

구조방정식 모형을 활용한 보육교사의 특질적 냉소주의와 심리적 임파워먼트 간 관계에서 원장의 서번트 리더십의 매개효과 검증*

백 용 매¹⁾

대구가톨릭대학교 심리학과

민 하 영²⁾

대구가톨릭대학교 아동학과

어린이집에 근무하는 보육교사의 심리적 임파워먼트를 증진시킬 수 있는 요인을 개인적 요인인 특질적 냉소주의와 환경적 요인인 원장의 서번트 리더십을 중심으로 살펴본 이 연구는 구조방정식 모형을 활용하여 변인 간 관계를 매개적 측면에서 살펴보고자 하였다. 보육교사의 심리적 임파워먼트가 특질적 냉소주의에 영향을 받지만 이러한 영향이 원장의 서번트 리더십을 매개로 이루어지는가를 살펴보고자 대구경북지역 어린이집에 근무하는 교사 569명을 대상으로 자기보고식 질문지 조사를 실시하였다. 그리고 수집된 자료는 SPSS Win 15.0 프로그램과 AMOS 프로그램의 χ^2 , RMSEA, CFI, NFI, Bootstrapping을 통해 분석하였다. 연구결과 보육교사의 특질적 냉소주의는 심리적 임파워먼트에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 영향은 보육교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십을 매개로 한 간접 영향으로 나타났다. 이는 보육교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 특질적 냉소주의의 영향이 원장의 서번트 리더십에 의해 완전 매개됨을 시사하는 것이다.

주요어 : 보육교사의 특질적 냉소주의, 심리적 임파워먼트, 원장의 서번트 리더십

* 이 논문은 2017년 대구가톨릭대학교 교내 학술연구비 지원을 받아 수행된 논문으로, 2017년도 한국인간발달학회 학술대회에서 발표한 포스터 논문을 확장한 것임.

1) 대구가톨릭대학교 심리학과, 교수

2) 교신저자 : 대구가톨릭대학교 아동학과, 교수 (E-mail: hymin@cu.ac.kr)

I. 서론

보육교사의 보육에 대한 자율적 의지와 자발적 업무 동기는 보육의 질 향상에 긍정적 영향을 미치는 인적 자원의 심리적 특성이라 할 수 있다. 보육의 질이 보육교사의 질과 직결되고 있음을 고려해 볼 때 보육교사의 심리적 자원을 강화시키는 것은 보육의 질을 향상시키는 전략으로 평가될 수 있다. 보육교사의 심리적 자원 중 심리적 임파워먼트(psychological empowerment)는 보육교사 자신이 직무에 대하여 의미성(meaning), 역량성(competence), 영향력(impact), 자기결정력(self-determination)을 지각함으로써 내재적 과업 동기를 스스로 증진시키는 심리적 과정(Thoman & Velthouse, 1990)을 의미한다. 이러한 심리적 임파워먼트의 개념적 특성을 고려해 볼 때, 심리적 임파워먼트가 높은 보육교사는 자신의 직무가 자신의 목표와 기준에 비추어 중요한 가치가 있다고 생각한다(의미성). 또한 개인의 직무 활동이 어린이집 운영에 영향을 미칠 수 있다고 생각하며 자신의 업무 능력은 보육 업무를 충분히 수행할 만큼 높다고 생각한다(역량성). 뿐만 아니라 자신의 직무에 대해 스스로의 결정에 의해 선택할 수 있다고 생각한다(자기결정력). 이러한 생각과 인식은 보육 활동에 대한 몰입도를 높이고 보육 활동에 대한 만족도를 높이는 등 보육교사로서의 활동 전반에 긍정적 영향을 미친다(영향력)고 볼 수 있다.

보육교사의 역량 있는 활동에 긍정적 영향을 미치는 심리적 임파워먼트는 일반적으로 직무 환경과 연결(심덕섭, 양동민, 하성욱,

2010; 정계숙, 윤갑정, 문지애, 2017; Behling & McFilen, 1996; Gagne, Senecal, & Koestner, 1997; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000)시켜 설명되고 있다. 그러나 심리적 임파워먼트가 교사 자신의 내재적 과업 동기를 증진시키는 심리적 과정임을 고려해 볼 때, 보육교사가 갖고 있는 개인 내적 성향은 심리적 임파워먼트를 형성하는 기초 요소라 할 수 있다.

심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 개인의 내적 성향은 다양할 수 있으나 개인의 긍정적 내적 성향보다 부정적 내적 성향이 심리적 임파워먼트를 형성하는데 더 많은 어려움을 경험할 수 있다. 이에 이 연구에서는 부정적 개인 내적 성향의 대표적 특성이라 할 수 있는 특질적 냉소주의(cynicism)를 중심으로 보육교사의 심리적 임파워먼트와의 관계를 살펴보고자 한다.

특질적 냉소주의란 상황적 심리상태라기보다 개인의 기질적 특성(Andersson & Bateman, 1997; Cook & Medley, 1954)으로 상대방에 대한 냉혹한 태도와 무관심, 희망의 상실이나 포기, 절망감 등을 나타내는 성격적 특성(Pope, Butcher, & Seelen, 2006)을 말한다. 이러한 냉소주의적 성격은 타인에 대해 부정적 평가와 적대적 행동(Graham, 1993)을 취하도록 동기화시킨다. 따라서 타인에 의해 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 여기지 않을 뿐만 아니라 직무에 관한 자신의 능력에 대해 확신하기 어려울 것이다. 직무에 관한 자신의 능력에 대해 믿음이 있다하더라도 타인에 대해 부정적 편견을 갖기 때문에 자신의 능력이 타인에 영향을 미칠 수 없다고 생각(Dean, Brandes, & Dharwadkar, 1998)하기 쉽다. 또한 타인과의 관

계로 움직이는 직무 활동 과정을 자신이 스스로 주도해 나가고 통제할 수 있다는데 의혹감을 갖기 쉽다. 특질적 냉소주의가 갖는 이러한 특성을 고려해 볼 때, 보육교사가 갖는 특질적 냉소주의는 보육 활동에서 자신의 직무에 대해 스스로 의미성(meaning)과 역량성(competence) 등을 찾으려는 심리적 임파워먼트에 부정적 영향을 미칠 것으로 보여진다.

보육교사의 특질적 냉소주의와 심리적 임파워먼트 간의 부적 관계를 지지할 자료를 찾는 것은 쉽지 않다. 그러나 특질적 냉소주의가 심리적 임파워먼트와 정적 관계를 갖는 정서적 몰입과 부적 관계를 나타낸다는 연구결과(박영희, 2001)와 특질적 냉소주의가 긍정적 자기평가와 부적 관계를 나타낸다는 연구결과(Scott & Zweig, 2008) 및 심리적 임파워먼트와 부적 관계를 갖는 조직 냉소주의(Yildirim & Kayapali, 2016)에서 가장 큰 설명력을 갖는 것이 특질적 냉소주의라는 점(Abraham, 2000)을 고려해 볼 때, 보육교사의 특질적 냉소주의는 심리적 임파워먼트 형성 시 부적 영향을 미치는 내적 위기 요인으로 보여진다.

그러나 여기서 고려해야 할 것은 보육교사의 심리적 임파워먼트는 개인 외적 환경인 원장의 서번트 리더십에 의해서도 영향받을 것이라는 점이다. 원장의 서번트 리더십(servant leadership)은 보육교사에게 교육 목표의 달성 동기를 부여하거나 교사 활동을 격려하고 역량을 강화시킴으로써 보육의 질을 확보하고 유지하는데 의미있는 영향을 미치는 변인으로 내재적 과업 동기인 심리적 임파워먼트를 직접적으로 자극하는 요인으로 평가될 수 있기 때문이다. 조직 구성원의 존엄과 가치에 대한

믿음을 기초로 조직 구성원을 섬기며, 지시와 명령보다 지원과 대화를 통해 조직에 대한 자발적 참여를 유도하는 서번트 리더십(Greenleaf, 2002, 2003)은 보육교사의 재량적 역량을 강화함으로써 내재적 과업 동기를 촉진할 수 있다는 측면에서 보육교사의 심리적 임파워먼트를 지원하는 보호 요인이라 할 수 있다.

원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트의 보호 요인으로 기능한다해도 까다로운 기질의 영아가 어머니의 애정적 양육 행동을 제한(Putnam, Sanson, & Rothbart, 2002)하는 것처럼, 특질적 냉소주의가 높은 보육교사는 원장의 서번트 리더십 발휘를 제한할 가능성이 있다. 특질적 냉소주의가 강한 소비자가 마케팅활동에 부정적 태도를 강하게 나타내는 것(Boush, Marian, & Gregory, 1994; Webb & Mohr, 1998)처럼, 특질적 냉소주의가 높은 사람들은 타인에게 이용당하거나 기만을 당하고 있다는 생각 때문에 타인에 대해 포괄적 불신과 부정적 감정을 표현하기 쉽다(Anderson & Bateman, 1997). 따라서 특질적 냉소주의가 높은 보육교사는 ‘섬김’에 기초한 원장의 서번트 리더십 발휘를 어렵게 만들 수 있다.

이는 보육교사의 특질적 냉소주의가 원장의 서번트 리더십에 영향을 미치는 선행 변인으로 역할함을 의미하는 것이며 서번트 리더십을 중간 매개로 심리적 임파워먼트에 간접 영향 미칠 수 있음을 시사하는 것이다.

이에 이 연구에서는 구조방정식 모형을 토대로 보육교사의 특질적 냉소주의가 원장의 서번트 리더십을 매개로 보육교사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 이 연구에서는 다음과 같은 연

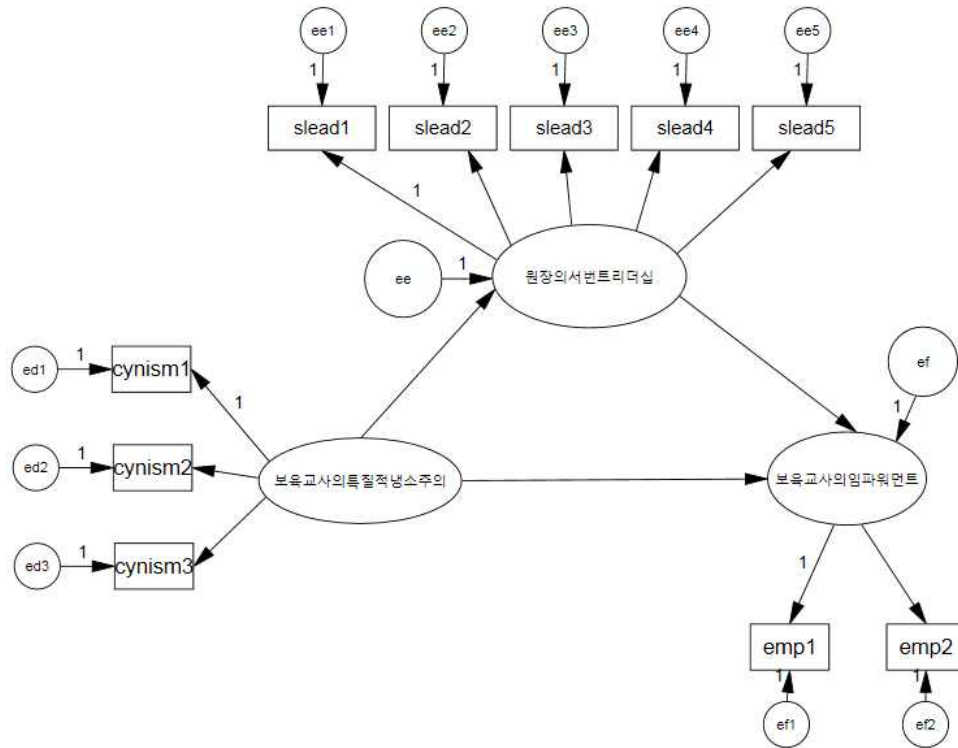


그림 1. 보육교사의 특질적 냉소주의와 심리적 임파워먼트 간 관계에서 원장의 서번트 리더십의 매개효과

구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 보육교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 특질적 냉소주의 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 매개되는가?

II. 연구방법

1. 조사대상

대구경북 지역의 대학 내 보육교사 양성원에서 보수 교육이나 승급 교육을 받는 교사 중 질문지 조사에 자발적으로 응한 569명의 보육교사를 대상으로 조사를 실시하였다. 조

사대상자 중 30세 이하는 134명(23.6%), 30세에서 35세 이하는 93명(16.35), 35세에서 40세 이하는 164명(28.8%), 40세 초과는 178명(31.3%)이었다. 한편 학력과 관련해서 고등학교 졸업자는 146명(25.7%), 전문대 졸업자는 294명(51.7%), 4년제 대학 이상 졸업자는 129명(22.7%)이었다. 보육경력의 경우 3년 미만인 자는 351명(61.7%), 3-5년 미만인 자는 125명(22.0%), 5년 이상인 자는 93명(16.3%)이었다. 그리고 조사대상자 중 일반 교사가 508명(89.3%), 주임 교사가 40명(7.0%), 원감이 21명(3.7%)이었다.

2. 조사도구

질문지법을 이용한 이 연구는 다음과 같은 척도를 사용하였다.

보육교사의 심리적 임파워먼트

보육교사의 심리적 임파워먼트를 측정하기 위해 Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 척도를 토대로 정예지(2005)가 사용한 심리적 임파워먼트 문항을 사용하였다. '나는 나에게 요구되는 역할과 그 중요성에 대하여 잘 알고 있다.', '나는 내가 수행하는 직무능력에 대하여 스스로 확신을 가진다.' 등의 12문항으로 이루어진 각 문항은 '전혀 아니다(1점)', '별로 그렇지 않다(2점)', '보통이다(3점)', '조금 그렇다(4점)', '매우 그렇다(5점)'의 5점 Likert로 측정하였다. 응답 가능 범위는 12점에서 60점으로, 점수가 높을수록 임파워먼트가 강한 것을 의미한다. 한편 보육교사의 심리적 임파워먼트는 구조방정식 모델을 위해 문항꾸러미 방법(item parceling method)을 토대로 심리적 임파워먼트1(7문항), 심리적 임파워먼트2(5문항)의 하위척도를 구성하였다. 심리적 임파워먼트1, 심리적 임파워먼트2와 전체 척도의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's α 는 .83, .84 그리고 .88로 나타났다.

보육교사의 특질적 냉소주의

보육교사의 특질적 냉소주의를 측정하기 위해 Wrightsman(1974)의 냉소주의를 토대로 박영희(2001)가 사용한 특질적 냉소주의 문항을 사용하였다. '대부분의 사람들은 만약 돈을 안 내고도 들키지 않고 영화관에 들어갈 수 있으

면 그렇게 할 것이다.', '사람들은 정직함과 같은 좋은 기준을 가지고 있다고 주장하지만, 막상 다급한 상황에서는 그것에 집착하는 사람들은 없을 것이다.' 등 8문항으로 이루어진 각 문항은 '전혀 아니다(1점)', '별로 그렇지 않다(2점)', '보통이다(3점)', '조금 그렇다(4점)', '매우 그렇다(5점)'의 5점 Likert로 측정하였다. 응답 가능 범위는 8점에서 40점으로, 점수가 높을수록 특질적 냉소주의 성향이 큰 것을 의미한다. 한편 보육교사의 특질적 냉소주의는 구조방정식 모델을 위해 문항꾸러미 방법(item parceling method)을 토대로 특질적 냉소주의1(3문항), 특질적 냉소주의2(3문항), 특질적 냉소주의3(2문항)의 하위척도를 구성하였다. 특질적 냉소주의1, 특질적 냉소주의2와 전체 척도의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's α 는 .46, .70, .60 그리고 .82로 나타났다.

원장의 서번트 리더십

원장의 서번트 리더십을 측정하기 위해서 Barbuto와 Wheeler(2006)가 제작한 서번트 리더십 척도를 기반으로 최동주(2008)가 작성한 척도를 사용하였다. '우리 원장님은 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다.', '우리 원장님은 교사에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하신다.' 등의 23문항으로 이루어진 이 척도는 전혀 그렇지 않다(1점), 그렇지 않다(2점), '보통이다(3점)', '조금 그렇다(4점)', '매우 그렇다(5점)'의 5점 Likert로 측정하였다. 응답 가능 범위는 23점에서 115점으로, 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더십을 교사가 높이 지각하고 있음을 의미한다. 이 척도의 이타적 소명(4문

향), 감정적 치유(5문항), 지혜(4문항), 설득(5문항), 청지기 정신(5문항) 그리고 전체 척도(23)의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's α 는 차례대로 .87, .78, .85, .77, .86 그리고 .86으로 나타났다.

3. 연구절차

대구경북 지역 내 어린이집에 재직 중이면서, 보수교육이나 승급교육을 위해 대학 내 교육원을 찾은 어린이집 교사들에게 구두 안내로 질문지 조사를 부탁했으며 이에 자발적으로 응한 교사들에게만 질문지를 배부하였다. 연구 보조자가 교사들에게 응답 요령을 설명한 후 질문지에 응답하도록 하였다. 질문지는 보수교육이나 승급교육이 시작되는 시간에 배부한 후, 수업 종료 후 회수하였다. 회수된 질문지 가운데 응답 자료의 결측치 값을 최소화하기 위해 부실하거나 성의 없이 응답한 자료는 모두 제외하였다. 분석에 사용된 자료는 569명이다.

4. 자료 분석

보육교사의 특질적 냉소주의, 서번트 리더십, 심리적 임파워먼트 간의 매개적 인과관계를 분석하기 위해 구조방정식모델을 사용하였다. 이를 위해 SPSS 15.0을 이용하여 평균, 표준편차, Pearson 상관계수 등을 산출하였다. 그리고 Amos 8.0 프로그램을 이용하여 χ^2 , RMSEA, TLI, NFI, CFI값을 살펴보았다. 한편 Bootstrapping절차를 이용하여 매개효과에서 나타난 간접효과의 유의성을 살펴보았다.

III. 결과 및 해석

연구문제를 분석하기 전에 표 1에 나타난 바와 같이 보육교사의 특질적 냉소주의, 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트의 측정변인 간 상관관계 및 평균(표준편차), 왜도, 첨도를 살펴보았다. 변인의 평균값을 보면 보육교사의 특질적 냉소주의와 관련된 변인들은 5점 Likert에서 평균 3점을 나타내고 있다.

반면 보육교사의 심리적 임파워먼트와 관련된 변인들은 5점 Likert 척도에서 평균 3.64를 나타내고 있다. 이는 보육교사 스스로 심리적 임파워먼트를 평균적으로 높게 지각하고 있음을 시사하는 것이다. 한편 원장의 서번트 리더십과 관련된 변인들은 5점 Likert 척도에서 평균 3점 미만의 평균을 나타냈다.

이는 원장에게서 서번트 리더십을 높이 지각하고 있지 않음을 의미하는 것이다. 한편 모든 측정변인들의 왜도는 3미만 값($SS1 < 3.0$)이 나왔으며, 첨도는 10미만 값($SKI < 10.0$)을 나타냄으로써 정상분포성 가정을 충족시키는 것으로 나타났다(문수백, 2009; Kline, 2005). 이에 최대우도추정(ML; maximum likelihood estimation) 절차를 이용하여 모델의 부합도와 모수치를 추정하였다.

1. 측정모델 분석

확인적 요인분석을 통해 측정변인들이 잠재변수를 적절하게 측정하는지를 확인하기 위하여 최대우도법을 적용하여 측정모델의 부합도와 모수치를 추정하였다. 표 2에 나타난 바와

표 1. 측정변인 간 상관관계 및 기술통계치 (N = 569)

변인	cysm1	cysm2	cysm3	slead1	slead2	slead3	slead4	slead5	emp1	emp2
cysm1	1									
cysm2	.63***	1								
cysm3	.76***	.55***	1							
slead1	-.11**	-.12**	-.14**	1						
slead2	-.13**	-.12**	-.18***	.79***	1					
slead3	-.07	-.11*	-.13**	.60***	.62***	1				
slead4	-.10**	-.13**	-.17***	.71***	.75***	.76***	1			
slead5	-.12**	-.13**	-.18***	.64***	.64***	.70***	.77***	1		
emp1	-.09*	-.13**	-.11**	-.11*	.17***	.20***	.22***	.27***	1	
emp2	-.06	-.10*	-.11*	-.10*	.27***	.19***	.26***	.24***	.57***	1
M	2.85	3.13	2.96	2.53	3.08	2.07	2.38	2.68	3.88	3.47
(SD)	(.86)	(.96)	(1.04)	(.83)	(.72)	(.76)	(.77)	(.77)	(.68)	(.78)
Skew	.02	-.32	-.08	.36	.00	1.04	.37	.28	-.64	-.24
Kurtosis	-.52	-.66	-1.00	-.52	.18	1.33	-.30	-.33	.37	-.34

주. cysm1: 특질적 냉소주의1, cysm2: 특질적 냉소주의2, cysm3: 특질적 냉소주의3, slead1: 이타적 소명, slead2: 감정적 치유, slead3: 지혜, slead4: 설득, slead5: 청지기 정신, emp1: 심리적 임파워먼트1, emp2: 심리적 임파워먼트2

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

표 2. 측정모델 부합도 검증 (N = 569)

χ^2	df	p	RMSEA	TLI	NFI	CFI
158.12	32	.000	.08	.95	.95	.96

주. RMSEA = root mean squared error of approximation, TLI = Tucker-Lewis Index, NFI = normal fit index, CFI = comparative fit index

같이 측정모델의 부합도는 $\chi^2 = 158.12(df = 32, p < .001)$, TLI = .95, NFI = .95, CFI = .96, RMSEA = 0.8로 나타났다. 모형적합도를 나타내는 RMSEA 평균이 0.8이어서 최적이라 볼 수 없지만 수용가능하다는 점(MacCallum,

Browne, & Sugawara, 1996)과 독립모형 대비 연구모형의 적합도를 나타내는 TLI, NFI, CFI가 기준치를 상회하고 있어 만족스런 모형 적합도를 보여준다고 볼 수 있다. 이러한 결과는 이 연구의 측정모형이 타당함을 나타내는 것

이다.

그림 2는 측정모델의 각 잠재변인과 측정변인들 간의 요인부하량 및 잠재변인들 간의 상관관계를 나타낸 것이다. 각 잠재변인과 측정변인들 간 요인부하량은 모두 .68이상으로 나타났다으며, 잠재변인들 간의 상호상관계수는 절대값 .13~.37로 나타났다. 이는 각 측정모델 하의 측정변인들이 각 잠재변인에 대해 수렴 타당도 및 변별타당도가 있음을 시사하는 것이다.

2. 구조모델 분석: 보육교사의 특질적 냉소주의, 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트 간 매개효과 검증

측정모델을 통해 개념이 적합하게 측정되었음을 확인한 후 구조모델 분석을 통해 보육교사의 특질적 냉소주의(A), 원장의 서번트 리더십(B), 보육교사의 심리적 임파워먼트(C) 간 매개효과 검증을 실시하였다. 매개효과 검증을 위해 A→C 경로를 제약하지 않고 추정하는 조건인 부분매개모델을 연구모형으로, A→C

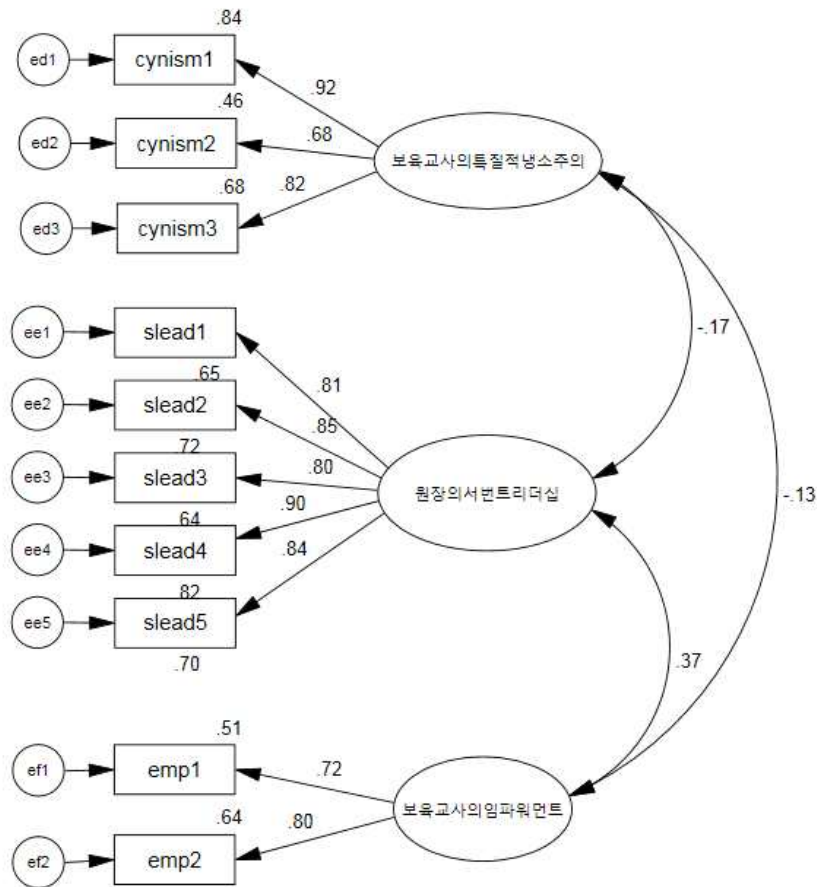


그림 2. 측정모델

표 3. 구조모델 적합도

(N = 569)

model	χ^2	df	p	RMSEA	TLI	NFI	CFI
부분매개모델	316.23	65	.000	.06	.95	.95	.96
완전매개모델	319.75	66	.000	.06	.95	.95	.96

주. RMSEA = root mean squared error of approximation, TLI = Tucker-Lewis index, NFI = normal fit index, CFI = comparative fit index

경로를 0으로 제약하는 조건인 완전매개모형을 경쟁모형으로 설정하였다. 그리고 연구모형과 경쟁모형의 적합성을 비교를 통해 보다 적합한 모형을 선택하였다.

표 3에 나타난 대로 연구모형과 경쟁모형은 모두 GFI > .90, RMSEA < .10, TLI > .90, NFI > .90, CFI > .90의 값을 나타냄으로써 모델 부합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다. 두 모형이 모두 적합하게 나타났으므로 부분매개모델과 완전매개모델 중 어느 모형이 더 적합한지 확인하기 위해 χ^2 의 차이검증을 실시하였다.

표 4에 나타난 바와 같이 χ^2 의 차이검증 결과 두 매개모형의 자유도 차이가 1(66-65)일 때 χ^2 의 차이가 3.52(319.75-316.23)으로 $p = .06$ 으로 유의하지 않게 나타났다. 이는 경쟁모형이 연구모형과 통계적으로 유의한 차이는 없으나 모델의 간명성은 1만큼 좋아짐을 의미하는 것이며 경쟁모형인 완전매개모델이 연구모형인 부분매개모델보다 더 좋은 모델로 평가될 수 있음을 의미하는 것이다.

표 4. 모형 비교

model	Δdf	$\Delta \chi^2$	p
부분매개모델	1	3.52	.06
완전매개모델			

χ^2 의 차이검증 결과 뿐 아니라 부분매개모델의 경우 각 변인들 간 관계에 대한 경로계수를 검토한 결과 그림 3에 나타난 바와 같이 보육교사의 특질적 냉소주의가 심리적 임파워먼트 간의 직접 경로는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이는 연구모형인 부분매개모델보다 경쟁모형인 완전매개모델을 선정하는 것이 적합함을 의미하는 것이다. 이에 최종모델로 선정한 완전매개모델의 모수치를 추정하였으며 그 결과는 표 5와 그림 3과 같다. 그림 3에서 나타나듯, 보육교사의 특질적 냉소주의는 원장의 서번트 리더십을 매개로 보육교사의 심리적 임파워먼트에 간접 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이에 간접 영향이 통계적으로 유의한지 알아보기 위해 Bootstrapping을 실시하였다. 잠재변인 간 총효과 및 직·간접 효과 및 유의성은 표 6에 나타난 바와 같다. 보육교사의 특질적 냉소주의는 보육교사의 심리적 임파워먼트에는 직접 영향을 미치지 않지만, 원장의 서번트 리더십을 매개로 간접 영향($\beta = -.06$, $p < .01$)을 유의하게 미치는 것으로 나타났다. 한편 잠재변인 간 총효과를 고려해 볼 때, 보육교사의 심리적 임파워먼트는 개인 내적 변인인 특질적 냉소주의보다 원장의 서번트 리더십에 의해 상대적으로 더 많이 영향을 받는

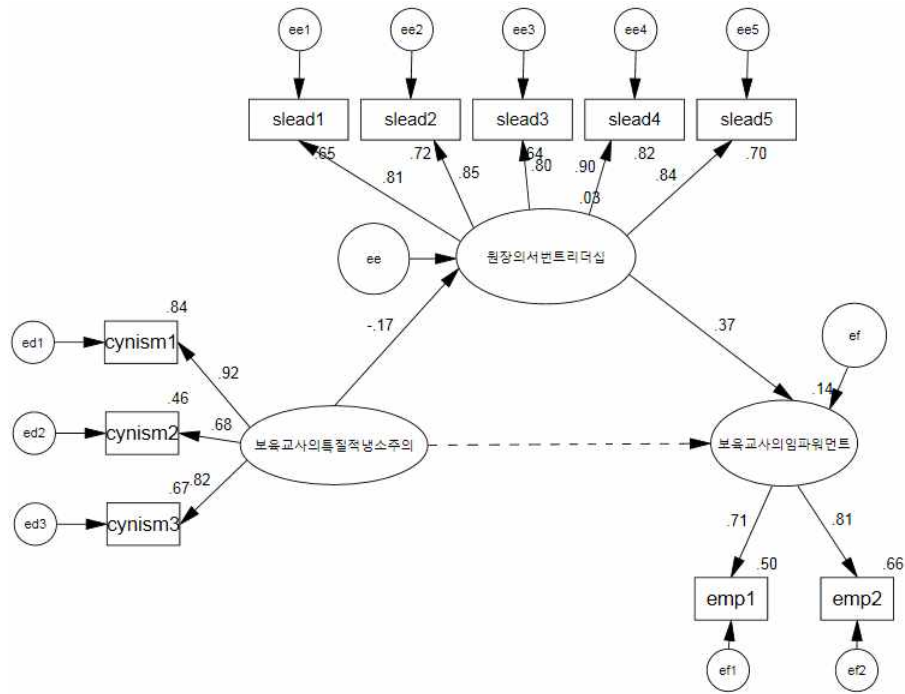


그림 3. 완전매개모델

표 5. 모형 추정치

(N = 569)

경로	표준화 계수	비표준화 계수	S.E.	C.R.
보육교사의 특질적 냉소주의 → 원장의 서번트 리더십	-.17	-.25	.07	-3.74***
원장의 서번트 리더십 → 보육교사의 심리적 임파워먼트	.37	.35	.06	6.10***
원장의 서번트 리더십 → slead1	.81	1		
원장의 서번트 리더십 → slead2	.85	1.15	.05	23.40***
원장의 서번트 리더십 → slead3	.80	1.23	.06	21.61***
원장의 서번트 리더십 → slead4	.90	1.50	.06	25.62***
원장의 서번트 리더십 → slead5	.84	1.28	.06	22.95***
보육교사의 특질적 냉소주의 → cysm1	.92	1		
보육교사의 특질적 냉소주의 → cysm2	.68	.83	.05	16.94***
보육교사의 특질적 냉소주의 → cysm3	.82	.72	.04	20.04***
보육교사의 특질적 냉소주의 → emp1	.71	1		
보육교사의 특질적 냉소주의 → emp2	.81	1.09	.16	6.88***

*** $p < .001$.

표 6. 잠재변인 간 직·간접 효과

(N = 569)

경로	총효과	직접효과	간접효과
보육교사의 특질적 냉소주의 → 원장의 서번트 리더십	-.17***	-.17***	-
보육교사의 특질적 냉소주의 → 보육교사의 심리적 임파워먼트	-.06**	-	-.06**
원장의 서번트 리더십 → 보육교사의 심리적 임파워먼트	.37***	.37***	-

** $p < .01$. *** $p < .001$.

것으로 나타났다.

IV. 논의 및 결론

대구경북지역 보육교사 569명을 대상으로 질문지 조사를 통해 보육교사의 개인 내적 변인인 특질적 냉소주의가 외적 환경 변인인 원장의 서번트 리더십을 매개로 보육교사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는지를 구조방정식 모형을 통해 살펴보았다.

연구결과 보육교사의 개인 내적 변인인 특질적 냉소주의는 심리적 임파워먼트에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그러나 이러한 영향은 보육교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십을 매개로 한 간접 영향인 것으로 나타났다.

이는 보육교사 스스로 업무에 몰입하도록 내적 동기화시키는 심리적 임파워먼트는 교사 자신의 특질적 냉소주의에 의해 영향받지만 직접적 영향이기 보다 섬김에 기초한 원장의 리더십을 매개로 한 간접적 영향임을 의미하는 것이다.

보육교사를 우선적으로 생각하고, 보육교사의 욕구를 만족시키기 위해 섬김과 헌신을 실천하는 리더십(Greenleaf, 2002)이 원장에게 느

껴질 때, 보육교사의 심리적 임파워먼트는 강화된다고 볼 수 있다. 보육교사 자신의 특질적 냉소주의가 원장의 서번트 리더십의 인식에 부정적 영향을 미침으로써 심리적 임파워먼트 형성에 어려움을 경험할 수 있지만 이러한 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 형성되는 심리적 임파워먼트의 정적 영향에 비하면 미약하다고 볼 수 있다.

심리적 임파워먼트가 내재적 과업 동기를 증진시키는 심리적 과정임을 고려할 때 보육교사의 기질적 특성인 특질적 냉소주의가 심리적 임파워먼트 형성에 어려움을 갖게 하는 내적 위기 요인이라는 점은 자연스런 결과일 수 있다. 그러나 이러한 영향은 조직 구성원의 존엄과 가치에 대한 믿음을 기초로 조직 구성원을 섬기며, 지시와 명령보다 지원과 대화를 통해 조직에 대한 자발적 참여를 유도하는 서번트 리더십(Greenleaf, 2002, 2003)을 매개로 할 만큼 간접적이라는 것이다. 이는 보육교사에게 교육 목표의 달성 동기를 부여하거나 교사 활동을 격려하고 역량을 강화시키려 노력하는 원장의 서번트 리더십에 의해 상대적으로 더 많이 영향 받음을 의미하는 것이다.

심리적 임파워먼트가 직무의 효과성을 높임으로써 높은 생산성을 확보할 수 있는 내적 자원으로 기능한다는 점(Liden et al., 2000)을

고려할 때, 원장의 서번트 리더십 발골을 위한 노력은 강구될 필요가 있다. Greenleaf(1991)의 서번트 리더십 개념 등을 토대로 Spears(1998)가 서번트 리더에게 필요한 10가지 특성을 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 비전제시, 예지/통찰력, 청지기 정신, 성장지원, 공동체 구축이라고 정리한 바가 있다. 이를 보육 현장에 적용해 보면 원장은 서번트 리더십 계발을 위해 우선 보육교사의 말을 주의 깊게 들어야 하며, 보육교사의 특별하고 독특한 정서와 감정을 인식하고 수용해야 한다. 그리고 보육교사가 지니고 있는 정신적, 감정적인 상처를 보듬어 주어야 하며 통합적인 관점에서 상황을 볼 수 있는 능력이 있어야 한다. 이와 함께 보육교사를 힘이나 권력으로 복종시키기보다 설득과 납득을 통해 일에 동참하도록 해야 하며 원의 미래 모습에 대한 비전을 제시해야 하고, 과거의 경험과 직관을 미래의 모습에 투영한 후 이를 토대로 현재의 결과를 예측할 수 있어야 한다. 뿐만 아니라 원장은 청지기 정신을 토대로 신뢰를 바탕으로 보육교사를 위해 봉사해야 하며, 보육교사가 다방면에서 성장할 수 있도록 지원해주어야 한다. 마지막으로 원장은 함께 일하는 보육교사를 배려하고 그들이 활발히 의사소통할 수 있도록 분위기를 조성함으로써 상호 협력을 통한 팀워크가 발휘될 수 있도록 해야 한다. Linden과 Fertman(1998)이 언급한 것처럼 리더십은 누구든 학습할 수 있고 수행할 수 있으며 개발될 수 있다(박희연, 2011). 따라서 위와 같은 서번트 리더십은 원장의 노력을 통해 개발되거나 발휘될 수 있다고 보여진다. 원장의 노력이 뒷받침 될 때, 보육교사의 심리적 임파워먼트

는 보육교사 자신의 특질적 냉소주의와 관계 없이 파워있게 발휘될 수 있을 것이라 보여진다.

이 연구는 인과적 관계 모형을 통해, 보육교사의 개인 내적 기대 신념이라 할 수 있는 심리적 임파워먼트를 향상시키는데 도움을 줄 정보와 자료를 특질적 냉소주의라는 교사의 개인 내적 기질 측면과 원장의 서번트 리더십이라는 개인 외적 환경 측면에서 탐색했는데 의미를 갖는다. 그러나 인과적 모형 안에 보육교사의 심리적 임파워먼트가 영향을 미치는 업무 관련 변인을 고려하지 못함으로써 심리적 임파워먼트가 보육교사의 업무 활동에 어느 정도 의미있는 역할을 하는지에 대해서는 언급하지 못했다는 점이다. 보육교사의 심리적 임파워먼트를 향상시키려는 궁극적 목적이 업무 활동의 효용성(Spreitzer, 1996; Spreitzer, Kizilos, & Nason, 1997)을 통한 보육의 질 향상임을 고려할 때, 추후 연구에서는 이 연구의 인과 모형에 보육 관련 업무 활동 관련 변인을 추가해 볼 수 있을 것이다.

참고문헌

- 문수백 (2009). 구조방정식모델링의 이해와 적용. 서울: 학지사.
- 박영희 (2001). 조직 냉소주의: 차원 규명, 측정 도구 개발 및 조직변인과의 관계성 탐색. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 박희연 (2011). 대학생들을 위한 리더십 계발 프로그램의 효과. 인간발달연구, 18(2), 1-20.
- 심덕섭, 양동민, 하성욱 (2010). 직무특성, 통제

- 위치, 리더-구성원 교환관계와 직무성과 간의 관계에 있어 심리적 임파워먼트의 매개효과. *인사·조직연구*, 18(3), 175-215.
- 정계숙, 윤갑정, 문지애 (2017). 유치원 교사가 인식한 조직문화와 기관 구성원과의 관계 만족도의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. *학습자중심교과교육연구*, 17(3), 237-264.
- 정예지 (2005). 조직의 사회구조적 특성이 직무 만족과 조직시민행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문.
- 최동주 (2008). 서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직 적합도의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 449-469.
- Barbuto, J. E. Jr. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Behling, O., & McFillen, J. M. (1996). A syncretical model of charismatic/transformational leadership. *Group and Organization Management*, 21(2), 163-191.
- Boush, D. M., Marian, F., & Gregory, M. R. (1994). Adolescent skepticism toward TV advertising and knowledge of advertiser tactics. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 165-175.
- Cook, W. W., & Medley, D. M. (1954) Proposed hostility and pharisaic-virtue scales for the MMPI. *Journal of Applied Psychology*, 38(6), 414-418.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Gagne, M., Senecal, C. B., & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics, feeling of empowerment, and intrinsic motivation: A multidimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222-1240.
- Graham, J. R. (1993). *MMPI-2: Assessing personality and psychopathology* (2nd ed.). New York: Oxford University Press.
- Greenleaf, R. K. (1991). *The servant as leader* (Rev. ed.). Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader within: A transformative path*. New Jersey: Paulist Press.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). New York: Guilford.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships

- and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 407-416.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130-149.
- Pope, K. S., Butcher, J. N., & Seelen, J. (2006). *The MMPI/MMPI-2/MMPI-A in court* (3rd ed.). Washington, DC: American Psychological Association.
- Putnam, S. P., Sanson, A. V., & Rothbart, M. K. (2002). Child temperament and parenting. In M. H. Bornstein (Ed.), *Handbook of parenting: Vol. 1*. (2nd ed.) (pp. 255-277). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Scott, K. A., & Zweig, D. (2008). *Dispositional predictors of organizational cynicism*. Paper presented at the 2008 Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada Vol. 29(5), (pp. 95-113), Halifax, Nova Scotia, Canada.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership* (pp. 1-12). NY: John Wiley and Sons.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Van Linden, J. A., & Fertman, C. I. (1998). *Youth leadership: A guide to understanding leadership development in adolescents*. San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy and Marketing*, 17(2), 226-238.
- Wrightman, L. S. (1974). *Assumptions about human nature: A social psychological analysis*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Yildirim, F., & Kayapali, S. (2016). Effects of cynicism on empowerment in organizations. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5740-5750.

1 차원고접수 : 2017. 06. 05.

수정원고접수 : 2017. 08. 14.

최종게재결정 : 2017. 08. 23.

The Mediating Effect of Supervisors' Servant Leadership on Cynicism and Psychological Empowerment of Teachers in Childcare Centers Using Structural Equation Model

Baik, Yong-Mae

Min, Ha-Young

Dept. of Psychology

Dept. of Child Study

Daegu Catholic University

The purpose of this study was to investigate the mediating effect of supervisors' servant leadership on cynicism and psychological empowerment that teachers experienced working in childcare centers using Structural Equation Model. The subjects were 569 childcare centers teachers. Questionnaires which required self-reporting were used to investigate cynicism, psychological empowerment and supervisors' servant leadership. Results were obtained using the Structural Equation Modeling (SEM) and they are as follows. First, the childcare center teachers' cynicism had an influence on the supervisors' servant leadership. Second, the supervisors' servant leadership showed an effect on the psychological empowerment of children. Third, the childcare center teachers' cynicism indirectly influenced the psychological empowerment by the supervisors' servant leadership. The results of the study suggest promotion of psychological empowerment of childcare center teachers through encouragement of servant leadership in their supervisors.

Keywords: childcare centers teachers' cynicism, psychological empowerment, supervisors' servant leadership