

어린이집 원장의 스트레스 및 서번트 리더십이 소진에 미치는
영향: 청지기 정신의 조절효과를 중심으로김유미¹ · 정하나²¹덕성여자대학교 아동가족학과, ²대구가톨릭대학교 아동학과Effect of Child Care Center Director's Work Stress and Servant Leadership on Burnout:
The Moderating Role of Organizational StewardshipKim Yu Mi¹ · Chung Hana²¹Department of Human Development and Family Studies, Duksung Women's University, Seoul, Korea, ²Department of Child Studies, Catholic University of Daegu, Daegu, Korea

Abstract

This study investigated the effect of a child care center directors' work stress and awareness of their servant leadership on burnout. The subjects of this study were 200 child care center directors in Incheon. They responded to 'Work Stress Scale', 'Maslach Burnout Inventory (MBI)', 'Servant Leadership Scale'. There were five subscales of Servant Leadership Scale (altruistic calling, emotional healing, wisdom, persuasive mapping, and organizational stewardship). Data were analyzed by frequency, percentage, mean, standard deviation, Pearson's correlation and hierarchical regression. Moderating effects were examined using analysis procedures of Baron and Kenny. The major results were as follows. First, child care center directors' burnout and work stress were positively correlated. Child care center directors' burnout and awareness of their servant leadership (emotional healing, wisdom, persuasive mapping, and organizational stewardship) was negatively correlated. Second, child care center directors' work stress, emotional healing, persuasive mapping and organizational stewardship affected their burnout. This means that the work stress of child care center directors increases their burnout. However, the child care center director's servant leadership is a factor in reducing burnout. Third, child care center directors' work stress and organizational stewardship had an interaction effect on burnout. The results suggests that child care center directors' organizational stewardship needs to be considered as an important factor for decreasing their own burnout. We also discussed implications and suggestions for future research and policy makers.

Keywords

child care center director, workstress, servant leadership, burnout

Received: April 12, 2017

Revised: December 5, 2017

Accepted: December 7, 2017

This article was presented as a conference paper at the 70th for the Korean Home Economics Association conference in 2017.

Corresponding Author:

Chung Hana

Department of Child Studies, Catholic University of Daegu, 13-13 Hayang-Ro, Gyeongsan-si, Gyeongbuk, 38430, Korea
E-mail: onahana1@naver.com

서론

2016년 12월 기준 전국의 어린이집은 41,084개소이며, 재원 영유아의 수는 1,451,215명에 이른 다[49]. 이러한 보육사업 현황에서도 알 수 있듯 어린이집 운영은 우리나라 영유아의 발달과 생활에 영향을 미치는 요인으로 중요하게 간주되어야 할 것이다. 이에 우리나라에서는 보육사업의 양적 확대 뿐 아니라 어린이집 평가인증제, 국가 수준의 보육프로그램인 표준보육과정 개발 등 보육의 질을 높이기 위한 국가적 노력도 기울여왔다. 하지만 이러한 노력이 영유아에게 효과적으로 전달되기 위해서는 특히 보육과정의 전달자인 보육교직원에 대해 관심을 기울여야 한다. 보육교직원의 신체적, 정신적 건강은 보육업무 자체뿐 아니라 특히 영유아와 교사의 상호작용의 질에 영향을 미치고 결과

적으로 영유아의 발달과 학습을 촉진하거나 저해할 수 있는 요인이 되기 때문이다.

소진(burnout)은 신체적, 정신적 힘이 고갈되어 탈진한 상태를 말한다. 이는 주로 사람들을 상대하는 직업을 가진 사람들에게서 나타나는 현상이며 정서적 고갈, 비인격화, 개인 성취감의 감소와 같은 상태를 의미한다[47]. 소진은 불안, 우울, 스트레스 질환과 같이 개인의 삶에 매우 심각한 영향을 미치며 비효율적인 업무 수행 및 직무만족 저하, 이직 유발 등 조직기능의 차원에도 역기능을 초래한다는 점에서 사회적인 관심이 필요한 변인으로 인식되어 왔다. 심리적 소진을 경험한 교사들은 신체적 증상 뿐 아니라 심리적 증상을 경험하게 되며 정서적 불안정, 자아통제력 결여, 짜증, 분노 등 부정적 상태에 이르게 된다. 이러한 증상은 직무수행 능력의 저하로 이어지고 결국 교수과정과 학교와 같은 조직의 운영에까지 부정적인 영향이 확대된다[32]. 이와 같이 소진은 장기간 사람들과 관계를 유지하는 직무상황에서 지속적인 스트레스를 받은 결과 발생하는 상태로 직무 수행자에게 부정적 영향을 미치는 과정으로 설명할 수 있다.

많은 연구자들은 보육교사의 직무수행 저하 및 보육의 질과 관련된 변수로 보육교사의 소진에 주목하여 연구하였다[11, 28, 33, 34, 38, 64, 42, 65]. 주요 내용을 살펴보면 보육교사의 심리적 소진은 보육교사의 자기효능감을 낮추고[11], 교사와 영유아 간의 정서적, 언어적, 행동적 상호작용을 저하시키는 요인이 되었으며[42], 스트레스와 함께 보육수행에 대한 몰입성을 떨어뜨리고 이직의도를 높이는 요인이 되었다[65]. 즉 보육교사의 소진은 교사 본인의 심리적 건강에 부정적인 영향을 미칠 뿐 아니라 아동과 거리를 두게 하고 아동의 사회적, 감정적, 신체적 요구에 관심을 덜 갖게 되는 등 교육의 질적 수준을 약화시키는 요인으로 보고되었다[41].

이상의 선행연구에서는 보육교사의 소진과 관련된 변수와 그 영향력을 밝혀왔으나, 유아의 발달을 도모하기 위한 인적환경으로는 보육교사 뿐만 아니라 시설, 인력, 교육활동을 전반적으로 관장하는 어린이집 원장의 노력과 역할에도 주목해야 한다. 왜냐하면 어린이집은 비교적 작은 규모의 조직으로 어린이집 원장의 인간관, 보육철학, 영유아 발달에 관한 지식, 시설관리 능력 등이 보육시설의 운영방향과 보육서비스의 질에도 직접적인 영향을 미치기 때문이다[31]. 실제로 어린이집 원장의 경력은 아동의 사회성 발달에 정적인 영향을 미치고[52], 원장의 리더십은 보육교사의 업무수행에 강력한 영향력을 미치는 요인이 된다[53]. 따라서 보육의 질을 높이기 위해서 근본적으로 조직의 관리자인 원장요인을 고려하는 것이 중요하다[5]. 이러한 맥락에서 어린이집 원장

의 리더십은 보육교사의 행동[63], 보육교사의 직무만족도[44] 등과 관련지어 조명되어 왔다. 그런데, 어린이집 원장 역시 자신의 직무에 대한 스트레스를 느끼고 있고[12], 이러한 스트레스 요인은 원장의 소진에 유의한 영향을 주는 것으로 나타난다[14]. 이와 같이 일부 연구에서 어린이집 원장의 스트레스와 소진의 관련성을 밝히고 있음에도 불구하고 어린이집 운영관리의 중요한 책임자인 원장의 소진에 영향을 미치는 심리적 특성에 대한 연구는 아직 미미한 실정이다. 특히 원장의 소진은 어린이집 조직의 와해를 가져올 수도 있는 위험요인이며, 보육의 질에 광범위한 영향을 미칠 수 있는 요인으로 꼽힌다. 따라서 보육의 질을 높일 수 있는 토대를 마련하기 위하여 원장의 스트레스와 소진을 관리하기 위한 적극적인 탐색이 필요하다.

이에 이 연구에서는 원장의 소진에 영향을 미치는 직무스트레스의 영향을 조절하는 변인으로 원장 자신의 리더십에 주목하고자 한다. 리더십은 조직의 리더가 목표를 달성하고 조직을 유지하며, 더 나아가 구성원의 능력을 향상시키도록 영향력을 행사하는 과정이다[55]. 리더십은 조직과 기관, 인간관계와 개인의 삶에 영향을 주는 특성으로 조직 운영의 여러 측면에서 영향을 주는 양상으로 나타난다[17]. 리더십은 여러 형태로 유형화 될 수 있으나 다음과 같이 크게 거래적 리더십(transactional leadership)과 변혁적 리더십(transformational leadership)으로 구분할 수 있다[4]. 거래적 리더십은 리더와 구성원 간의 계약에 기초하여 성과에 따른 보상과 제재를 기반으로 영향력을 행사하는 리더십이다. 변혁적 리더십은 조직원이 자신의 이익 이상의 것을 사고할 수 있도록 하며 조직의 목표에 집중하도록 하여 조직원의 발전과 조직몰입을 강화하는 유형에 해당한다. 거래적 리더십은 기대하는 바를 구체화하고, 책임을 명확하게 제시하여 수행에 대한 인정과 보상을 제공하는 접근이며, 변혁적 리더십은 높은 가치와 도덕적 기준을 토대로 동기부여하여 조직원의 발전을 도모하는 방식으로 설명할 수 있다. 실제 적용에 있어서 거래적 리더십과 변혁적 리더십은 상반된 개념이라기보다는 상호보완적인 방식으로 적용된다[20]. 거래적 리더십과 변혁적 리더십의 적절한 조화를 바탕으로 어린이집 조직의 특성을 반영한 대안적 리더십의 형태로는 감성 리더십, 도덕적 리더십, 서번트 리더십 등이 제기되고 있다[15]. 그 중 서번트 리더십은 인간존중의 정신을 바탕으로 부하들의 의견을 청정하고, 공감대를 형성하며, 그들에게 잠재력을 발휘할 수 있는 기회를 제공하여 조직이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하며 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이다[59]. 전통적인 변혁적 리더십은 리더의 경험과 지식에 따라 생산성을 증대시키는 조직의 성과를 강조

하고 있으나, 서번트 리더십은 구성원 개인의 성장과 동기에 초점을 두고 구성원의 자발적인 헌신과 참여를 이끌어 내며, 주인의식과 책임감을 고취시키고자 하는 차이가 있다[21].

서번트 리더는 구성원들의 성장과 개발, 그리고 삶의 질의 향상을 위한 노력을 기울이게 되며, 이러한 서번트 리더의 적극적인 노력과 지원은 구성원들로 하여 직무를 통해 발생할 수 있는 다양한 스트레스의 발생을 완화하고 해결하는데 도움을 줄 수 있다[45]. 또한 직무소진을 발생시키는 중요한 측면의 하나인 리더를 포함한 동료들 간의 관계를 원만하게 이끌고 감으로써 직무소진을 낮추고, 리더가 구성원들의 성장과 발전을 도움으로써 직무상의 자기 효능감을 높여 직무수행에서 오는 소진을 낮추는 데도 기여하게 된다[35]. 어린이집은 비교적 소규모 인원으로 구성되는 집단이며, 교사는 부하직원이며서도 각 반의 책임자로서의 역할을 맡고 있으므로 원장이 교사의 권한과 책임을 인정하는 서번트 리더십을 발휘한다면 어린이집 운영에 유효한 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있다. 선행 연구에 의하면 어린이집 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 이타성과 예의와 같은 조직시민행동[63] 및 교사의 헌신을 높이고[13], 보육교사의 효능감을 높여 스트레스를 낮추며[27], 보육교사의 소진을 줄이는 효과가 있다[57].

이상에서 살펴 본 바와 같이 지금까지의 관련 연구는 원장의 서번트 리더십을 주로 교사들의 직무스트레스를 줄이고 소진을 완화할 수 있는 환경요인으로 간주하여 접근하였다. 또한 국내 어린이집 원장의 리더십 관련 연구의 경향은 원장을 대상으로 한 연구보다는 교사를 대상으로 한 연구에 치중되어 있고, 원장 리더십의 효과를 살펴보는 연구보다는 리더십 유형이나 리더십 형성 과정 탐색과 같은 리더십 구성과 관련된 연구가 다수를 차지하는 제한적인 양상을 보인다[15]. 이 연구에서는 지금까지와 다른 관점에서 원장의 서번트 리더십이 보육교사에게 미치는 영향이 아닌, 본인의 소진에 어떠한 영향을 미치는지에 주목하고자 한다. 다중 역할을 수행해야 하는 원장의 경우에도 직무수행 스트레스가 지속되면 소진에 이르게 될 수 있다. 그런데 자신의 스트레스가 가중된 상황에서 원장이 구성원의 유익을 구하는 서번트 리더십을 구현한다면 원장의 심리적 상태는 어떠한 변화를 겪게 될지 의문이다. 아직까지 이와 관련된 선행 연구가 미비하여 원장의 직무스트레스, 서번트 리더십, 소진의 관계를 미리 상정할 수 없지만 스트레스 상황에서 다른 사람을 도와야 한다는 생각까지 더해지면 오히려 더 쉽게 소진에 이르게 될 수 있다고 추측해 볼 수 있다. 그러나 자발적으로 이타적 행동을 하는 사람들은 정신적으로 더욱 건강하다는 연구[61]를 참조하여 볼 때는 원장의 서번트 리더십이 소진을 줄이는 효과도 기대해 볼 수 있다.

리더십의 발현과 효과에 관한 전통적인 관점인 평균적인 리더십 이론(ALS: Average Leadership Style)에 의하면 조직 구성원들은 리더에 의해 동일한 영향을 받는다는 관계를 가정하고 있다. 이후 제기된 리더 구성원 교환관계 이론(LMX: Leader-Member Exchange)에서는 집단 내 구성원들은 리더와 각각 서로 다른 관계를 맺음을 가정하고 리더와 구성원간의 관계는 시간의 흐름에 따라 양방향의 변화를 겪는다고 본다[18]. 즉, 구성원이 리더의 요구를 수용하고 리더 역시 구성원의 자율적인 역할을 인정하는 과정을 통해 사회적 교환관계의 형태로 발전하여 정보를 교환하고 상호 신뢰와 존경을 바탕으로 공동의 목표를 달성하는 동반자적 관계로 발전한다고 본다. 이러한 관점에서 리더와 구성원의 관계는 리더가 조직구성원에게 영향을 주는 수직적이며 일방적 관계가 아닌 서로에게 영향을 미칠 수 있는 관계라고 볼 수 있다. 즉, 지금까지 많은 경우 리더의 리더십을 구성원이 평가하고 그것이 구성원에게 미치는 영향에 주목하였지만 이 연구에서는 어린이집 원장을 대상으로 자신의 리더십에 대한 지각을 살펴보고, 이러한 지각이 자신에게 어떠한 변화를 일으키는지를 밝히는 것에 초점을 두고 살펴보고자 한다. 선행 연구에서 어린이집 원장은 리더십 강화 활동을 통해 교사, 학부모들과 적극적인 관계를 맺고 신뢰를 바탕으로 동반자적 관계를 이루며 교사의 전문성 향상을 지원하게 되었으며 그 과정에서 자신의 정서적 소진상태도 개선되었음을 면접과정을 통해 보고하였다[37]. 따라서 어린이집 원장 역시 직무 스트레스로 인한 소진을 경험하는 주체라는 관점에서 원장이 자신의 역할을 실행하는 양식인 리더십의 특정 형태가 원장이 가지는 개인적 변인으로서 원장 자신의 부정적 결과인 소진에 어떠한 영향을 가져오는지 알아보고자 한다. 이를 통하여 원장이 자각하는 자기 역할 인식을 바탕으로 원장 역할 수행 시 수반되는 스트레스와 소진의 관계를 설명하는 틀을 제공할 수 있을 것이라 사료된다.

이 연구에서는 원장이 자각하는 자신의 서번트 리더십 역량이 어린이집 원장의 스트레스가 소진에 미치는 영향을 조절할 수 있는지를 검증하여 실제적인 개입 방안을 모색하고자 한다. 이 과정에서 어린이집 원장에게 필요한 리더십의 특성을 밝혀 어린이집 원장의 지원방향에 대해서도 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 이상의 문제제기를 바탕으로 이 연구에서는 다음과 같은 연구 문제를 설정하고 살펴보고자 한다(Figure 1).

1. 어린이집 원장의 소진, 직무스트레스, 서번트리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기정신)의 관계는 어떠한가?

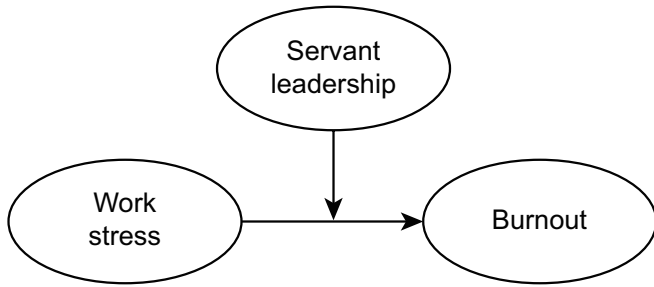


Figure 1. Research model.

2. 어린이집 원장의 소진에 미치는 직무스트레스와 서번트 리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기정신)의 상대적 영향력은 어떠한가?
3. 어린이집 원장의 소진에 미치는 직무스트레스의 영향은 원장의 서번트리더십(이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기정신)에 의해 조절되는가?

연구방법

1. 연구대상

이 연구의 대상은 인천지역에 소재한 어린이집에 근무하는 원장 200명이었다. 연구대상의 일반적 배경은 Table 1과 같이 남성 6명(3%), 여성 194명(97%)이었고, 응답자의 연령은 50세 이상이 92명(46%)로 가장 다수였으며, 40-49세 82명(41%), 30-39세 26명(13%)이었다. 학력수준은 4년제 대학졸업자가 82명(41%)로 가장 많았고 다음으로 전문대 졸업자 62명(31%)이었다. 원장경력력은 9년 이상인 경우가 68명(34%), 3년 미만인 54명(27%)이었다.

Table 1. Characteristics of Subjects (N=200)

	Variable	n	%
Gender	Male	6	3
	Female	194	97
Age	30-39	26	13
	40-49	82	41
	Above 50	92	46
Education	High school	20	10
	2-3 year college	62	31
	University	82	41
	Graduate school	36	18
Work year as director	Lower than 3 years	54	27
	3-6 years	46	23
	6-9 years	32	16
	More than 9 years	68	34
Total		200	100

2. 조사도구

1) 직무스트레스

어린이집 원장의 직무스트레스를 측정하기 위하여 '보육시설 종사자 직무 근로환경 실태 분석'[60]에서 사용된 시설장 역할 수행 관련 119개 문항을 바탕으로 총 3영역 28개 문항의 어린이집 원장의 스트레스 관련 척도를 구성한 Cha [9]의 설문문항을 Kim [36]이 5영역 26문항으로 다시 수정·보완한 문항을 사용하였다. 어린이집 원장의 직무 스트레스에 대한 설문지는 '원장 일이 내 적성에 맞지 않아서 발생하는 스트레스'와 같은 직무수행 및 교직원관리 11문항, '학부모의 무리한 요구로 인하여 발생하는 스트레스'와 같은 원아, 학부모 관련 4문항으로 구성하였다. 그리고 '원 운영 시 수입과 지출의 불균형으로 인해 발생하는 스트레스'와 같은 재정 및 사무관리 7문항, '경쟁 교육기관과의 시설 및 설비, 규모의 비교로 인해 발생하는 스트레스'와 같은 시설 및 설비관리 4문항으로 5개의 하위요인 26개 문항으로 구성되어 있다. 각 문항은 5점 Likert 척도를 사용하여 평정하였으며, '전혀 그렇지 않다(1점)', '그렇지 않다(2점)', '보통이다(3점)', '그렇다(4점)', '매우 그렇다(5점)'으로 구성되어 있다. 응답 점수가 높을수록 해당 영역에서의 원장의 직무 스트레스가 높다는 것을 의미한다. 원장의 직무 스트레스를 묻는 전체문항의 신뢰도를 Cronbach' α 값으로 살펴본 결과 .94로 높게 나타났다.

2) 소진

소진을 측정하기 위한 도구는 Maslach와 Jackson [48]이 개발하고, Schwab와 Iwanicki [54]가 교사들을 대상으로 실시한 연구에서 구인타당도가 확인된 Maslach Burnout Inventory (MBI)를 대표적으로 들 수 있다. 국내 연구에서도 MBI 척도를 활용하여 보육교사[40], 어린이집 원장[43, 58]의 직무관련 소진을 밝힌 바 있다. 이 연구에서는 Lee [40]의 설문 문항을 바탕으로 어린이집 원장의 소진을 측정하기 위하여 '나는 원에서 보육교사의 직무가 너무 벅차다고 생각한다.'와 같은 일부 문항에서 '보육교사'라는 표현을 '원장'으로 수정하여 '나는 원에서 원장의 직무가 너무 벅차다고 생각한다.'로 수정한 문항을 사용하였다. 각 문항은 5점 Likert 척도를 사용하여 평정하였으며, '전혀 그렇지 않다(1점)', '그렇지 않다(2점)', '보통이다(3점)', '그렇다(4점)', '매우 그렇다(5점)'으로 구성되어 있다. 소진의 점수가 높을수록 소진 정도가 높음을 의미한다. 소진을 묻는 전체 16문항은 냉소 3문항, 정서고갈 8문항, 개인의 성취감 상실 5문항으로 총 3개 하위영역으로 구성된다. 냉소 관련 문항은 '나는 일 때문에 기력을 다 소모

Table 2. Reliability of Servant Leadership Subscale

Subscale	Number	Cronbach' α
Altruistic calling	1,2,3,4	.72
Emotional healing	5,6,7,8	.78
Wisdom	9,10,11,12,13	.75
Persuasive mapping	14,15,16,17,18	.86
Organizational stewardship	19,20,21,22,23	.85

한 느낌이 든다.’, 정서고갈 관련 문항은 ‘나는 원에서의 일 때문에 좌절감을 느낀다.’, 개인의 성취감 상실 관련 문항은 ‘나는 원장으로서 가치 있는 일들을 많이 성취하였다.’ 등으로 구성되어 있다. 원장의 소진을 묻는 전체문항의 신뢰도 Cronbach' α 값은 .78로 나타났다.

3) 서번트 리더십

이 연구에서는 Barbuto와 Wheeler [2]가 개발한 도구를 Ye [62]가 보육교사를 대상으로 신뢰성과 타당성을 검증한 척도를 활용하였다. 이 연구의 목적인 어린이집 원장이 지각하는 자신의 서번트 리더십을 측정하기 위해 원 척도의 문항의 주어인 ‘나의 시설장’을 ‘나는’으로 수정하여 사용하였다. 예를 들어 ‘나의 시설장은 교사들이 공동체 의식을 가지고 생활하기를 장려한다.’의 문항을 ‘나는 교사들이 공동체 의식을 가지고 생활하기를 장려한다.’로 수정하여 사용하였다. 이 척도는 전체 23문항으로 이타적 소명 4문항, 감정적 치유 4문항, 지혜 5문항, 설득 5문항, 조직의 청지기 정신 5문항의 5개 요인으로 구성되어 있다. Barbuto와 Wheeler [2]는 서번트 리더십의 하위요인인 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기정신으로 구분하고 다음과 같이 정의하였다. 이타적 소명은 다른 사람의 삶에 대해 긍정적인 차별화를 만들어가려는 리더의 열망으로 “나는 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다.”와 같은 문항으로 구성하였다. 감정적 치유는 고통과 상처로부터 정신적 회복을 지원하는 리더의 기술과 몰입을 의미하며 “나는 교사에게 개인적인 고통이 있을 때 기꺼이 상의할 수 있는 사람이다.”와 같은 문항으로 구성된다. 지혜는 리더가 가지고 있는 조직 내에서의 결과에 대한 예견과 주변환경을 인식하는 능력의 조화로 정의되며 “나는 원의 업무 동향에 항상 관심을 가지고 생활한다.” 등의 문항으로 구성되었다. 설득은 리더가 내적인 체계와 사려깊은 증명을 사용하는 정도로 “나는 교사에게 특정한 업무를 해야 하는 설득력 있는 이유를 제공한다.”와 같은 문항으로 구성되었다. 조직의 청지기 정신은 리더가 공동체 개발과 프로그램, 봉사활동을 통해 사회에 긍정적 기여를 하려는 노력을 준비하려는 정도로 “나는 우리 원이 이 사회에서 모범적이고

교훈적인 역할을 할 필요가 있다고 믿는다.”와 같은 문항으로 구성되었다.

각 문항은 원장 자신이 스스로의 서번트 리더십에 대해 5점 Likert 척도를 사용하여 평정하였으며, ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’으로 구성되어 있다. 해당 점수가 높을수록 원장이 자신의 서번트 리더십을 높게 지각한다는 것을 의미한다. 원장이 지각한 자신의 서번트 리더십을 묻는 전체문항의 신뢰도를 Cronbach' α 값으로 살펴 본 결과 Table 2와 같이 하위영역별로 .72~.86으로 산출되었다.

3. 연구절차

이 연구에서는 본 조사에 앞서 아동학 전문가 2인이 본 연구도에 대한 안면타당도를 확인하였다. 본 조사는 2016년 8월에 실시되었으며 인천지역의 어린이집 원장 대상 직무보수교육에서 설문문의 내용에 대해 소개한 후 연구에 참여를 동의한 원장 200명을 대상으로 설문을 실시하였다.

4. 자료분석

수집된 자료는 SPSS ver. 18.0(SPSS Inc., Chicago, IL, USA) 프로그램을 이용하여 분석하였다. 빈도, 백분율, 평균, 표준편차의 기술통계치를 산출하여 수집된 데이터의 일반적 경향을 살펴보고, 척도의 신뢰도를 살펴보기 위하여 신뢰도 계수 Cronbach' α 를 산출하였다. 직무스트레스, 소진, 서번트 리더십의 관계를 파악하기 위하여 적률상관계수를 산출하였다.

그 다음 원장의 서번트 리더십이 직무 스트레스와 소진과의 관계에서 유의한 조절효과를 보이는지 알아보기 위하여 Baron과 Kenny [3]가 제안한 위계적 회귀분석을 실시하였다. 이때, 종속변인은 원장의 소진으로 설정하고, 회귀모형에 원장의 스트레스를 독립변인으로 먼저 투입한 후, 차례로 조절변인인 원장의 서번트 리더십의 각 하위요인과 원장의 스트레스와 서번트 리더십의 하위요인 간 상호작용항을 모형에 투입하여 각 단계에서 변수가 추가됨에 따라 모형의 설명력이 유의하게 증가하는지 살펴보았다. 그리고 위계적 회귀분석을 실시하는 과정에서 Aiken과 West [1]의 제안에 따라 다중공선성을 방지하기 위하여 독립변인과 조절변인, 상호작용항은 관측치-평균값을 산출하여 평균중심화(mean centering)된 값을 투입하고, 회귀방정식을 구하여 상호작용의 구체적인 패턴을 그래프로 작성하였다. 조절효과를 살펴본 그래프는 직무 스트레스와 소진의 평균값을 중심으로 ± 1 표준편차(SD) 지점을 기준으로 작성하였다. 그 다음으로 조절변인인 조

Table 3. Descriptive of Study Variables (N=200)

Variable	n	M	SD
Burnout	200	2.66	.56
Work stress	200	3.16	.69
Servant leadership	200	3.95	.38
Altruistic calling	200	3.89	.53
Emotional healing	200	3.81	.55
Wisdom	200	4.12	.44
Persuasive mapping	200	3.78	.55
Organizational stewardship	200	4.10	.55

직의 청지기 정신에 따라 원장의 소진에 원장의 직무스트레스가 유의미한 영향을 미치는지 살펴보는 단순 회귀선(single slope)유의성 검증[22]을 실시하였다.

연구결과

1. 연구변인들의 일반적 경향 및 상관관계

연구문제를 분석하기에 앞서 수집된 자료의 일반적 경향을 살펴보기 위하여 평균, 표준편차, 범위 등을 살펴보았고 그 결과는 Table 3과 같다. 원장의 소진 평균점수는 2.66점(SD=.56)으로 보통 이하지만 최소값이 1.19점, 최대값이 4.25점으로 나타나서 편차가 있음을 알 수 있다. 직무스트레스는 3.16점(SD=.69)으로 보통보다 약간 높았으며 소진과 마찬가지로 최소값이 1.42점, 최대값이 4.81점으로 편차가 있었다. 서번트 리더십 전체 평균은 3.95점(SD=.38)이었고 하위변인은 이타적 소명 3.89점(SD=.53), 감정적 치유 3.81점(SD=.55), 지혜 4.12점(SD=.44), 설득 3.78점(SD=.55), 조직의 청지기정신 4.10점(SD=.55)이었다. 즉, 원장 자신의 서번트 리더십에 대해서 비교적 높게 평가하는 경향이 나타났다.

어린이집 원장의 직무스트레스, 소진, 서번트 리더십의 관계를 살펴보기 위하여 적률상관분석을 실시하였다. Table 4에 제시된 바와 같이 소진은 원장의 직무스트레스($r=.52, p<.001$)와 정적 상관을 나타내 원장의 직무스트레스가 높을수록 소진점수가 높은 경향을 보였다. 원장의 소진은 서번트 리더십의 하위 요인인 감정적 치유($r=-.33, p<.001$), 지혜($r=-.20, p<.01$), 설득($r=-.45, p<.001$), 조직의 청지기 정신($r=-.25, p<.001$)과 부적의 상관을 보여 원장의 서번트 리더십이 높을수록 소진점수가 낮은 경향을 보였다.

2. 직무스트레스, 서번트 리더십이 소진에 미치는 영향

어린이집 원장의 직무스트레스, 서번트 리더십의 영향력을 파악하기 위하여 원장의 소진을 종속변인으로 설정하고 위계적 회귀분석을 실시하였다. 위계적 회귀분석은 단계별 각 변인의 영향력이 어떻게 변화되었는지 살펴보기에 적절한 방법이며, 변인 간의 조절효과 검증이 가능한 방법으로 절단점을 사용하여 인위적으로 집단을 구분하여 변인 간 관련성을 구분하는 것보다 위계적 회귀분석 단계의 마지막 단계에 추가하는 것이 적절하다[16]. 따라서 이 연구에서는 직무스트레스와 소진의 관계에 서번트 리더십의 각 하위요인인 조절변인의 수준에 따라 차이를 보이는지 살펴보는 조절효과를 검증하기 위하여 소진을 예측하는 직무스트레스와 서번트 리더십의 상호작용항을 추가하여 살펴보았다. 2단계에서 투입되는 상호작용 변인은 원장의 직무스트레스와 서번트 리더십의 곱으로 만들어지기 때문에 독립변인 간 다중공선성의 문제가 발생한다. 따라서 상호작용 변인은 원장의 직무스트레스와 서번트 리더십 값에서 각각의 평균을 뺀 값을 구한 센터링 값으로 산출한 후 이를 곱한 값으로 살펴보았다[24]. 1단계에서는 직무스트레스를 투입하였고, 2단계에서는 직무스트레스와 원장의 개인 변인인 서번트 리더십의 하위요인 즉, 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기정신을 독립변인으로 투입

Table 4. Correlation between Study Variables

Variables	1	2	3	4	5	6	7
1. Burnout	1						
2. Work stress	.52***	1					
3. Altruistic calling	.01	.14*	1				
4. Emotional healing	-.33***	-.10	.35***	1			
5. Wisdom	-.20**	.08	.26***	.37***	1		
6. Persuasive mapping	-.45***	-.13	.26***	.59***	.48***	1	
7. Organizational stewardship	-.25***	.03	.22**	.32***	.62***	.45***	1

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

Table 5. Hierarchical Regression Analysis

Step	Variable	Burnout		adj R^2	ΔR^2	F(df)
		B	β			
Step1	Constant	42.61		.27	-	73.39*** (1,198)
	Work stress	.26	.52***			
Step2	Constant	42.61		.42	.17	25.07*** (6, 193)
	Work stress	.23	.46***			
	Altruistic calling	.37	.09			
	Emotional healing	-.36	-.09			
	Wisdom	-.07	-.02			
	Persuasive mapping	-.99	-.31***			
	Organizational stewardship	-.28	-.11			
Step3	Constant	42.61		.46	.04	24.79*** (7, 192)
	Work stress	.23	.45***			
	Altruistic calling	.29	.07			
	Emotional healing	-.56	-.14*			
	Wisdom	.17	.04			
	Persuasive mapping	-.88	-.27***			
	Organizational stewardship	-.53	-.20**			
	Work stress x Organizational stewardship	.04	.21***			

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

하였고, 3단계에서는 상호작용항을 추가로 투입하여 위계적 회귀 분석을 실시하였다. 투입된 독립변인의 수가 많으므로 독립변인들 간의 다중공선성 여부를 확인하기 위하여 더빈왓슨값, 공차한계와 분산팽창요인을 살펴본다 오차항의 자기상관, 다중공선성의 위험이 없는 것으로 확인하였다.

이와 같은 과정에 의해 위계적 중다회귀분석을 실시한 결과 Table 5와 같이 어린이집 원장의 소진에 대한 첫 번째 단계의 분석 결과, 직무 스트레스는 원장의 소진에 대한 27% 설명력이 있으며($F=73.39, p < .001$), 서번트 리더십의 하위요인을 추가 투입한 두 번째 단계 분석결과 17%의 설명력이 증가하였으며($F=25.07, p < .001$), 설득($\beta = -.31, p < .001$)이 유의한 변인으로 나타났다. 마지막 세 번째 단계에서 상호작용항을 투입한 최종 모형은 4%의 설명력이 증가하였다($F=24.79, p < .001$). 최종 모형에서 직무 스트레스 ($\beta = .45, p < .001$), 감정적 치유($\beta = -.14, p < .05$), 설득($\beta = -.27, p < .001$), 조직의 청지기 정신($\beta = -.20, p < .01$)의 영향이 유의하여 직무 스트레스가 높을수록 소진이 높으며, 원장이 감정적 치유, 설득, 조직의 청지기 정신이 높을수록 소진정도가 낮게 나타났다. 그리고 원장이 가지고 있는 조직의 청지기 정신은 직무 스트레스와 소진과의 관계에서 조절효과를 나타냈다($\beta = .21, p < .001$).

이는 어린이집 원장의 소진에 미치는 직무 스트레스의 영향을

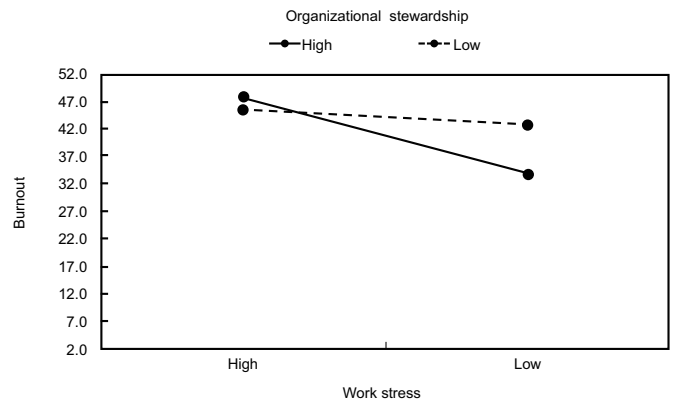


Figure 2. Moderating effect of work stress and organizational stewardship on child care director's burnout.

원장의 조직의 청지기정신이 조절하고 있음을 의미한다. 이와 같은 조절효과는 어린이집 원장의 소진에 대한 직무 스트레스와 원장의 조직의 청지기정신의 상호작용 관계를 나타낸 Figure 2를 통해 확인할 수 있다. 원장의 스트레스와 조직의 청지기 정신이 소진에 미치는 상호작용 효과를 구체적으로 확인하기 위하여 평균(M) ± 1 표준편차(SD)를 기준으로 조절변수 집단을 구성하여 상호작용항의 단순기울기를 산출하였다[1]. 상호작용 효과에 대한 단순기울기 검증 결과 원장의 직무 스트레스가 소진에 미치는

기울기는 조직의 청지기 정신에 따른 두 집단 기울기가 유의한 차이가 나타났다. 조직의 청지기 정신이 높은 집단의 경우 기울기는 -0.27 로 스트레스가 소진에 미치는 영향력이 감소하였으나($p < .001$), 조직의 청지기 정신이 낮은 집단의 경우 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않았다($p > .05$). Figure 2와 같이 조절변수인 조직의 청지기 정신이 높을수록 스트레스가 소진에 미치는 부정적 영향이 줄어든다는 점을 의미한다.

논의 및 결론

이 연구는 어린이집 원장의 직무 스트레스와 서번트 리더십이 소진에 미치는 영향을 살펴보고자 인천지역에 소재하는 어린이집 원장 200명을 대상으로 직무스트레스, 소진, 서번트 리더십을 조사한 후 일반적 경향을 살펴보고, 상관분석 및 위계적 중다회귀분석을 실시하였다. 연구 결과를 토대로 다음과 같이 논의하고자 한다.

첫째, 어린이집 원장의 소진은 직무스트레스와 정적인 관계를 가지고, 서번트 리더십의 하위변인인 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신과는 부적의 관계가 있다. 이는 원장의 스트레스와 소진 간의 정적인 관계가 있다고 보고한 Chung과 Kim [14]의 연구와 일치하는 결과이며 보육교사의 스트레스가 소진과 관련되는 경향[39, 64, 65]과 유사하다. 어린이집 원장은 보육정책의 변화에 발맞추어 직무를 수행하고 보육교직원을 관리해야 하고, 특히 어린이집 운영형태에 따라 가정어린이집이나 민간 및 법인 어린이집의 경우 재정 및 사무 관리나 시설 관리 또한 원장의 담당하는 업무인 경우가 많다[14]. 이와 같은 과중한 업무가 스트레스가 되며 결국 원장의 소진으로 이어질 수 있다. 그러나 스트레스로 인한 내면적 변화인 원장의 소진이 서번트 리더십 수행이라는 행동 변화와 부적의 관계에 있다는 점은 원장이 지각한 자신의 리더십이 자신의 소진을 관리하는 데 긍정적인 영향을 미치는 요인이 될 수 있음을 의미한다.

둘째, 어린이집 원장의 직무 스트레스와 서번트 리더십이 원장의 소진에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 구체적으로 직무 스트레스는 원장의 소진을 높이는 요인이다. 이에 비해 서번트 리더십의 하위 변인 가운데 감정적 치유, 설득, 조직의 청지기 정신이 소진에 부적의 영향을 준다. 이는 원장이 교사의 어려움을 들어주고, 어린이집 운영을 할 때 상명하달식 일방적 지시가 아닌 설득의 방법을 사용하고 어린이집이 사회적 기여와 공동체성을 강조하는 리더십을 발휘할 때 원장 자신의 소진이 덜하다는 의미이다. 어린이집의 특성상 보육교사는 부하직원임과 동시에 영유아 보육과 교육

을 책임지는 각 반의 책임자가 된다. 어린이집의 여러 보육교사를 이끌어 가야 하는 원장들은 교사관리 스트레스로 인해 소진에 이르게 될 수도 있다[14]. 하지만 이 연구의 결과에서 알 수 있듯이 원장이 교사와의 관계에 있어서 상사와 부하직원의 관계가 아니라 수평적인 관계에서 더 나아가 오히려 교사의 발전을 지지하고 방향을 제시해 주는 역할을 수행할 때 자기 자신에게도 긍정적인 효과가 일어나게 된다. 다른 사람을 돕는 행위가 자신의 정신건강에도 긍정적 영향을 주게 된다는 연구 결과와 유사한 맥락이라고 볼 수 있다. 기존의 리더십 이론이 주로 남성 중심의 수직적 의사결정 구조를 특징으로 하므로[30] 대다수가 여성으로 구성되며 돌봄을 기반으로 하는 직장환경인 어린이집과 같은 조직에 적용하는데 제한점이 있다. 어린이집 원장들은 '양육/보호하기와 관계 형성하기'를 주 역할이라고 인식하고 있었고[6], 유아교육기관 원장의 기대되는 이미지를 '후원자 · 봉사자 · 희생자'로 가장 많이 인식하고 있었다[29]. 이러한 점에서 자신의 서번트 리더십을 높게 지각한 원장들은 이러한 이미지에 부합된 자신의 역할 수행에 만족하고 그로 인해 소진이 덜한 것이라 볼 수 있다. 관련연구에서 보육종사자들의 직무만족이 높을수록 소진이 낮았다는 점[10, 43, 50]을 근거로 볼 때 기대역할에 부합된 서번트 리더십을 발휘하는 원장들의 소진이 낮게 나타난 것으로 보인다.

셋째, 어린이집 원장의 스트레스가 소진에 미치는 영향은 원장이 가지고 있는 서번트 리더십의 하위 요인 중 조직의 청지기정신에 의해 조절된다. 특히 원장이 자신의 조직의 청지기정신을 높게 인식하는 집단의 경우 직무스트레스가 낮은 상황에서 소진의 정도가 낮았다. 청지기정신(stewardship)은 집을 지키는 자(stig: house, hall, weard: ward, guard, guardian, keeper)로서의 마음가짐을 의미한다. 이는 자신이 맡은 물질이나 소유가 자신의 것이 아닌 주인으로부터 위탁 받아 관리하는 자로서의 책임을 강조하는 정신이다. 이와 유사한 개념으로 자신이 맡은 직업이 신으로부터 부여 받아 수행해야 하는 역할과 책임이라고 바라보는 소명 의식(calling, vocation)이 있다. 최근에는 소명이 종교적 의미를 넘어 자신의 직업에 대한 삶의 의미를 발견하는 것으로 정의되며 [23], 소명 의식이 심리적 소진을 낮추는 효과가 있다고 보고된다 [51, 56]. 즉, 자신의 삶의 목적과 의미를 발견하고 더 나아가 타인지향적인 삶의 가치를 추구하면 스트레스 상황에서도 지치지 않고 건강하게 살아갈 수 있다는 것이다.

서번트 리더십의 하위 요인 중 청지기 정신은 사회적 책무, 도덕성과 관련되는 영역으로 알려져 있으며, 서번트 리더는 인재를 발굴하여 그들이 소속된 조직이나 사회에 헌신하는 역할을 하는 봉사자로 기능하도록 한다[2]. 이러한 서번트 리더의 특성은 조직

구성원의 지적, 사회적, 도덕적 발달에 기여하며[19], 교사의 조직 헌신성에 가장 큰 영향력이 있었다[13]. 이 연구에서는 조직의 청지기 정신을 갖춘 원장은 선행연구에서 살펴 본 교사에게 긍정적인 영향을 미친다는 점 이외에 원장 자신의 소진을 관리하는 데에도 유의한 변인이 됨을 밝혔다. 어린이집 원장이 교사와 기관의 교육적 목표를 제시하는 것은 미시적 수준의 리더십에 해당하고, 지역사회 및 행정기관과 관계를 유지하고 정책을 결정하는데 참여하는 것은 거시적 수준의 리더십에 해당한다[26]. 서번트 리더십의 하위 변인인 조직의 청지기 정신은 어린이집이 지역사회에 긍정적인 기여를 할 수 있도록 도모하고 원 운영을 지역사회 맥락에서 바라보는 거시적 수준의 리더십과 관련이 있다. 어린이집 운영 특성상 학부모, 원아, 교직원 관리, 재정 및 시설관리 등 다양한 업무와 반복되는 일상생활과 같은 보육이 직무스트레스를 가중시켜 원장도 소진에 이르게 될 수도 있지만 어린이집 내부에 대한 관심과 걱정에서 한걸음 물러나서 어린이집이 지역사회에 기여한다는 긍정적 의미를 되찾을 때 원장의 심리적 건강에도 긍정적 영향을 준다는 것을 의미한다. 그러나 이러한 효과는 원장의 스트레스가 낮은 경우에 해당하므로 원장의 직무 스트레스가 누적되기 이전에 개입하는 예방적 접근이 필요함을 시사한다. 일반적으로 리더십은 교육과 경험을 통해서 획득될 수 있으므로 [7, 25], 어린이집 원장을 대상으로 어린이집이 단순히 탁아의 의미가 아니라 지역사회 발전에 기여하고 바탕이 되는 중요한 의미를 가진다는 점을 짚어보는 세미나, 강의 등 교육프로그램을 개발하여 적용할 필요가 있다. 이를 위하여 어린이집 원장을 대상으로 실시하는 직무교육 및 보수교육에서 관련 내용을 다루는 것을 고려해볼 수 있을 것이다.

기존 연구에서는 원장의 서번트 리더십을 어린이집 교사의 소진 예방 및 임파워먼트와 같은 교사지원을 위한 측면에 초점을 두고 관련 내용을 밝혀왔으나, 이 연구에서는 원장 자신의 소진을 줄이고, 특히 서번트 리더십의 하위변인인 조직의 청지기 정신이 스트레스가 소진에 미치는 영향을 조절하는 데에도 영향을 줄 수 있는 요인이라는 점을 밝혔다. 이는 원장의 서번트 리더십이 갖는 중요성을 더욱 부각시켜 원장의 역량 강화 및 소진을 줄이기 위한 방향을 제시하였다는 의의가 있다.

이 연구에서 스트레스가 높은 집단의 경우 원장의 서번트 리더십이 소진에 대해 조절효과를 갖지 않았다. 따라서 추후 연구에서는 보다 위기에 처한 집단인 스트레스가 높은 집단의 소진을 관리하고, 줄여나가기 위한 관련 요인을 모색할 필요가 있다. 그리고 이 연구에서는 원장이 스스로 평가한 자신의 리더십을 변인으로 살펴보았다. 그런데 원장이 평가한 자신의 리더십은 교사가 평가

한 리더십보다 높은 점수로 평정되는 경향이 있고[66], 상사의 리더십은 다른 구성원들에 의해서 지각될 때 구성원의 행동에 실제적인 영향을 줄 수 있다[46]. 따라서 추후 연구에서는 보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십이 원장의 소진에 어떠한 영향력이 있는지 다각적으로 살펴보는 것도 필요할 것이다.

Declaration of Conflicting Interests

The authors declared that they had no conflicts of interest with respect to their authorship or the publication of this article.

References

1. Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Thousand Oaks: Sage.
2. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601106287091>.
3. 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. <http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>.
4. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. NY: The Free Press.
5. Bloom, P. J. (1992). The child care center director: A critical component of program quality. *Educational Horizons*, 70(3), 138-145.
6. Bloom, P. J. (2000). Images from the field: How directors view their organization, their roles, and their jobs. In M. L. Culkin (Ed.), *Managing quality in young children's program: The leader's role* (pp. 40-58). New York, NY: Teachers College Press.
7. Brungardt, C. (1997). The making of leaders: A review of the research in leadership development and education. *Journal of Leadership Studies*, 3(3), 81-95.
8. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
9. Cha, S. M. (2007). *The relationships between of kindergarten and childcare center directors* (Unpublished master's thesis). Yonsei University, Seoul, Korea.
10. Cho, S. Y. (2005). Childcare teacher's job satisfaction and burnout. *Korean Journal of Human Ecology*, 14(1), 69-79.
11. Cho, S. Y., & Koo, H. A. (2005). A job stress and self-efficacy of child care teachers. *Korean Journal of Child Studies*, 26(4), 55-70.
12. Choi, I. S., Lee, H. S., & Im, S. I. (2013). Research for conceptual

- diagram in job stress of child care teaching staff-Comparison in principals and teachers of child care centers. *Korean Journal of Child Education*, 22(4), 244-292.
13. Choi, N. R. (2005). The influence that the perception of teachers in the early childhood educational institution regarding servant leadership has on the organization commitment. *Korea Journal of Child Care and Education*, 42, 41-57.
 14. Chung, C. O., & Kim, S. K. (2010). A study of job stress and burnout of child care center directors. *The Journal of Child Care and Education*, 64, 285-306.
 15. Chung, H. J., & Kim, J. H. (2016). An analysis of the research trends in the studies on the leadership of kindergarten and child care center directors. *The Journal of Eco-Early Childhood Education*, 15(4), 193-218. . <http://dx.doi.org/10.14698/jkce.2014.10.6.101>.
 16. Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., & Aiken, L. S. (2013). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. NJ: Routledge.
 17. Fritz, S., Brown, F. W., Lunde, J. P., & Banset, E. A. (1999). *Interpersonal skill for leadership*. NJ: Printice Hall.
 18. Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
 19. Graham, J. W. (1991). Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*, 2(2), 105-119. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(91\)90025-W](https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90025-W).
 20. Gwon, G. N., & Min, H. Y. (2009). 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. *Journal of Korean Association of Human Ecology*, 18(4), 857-867. <https://doi.org/10.5934/KJHE.2009.18.4.857>.
 21. Hardin, F. (2003). *Impacting Texas public schools through a student servant-leader model: A case study* (Unpublished doctoral dissertation). Texas Tech University, Texas, USA.
 22. Hayes, A. F., & Matthes, J. (2009). Computational procedures for probing interactions in OLS and logistic regression: SPSS and SAS implementations. *Behavior Research Methods*, 41(3), 924-936. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.3.924>.
 23. Hirschi, A. (2012). Callings and work engagement: Moderated mediation model of work meaningfulness, occupational identity, and occupational self-efficacy. *Journal of Counselling Psychology*, 59(3), 479-485. <http://dx.doi.org/10.1037/a0028949>.
 24. Hong, S. H., & Chung, S. (2014). Testing the interaction effects in regression and structural equation models: Theories and procedures. *The Korean Journal of Human Development*, 21(4), 1-24.
 25. Hughes, R.L., Ginnet, R.C., & Curphy, G.J. (1993). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. Homewood, IL: Irwin.
 26. Hujala, E. (2002). Leadership in a child care context in Finland. In V. Nivala & E. Hujala, (Eds), *Leadership in early childhood education: Cross-cultural perspectives* (pp. 77-94). Oulu: Oulun Yliopisto.
 27. Hur, Y. L., & Joung, S. Y. (2009). The effects of servant leadership on early childhood education teachers' self-efficacy and job stress. *The Journal of Eco-Early Childhood Education*. 8(3), 77-95.
 28. Hwang, H. I., Kim, M. J., & Tak, J. H. (2012). A study of the work-related stress of teachers in employer-supported child care centers. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 17(1), 313-335.
 29. Jun, Y. S. (2010). An analysis on leadership type of kindergarten principals. *Journal of Future Early Childhood Education*, 17(1), 329-351.
 30. Kagan, S. L., & Neuman, M. J. (1997). Defining and implementing school readiness: Challenges for families, early care and education, and schools. In R. P. Weissberg, T. P. Gullotta, R. L. Hampton, B. A. Ryan, et al. (Eds.), *Issues in children's and families' lives*, Vol. 9. *Healthy children 2010: Establishing preventive services* (pp. 61-96). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
 31. Kang, M. H., Yoon, A. H., Lee, K. H., & Jung, J. O. (2007). *Management of Kindergarten and Child Care Center*. Seoul: Hakjisa.
 32. Kim, B. R., & Park, Y. S. (2012). The moderating effect of teachers' stress management in relation to work environment with job engagement and burnout respectively. *Korean Journal of Stress*, 20(3), 199-208.
 33. Kim, E. S. (2008). The correlation between child-care teacher's burnout and their awareness of professionalism and social support of perception. *Korean Journal of Child Welfare*, 6(2), 1-18.
 34. Kim, J. E., & Ahn, S. H. (2007). Variables affecting burnout among teachers of infants and toddlers. *Korean Journal of Child Studies*, 28(3), 149-162.
 35. Kim, J. S., Ryu, E. Y., & Park, S. M. (2011). The effect of servant leadership on employees' job satisfaction and job commitment: Focusing on moderating effect of job stress. *Journal of Policy Evaluation & Management*, 21(3), 239-271.
 36. Kim, M. S. (2008). *The study of job satisfaction and job stress of child care center directors* (Unpublished master's thesis). Pukyong National University, Pusan, Korea
 37. Kim, Y. J. (2015). An analysis on investigating changes in day care center director's leadership from emotional leadership program based on cartoons. *Korean Journal of Children's Media*, 14(4), 475-510.
 38. Kwon, H. J. (2008). The effects of child care teachers' job stress on job turnover, occupational turnover and the moderating effect of personal accomplishment. *The Korean Journal of Community Living Science*, 19(4), 597-609.
 39. Lee, C. S., Park, Y. S., & Song, J. Y. (2016). An influence of work stress on job burnout of child-care teacher at national and public daycare

- center. *Journal of Education & Culture*, 22(4), 379-407. <http://dx.doi.org/10.24159/joec.2016.22.4.379>.
40. Lee, J. H. (2007). *An exploration of the relations with emotional labor of childcare teachers, individual and organizational emotional values, job satisfaction, burnout* (Unpublished doctoral dissertation). Ewha Womans University, Seoul, Korea.
41. Lee, J. K. (2013). *A structural analysis on child care center teachers perceived rewards perceptions, emotional labor, job stress, job burnout, and organizational commitment* (Unpublished doctoral dissertation). Daegu Catholic University, Gyeongsan-si, Korea.
42. Lee, N. Y., Kook, J. Y., & Kim, Y. O. (2014). The mediating effect of emotional labor on the relationship between child care teachers' burnout and teacher-young children interaction. *Korea Journal of Child Care and Education*, 89, 341-395.
43. Lee, S. E., & Jung, H. J. (2012). Child care center director's burnout according to workplace type and job satisfaction. *Journal of Korean Council for Children & Rights*, 16(4), 701-730.
44. Lee, S. R., & Lee, J. H. (2011). A study of principals' management style in child-care centers perceived by teachers and their job satisfaction. *Journal of Child Education*, 31(4), 165-181.
45. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.
46. Lim, J. C., & Yoon, J. K. (1999). The effects of supervisors' transformational and transactional leadership on subordinates' innovativeness: The role of self-efficacy as a mediator. *Journal of Korean Academy of Management*, 7(1), 1-42.
47. Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. New York: PrenticeHall.
48. Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). *MBI: Maslach burnout inventory*. CA: Palo Alto.
49. Ministry of Health and Welfare (2016). Retrieved April 01, 2017, from http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1583.
50. Moon, C. L., & Lee, S. E. (2005). Job satisfaction and burnout of early childhood educational teachers. *Korean Journal of Human Ecology*, 14(3), 387-399.
51. Nam, G. W., & Lee, H. J. (2015). Factors affecting burnout of social work public officials. *Journal of the Korean Society for Wellness*, 10(1), 99-102.
52. Phillips, D., McCartney, K., & Scarr, S. (1987). Child-care quality and children's social development. *Developmental Psychology*, 23(4), 537.
53. Powell, D. R., & Stremmel, A. J. (1989). The relation of early childhood training and experience to the professional development of child care workers. *Early Childhood Research Quarterly*, 4(3), 339-355. [https://doi.org/10.1016/0885-2006\(89\)90019-7](https://doi.org/10.1016/0885-2006(89)90019-7).
54. Schwab, R. L., & Iwanicki, E. F. (1982). Perceived role conflict, role ambiguity, and teacher burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18(1), 60-74.
55. Sciarra, D. J., & Dorsey, A. G. (2002). *Leader and Supervisors in child care programs*. New York: Thomson Learning.
56. Seol, K. O., & Lim, J. I. (2013). Collective self-esteem, calling and burnout among youth companions. *The Korean Journal of Counsel and Psychotherapy*, 25(2), 187-201.
57. Shin, H. K. (2014). The relationship between the child care center director's servant leadership and exhaustion of the child care teachers. *Journal of Korean Coaching Research*, 7(2), 45-62.
58. Son, W. K., & Lee, M. A. (2015). The influence of job commitment and burnout on self-efficacy of early childhood education institutes' principals. *Teacher Education Research*, 54(4), 598-608.
59. Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century, In Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 1-16). NY: John Wiley & Sons.
60. Suh, M. H., Lee, M. H., & Ku, M. J. (2006). *Analysis of actual condition of working environment of workers in daycare center*. Seoul: Ministry of Gender Equality and Family.
61. Weinstein, N., & Ryan, R. (2010). When helping helps: Autonomous motivation for prosocial behavior and its influence on well-being for the helper and recipient. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(2), 222-244. <http://dx.doi.org/10.1037/a0016984>.
62. Ye, N. H. (2014). *The structural relationship between early childhood educational institute director's servant leadership, teacher's empowerment and organizational cynicism affecting on teacher's organizational commitment* (Unpublished doctoral dissertation). Daegu Catholic University, Gyeongsan-si, Korea.
63. Ye, N. H., Min, H. Y., & Choi, I. H. (2015). The moderating effect of supervisors' servant leadership on the relationship between childcare center teachers' affective commitment and organizational citizenship behavior. *The Korean Journal of the Human Development*, 22(2), 113-125.
64. Yong, H. C., Go, I. Y., & Kim C. (2008). A study on the job stress and burnout of employees in the child care center for the children with special needs. *Journal of Emotional & Behavioral Disorders*, 24(2), 135-156.
65. Yoon, H. M., & Noh, P. S. (2013). Relationship of work stress, career commitment, burnout, and turnover intention among educare-teachers. *Journal of the Korean Society of Child Welfare*, 43, 157-184.
66. Youn, J. Y. (2006). The relationship of perceived servant leadership of the early childhood educational institution and turnover intention from teacher's perspective. *Korea Journal of Child Care and Education*, 45, 227-249.