 곳에서 놀고 쉬고 배우고 참여하는 복합적 관점



# [ 우리동네키움센터의 가치와 운영원리 ]

## ① 서울형 5C

child  
-directed

child  
creativity

child  
confidence

child  
collaboration

community  
participation

## ② 양대 운영 원칙

아동 이익 최우선



지역사회 수요 부응

## ③ 지향 가치

공공성

보편성

접근용이성

유연성

**1차시**  
**감사합니다.**

**2차시**

# 사회적 돌봄기관의 조직환경



# 아동돌봄 기능 수행을 위한 환경



# [ 우리동네키움센터 운영 인력 ]

일반형	융합형	거점형
-(19인 이하) 2명 -(20인 이상) 3명 (키움코디 추가)	-(29인 이하) 4명 -(39인 이하) 5명 -(40인 이상) 6명  ※센터장은 '마을돌봄조정관' 역할 수행	- 시설규모에 따라 25명 내외

※직원 1인당 아동 6~7명 돌봄 수행

# [ 소규모 조직의 특성 ]

형식성과 업무 분화도가  
낮음

센터장에게 권력이  
집중됨

의사결정과정  
단순함

유연성, 창조성, 단결성  
용이

# [ 센터장의 역할 ]



센터 비전과  
가치 제시

센터 운영  
총괄 감독



직원 조직화와 지원,  
보호자 응대



# [ 센터장의 역할 ]



**2차시**  
**감사합니다.**

**3차시**

# 리더십의 유형과 특징

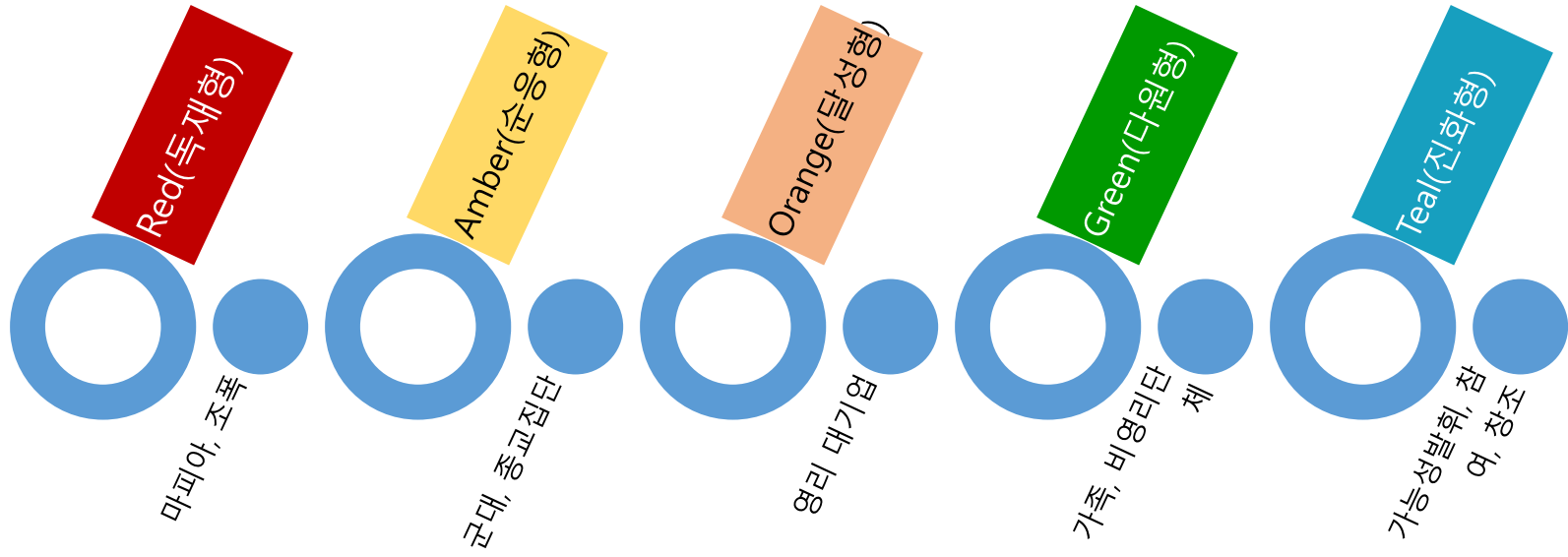
# [ 고전적 이론 ]

구분	리핏 & 화이트	블랜차드	커트 레빈	대니얼 골먼
유형	<p>권위적/독재적</p> <p>민주적</p> <p>자유방임적</p>	<p>지시형</p> <p>코치형</p> <p>지지형</p> <p>권한위임형</p>	<p>권위적/독재적</p> <p>민주적</p> <p>자유방임형</p> <p>거래적</p> <p>변혁적</p>	<p>지시형</p> <p>선도형</p> <p>코치형</p> <p>민주형</p> <p>관계중시형</p> <p>전망제시형</p>

# [ 최근 이론 ]

구분	전략적 리더십 (비드)	변혁적 리더십 (번즈, 베이스)	삶의 원칙 중심 리더십 (스티븐 코비)
주요 내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 전략적 방향 제시</li> <li>- 핵심역량의 개발과 유지</li> <li>- 인적 자본의 개발</li> <li>- 효과적인 조직문화</li> <li>- 윤리적 경영</li> <li>- 전략적 통제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 카리스마</li> <li>- 개별적 배려</li> <li>- 지적 자극</li> <li>- 영적인 동기화</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 주도적이 되라</li> <li>- 목표를 확립하고 행동하라</li> <li>- 소중한 것부터 먼저 하라</li> <li>- 상호 이익을 모색하라</li> <li>- 경청한 다음에 이해시켜라</li> <li>- 시너지를 활용하라</li> <li>- 심신을 단련하라</li> </ul>

# 민주적 조직문화에 관한 이론



프레데릭 라루, 《조직의 재창조》 (박래호 옮김, 생각사랑, 2016)

**3차시**  
**감사합니다.**



**4차시**



**우리동네키움센터장의  
리더십**



# [ 민주적 조직의 특성 ]

1

구성원들이 편안하게 이야기를 나눈다. 구성원들은 일상적인 대화부터 조직의 의제까지 자유롭게 이야기한다. 소수의 사람들이 화제를 독점하지 않는다.

2

구성원들이 논의와 의사결정에 참여할 수 있다. 구성원이면 누구나 의제 설정과 논의 및 결정의 모든 단계에서 평등하게 참여할 수 있다. 갈등과 문제를 공식화하고 함께 해결한다.

3

정보를 투명하게 공유한다. 소통과 의사결정 과정에서 그 누구도 배제되거나 소외되지 않는다. 조직의 일상적인 문제까지 주목하고 어떠한 것이라도 논의할 수 있다.

4

합의하여 결정한다. 구성원 모두가 서로 존중하고 다름을 인정한다. 다수의 의견을 무조건 따르기보다 합의와 대안을 모색한다.

5

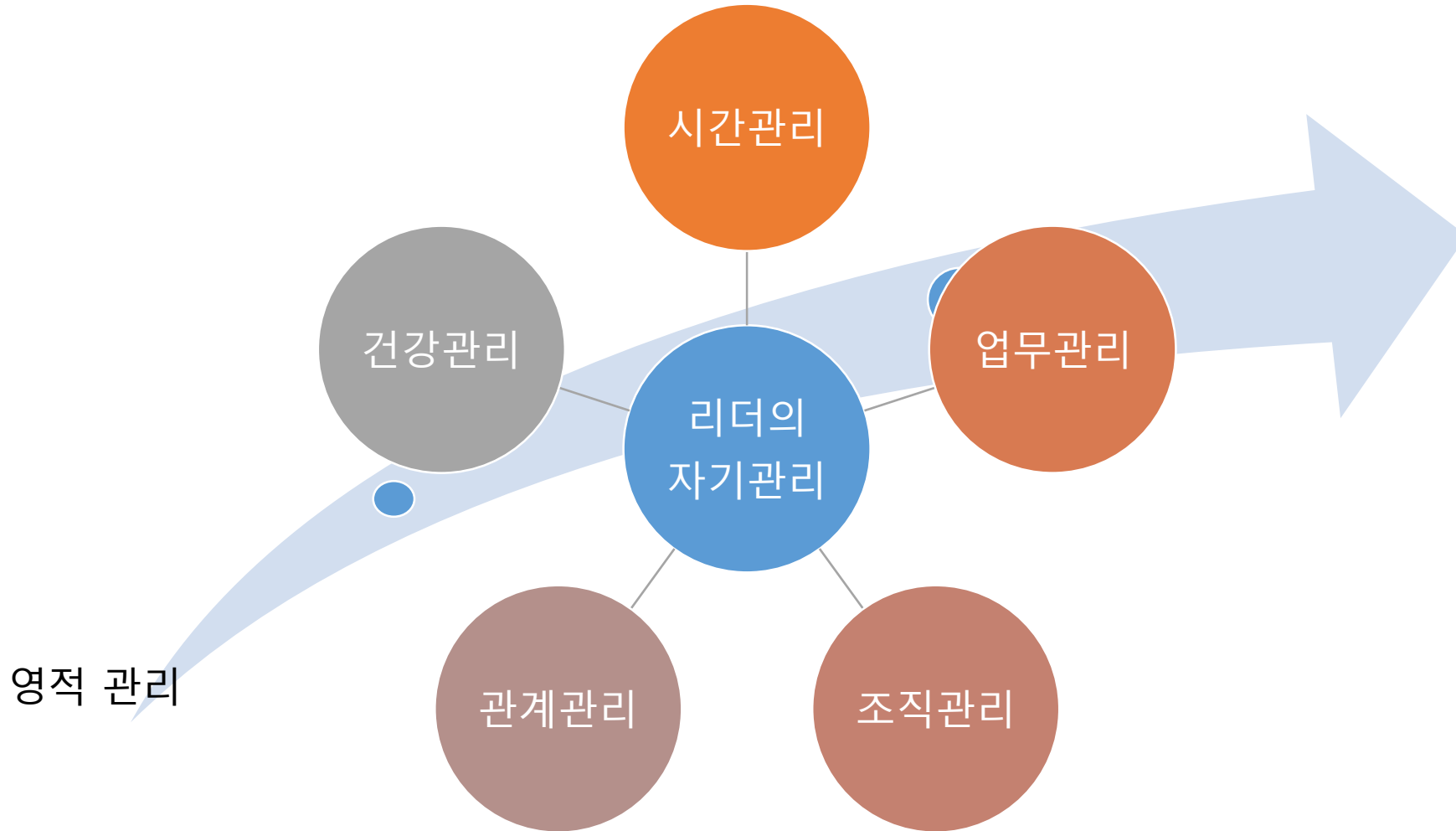
변화에 열려 있고 유연하다. 조직의 소통과 의사결정 방식을 상시로 돌아보고 다듬어 간다. 정기적으로 의사결정에 대한 되돌아보기를 한다.

# [ 센터장 리더십의 요소 ]

- **사명감과 철학, 가치관**  
아동과 돌봄에 관한 사명감, 뚜렷한 철학과 의사결정 및 행동의 일관된 토대
- **아동 및 돌봄 관련 지식과 기술**  
구체적이고 현장 적용 가능한 지식과 기술, 풍부한 직·간접 경험
- **헌신(성실, 열정)과 관계**  
성실한 태도와 일을 즐기는 모습, 롤모델이 되는 인간관계



# 자기 관리



**4차시**  
**감사합니다.**