

# 유아교육기관 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽, 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신 간의 관계

## The Relationships among Principal's Transformational and Transactional Leadership, Subjective Quality of Life of Teacher, and Organizational Commitment of Teacher in Kindergarten and Day Care Center

권기남 · 민하영\*

서울사이버대학교 복지시설경영학과 · 대구가톨릭대학교 아동학과

Gwon, Gi Nam · Min, Ha Yeoung

Dept. of Social Welfare Management, Seoul Cyber University

Dept. of Child, Daegu Catholic University

### Abstract

The purpose of this study was to examine the relationships among principal's transformational and transactional leadership, subjective quality of life of teacher, and organizational commitment of teacher in kindergarten and day care center based on the survey data from 203 teachers working in kindergarten and day care center in Kyoungbuk province. The collected data were analyzed by Simple Regression, Multiple Regression in SPSS Win program(15.0 version). The main results of this study were as follows. First, principal's transformational and transactional leadership each exerted positive effects on teacher's subjective quality of life and organizational commitment. Second, teacher's subjective quality of life had a positive influence on organizational commitment. Finally, each effect of principal's transformational and transactional leadership on teacher's organizational commitment was mediated by teacher's subjective quality of life.

**Keywords** : transformational leadership, transactional leadership, subjective quality of life, organizational commitment, early childhood teacher

### I. 서론

나폴레옹이 '토끼가 이끄는 사자군대보다 사자가 지휘하는 토끼군대가 더 낫다'고 말한 것은 조직을 이끌고 가는 리더쉽이 얼마나 중요한 것인가를 잘 대변해 준다. 21세기 국경을 초월한 무한경쟁시대의 돌입으로, 효과적인 조직 운영에 대한 요구가 높아지면서 비단 경영학뿐만

아니라 교육학, 사회복지학 등 제 학문분야에서 리더쉽에 대한 관심이 고조되고 있다. 이러한 가운데 유아교육기관의 조직 역시 프로그램 강화, 교사자격 요건 강화, 평가인증제 실시, 전자 바우처의 시행 등을 통해 양적인 성장에서 질적인 교육서비스로의 패러다임 전환을 빠르게 모색하면서, 급변하는 유아교육환경의 변화를 빠르게 감지하고 변화에 보다 유연하게 대처하며 조직을 효율적

\* Corresponding author: Min, Ha Yeoung

Tel: 053-850-3545, Fax: 053-850-3738

E-mail: mhycd@hanmail.net

으로 운영할 수 있는 리더십이 중요시되고 있다.

리더십이란 조직의 리더가 일정한 상황 하에서 조직구성원들이 조직의 목표 달성을 위해 자발적으로 노력하도록 그들에게 영향을 주는 과정을 말한다(Bass, 1985). 리더십은 조직에서 이루어져야 하는 것이 무엇인가에 대한 조직구성원들의 이해와 동의를 얻어냄으로써 조직구성원들의 자발성을 이끌어내며, 그들의 능력을 현실화시켜주고, 능력을 배양하기 위해 역할에 맞는 일을 부여하며 이를 원활히 실행할 수 있도록 하는 길잡이 역할을 한다(장호성 외, 2007). 이러한 리더십과 관련하여 초창기 연구에서는 효과적인 리더에게는 남과 다른 개인적인 특성이 있다고 보는 특성이론, 효율적인 리더의 행동유형이 있다고 보는 행동이론, 효과적인 리더십은 처한 상황에 따라 다르다는 상황이론을 중심으로 이루어졌다. 그러나 1980년대 이후 조직을 둘러싼 외적 환경의 급변으로 기존의 이론들이 타당성을 잃게 되면서 오늘날의 리더십 연구는 Burns(1978)와 Bass(1985)에 의해 이론적 체계가 확립된 변혁적리더십과 거래적리더십을 중심으로 이루어지고 있다.

Bass(1985)에 의하면, 변혁적리더십은 관계적이지 않은 새로운 방식으로 생각하게 하고, 가능하다고 생각했던 것 이상을 달성하도록 영감을 부여하고, 높은 가치와 도덕적 기준을 가지고 성취지향적으로 동기부여함으로써 조직구성원들의 발전을 도모하는 것이다. 반면 거래적리더십은 기대하는 바를 구체화하고, 책임을 명확히 하고, 기대했던 일을 수행한 것에 대해 인정하고 보상을 제공함으로써 관리자와 조직구성원 체계의 기초를 마련해 주는 것이다. Bass(1985)는 리더십을 변혁적리더십과 거래적리더십으로 나누어 개념 정의하였으나 변혁적리더십과 거래적리더십을 양극단의 개념으로 본 것이 아니라 상호 보완적 개념으로 보았다. 따라서 어느 한 쪽으로 치우친 리더십보다 적절히 조화된 리더십을 더욱 바람직하다고 평가하였다. 구체적으로 변혁적리더십은 카리스마, 개인적 배려, 지적자극의 세 가지 유형으로 구분될 수 있는데, 카리스마는 부하에게 비전과 사명의식을 제시하고 긍지심을 불어넣으며 존경과 신뢰를 얻을 수 있는 능력을, 개인적 배려는 리더가 부하의 개인적 욕구나 목표에 관심을 기울이는 것을, 지적자극은 리더가 부하를 도전하도록 하고 많은 다른 각도에서 문제를 볼 수 있도록 하며 새로운 방식으로 그 문제를 해결하도록 자극하는 것을 특징으로 하는 리더십이다. 거래적리더십은 조건적 보상과 예외적 관리의 두 가지 유형으로 구분되는데, 조

건적 보상은 리더 자신이 규정한 과업에 대해 부하가 성과를 달성하였을 때 적절한 보상을 제공하는 것이며, 예외적 관리는 성과가 미흡할 때만 리더가 개입하는 리더십을 의미한다.

리더십에 관한 그동안의 연구들을 살펴보면, 초기 리더십 자체에 대한 연구(Bass, 1985; Burns, 1978; Bass & Avolio, 1990)에서 효율적인 조직 운영과 관련된 요인들과의 관계에 대한 연구로 관심이 전환되고 있음을 알 수 있다. 이미 국내외 많은 선행연구들에서 변혁적리더십은 조직구성원의 직무만족(문영미, 2007; 장호성 외, 2007; Nguni *et al.*, 2006), 조직몰입(배성현, 채순화, 2004; Avolio *et al.*, 2004; Geijssel *et al.*, 2003; Nguni, *et al.*, 2006), 동기부여(Webb, 2007), 조직시민행동(김근우, 이현정, 2005; Nguni *et al.*, 2006; Podsakoff *et al.*, 1990) 등에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 일관되게 보고하고 있으며, 거래적리더십에 대해서는 관련 요인에 따라 정적인 영향과 부적인 영향이 혼재되어 나타나는 것으로 보고(문영미, 2007; Bass *et al.*, 2003; Nguni *et al.*, 2006)하고 있다.

다른 학문 분야에 비해 리더십에 관한 연구가 초기단계에 있는 유아교육분야에서는 시설장의 리더십과 교사들의 직무만족(백경숙, 윤지영, 2006; 정정희, 2003) 및 직무성과(김영희, 2003; 김우식, 2002)와의 관련성에 관한 연구가 주류를 이루고 있다. 반면 교육의 질 향상을 위한 교사의 조직헌신이 절대적으로 요구되는 시점에서 시설장의 변혁적 및 거래적리더십과 교사의 조직헌신과의 관계에 대한 연구는 전무한 실정이다. 개인이 특정조직과 동일시하고 공헌하는 것에 대한 상대적인 강도를 의미하는 조직헌신(organizational commitment)은 결근이나 이직, 근무수행이나 근무태만 등과 같은 근무행동을 잘 예언하는 것으로 보고(Williams & Hazer, 1986) 되면서, 효율적인 조직 운영을 위해 리더십과 함께 중요하게 관리되어야 할 부분으로 여겨지고 있다(조성자 외, 2008). 이러한 조직헌신의 선행변수로 보고되고 있는 직무만족(Curivan, 1999; Meyer & Allen, 1997; Nguni *et al.*, 2006)에 대해 최고 관리자의 리더십이 가장 큰 영향을 미치는 것으로 보고(김근우, 이현정, 2005; O'neill *et al.*, 2009)된다. 그리고 조직 내 각 구성원의 행동이 다른 모든 구성원들에게 영향을 미친다는 개방적 체계이론(Bertalanffy, 1975)에 근거할 때, 유아교육기관의 교사는 자신의 역할모델이 되는 시설장의 리더십 행동의 영향을 받을 수 있다. 이를 고려할 때, 유아교육기관 시

설장의 변혁적 및 거래적리더쉽은 교사의 조직헌신에 영향을 미칠 것으로 예측된다. 한편, 초등학교 교장의 변혁적 및 거래적리더쉽과 교사의 조직헌신 간의 관계를 살펴본 연구(Nguni *et al.*, 2006)에서 초등학교 교장의 리더쉽 유형에 따라 교사의 조직헌신이 다르게 나타난 결과를 참조할 때, 유아교육기관 교사의 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 영향도 달라질 수 있을 것으로 사료된다.

한편, 오늘날 세상 사람들 모두가 행복한 삶을 희구하고, 객관적인 입장에서 평가되는 성공적인 삶보다 스스로 자신의 삶을 얼마나 만족스러운 것으로 지각하는가가 행복한 삶의 중요한 평가 기준이 되면서, 많은 연구자들이 개인이 자신의 삶에 대해 주관적으로 느끼는 만족감, 즉 주관적인 삶의 질에 주목하고 있다. 그러나 연구대상의 측면에서 볼 때, 주관적 삶의 질에 대한 지금까지의 선행 연구들(구재선, 2005; 윤창영, 2001; Chen & Davey, 2009; Marriage & Cummins, 2004)에서는 교사들의 주관적 삶에 질에 대해서는 거의 관심을 두지 않았을 뿐더러(최재은 외, 2004), 유아교육기관의 교사들에 대해서는 보육교사를 대상으로 심리적 안녕감과 건강지각 및 건강 증진 생활양식 간의 관계를 살펴본 최근의 한 연구(이채호, 고태순, 2008)를 제외하고는 전혀 없다. 이는 유아교육기관의 교사는 열악한 처우와 사회적으로 낮은 인식에도 불구하고 천직이라 여기고 헌신적으로 일하는 사람들이므로, 교사의 주관적 삶의 질이 교육의 질에 영향을 미치지 않으리라는 인식이 그 한 가지 이유일 것이다. 그러나 교사가 주관적으로 느끼는 삶의 만족도는 일상생활 속에서 정적·부적 정서로 나타나며(Lyubomirsky *et al.*, 2005), 이러한 정서적 경험은 영유아들과 함께 생활하는 가운데 영유아에게 온전히 전달됨으로써 궁극적으로 교육의 질에도 큰 영향을 미칠 수 있음을 고려할 때, 유아교육기관 교사의 주관적 삶의 질에 영향을 미치는 요인을 탐색해 보는 것은 매우 의미 있는 일일 것이다. 아직까지 유아교육기관 시설장의 리더쉽 유형과 교사의 주관적 삶의 질의 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 없었다. 그러나 일반적으로 개인의 주관적 삶의 질은 상사 및 동료와의 대인관계에서 오는 스트레스의 영향을 많이 받으며, 상사와의 관계에서 두드러진 스트레스의 원인 가운데 하나가 상사의 권위주의적 리더쉽임을 고려해 보면(최재은 외, 2004), 유아교육기관 시설장의 리더쉽 유형이 교사의 주관적 삶의 질에 미치는 영향도 달라질 수 있을 것으로 추측된다. 특히 주관적 삶의 질을 자기수용, 긍정적 대인

관계, 자율성, 환경통제력, 삶의 목적, 개인적 성장의 6가지 요소로 구성되는 것으로 정의한 Ryff(1989)의 견해에 따르면, 교사들에게 적절한 물리적·심리적 욕구를 채워주는 보상을 제공하는 거래적리더쉽보다 조직구성원들을 독립적인 존재로 대우하며 개별적인 욕구를 존중해 주고 고차원적인 목표 및 가치의 실현, 개인의 성장과 발전을 도와주는 과정으로서의 변혁적리더쉽(Northouse, 2004)이 주관적 삶의 질과 더욱 밀접한 관련이 있을 것으로 예측된다.

한편, 개인이 주관적으로 느끼는 삶의 만족으로 유발되는 긍정적 정서는 수동적으로 아무것도 하지 않게 만들기보다 적극적인 개입과 활동성을 촉진하며(Veenhoven, 1988) 성공적인 직무수행을 유발하는 인과적 영향력을 가지고 있음(Lyubomirsky *et al.*, 2005)을 고려할 때, 교사의 주관적 삶의 질은 직무, 조직 및 경력에 대한 교사의 조직헌신에 영향을 미칠 것으로 추정된다. 삶의 만족도와 같은 행복이 어떻게 바람직한 결과를 유발하는가에 대해 긍정적 정서의 확장-형성 이론(broaden-and-build theory of positive emotions)을 제기한 Fredrickson (1998)에 의하면, 행복은 긍정적 정서의 확장 기능에 의해 사고 및 활동의 레파토리를 확장시키는 기능을 하며, 이러한 긍정적 정서의 확장 기능은 신체적, 지적, 사회적, 심리적 자원을 형성하는데 기여하게 된다(구재선, 2009). 그리고 이렇게 형성된 심리적 자원 가운데 대표적인 것으로 자신의 가치를 긍정적으로 판단하는 자기효능감이 있는데(Baron, 1990), 자기효능감은 유아교육기관 교사의 조직헌신에 긍정적인 영향을 미치는 변인으로 보고(조성자 외, 2008) 되고 있다. 이는 교사의 주관적 삶의 질은 교사의 조직헌신을 유도해 내는 개인의 심리내적 변인으로 기능할 수 있음을 시사하는 것이라 할 수 있다.

지금까지의 논의를 종합해 볼 때, 유아교육기관 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽과 교사의 주관적 삶의 질 및 교사 조직헌신과의 관련성을 생각해 볼 수 있으며, 교사의 주관적 삶의 질은 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽과 교사 조직헌신과의 관계를 매개할 것으로 가정해 볼 수 있다. 이에 이 연구에서는 유아교육기관 시설장의 리더쉽 유형이 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신에 미치는 영향과 함께 이들 세 변인 간의 관계를 규명해 보고자 한다. 이를 통해 유아교육기관 시설장의 리더쉽 유형과 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신의 관계에 대한 이해를 도모하는 것은 물론, 시설장의 리더쉽 및 주관적 삶의 질적인 측면에서 교사의 조직헌신을 증진시킬 수 있

는 실천적 노력에 대한 시사점을 제공함으로써 궁극적으로 교육의 질을 제고하는데 기여할 것으로 기대한다.

Baron과 Kenny(1986)의 매개변인 탐색을 위한 전략에 따른 이 연구의 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 유아교육기관 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽은 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신에 유의한 영향을 미치는가? 둘째, 유아교육기관 교사의 주관적 삶의 질은 교사의 조직헌신에 유의한 영향을 미치는가? 셋째, 유아교육기관 교사의 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 영향은 교사의 주관적 삶의 질에 의해 매개되는가?

## II. 연구방법

### 1. 조사대상 및 조사절차

경북지역의 어린이집 및 유치원 등의 유아교육기관에 근무하는 교사 213명을 연구대상으로 선정하여 설문조사를 실시하였으나, 이중 일부 문항에 응답을 누락한 10부를 제외시키고 203부를 최종 분석자료로 사용하였다.

조사대상자의 일반적인 특성은 <표 1>과 같다.

<표 1> 조사대상자의 일반적 특성

변인	구분	N(%)
연령	20~30세 이하	176 (86.7)
	31세 이상	21 (10.4)
	무응답	6 ( 3.0)
학력	전문대학 졸업 이하	149 (73.4)
	대학 졸업 이상	50 (24.7)
	무응답	4 ( 2.0)
결혼여부	미혼	174 (85.7)
	기혼	26 (12.8)
	무응답	3 ( 1.5)
교사지위	교사	196 (96.5)
	원감	7 ( 3.4)
기관유형	유치원	155 (76.4)
	어린이집	48 (23.6)
월평균소득	100만원 미만	21(10.3)
	100~160만원 미만	148(72.9)
	160만원 이상	15 ( 7.4)
	무응답	19 ( 9.4)
전체		203(100)

### 2. 조사도구

#### 1) 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽 척도

교사가 지각한 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽은 Bass와 Avolio(1990), Diener *et al.*(1985)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 사용해 측정하였다. 카리스마, 개별적 배려, 지적자극의 3개 요인으로 구성되는 변혁적리더쉽은 '원장은 우리 기관의 미래에 대한 비전을 제시하곤 한다' '원장은 교사들의 개인적인 요구를 수용하려고 노력한다' '원장은 교사들이 수행하는 업무에 대해 항상 새로운 관점으로 보도록 자극한다' 등의 총 27개 문항으로, 상황적 보상, 예외적 관리의 2개 요인으로 구성되는 거래적리더쉽은 '원장은 업무성과에 따른 보상을 얻기 위해 교사들이 무엇을 해야 하는지를 알려준다' '원장은 업무내용 중 목표에 미달하고 있는 부분에 대해서만 신경을 써서 관리한다' 등의 총 8문항으로 측정하였다. 전체 문항은 5점 Likert 척도로 '전혀 그렇지 않다'의 1점에서 '정말 그렇다'의 5점까지 반응하도록 되어 있다. 변혁적리더쉽 도구의 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .96, 거래적리더쉽 도구의 Cronbach's  $\alpha$ 계수는 .76이다.

#### 2) 교사의 주관적 삶의 질 척도

교사의 심리적 삶의 질을 측정하기 위해 구재선(2005)이 Diener *et al.*(1985)의 SWLS(Satisfaction With Life Scale)과 전반적인 삶의 행복과 불행을 평가하는 2문항을 추가하여 개발한 인지적 행복 측정도구를 사용하였다. 교사의 주관적 삶의 질 척도는 '나는 내 삶의 대부분의 측면에서 내가 꿈꾸던 삶을 살고 있다' '전반적으로, 나는 행복한 삶을 살고 있다' 등의 총 7문항으로 구성되었으며, 문항간 내적 일치도에 의한 Cronbach's  $\alpha$ 는 .83으로 나타났다. 각 문항은 응답자가 평소 어떻게 생각하고 있는지를 '전혀 그렇지 않다(1점)'에서 '정말 그렇다(5점)'의 5점 Likert 방식으로 응답하도록 하였다.

#### 3) 교사의 조직헌신 척도

교사의 조직헌신을 측정하기 위해 최인이(1998)가 Kanungo(1982)의 직무헌신, Poter(1974)의 조직헌신, Blau(1989)의 경력헌신 척도를 조합하여 구성한 조직헌신 척도를 사용하였다. 그동안 종사자들의 조직헌신을 살펴본 대부분의 연구들(조성자 외, 2008; Kacmar *et al.*, 1997)에서는 조직에 대한 개인의 심리적인 애착감 즉, 감

정상태를 의미하는 조직헌신에 초점을 맞추므로써, 지속적으로 일관되게 이어지는 조직헌신이 아닌 상황에 따라 정도가 달라질 수 있는 조직헌신을 측정하는 한계를 가지고 있었다(Tabbodi, 2009). 이에 이 연구에서는 교사의 조직헌신을 자신이 맡은 일에 대한 몰입을 의미하는 직무헌신과 자신의 직업에 대한 몰입을 의미하는 경력헌신을 조합한 다차원적인 개념으로 접근하고자 하였다. 교사의 조직헌신 척도는 ‘만약 내가 일하지 않고도 살 수 있을 만큼의 충분한 돈이 있다고 하더라도 나는 교사로서 계속 일하겠다’ ‘나는 우리 기관의 성공적인 운영을 위해 보통 수준 이상으로 노력할 용의가 있다’ 등의 22개 문항으로 구성되었으며, 이들 문항의 Cronbach’s  $\alpha$ 는 .92로 나타났다. 전체 문항은 5점 Likert 척도로 ‘전혀 그렇지 않다’의 1점에서 ‘정말 그렇다’의 5점까지 반응하도록 되어 있다.

### 3. 자료분석

수집된 자료는 SPSS Win 15.0 프로그램을 활용, 연구문제에 따라 단순회귀분석과 중다회귀분석을 실시하여 분석하였다.

## Ⅲ. 조사결과

### 1. 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽이 교사의 주관적 삶의 질에 미치는 영향

교사의 주관적 삶의 질에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 영향을 알아보기 위해, 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽을 각 독립변인으로, 교사의 주관적 삶의 질을 종속변인으로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 2>에서 보는 바와 같이, 시설장의 변혁적리더쉽( $\beta=.40$ ,  $p<.001$ )과 거래적리더쉽( $\beta=.18$ ,  $p<.05$ )은 교사의 주관적 삶의 질에 유의한 정적 영향을 미치며, 교사의 주관적 삶의 질을 각각 16%, 3% 설명하는 것으로 나타났다. 즉, 시설장의 리더쉽이 변혁적일수록, 거래적일수록, 교사의 주관적 삶의 질은 높은 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개 관계가 이루어지기 위한 첫 번째 조건 즉, 독립변인이 매개변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 조건을 충족하는 결과라 할 수 있다.

<표 2> 교사의 주관적 삶의 질에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 단순회귀분석

변수	주관적 삶의 질			
	B	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
상수	14.18			
변혁적리더쉽	.17	.40***	.16	38.32***
상수	20.71			
거래적리더쉽	.17	.18*	.03	6.66*

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

### 2. 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽이 교사의 조직헌신에 미치는 영향

교사의 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 영향을 알아보기 위해, 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽을 각 독립변인으로, 교사의 조직헌신을 종속변인으로 하는 단순회귀분석을 실시하였다. 분석결과, <표 3>에서 보듯이, 시설장의 변혁적리더쉽( $\beta=.61$ ,  $p<.001$ )과 거래적리더쉽( $\beta=.15$ ,  $p<.05$ )은 각각 교사의 조직헌신에 유의한 정적인 영향을 미치며, 교사의 조직헌신을 각각 38%, 2% 설명하는 것으로 나타났다. 즉, 시설장의 리더쉽이 변혁적일수록, 거래적일수록, 교사가 헌신적인 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개변인 탐색전략에 근거하여, 매개 관계가 이루어지기 위한 두 번째 조건 즉, 독립변인이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 조건을 충족하는 결과라 할 수 있다.

<표 3> 교사의 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 단순회귀분석

변수	조직헌신			
	b	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
상수	38.69			
변혁적리더쉽	.64	.61***	.38	113.60***
상수	71.35			
거래적리더쉽	.34	.15*	.02	4.34*

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

### 3. 교사의 주관적 삶의 질이 교사의 조직헌신에 미치는 영향

교사의 조직헌신에 대한 교사의 주관적 삶의 질의 영향을 알아보기 위해, 교사의 주관적 삶의 질을 독립변인으로, 교사의 조직헌신을 종속변인으로 하는 단순회귀분석을 실시한 결과, <표 4>에서와 같이 교사의 주관적 삶의 질( $\beta=.58, p<.001$ )은 교사의 조직헌신에 유의한 정적 영향을 미치며, 교사의 조직헌신을 33% 설명하는 것으로 나타났다. 즉, 주관적 삶의 질이 높은 교사일수록 헌신적인 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개 관계가 이루어지기 위한 세 번째 조건 즉, 매개변인이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 한다는 조건을 충족하는 결과라 할 수 있다.

(표 4) 교사의 조직헌신에 대한 교사의 주관적 삶의 질 단순회귀분석

변수	b	$\beta$	R <sup>2</sup>	F
상수	43.84			
주관적 삶의 질	1.45	.58***	.33	95.50***

\*\*\* $p<.001$

### 4. 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽과 교사의 조직헌신과의 관계에서 교사의 주관적 삶의 질의 영향

시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽이 각각 교사의 주관적 삶의 질 및 조직 헌신과 유의한 관련성을 맺고, 교사의 주관적 삶의 질이 조직헌신에 유의한 영향을 미치고 있음을 근거로, 교사의 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 영향이 교사의 주관적 삶의 질의 영향에 의해 매개되고 있는지를 검증하기 위해, 시설장 리더쉽의 각 유형과 교사의 주관적 삶의 질을 독립변인으로 교사의 조직헌신을 종속변인으로 중다회귀분석을 실시하였다. 중다회귀분석을 실시하기에 앞서 독립변인들 간의 다중공선성의 가능성 여부를 파악하기 위해 공차한계(Tolerance)와 분산팽창요인(VIF)지수를 살펴본 결과, 변혁적리더쉽과 주관적 삶의 질의 경우 공차한계는 0.83, VIF 지수는 1.21, 거래적리더쉽과 주관적 삶의 질은 공차한계 0.97, VIF 지수는 1.03의 분포를 보여 독립변인 간 다중공선성의 위험은 배제된 것으로 볼 수 있다.

먼저 시설장의 변혁적리더쉽과 교사의 주관적 삶의 질

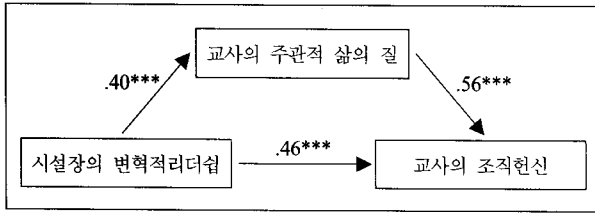
및 조직헌신과의 관계를 분석해 보면, <표 2>와 비교하여 <표 5>에서 보는 바와 같이, 교사의 주관적 삶의 질 통제 시 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽의 영향은 감소한 것으로 나타난 반면( $\beta=.61 \rightarrow \beta=.46$ ), 조직헌신에 대한 설명력은 38%에서 49%로 향상되었다. 다음으로 시설장의 거래적리더쉽과 교사의 주관적 삶의 질 및 헌신과의 관계는, 교사의 주관적 삶의 질 통제 시 조직헌신에 대한 시설장의 거래적리더쉽의 영향이 유의하지 않은 것으로 나타났다. 반면에 설명력은 2%에서 33%로 현저히 향상된 것으로 나타났다. 이러한 결과는 Baron과 Kenny(1986)가 제시한 매개 관계가 이루어지기 위한 세 번째와 네 번째 조건 즉, 독립변인 통제 시 매개변인이 종속변인에 유의한 영향을 미쳐야 하며, 종속변인에 대한 독립변인의 효과가 매개변인 통제 시 감소하거나 무의미해져야 한다는 조건을 충족하는 결과로서, 교사의 주관적 삶의 질은 시설장의 변혁적리더쉽과 교사의 조직헌신과의 관계를 부분적으로 매개하고 있음을, 시설장의 거래적리더쉽과 교사의 조직헌신과의 관계를 완전 매개하고 있음을 보여준다.

(표 5) 교사의 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽 및 거래적리더쉽과 교사의 주관적 삶의 질 중다회귀분석

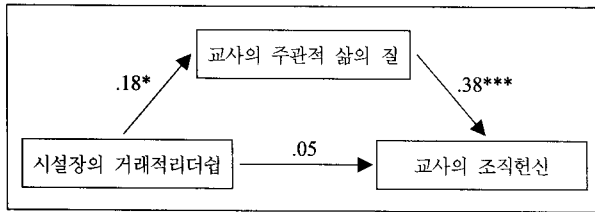
변수	조직헌신		R <sup>2</sup>	F
	b	$\beta$		
상수	25.86			
변혁적리더쉽	.48	.46***	.49	90.79***
주관적 삶의 질	.94	.38***		
상수	42.02			
거래적리더쉽	.12	.05	.33	45.67***
주관적 삶의 질	1.40	.56***		

\*\*\* $p<.001$

이상의 매개효과 분석결과에 기반해 시설장의 변혁적 리더쉽, 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신 간의 관계를 경로 모형으로 나타내면 [그림 1]과 같으며, [그림 2]는 시설장의 거래적리더쉽, 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신 간의 관계를 경로모형으로 나타낸 것이다. 각 그림에서의 경로 모형 계수는 <표 2>와 <표 5>의 표준화된 회귀계수를 사용하였다.



[그림 1] 교사 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적리더쉽과 교사의 주관적 삶의 질



[그림 2] 교사 조직헌신에 대한 시설장의 거래적리더쉽과 교사의 주관적 삶의 질

#### IV. 결론

이 연구는 유치원 및 어린이집의 유아교육기관에 근무하는 교사를 대상으로 하여, 유아교육기관 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽, 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신과의 관계를 파악하고자, 먼저 유아교육기관 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽이 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신에 미치는 영향과 교사의 주관적 삶의 질이 교사의 조직헌신에 미치는 영향을 살펴보고, 이와 함께 시설장의 변혁적·거래적리더쉽 유형과 교사의 조직헌신과의 관계에서 교사의 주관적 삶의 질이 매개적 역할을 하는지를 규명하고자 하였다. 이러한 연구목적에 따라 이루어진 본 연구결과를 정리하고 이에 따른 결론 및 논의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽 모두 교사의 주관적 삶의 질에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 최근 초등학교, 중학교, 고등학교 교사를 대상으로 주관적 삶의 질의 영향 요인을 살펴 본 최재은 외 (2004)의 연구에서, 상사와의 관계로 인한 스트레스가 교사의 주관적 삶의 질에 부적인 영향을 미치는 것으로 나타난 것과 같은 맥락에서 해석할 수 있다. 즉 개인이 자신의 삶에 대해 느끼는 삶의 만족도는 직장 상사와의 관계의 영향을 받게 되는데, 유아교육기관의 교사는 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽의 특성을 지닌 시설장과의

관계에서 만족을 느낌으로써 삶의 질에 대한 만족도가 높아지는 것으로 볼 수 있다. 한편, 교사의 주관적 삶의 질에 대해 시설장의 거래적리더쉽과 비교하여 변혁적리더쉽의 영향의 크기가 현저히 높게 나타난 결과는, 거래적리더쉽의 발휘보다 변혁적리더쉽의 발휘를 통해 교사의 주관적 삶의 질을 더욱 효과적으로 고양시킬 수 있음을 시사하는 것으로, 열악한 재정적 여건으로 교사들에게 성과에 따른 보상 제공이 여의치 않은 시설장들의 심적 부담을 덜어주는 데 일조할 수 있을 것으로 기대한다. 그러나 여기서 결코 간과하지 말아야 할 것은 성과에 따른 보상이 가능한 여건임에도 불구하고 적절한 보상 없이 변혁적리더쉽만을 발휘한다면, 시설장에 대한 신뢰가 무너지고 이에 따라 시설장과의 관계에 대한 심리적 만족도를 떨어뜨리는 중요한 계기가 되어(김석용, 2005), 결국 교사의 주관적 삶의 질을 더욱 낮출 수 있다는 점이다. 이를 고려하여 유아교육기관의 시설장은 열악한 근무여건과 처우에도 불구하고 헌신적으로 일하고 있는 교사들의 주관적 삶의 질을 높이기 위해 재정적 여건이 허락하는 한 거래적리더쉽과 변혁적리더쉽을 적절히 조화시킬 수 있도록 노력해야 할 것이다.

둘째, 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽 모두 교사의 조직헌신에 긍정적인 영향을 미쳤다. 이러한 결과는 조직구성원의 조직헌신에 대한 변혁적리더쉽(배성현, 채순화, 2004; Avolio et al., 2004; Geijsel et al., 2003; Nguni, et al., 2006)과 거래적리더쉽(Nguni, et al., 2006)의 정적인 영향을 보고한 연구들과 일치하며 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽이 양극단의 개념이 아니라 상호보완적인 개념으로 파악한 Bass(1985)의 견해를 지지하는 것으로, 유아교육기관의 시설장은 교사의 조직헌신을 이끌어내는 데 있어서 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽을 적절히 조화시킨 리더쉽을 발휘하는 것이 바람직함을 시사한다. 이는 또한 유아교육 분야의 경우 교육내용 및 학습 범위, 교수방법, 교재교구의 선정 등 모든 교육활동의 운영이 교사의 역량에 달려 있고, 실제 교수학습활동이 교사의 자율성과 재량권에 크게 의존하게 되므로 교사의 조직헌신은 교육의 질을 좌우하는 결정적인 요인이 될 수 있음(김정희, 문혁준, 2006)을 고려할 때, 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽의 조화가 교사의 조직헌신을 효과적으로 유도해 냄으로써 궁극적으로 교육의 질을 향상시키는 데 크게 기여할 수 있음을 시사하는 것이기도 하다. 그러나 거래적리더쉽과 비교하여 변혁적리더쉽의 교사 조직헌신에 대한 설명력이 현저히 높게 나타난 결과

는, 교사들에게 성과에 대한 보상을 제공하는 거래적리더쉽보다 조직의 사명과 비전을 명확히 제시하면서 보다 고차원적인 욕구를 달성할 수 있도록 동기부여할 수 있는 변혁적리더쉽이 유아교육기관 교사들의 자발적이고 적극적인 헌신을 이끌어 내는 데 더 효과적일 수 있음을 보여준다. 한편, 조직헌신에 대한 변혁적 및 거래적리더쉽의 영향이 리더쉽의 하위 요인에 따라 다르게 나타난 선행연구들(문영미, 2007; Bass *et al.*, 2003; Nguni *et al.*, 2006)을 고려할 때, 앞으로의 연구에서는 교사 조직헌신에 대한 시설장의 변혁적 및 거래적리더쉽의 영향을 하위 요인별로 구분하여 좀 더 심도 있게 분석해 볼 필요가 있을 것으로 사료된다.

셋째, 교사의 주관적 삶의 질은 교사의 조직헌신의 긍정적인 영향을 미쳤다. 즉 교사의 주관적 삶의 질이 높을수록 교사의 조직헌신 정도가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 개인의 삶에 대한 만족은 게으름을 유발하고 이기적인 개인주의를 유발하여 사회조직의 발전에 유해할 수 있다(Veenhoven, 1988)는 사회 일각의 잘못된 편견이나 오해를 불식시키는 한편, 교육의 질적 향상을 도모하기 위해 유아교육기관 교사들의 주관적 삶의 질에도 관심을 기울여야 한다(신남철, 2003)는 사회적 경각심을 높이는데 일조할 수 있을 것으로 기대된다. 이는 또한 유아교육기관에서 조직 차원에서 교사의 주관적 삶의 질을 높여줄 수 있는 다각적이면서도 적극적인 노력이 필요함을 시사하는 것이기도 하다. 가령, 유아교육기관에서는 부모의 만족도 제고를 위한 설문조사만 실시할 것이 아니라, 정기적으로 교사를 대상으로 한 설문을 통해 교사 만족도를 높일 수 있는 방안들을 파악하고 이를 적극적으로 시행하기, 교사의 심리적 안녕감 등을 정기적으로 체크하여 이에 대한 전문적인 상담 제공하기 등이 조직차원에서 실시할 수 있는 노력의 한 예가 될 수 있을 것이다. 바로 이러한 노력들이 모여 결과적으로 유아교육기관으로 하여금 영유아 및 부모에게 양질의 보육 및 교육 서비스를 제공할 수 있는 경쟁력을 갖추게 함으로써, 성공적인 기관 운영에 큰 도움이 될 것임을 잊지 말아야 할 것이다.

넷째, 교사의 주관적 삶의 질은 시설장의 변혁적리더쉽 및 거래적리더쉽과 교사의 조직헌신과의 관계에서 매개변인으로서의 역할을 한다. 구체적으로 교사의 조직헌신에 대한 변혁적리더쉽의 영향은 교사의 주관적 삶의 질에 의해 부분적으로 매개되며, 교사의 조직헌신에 대한 거래적리더쉽의 영향은 교사의 주관적 삶의 질에 의해 완

전 매개되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 변혁적리더쉽은 교사의 조직헌신에 직접적인 영향을 미칠 뿐 아니라 교사의 주관적 삶의 질을 통해 교사의 조직헌신을 제고시키는 간접적 요인이 될 수 있음을 보여주며, 거래적리더쉽의 경우 교사의 조직헌신에 미치는 영향이 모두 교사의 주관적 삶의 질을 매개로 한 간접적인 영향임을 보여준다. 이는 교사의 주관적 삶의 질을 통한 교사의 조직헌신을 향상시키는 실천적 활동에 있어서 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽에 따라 차별화된 전략이 필요함을 시사한다. 먼저 변혁적리더쉽 및 교사의 주관적 삶의 질과 관련하여 교사의 조직헌신을 향상시키기 위해서는 변혁적리더쉽의 발휘를 통해 교사의 주관적 삶의 질을 높일 수 있도록 돕는 중재프로그램이나 정책 지원도 중요하지만, 교사에게 명확한 비전과 목표 제시하기, 독립적인 존재로 대우하고 지도하기, 새로운 방법의 탐색 제안하기 등과 같이 시설장의 변혁적리더쉽 발휘 자체에만 초점을 맞춘 프로그램도 함께 제공될 때 더욱 효과적일 수 있다. 반면 유아교육기관 시설장의 거래적리더쉽은 교사의 주관적 삶의 질을 통해 교사의 조직헌신에 간접적인 영향을 미치고 있으므로, 거래적리더쉽과 관련하여 교사의 조직헌신을 향상시키기 위해서는 시설장의 거래적리더쉽 발휘가 교사의 주관적 삶의 질을 증진시키는데 초점을 맞춘 중재적 노력이 효과적일 수 있다. 즉, 시설장의 거래적리더쉽 발휘에 도움이 될 지라도 그것이 교사의 주관적 삶의 질 증진에 도움이 되지 못하는 프로그램이거나 정책 지원이라면, 이는 교사의 조직헌신을 향상시키는데 효과적일 수 없다는 것이다. 따라서 유아교육기관의 시설장은 교사의 조직헌신을 이끌어내기 위해 거래적리더쉽을 발휘함에 있어서 자신의 거래적리더쉽 행동이 교사의 삶의 만족도를 높일 수 있는지를 고려하여 신중하게 사용할 필요가 있음을 인식해야 할 것이다.

끝으로 본 연구의 제한점을 살펴보고 이를 근거로 후속연구를 위한 제언을 하면 다음과 같다. 첫째, 본 연구는 조사대상의 대부분이 유치원에 근무하는 교사이며 지역적으로 제한된 범위에서 연구가 진행되어 연구결과를 일반화하는데 주의가 필요할 것으로 사료된다. 따라서 후속 연구에서는 이러한 한계점을 보완하여 조사대상의 표집을 더욱 광범위하게 할 필요가 있을 것이다. 둘째, 본 연구는 시설장의 리더쉽 유형으로 변혁적·거래적리더쉽에 대해서만 살펴보았다. 그러나 유아교육기관의 독특한 특성상 가정과 학교의 특징을 동시에 요구하며 세심함, 배려, 사랑, 봉사, 가족과 같은 분위기가 강조되기 때



문(백경숙, 윤지영, 2006), 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽 외에 또 다른 리더쉽이 요구될 수 있다. 이에 따라 시설장마다 다양하게 나타날 수 있는 리더쉽을 본 연구에서 사용한 설문지만을 가지고 측정하기에는 한계가 있을 수 있다. 따라서 후속 연구에서는 변혁적·거래적리더쉽 외에 유아교육기관 교사의 직무만족에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타난 서번트 리더쉽(백경숙, 윤지영, 2006; 최남례, 2005) 등의 다양한 리더쉽 유형을 함께 비교 연구함으로써 그 상대적 영향력이 어떻게 다른 지를 비교해 보는 연구도 의의가 있을 것이다. 셋째, 본 연구에서는 교사의 주관적 삶의 질 및 조직현식에 영향을 미칠 수 있는 변인으로 시설장과 관련된 변인으로 리더쉽 유형만을 살펴보았다. 그러나 시설장 이외에도 영유아 및 부모, 더 나아가 지역사회, 국가 정책 등과 관련된 다양한 변인들 또한 교사의 주관적 삶의 질 및 조직현식의 일정 부분을 설명할 수 있을 것으로 기대된다. 따라서 앞으로는 교사의 주관적 삶의 질 및 조직현식에 영향을 미칠 수 있는 다른 변인들을 고려한 연구가 추가로 이루어져야 할 것이다. 마지막으로 본 연구에서는 관련 연구의 고찰을 통해 시설장의 리더쉽 유형과 교사 헌신과의 관계에서의 매개변인으로 교사의 주관적 삶의 질을 가정했으나, 교사의 조직현식에 대한 교사의 주관적 삶의 질의 영향이 시설장의 리더쉽 유형에 의해 매개되었을 가능성도 있을 것이다. 따라서 추후 연구에서는 심층면접 등을 활용한 연구방법을 통해 이들 변인들 간의 인과 관계를 재탐색해보는 연구도 이루어져야 할 것이다.

이러한 제한점에도 불구하고 본 연구는 유아교육기관 시설장의 리더쉽 및 교사의 주관적 삶의 질에 대한 연구가 척박한 상황에서 시설장의 변혁적리더쉽과 거래적리더쉽이 교사의 주관적 삶의 질 및 조직현식에 미치는 영향과 함께 이들 변인들 간의 관계를 규명함으로써, 시설장의 조화된 리더쉽 발휘의 중요성을 인식시키는 계기가 되었다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

**주제어** : 변혁적리더쉽, 거래적리더쉽, 주관적 삶의 질, 조직현식, 유아교사

### 참 고 문 헌

구재선. (2005). 성격, 효능감, 생활경험과 주관적 행복: 토착 심리학적 접근. 중앙대학교 대학원 박사학위논문.  
 구재선. (2009). 행복은 심리적 자원을 형성하는가. **한국심**

**리학회지: 사회 및 성격**, 23(1), 165-179.  
 김근우, 이현정. (2005). 호텔기업의 변혁적리더쉽이 조직공정성에 의한 직무만족과 조직시민행동에 미치는 영향. **한국호텔경영학회**, 14(3), 135-150.  
 김석용. (2005). 상사신뢰가 직무생산성과 조직몰입에 미치는 영향. **한국행정연구**, 14(4), 95-122.  
 김영희. (2003). 서번트 리더쉽과 조직성과의 관계에 관한 연구. 충남대학교 석사학위논문.  
 김우식. (2002). 유치원 원장의 변혁적 지도성과 교사의 직무성과와의 관계 연구. 인하대 교육대학원 석사학위논문.  
 김정희, 문혁준. (2006). 국공립과 사립 유치원 교사의 조직현식에 영향을 미치는 변인. **유아교육연구**, 26(5), 307-331.  
 문영미. (2007). 노인복지시설 최고관리자의 리더쉽이 종사자들의 임파워먼트와 직무만족에 미치는 영향. **노인복지연구**, 37, 161-180.  
 배성현, 채순화. (2004). 변혁적리더쉽과 다차원적 신뢰 및 다중 조직몰입과의 관계 연구. **경영연구**, 19(2), 317-349.  
 백경숙, 윤지영. (2006). 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트리더쉽과 직무만족도와의 관계. **아동학회지**, 27(1), 67-79.  
 신남철. (2003). 교사들의 심리적 안녕감, 직무만족, 직무몰입과 학교조직효과성과의 관계 연구. 창원대학교 박사학위논문.  
 윤창영. (2001). 기혼 직장 여성의 주관적 삶의 질에 대한 연구. 성균관대학교 박사학위논문.  
 이채호, 고태순. (2008). 보육교사의 심리적 안녕감, 건강지각 및 건강증진 생활양식에 관한 연구. **유아교육·보육행정연구**, 12(2), 25-39.  
 장호성, 이재형, 조인환. (2007). 호텔 상사의 변혁적, 거래적 리더쉽이 호텔종사원의 조직관계에 미치는 영향-서울지역 특급호텔을 중심으로-. **한국호텔관광학회**, 9(3), 94-112.  
 정정희. (2003). 유아교육기관 원장의 지도성 및 운영관리능력과 교사의 직무만족도와의 관계. 신라대 교육대학원 석사학위논문.  
 조성자, 문수백, 민하영. (2008). 유아교육기관 교사의 지각된 자아효능감과 사회적 지지가 조직몰입에 미치는 영향. **한국가정관리학회지**, 26(2), 25-32.  
 최남례. (2005). 서번트리더쉽에 대한 유아교육기관 종사자의 지각이 조직현신성에 미치는 영향. **한국영유아보육학**, 42, 41-57.

- 최인이. (1998). 사회복지사들의 헌신에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 서울대학교 대학원 석사학위논문.
- 최재은, 배정우, 김정남. (2004). 교사의 주관적 삶의 질과 영향 요인. *한국동서정신과학회지*, 7(2), 107-122.
- Avolio, J. B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Baron, R. A. (1990). Environmentally induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict. *Journal of Applied Social Psychology*, 20, 368-384.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. NY: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990) *Transformational Leadership Development: Manual for the Multifactor Questionnaire*, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire, Technical Report*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.
- Bertalanffy, L. V. (1975). General System Theory. In BD. Ruben & JY. Kim(Eds.), *General Systems Theory and Human Communication*(pp. 6-20). NJ: Hayden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Chen, Z., & Davey, G. (2009). Subjective quality of Life in Zhuhai City, South China: a public survey using the international wellbeing index. *Social Indicators Research*, 91(2), 243-258.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Diener, E., Emmons, R. S., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The satisfaction with life-scale. *Journal of Personality Assessment*, 49, 71-75.
- Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., & Jantzi, D. (2003). Transformational leadership effects on teacher's commitment and effort toward school reform. *Journal of Educational Administration*, 41(3), 228-256.
- Kacmar, K. M., Carlson, D. S., & Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: a study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 52, 539-545.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131(6), 803-855.
- Marriage, K., & Cummins, R. A. (2004). Subjective quality of life and self-esteem in children: the role of primary and secondary control in coping with everyday. *Stress Social Indicators Research*, 66(1), 107-122.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nguni, S., Sleegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice*(3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- O'neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. C. (2009). Work-family climate, organizational commitment, and turnover: multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 18-29.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in

- leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is every, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069-1081.
- Tabbodi, M. L. (2009). Effects of leadership behavior on the faculty commitment of humanities departments in the University of Mysore, India: regarding factors of age group, educational qualifications and gender. *Educational Studies*, 35(1), 21-26.
- Veenhoven, R. (1988). The utility of happiness. *Social Indicators Research*, 20, 333-354.
- Webb, K. (2007). Motivating peak performance: leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance. *Christian Higher Education*, 6, 53-71.
- Williams, L. J., & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a reanalysis using latent variable structural equation methods. *Journal of Applied Psychology*, 71, 219-231.

접 수 일 : 2009. 05. 29.

수정완료일 : 2009. 07. 30.

게재확정일 : 2009. 08. 05.