

지각된 원장의 서번트 리더십이 교사-유아 관계 효능감을 매개로 직무열의에 미치는 영향*

The Mediating Effect of Teacher Self-Efficacy for Positive Teacher-Child Relationships on the Relationship between Perceived Supervisor's Servant Leadership and Work Engagement

배현순¹ 민하영²

Hyun-Soon, Bae¹ Ha Young, Min²

ABSTRACT

Objective: The purpose of this study was to investigate the influence of perceived supervisor's servant leadership and teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships on work engagement using the path model.

Methods: The subjects were 210 teachers working at childcare centers in Daegu and Gyeongbuk Province. Questionnaires were used to investigate perceived supervisor's servant leadership, teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships, and work engagement. The collected data were analyzed by Structural Equation Modeling(SEM), Bootstrapping, Pearson Correlation, AMOS 20.0, and SPSS 21.0.

Results: First, supervisor's servant leadership had a positive influence on teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships. Second, teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships had a positive influence on work engagement. Third, supervisor's servant leadership had a positive influence on teacher's work engagement. Fourth, supervisor's servant leadership had an indirect effect on teacher's work engagement by teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships. **Conclusion/Implications:** The results mean teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships had more influence on teacher's work engagement. Therefore, it is more useful to promote teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships in order to strengthen teacher's work engagement.

key words perceived supervisor's servant leadership, teacher self-efficacy for positive teacher-child relationships, work engagement

* 본 논문은 2021년 한국보육지원학회 추계학술대회 포스터 발표한 논문을 수정 보완한 것임

¹ 제1저자

대구가톨릭대학교 아동학과 강사

² 교신저자

대구가톨릭대학교 아동학과 교수
(e-mail : hymin@cu.ac.kr)

I. 서론

에너지 넘치게 보육활동에 몰입하거나 전념하며 헌신하는 보육교사의 직무열의적 태도는 양질의 보육을 이끄는 의미있는 인적 자원으로 평가될 수 있다. 직무열의가 갖는 긍정적 직무성과가 보고됨에 따라 학교 현장(Bakker & Bal, 2010) 뿐 아니라 보육 현장에서도 이재무(2016)의 연

구를 시작으로 직무열의(work engagement)에 대한 관심이 증가하고 있다. Kahn(1990)에 의해 처음 제시된 직무열의 용어는 Schaufeli 등(2006)에 의해 활기, 헌신, 몰입의 특징을 갖는 개념으로 구체화되었다. 활기(vigor)는 일하는 동안 높은 에너지 수준을 가지고 직무에 상당한 노력을 기울여 기울이는 힘을 말한다. 헌신(dedication)은 직무에 심리적으로 강하는 몰입하는 것을 말하며, 몰입(absorption)는 시간가는 줄 모르고 업무에 완전히 집중하는 것을 말한다(Schaufeli et al., 2006). 이러한 점 때문에 직무열의가 높은 사람은 열정을 다해 자신의 업무에 몰입하는 긍정적 상태를 유지(Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker, 2010)하면서 높은 에너지 발산과 함께 직무역할에 심리적으로 완전히 몰입하는 모습을 보인다. 직무열의는 조직몰입처럼 자신의 직무에 주의를 기울인다거나, 직무만족처럼 긍정적인 감정을 느끼는 것과는 구분(Lundberg & Schaufeli, 2006)되지만 직무몰입이나 직무만족처럼 직무의 긍정적 성과와 연결된다는 공통점이 있다. 직무열의가 직무성과 측면에서 긍정적 영향을 미친다는 점에서 보육현장에서도 양질의 보육을 위해 보육교사의 직무열의를 적극적으로 발굴할 필요가 있다. 인지적, 정서적, 신체적 에너지를 동시에 보육 활동에 투입하면서 보육교사로서의 역할 수행에 몰두하는 상태로 정의될 수 있는 보육교사의 직무열의는 다양한 변인에 의해 설명될 수 있다. 그 가운데 보육교사가 지각한 원장의 리더십은 직무열의를 설명할 수 있는 유의한 요인으로 고려될 수 있다. 관리자의 리더십이 직무열의에 영향을 미치는 의미있는 변인으로 보고(Decuyper & Schaufeli, 2019)되고 있기 때문이다. 직무열의를 처음 사용한 Kahn(1990)은 직무과정에서 경험되는 심리적 안정성을 직무열의를 높이는 중요 특성으로 간주하였다. 관리자의 지원적 태도와 믿음을 주는 행동 등에서 지각되는 심리적 안정성은 실패할 수도 있다는 유연한 태도를 기반으로 결과에 대한 두려움 없이 조직 구성원이 자신의 역할을 수행하게 하는 힘이 된다. 조직 구성원의 욕구와 감정에 대해 관심을 표명하며, 긍정적인 피드백을 제공하고 관심사를 이야기하도록 격려하거나 새로운 기술을 개발하는 과정에서 부딪히는 문제를 관리자가 해결해 줄 때 조직 구성원은 심리적 안정감을 경험하면서 직무에 대해 높은 열의를 갖게 된다(Kahn, 1990). 관리자가 제공하는 심리적 안정감과 조직 구성원의 직무열의 간 관계를 고려해 보면, 보육교사가 지각한 원장의 리더십 중 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의를 발전시키는데 의미있는 리더십이라 할 수 있다. 돌봄과 봉사에 초점을 두고 조직 구성원의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십으로 Greenleaf(1970)에 의해 처음 소개된 서번트 리더십은 조직 구성원의 존엄성과 가치를 공경하고 창의력을 일깨워주는 관리자의 행동이라는 점에서 조직 구성원의 심리적 안정감을 지원하는 리더십이라 할 수 있다. 이러한 점에서 보육교사가 인식하는 서번트 리더십은 직무열의에 긍정적 영향을 미치는 의미있는 변인으로 간주될 수 있다. 실질적으로 서번트 리더십은 탁월한 수행을 촉진시키는데 있어 추축과 같은 역할(pivotal role)을 하는 것 Antioico 등(2008)으로 알려져 있다. 영국에 거주하고 있는 903쌍의 관리자와 근로자를 대상으로 한 연구 Zheng 등(2019)에서 서번트 리더십은 직무열의에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났으며 국내 연구에서도 서번트 리더십은 직무열의에 정적 영향을 미치는 요인으로 보고(김희경, 신호철, 2019; 송용욱 등 2019)되고 있다. 보육 현장과 관련하여 원장의 서번트 리더십과 직무열의 간 관계를 직접적으로 다룬 연구는 없지만 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 직무몰입(고현, 2015; 예남희, 민하영, 2014), 원장의 서번트 리더십과 유아교사의 교수몰입(이

강훈, 조은래, 2017)을 다룬 연구와 원장의 지지적 관리행동이 직무열의에 유의한 영향을 미친다는 연구(최민수, 윤영애, 2019)는 환경적 변인인 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 직무열의에 정적 영향을 미침을 뒷받침하는 것이다.

한편 보육교사의 직무열의는 몰입을 전제로 한다는 점에서, 몰입할 수 있도록 스스로를 독려하고 인내하게 하며 지속적으로 에너지를 발현하도록 만드는 보육교사의 개인 내적 동기를 고려할 필요가 있다. 개인 내적 동기 중 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 변인으로 교사의 자아 효능감이 있다. Bandura(1977, 1997)에 의해 처음 정의된 자아 효능감은 교육학 분야에서 교사 효능감으로 발전하면서 교사의 직무 수행을 이끄는 중요 요인으로 평가되고 있다(Elliott et al., 2010). 교사가 학생들의 성취나 동기에 영향을 미칠 수 있는 능력을 가지고 있다고 스스로 믿는 정도로 정의되는 교사 효능감(Ashton, 1984; Tschannen-Moran & Hoy, 2001)은 교사의 직무몰입, 직무만족과 같은 직무활동을 예측하는 변인으로 알려져 있다(신현정, 2019; 조성자 등, 2008; 최권, 도승이, 2015). 학교 현장에서 교사 학생들과의 호의적인 관계 유지가 교사의 우수한 수업(teaching) 활동에 정적 영향을 미치는 것(Hamre et al., 2013)처럼 교사 효능감 중 학생과의 관계에 대한 교사의 효능감은 교사의 교육 활동 및 학생의 학업 성취나 동기를 강하게 예측하는 변인으로 확인(권순구 등, 2016b; Dobransky & Frymier, 2004; Hamre & Pianta, 2001; Sakiz et al., 2012; Split et al., 2011)되고 있다. 이는 교사 효능감 중 이해와 포용, 친밀감과 관심표현 등을 통해 학생과 긍정적 관계를 형성하고 유지할 수 있는 능력에 대한 교사 자신의 믿음과 확신을 의미하는 교사-학생 관계 효능감(권순구 등, 2016a)이 교사의 직무활동을 영향력있게 예측할 수 있는 변인임을 함의하는 것이다. 한편 학교현장 뿐 아니라 보육현장에서도 보육교사가 유아에 대한 이해와 포용, 친밀감 형성, 관심의 표현을 통해 교사-유아 간 긍정적 관계를 형성할 수 있다는 보육교사 자신의 신념인 교사-유아 관계 효능감이 보육교사의 직무열의를 설명할 수 있는 의미있는 변인임을 시사하는 것이다.

교사가 유아와의 관계를 보다 친밀하다고 평가한 유치원생의 경우 유아와의 관계를 보다 갈등적이라고 평가한 유치원생보다 또래와의 상호작용, 학습 활동(Hartz et al., 2017) 뿐 아니라 사회적 기술이나 학업 면에서 우수했으며 이러한 성과는 초등학교 입학 후에도 나타났다(Pianta & Stuhlman, 2004). 이와 같이 유아와의 관계에 대한 교사의 평가가 유아의 적응 및 성취에 긍정적 영향을 미친 것은 Birch와 Ladd(1997)의 의견처럼 교사-유아 간 관계에 대한 교사의 믿음과 평가가 유아를 위한 학업 준비 등 교사의 업무 수행의 질에 영향을 미쳤기 때문으로 볼 수 있다. Birch와 Ladd(1997)의 연구를 보면 유치원 교사들이 유아와의 관계를 갈등이나 의존으로 평가할 때보다 친밀함으로 평가할 때 교사의 학업준비도 및 학교에 대한 호감, 자기 주도적 업무 수행이 모두 높은 것으로 나타났다. 이것은 보육교사가 유아와의 관계를 긍정적으로 인식하고 긍정적 관계를 형성할 수 있다는 믿음과 신념 즉 교사-유아 관계 효능감이 유아의 성공적 적응을 이끌어내는데 도움이 될 열의적 직무 수행의 동기적 요인임을 함의하는 것이다. 그리고 이러한 함의는 교사-학생 관계에 대한 높은 효능감을 가진 교사가 학생의 학업 성취에 긍정적 영향을 주기 위하여 바람직한 교육 환경을 조성하거나 다양하고 효과적인 전수전략을 사용하는 등 양질의 교육활동을 수행한다는 점(Woolfolk et al., 2006)에서 확인될 수 있다.

그런데 여기서 고려할 점은 보육교사의 교사-유아 관계 효능감은 원장의 서번트 리더십에 의해 향상될 수 있다는 점이다. Bandura(1994)는 사회적 모델에 의한 대리경험이 자아 효능감 발달에 중요 자원이라고 강조하였다. 관찰은 특별한 훈련과 실수의 과정 없이 새로운 것을 수행하도록 하는 자원이기 때문에 효능감 향상의 중요한 요소라고 보았다(Hoy & Spero, 2005). 실질적으로 문제 상황에서 완충 역할을 해주거나 업무 수행에서 유연성을 가질 수 있도록 지지해주는 교장의 리더십은 학생과의 관계를 형성하고 유지하는데 있어 대리 학습의 기회를 제공함으로써 교사의 효능감을 증진시키는 것으로 나타났다(Hipp & Bredeson, 1995; Tschannen-Moran & Hoy, 2007). 이러한 사실은 보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십을 통해 교사-유아 간 긍정적 관계 형성에 도움이 될 헌신과 돌봄의 방법을 대리 경험하기 때문에 원장의 서번트 리더십을 많이 지각할수록 보육교사의 교사-유아 관계 효능감은 상대적으로 높아질 수 있음을 시사하는 것이다. 실질적으로 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 효능감에 정적 영향을 미치는 것(허영림, 정선영, 2009)으로 나타났다. 보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십과 교사-유아 관계 효능감 간의 관계에서 지각된 원장의 서번트 리더십이 교사-유아 관계 효능감의 선행 변인이라는 점은 보육교사의 직무열의에 지각된 원장의 서번트 리더십이 선행 변인으로 기능하면서 보육교사의 직무열의에 직접 영향 뿐 아니라 교사-유아 관계 효능감을 매개로 직무열의에 간접 영향도 미칠 수 있음을 시사하고 있다. 임파워링 리더십이 자기효능감을 매개로 직무열의에 영향을 미친다는 연구(예지은 등, 2013), 서번트 리더십이 효능감을 매개로 조직몰입에 미친다는 연구(김용재, 김종완, 2008; 송인숙, 권상집, 2017) 등에서 관리자의 리더십이 조직구성원의 효능감을 매개로 직무활동에 영향을 미치고 있다는 사실은 보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십과 교사-유아 관계 효능감이 보육교사의 직무열의에 미치는 직접 영향 뿐 아니라, 교사-유아 관계 효능감을 매개로 지각된 원장의 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 간접 영향도 함께 고려해야 함을 의미하는 것이다. 이에 다음과 같은 연구문제와 연구모형의 설정을 통해 이를 검증하고자 한다.

연구문제 1. 지각된 원장의 서번트 리더십은 교사-유아 관계 효능감을 매개로 직무열의에 영향을 미치는가?

연구문제 1-1. 지각된 원장의 서번트 리더십은 교사-유아 관계 효능감에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 1-2. 보육교사의 교사-유아 관계 효능감은 직무열의에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 1-3. 지각된 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의에 유의한 영향을 미치는가?

연구문제 1-4. 지각된 원장의 서번트 리더십이 교사-유아 관계 효능감을 매개로 보육교사의 직무열의에 미치는 간접 영향은 유의한가?

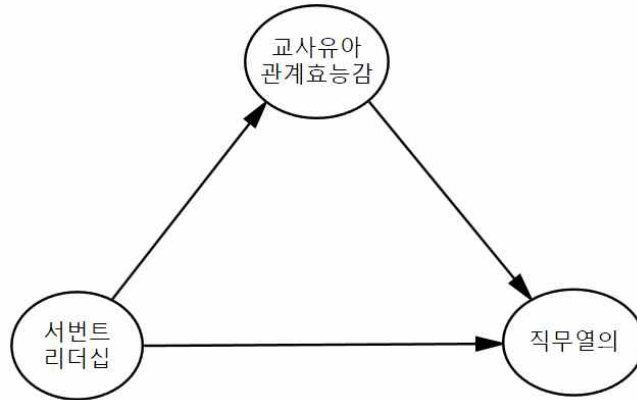


그림 1. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감과 직무열의의 간 관계 연구모형

II. 연구방법

1. 연구대상

대구 경북지역 내 어린이집에 재직 중인 보육교사 210명을 연구대상으로 선정하였다. 연구대상은 모두 여성으로 이중 3년 미만의 보육경력 교사는 41명(29.5%), 3-5년 미만은 66명(31.4%), 5-10년 미만은 97명(46.2%), 10년 이상은 6명(2.9%)이었다. 보육교사 중 30세 미만 연령의 보육교사는 45명(21.5%), 40세 미만의 보육교사는 61명(29.1%), 40세 이상 보육교사는 104명(49.6%)로 나타났다. 고졸 이하의 보육교사는 33명(15.7%), 2(3)년제 대학 졸업은 117명(55.7%), 4년제 대학이 60명(28.6%)이었다. 한편 국공립 10명(4.8%), 민간 어린이집 126명(60.0%), 가정보육 48명(22.9%), 직장보육 6명(2.9%), 사회복지법인 14명(6.7%), 기타 6명(2.9%)이었다.

2. 연구도구

질문지 조사를 위해 사용한 보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 교사-유아 관계 효능감, 직무열의의 척도는 다음과 같다.

1) 직무열의

보육교사의 직무열의는 Schaufeli 등(2006)의 단축형 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale: UWES-9)를 토대로 정은진(2018)이 타당도와 신뢰도를 확인한 척도를 사용하였다. ‘나는 일할 때 강함과 열정을 느낀다’ ‘나는 나의 일에 열성적이다’ ‘나는 열정적으로 일할 때 행복함을 느낀다’ 등 활기(3문항), 헌신(3문항), 몰두(3문항)의 총 9문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(7점)’의 7점 Likert 척도로 측정하였다. 이 척도의 응답가능 범위는

9~63점이며 평균(표준편차)은 46.15(9.19)로, 점수가 높을수록 직무에 대한 열의가 높음을 의미한다. 활기(3문항), 헌신(3문항), 몰두(3문항)의 문항간 내적 신뢰도인 Cronbach's α 는 .87, .89, .90이며 전체(9문항) 신뢰도는 .95로 나타났다.

2) 지각된 원장의 서번트 리더십

보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십은 Laub(2005)가 개발한 SOLA(the servant organizational leadership assessment instrument)를 기반으로 맹일환(2008)이 타당성도와 신뢰도를 확인한 척도를 어린이집 상황에 맞게 수정한 도구를 사용하였다. '우리 원장님은 격려와 지지를 통해 교사의 기를 높여주신다.' '우리 원장님은 교사들과 강한 인간적 관계 구축을 통해 유대감을 형성해 주신다.' 등의 18문항으로 이루어진 각 문항은 '전혀 그렇지 않다(1점)', '대체로 그렇지 않다(2점)', '보통이다(3점)', '대체로 그렇다(4점)', '매우 그렇다(5점)'의 5점 Likert로 측정하였다. 구성원 존중(3문항), 구성원 성장(3문항), 리더십 공유(3문항), 리더십 제공(3문항), 유대감 형성(3문항), 확실성 제시(3문항)의 하위 영역으로 이루어진 이 척도의 응답 가능 범위는 18~90점이며 평균(표준편차)은 58.23(17.04)로, 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더십을 높이 지각하고 있음을 의미한다. 구성원 존중(3문항), 구성원 성장(3문항), 리더십 공유(3문항), 리더십 제공(3문항), 유대감 형성(3문항), 확실성 제시(3문항)의 문항간 내적 신뢰도인 Cronbach's α 는 .89, .86, .90, .83, .93, .89이며 전체(10문항) 신뢰도는 .98로 나타났다.

3) 교사-유아 관계 효능감

교사-유아 관계 효능감은 Tschannen-Moran과 Hoy(2001)의 교사효능감 척도를 참조하여 권순구 등(2016a)이 초중고교사를 대상으로 개발한 교사-학생관계 교사효능감 척도를 어린이집 보육교사에 맞게 수정하여 사용한 민하영(2019)의 척도를 사용하였다. '반 원아들이 나를 좋아하도록 하는 것을 잘 할 자신이 얼마나 있습니까?', '수업 중에 반 원아 하나 하나에 관심을 표현해 주는 것을 잘 할 자신이 얼마나 있습니까?' 등의 12문항으로 이루어진 각 문항은 '전혀 자신 없음(1점)'에서 '매우 자신 있음(9점)'의 9점 Likert로 측정하였다. 이해포용(4문항), 친밀감형성(4문항), 관심표현(4문항)의 하위 영역으로 이루어진 이 척도의 응답 가능 범위는 12~108점이며 평균(표준편차)은 85.71(11.80)로, 점수가 높을수록 원아와의 관계에서 효능감을 높이 지각하고 있음을 의미한다. 이해포용(4문항), 친밀감형성(4문항), 관심표현(4문항)의 문항간 내적 신뢰도인 Cronbach's α 는 .85, .92, .88이며 전체(10문항) 신뢰도는 .92로 나타났다.

3. 연구절차

대구·경북 내 보육교사 교육원 3곳에서 2019년 10월 승급교육이나 보수교육을 받는 어린이집 교사들에게 질문지 조사를 실시했다. 질문지 조사를 위해 각 보육교사 교육원으로부터 질문지 조사를 허락받았으며 연구자가 각 보육교사 교육원을 방문한 후 조사 동의서를 제출한 보육교사들에게만 질문지를 배부하였다. 질문지는 승급이나 보수교육이 시작되기 전 배부하였고 수업 중

료 후 연구자가 당일 수거하면서 소정의 상품도 제공하였다. 총 230부를 배부했으며 회수된 질문지 중 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 교사-유아 관계 효능감 및 직무열의 문항 중 응답이 빠진 경우 또는 답변이 성실하게 이루어지지 않은 20부는 분석에서 제외하였다.

4. 자료분석

보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 교사-유아 관계 효능감과 직무열의 간 관계를 매개적 인과관계를 토대로 분석하기 위해 SPSS 21.0 프로그램의 평균(표준편차), Pearson의 적률상관계수, 왜도, 첨도 등을 산출하였고 Amos 20.0의 χ^2 , TLI(Turker-Lewis Index), NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index), SRMR(Standard Root Mean Residual)와 RMSEA(Root Man Square Error of Approximation)를 통해 측정모델과 연구모델의 적합도를 살펴 보았다. 한편 매개적 인과관계의 간접효과 유의성은 부트스트래핑(Bootstrapping)절차를 이용하여 살펴보았다.

Ⅲ. 결과 및 해석

1. 기술통계량과 상관관계

연구문제 분석에 사용된 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감, 직무열의의 측정변인에 대한 평균(표준편차), 왜도, 첨도의 기술통계량과 변인 간 적률상관관계를 표 1에서 살펴 보았다. 보육교사의 직무열의 중 활기 평균(표준편차)은 14.37(3.40), 헌신 평균(표준편차)은 15.69(3.31), 몰두 평균(표준편차)은 16.09(3.19)로 나타났다. 지각된 원장의 서번트 리더십 중 구성원 존중 평균(표준편차)은 9.80(3.01), 구성원 성장 평균(표준편차)은 9.72(3.00), 리더십 공유 평균(표준편차)은 9.56(3.04), 리더십 제공 평균(표준편차)은 9.90(2.91), 유대감 형성 평균(표준편차)은 9.60(3.00), 확실성 제시 평균(표준편차)은 9.64(3.08)로 나타났다. 그리고 보육교사의 교사-유아 관계 효능감 중 이해포용 평균(표준편차)은 26.01(5.00), 친밀감형성 평균(표준편차)은 31.42(3.99), 관심표현 평균(표준편차)은 28.28(4.87)로 나타났다.

한편 측정변인의 왜도와 첨도는 각각 절대값 2미만, 절대값 7미만으로 나타났다. 왜도와 첨도의 기준값이 각각 3미만, 7미만일 경우 자료의 정상분포를 충족하고 있다는 점(Curran et al., 1996; Kline, 2005)을 고려할 때, 이 연구에서 수집된 자료들은 정상분포를 이루는 것으로 확인되었다. 이에 모델의 적합도와 모수치 추정에 최대우도추정(Maximum Likelihood Estimation) 절차를 이용하여 분석하였다.

표 1. 측정변인의 기술통계량과 변인 간 상관관계 (N = 210)

변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
직무 열의	1 활기	1										
	2 헌신	.83***	1									
	3 몰두	.75***	.79***	1								
지각된 원장의 서번트 리더십	4 구성원존중	.23**	.26***	.17*	1							
	5 구성원성장	.24**	.27***	.17*	.88***	1						
	6 리더십공유	.27***	.30***	.21**	.90***	.90***	1					
	7 리더십제공	.20**	.23**	.14*	.80***	.86***	.84***	1				
	8 유대감형성	.25***	.27***	.18**	.89***	.88***	.92***	.82***	1			
	9 확실성제시	.21**	.26***	.16*	.86***	.87***	.91***	.86***	.87**	1		
교사-유아 관계 효능감	10 이해포용	.43***	.41***	.40***	.19**	.19**	.20**	.13	.17*	.16*	1	
	11 친밀감형성	.35***	.37***	.40***	.06	.12	.12	.15*	.08	.12		1
	12 관심표현	.48***	.44***	.44***	.13	.15*	.20**	.15*	.15*	.18**	.64***	.63***
평균	14.37	15.69	16.09	9.80	9.72	9.56	9.90	9.60	9.64	26.01	31.42	28.28
(SD)	3.40	3.31	3.19	3.01	3.00	3.04	2.91	3.00	3.08	5.00	3.99	4.87
왜도	-.30	-.64	-.60	-.25	-.36	-.34	-.29	-.28	-.34	-.41	-.93	-.49
첨도	.40	.84	.31	-.49	-.32	-.54	-.29	-.42	-.35	-.19	.62	.07

** $p < .01$.

2. 측정모형 적합도 검증

구조방정식 모델 분석 전 12개의 관측변인들이 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감, 직무열의의 잠재변인을 타당하게 구인하고 있는지를 알아보기 위해 확인적 요인분석(CFA)을 실시하였다. 분석결과 표 2에 나타난 바와 같이 측정모형의 부합도는 $\chi^2 = 77.36(df = 51, p < .05)$, SRMR = .029, RMSEA = .050, TLI = .99, NFI = .97, CFI = .99로 나타났다.

표 2. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감과 직무열의에 대한 모형의 부합도 지수 (N = 210)

지표	$\chi^2(df)$	SRMR	RMSEA	TLI	NFI	CFI
수용기준	$p > .05$	$< .10$	$< .10$	$> .90$	$> .90$	$> .90$
지수	77.36(51)*	.028	.050	.99	.97	.99

* $p < .05$.

χ^2 값이 유의수준 $p < .05$ 로 나타나 연구모형이 자료에 적합하지 않다고 나타났다. 그러나 χ^2 값은 표본의 크기에 민감한 통계치이므로, 다른 적합도 지수들과 함께 고려하여 모형을 평가할 필요가 있다(Joreskog, 1971). 적합도 지수 평가기준 중 정적 적합 지수인 TLI, NFI, CFI의 경우 수용기준 .90이상일 때 적절하다고 보며(Hu & Bentler, 1999), 부적 적합 지수인 RMSEA는 수용기준

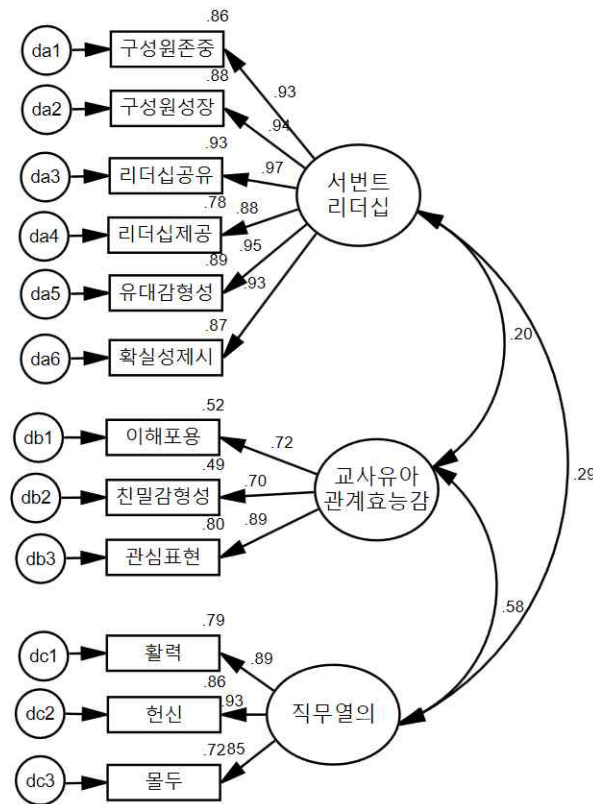


그림 2. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감과 직무열의에 대한 측정모델의 모수치 추정결과

.10 미만(Kelloway, 1998), SRMR은 수용기준 .10 미만(Vandenberg & Lance, 2000)일 경우 적절하다고 본다. 이러한 점을 고려해 볼 때 이 연구에서는 TLI = .99, NFI = .97, CFI = .99로 수용기준 .90 이상의 적합도 지수를 나타내고, SRMR = .029, RMSEA = .050으로 수용기준 .10 미만이므로 이 연구의 측정 모형은 수용할만한 것으로 평가된다(Mulaik et al., 1989). 한편 그림 2에 나타난 바와 같이 측정모델의 각 잠재변인과 측정변인들 간 요인부하량이 모두 .50이상으로 나타났다. 수렴타당도가 있음을 의미하는 것이다. 한편 각 잠재변인들간 상관계수가 .20, .58, .29로 나타났다. 이는 변별타당도가 있음을 의미하는 것이다.

3. 연구모형의 적합도 검증

지각된 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 교사-유아 관계 효능감을 매개로 직무열의에 미치는가를 살펴보기 위해 부분매개모델을 연구모형으로, 완전매개모델을 경쟁모형으로 설정하였다.

지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감, 직무열의 간 구조모델의 부합도 지수를 정리한 표 3의 결과를 살펴보면 연구모형(부분매개)은 $\chi^2 = 77.36(df = 51, p < .05)$, SRMR = .029,

표 3. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감과 직무열의에 대한 구조모델 부합도 (N = 210)

지표 기준 모델	$\chi^2(df)$	SRMR	RMSEA	TLI	NFI	CFI
	$p > .05$	$< .10$	$< .10$	$> .90$	$> .90$	$> .90$
연구모형(부분매개)	77.36(51)*	.028	.050	.99	.97	.99
경쟁모형(완전매개)	84.87(52)**	.061	.060	.98	.97	.99

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

RMSEA = .050, TLI = .99, NFI = .97, CFI = .99로 나타났다. 그리고 경쟁모형(완전매개)은 $\chi^2 = 84.87(df = 52, p < .01)$, SRMR = .061, RMSEA = .060, TLI = .98, NFI = .97, CFI = .99로 나타났다. 두 모델 모두 χ^2 값이 유의한 것으로 나타나 χ^2 의 귀무가설인 ‘측정모델과 자료 간에 일치한다.’가 기각되어 적절하지 못한 모델로 판명되었다. 그러나 표본의 크기에 민감하게 영향 받는 χ^2 값과 달리 TLI, NFI, CFI 또는 SRMR과 RMESA 값은 부분매개모델과 완전매개모델 모두 수용기준을 충족하고 있어 각 모형은 모델 부합도 기준을 충족시키는 것으로 나타났다.

연구모형인 부분매개모델과 경쟁모형인 완전매개모델 모두 적합하게 나타났으므로 두 모형 중 더 적합한 모형을 결정하기 위해 Bentle와 Bonett(1980)가 제안한 χ^2 차이 검증을 실시하였다. 부분매개모델과 완전매개모델의 χ^2 값의 차이를 비교했을 때, 두 매개모형의 자유도(df) 차이가 1(52-51)일 때 χ^2 의 차이가 7. 51(84.87-77.36)로 나타났다. 이는 자유도 1일 때의 임계치인 3.84($\Delta \chi^2 > .3.84(\Delta df = 1, \alpha = .05)$)보다 큰 값으로 연구모형인 부분매개모델이 경쟁모형인 완전매개모델보다 자료에 더욱 적합한 모형임을 의미하는 것이다.

구조모델 적합도 검증을 통해 최종 모델로 선정된 부분매개모델의 모수치를 추정한 것을 표 4에서 살펴보면 지각된 원장의 서번트 리더십이 높을수록 보육교사의 원아 관계 효능감은 높아지는 것($\beta = .20, p < .01$)으로 나타났다. 이는 연구문제 1-1이 채택됨을 의미하는 것이다. 한편 보육교사의 교사-유아 관계 효능감이 높을수록 보육교사의 직무열의는 높아지는 것($\beta = .55, p < .001$)으로 나타났다. 이는 연구문제 1-2의 채택을 의미한다. 마지막으로 지각된 원장의 서번트 리더십을 높이 지각할수록 보육교사의 직무열의는 높아지는 것($\beta = .17, p < .01$)으로 나타났다. 이는 연구문제 1-3의 채택을 의미한다. 한편 표 4에서 제시된 표준화 경로계수를 토대로 부분매개모델의 추정치를 그림 3에서 제시하였다.

표 4. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감과 직무열의에 대한 연구모형 (부분매개)의 수치 추정 및 통계적 유의성 검증 결과 (N = 210)

경로	표준화계수(β)	비표준화계수(B)	S.E.	C.R.
원장의 서번트 리더십 → 교사-유아 관계 효능감	.20**	.26	.10	2.67**
교사-유아 관계 효능감 → 직무열의	.55***	.46	.07	6.93***
원장의 서번트 리더십 → 직무열의	.17**	.19	.07	2.76**

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

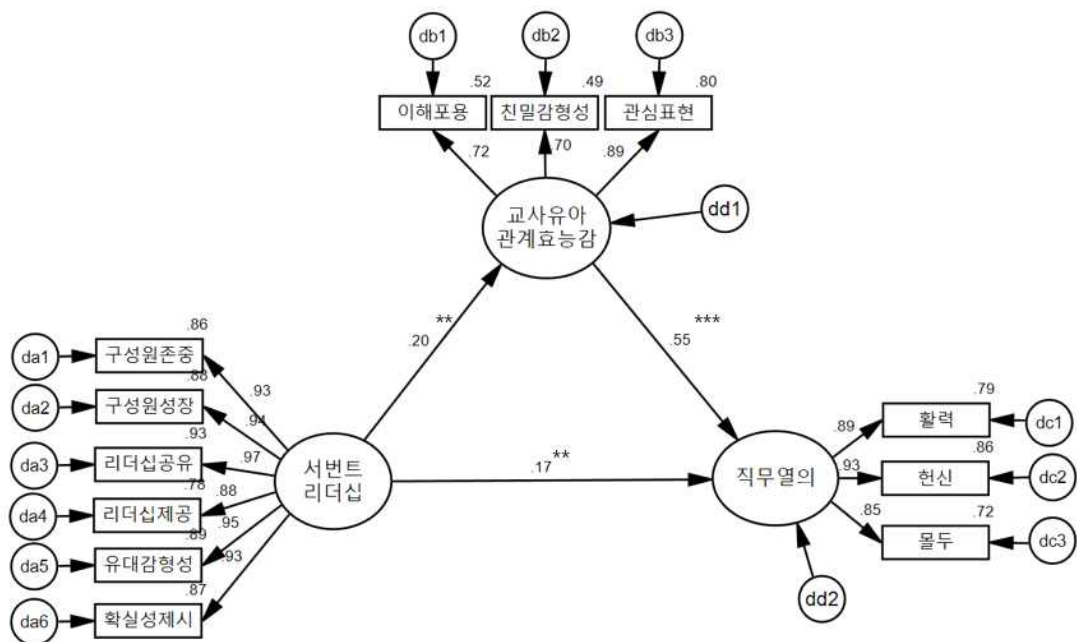


그림 3. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감, 직무열의 간 부분매개 모델의 모수치 추정결과

4. 연구모형의 직· 간접효과 분석

연구문제 1-4인 지각된 원장의 서번트 리더십이 교사-유아 관계 효능감을 매개로 보육교사의 직무열의에 미치는 간접 영향의 유의성을 살펴보기 위해 Bootstrapping을 실시(Bollen & Stine, 1990)하였다. 반복 추출된 표본들로부터 추정치의 평균과 표준편차를 계산하고 산출 한 후, 제시된 신뢰구간 내에 0의 포함여부를 확인하는 과정에서 재추출한 표본수가 1000개이고 95% 신뢰구간에서 LB와 UB의 구간에 0이 포함되어 있지 않았으므로 간접 효과는 통계적으로 유의한 것으로 해석된다. 표 5에 나타난 바와 같이 지각된 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 직무열의에 미치는 간접효과($\beta = .11$)는 95% 신뢰구간에서 LB는 .02 UB는 .22 사이에 0을 포함하지 않으므로 통계적으로 유의하다고 본다.

보육교사의 직무열의에 미치는 지각된 원장의 서번트 리더십과 교사-유아 관계 효능감의 총효과를 살펴보면 지각된 원장의 서번트 리더십 총효과($\beta = .28$)는 직접 효과($\beta = .17$) 및 교사-유아 관계 효능감을 매개로 한 간접 효과($\beta = .11$)를 합한 것이지만 교사-유아 관계 효능감의 총효과($\beta = .55$)에 비해 낮은 것으로 나타났다.

표 5. 지각된 원장의 서번트 리더십, 교사-유아 관계 효능감과 직무열의의 직·간접 효과 (N = 210)

경로	총 효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간 Bootstrap	
				LB	UB
원장의 서번트 리더십 → 교사-유아 관계 효능감	.20*	.20*	-		
교사-유아 관계 효능감 → 직무열의	.55**	.55**	-		
원장의 서번트 리더십 → 직무열의	.28**	.17**	.11*	.02	.22

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

IV. 논의 및 결론

대구 경북지역 어린이집에 재직 중인 보육교사 210명을 대상으로, 구조방정식 모델을 기반으로 보육교사의 직무열의가 환경 외적 변인인 지각된 원장의 서번트 리더십과 개인 내적 변인인 교사-유아 관계 효능감이 보육교사의 직무열의에 미치는 영향을 매개적 관계에서 살펴본 이 연구는 다음과 같은 논의 및 결론을 도출하였다.

첫째, 지각된 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 교사-유아 관계 효능감에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 지각된 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 효능감에 정적 영향을 미친다는 연구(허영림, 정선영, 2009)를 지지하는 것이며 관리자의 리더십이 교사의 효능감을 증진시킨다는 연구(Hipp & Bredeson, 1995; Tschannen-Moran & Hoy, 2007)와 유사한 결과라 할 수 있다. 보육현장에서 교사의 효능감은 영유아에게 환경 경험을 연속적으로 제공할 수 있는 역량, 환경 및 일과 구성 또는 학급운영관리 역량, 돌봄 역량, 상호작용 역량 등 다양한 영역에서의 역량에 대한 믿음으로 평가되고 있다(김선영, 서소정, 2010). 그러나 유아와의 긍정적 관계 형성과 유지 능력에 대한 보육교사의 효능감이 유아의 성공적 적응을 지원하는 교사활동의 영향력 있는 동기요인임을 고려해 볼 때, 교사-유아 관계 효능감에 대한 교사와 동료 그리고 원장의 관심과 주의를 강화될 필요가 있다. 원장의 서번트 리더십 실천이 보육교사에게 높이 평가될 때, 보육교사에게 대인관계에 대한 믿음과 신뢰를 발달시키는 기회가 되어 유아와의 관계 형성에 대한 자신감을 발전될 수 있다는 점이다. 이러한 점을 고려해 볼 때 원장 직무 교육 또는 연수 등을 통해 서번트 리더십에 대한 교육과 훈련이 모색될 필요가 있다. 이러한 모색은 궁극적으로 보육교사의 유아에 대한 관계 형성 및 유지에 대한 긍정적 효능감을 높이는 기회가 수 있을 것이다.

둘째, 보육교사의 교사-유아 관계 효능감은 보육교사의 직무열의에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 학교 현장에서 교사-학생 관계에 대한 효능감이 높은 교사의 경우 학생의 성공적 성취를 위해 바람직한 교육 환경을 조성하거나 다양하고 효과적인 전수전략을 사용하는 등 양질의 교육활동을 수행한다는 연구(Woolfolk et al., 2006) 및 학생들과의 호의적인 관계 유지가 교사의 우수한 수업(teaching) 활동에 정적 영향을 미친다고 보고한 Hamre 등(2013)의 연구를 지지하는 것이다.

교사가 효율적으로 학급을 운영하는데 선행 되어야 하는 것이 교사와 학생 간 긍정적 관계 형성임(Birch & Ladd, 1997)을 고려할 때, 보육교사가 유아와 친밀한 관계를 유지하고 상호작용할 수 있다는 자신감과 역량감은 유아의 성공적 성취를 이끌어 내는데 도움이 될 보육활동을 촉진시킬 수 있다. 유아와의 긍정적 관계 형성과 유지에 대한 믿음과 신념 그리고 자신감이 보육과 관련된 직무 수행에 있어 열정과 헌신 그리고 몰입하도록 동기화시키는 내적 요인임을 고려할 때 교사-유아 관계 효능감 진작에 도움이 될 직무교육이 한국보육진흥원이나 육아종합지원센터 등을 중심으로 개발될 필요가 있다.

셋째, 지각된 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 관리자의 서번트 리더십이 직무열의에 정적 영향을 미친다는 연구결과(김희경, 신호철, 2019; 송용욱 등, 2019; Zheng et al., 2019)와 동일하며, 원장의 서번트 리더십이 직무몰입에 정적 영향을 미친다는 연구결과(고현, 2015; 예남희, 민하영, 2014) 및 원장의 지지적 관리행동이 보육교사의 직무열의에 정적 영향을 미친다는 연구결과(최민수, 윤영애, 2019)와 유사한 것이다. 직무열의를 처음 언급한 Kahn(1990)이 관리자가 제공하는 심리적 안정감이 조직 구성원의 직무열의를 높이는 중요 요인이라고 한 점을 고려해 볼 때, 조직 구성원의 일체화로 공감대를 형성하여 조직의 목표를 달성하게 하는 동시에 조직 구성원에게 내적 의미를 부여하고, 창의성과 자율성, 공동체 의식, 주인의식을 갖게 한다는 점에서 원장의 서번트 리더십은 심리적 안정감을 제공하는 대표적인 지지적 환경이라 할 수 있다. 보육교사의 직무열의가 보육의 질 향상으로 연결되기 위해서는 서번트 리더십에 대한 원장의 관심과 실천이 요구된다. 이러한 점에서 원장 사전 직무 교육이나 원장 특별 직무 교육 등에서 서번트 리더십의 실천 방안에 대한 교육과 지도가 고려될 필요가 있다.

넷째, 지각된 원장의 서번트 리더십은 교사-유아 관계 효능감을 매개로 보육교사의 직무열의에 유의한 간접 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 임파워링 리더십(예지은 등, 2013)이나 서번트 리더십(김용재, 김종완, 2008; 송인숙, 권상집, 2017) 등 관리자의 리더십이 조직 구성원의 자기효능감을 매개로 직무열의에 영향을 미친다는 연구결과를 지지하는 것이다.

지각된 원장의 서번트 리더십과 보육교사 자신의 교사-유아 관계 효능감이 보육교사의 직무열의에 각각 직접 영향을 미치지만, 지각된 원장의 서번트 리더십은 교사-유아 관계 효능감을 증진시킴으로써 직무열의에 간접적으로도 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 사실은 보육교사의 직무열의 증진을 위한 프로그램 개발 시 원장의 적극적 참여 필요성을 제안하는 것이다. 보육교사의 직무열의 증진에서 원장의 서번트 리더십보다 보육교사 자신의 교사-유아 관계 효능감에 대한 믿음과 평가가 상대적으로 더 중요한 것으로 나타났지만, 궁극적으로 원장의 서번트 리더

십은 교사-유아 관계 효능감을 높임으로써 직무열의를 진작시킬 수 있는 직무 환경이기 때문이다. 보육교사의 교사-유아 관계 효능감 향상을 위해 원장의 서번트 리더십 교육에서 강조되어야 하는 것은 효능감 개념을 제안한 Bandura(1994)가 강조한 모델링 효과라 할 수 있다. 서비스 리더십이 직무열의를 높이는 것은 사회학습이론에서 강조하는 모델링으로 관리자가 역할하기 때문으로 보는 시각(Zheng et al., 2019)을 고려해, 원장이 서번트 리더십을 통해 대인관계와 관련하여 보육교사에게 모범이 될 정보와 자료를 제공하는 노력이 강구될 필요가 있다. 백문이불여일견(百聞而不如一見)처럼 서번트 리더십의 중요성 강조와 더불어 서번트 리더십 발휘에 대한 사례 및 예시 교육에 대한 노력이 보육현장에서 이루어져야 할 것이다. 보육교사의 직무열의에 대한 연구가 학문적 관심을 받기 시작한다고 평가되는 시점에서 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 변인을 환경적 측면과 개인적 측면에서 살펴본 이 연구는 보육교사의 직무열의에 대한 관심 확장에 필요한 정보와 함께 보육 현장에서 활용될 수 있는 실무적 자료를 제공했다는 면에서 연구의 의의를 갖는다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 교사-유아 관계 효능감 및 직무열의에 영향을 미치는 원장의 리더십을 서번트 리더십에 한정해 살펴봄으로써 보육교사의 개인 내적 측면 및 직무수행에 더 효과적인 원장의 리더십 유형을 제공하지 못한 한계가 있다. 그러므로 이 연구의 결과를 해석하거나 적용할 때는 주의가 요구된다. 최근 리더의 역할과 관련하여 문제해결사, 외부 인물들과의 연락책, 갈등조정자, 코치의 4가지 역할이 강조되고 있는 점(이완정, 최진아, 2021; Robinson, 2011)을 고려해 볼 때 코칭 리더십(coaching leadership)과의 관련성을 탐색해 보는 연구가 기대된다.

참고문헌

- 고현 (2015). 원장의 서번트 리더십이 보육교사 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. **유아교육연구**, 35(1), 5-28. <https://doi.org/10.18023/kjece.2015.35.1.001>
- 권순구, 봉미미, 김성일 (2016a). 교사-학생관계 교사효능감 척도 개발. **교육심리연구**, 30(3), 469-496. <https://doi.org/10.17286/KJEP.2016.30.3.01>
- 권순구, 봉미미, 김성일 (2016b). 학습자의 학업성취, 동기, 수업참여에 대한 예측요인으로서의 교사-학생관계 교사효능감. **한국교육학연구**, 22(3), 265-299.
- 김선영, 서소정 (2010). 유아 교사 효능감 척도 개발 연구. **아동학회지**, 31(4), 91-110.
- 김용재, 김종완 (2008). 리더십이 자기효능감을 통해 조직몰입과 조직시민행동에 미치는 영향. **인적자원개발연구**, 11(2), 1-23.
- 김희경, 신호철 (2019). 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 및 조직정체성 강도의 조절 효과. **대한경영학회지**, 32(3), 421-443. <https://doi.org/10.18032/kaaba.2019.32.3.421>
- 맹일환 (2008). 직속상사의 카리스마 리더십과 서번트 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 보험회사를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.

- 민하영 (2019). 보육교사의 주도적 성향, 사회적 관심 및 교사-유아 관계 효능감 간 경로모형 탐색. **한국아동심리치료학회지**, 14(3), 21-38. <https://doi.org/10.23931/kacp.2019.14.3.21>
- 송용욱, 문명, 조운형 (2019). 서번트 리더십이 지방자치단체 공무원의 직무열의에 미치는 영향: 직업소명의식의 매개효과, 조직정치 지각의 조절효과. **리더십연구**, 10(3), 3-31. <https://doi.org/10.22243/tklq.2019.10.3.3>
- 송인숙, 권상집 (2017). 교육훈련, 서번트 리더십, 자기효능감, 교육훈련 전이, 지식공유 간의 구조적 관계 분석. **지식경영연구**, 18(4), 261-286.
- 신현정 (2019). 영아교사의 교수효능감과 민감성이 조직몰입에 미치는 영향. **한국보육학회지**, 19(1), 101-115. <https://doi.org/10.21213/kjceec.2019.19.1.101>
- 예남희, 민하영 (2014). 육아지원기관 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간의 구조적 관계. **아동학회지**, 35(3), 119-135. <https://doi.org/10.5723/KJCS.2014.35.3.119>
- 예지은, 지성하, 진현 (2013). 임파워링 리더십과 직무열의의 관계에 대한 연구: 자기효능감과 의미감의 매개효과를 중심으로. **대한경영학회지**, 26(2), 435-452.
- 이강훈, 조은래 (2017). 유아교사가 지각한 원장의 서번트 리더십과 교수몰입, 행복감 간의 관계. **한국보육지원학회지**, 13(1), 65-83. <https://doi.org/10.14698/jkce.2017.13.01.065>
- 이완정, 최진아 (2021). 원장의 코칭리더십이 교사의 놀이실행역량에 미치는 영향: 교사의 반성적 사고와 창의적 역할수행의 매개효과. **한국보육지원학회지**, 17(2), 89-101. <https://doi.org/10.14698/jkce.2021.17.02.089>
- 이재무 (2016). 보육교사의 직무스트레스가 조직신뢰에 미치는 영향과 직무열의, 조직몰입의 조절효과. **육아정책연구소**, 10(2), 51-82.
- 정은진 (2018). 코칭리더십이 신입사원의 조직사회화를 통해 직무열의에 미치는 영향: 주도적 성격의 조절효과를 중심으로. 고려대학교 석사학위논문.
- 조성자, 문수백, 민하영 (2008). 유아교육기관 교사의 지각된 자아효능감과 사회적 지지가 조직몰입에 미치는 영향. **가정과삶의질연구**, 26(2), 25-32.
- 최권, 도승이 (2015). 초등교사가 지각한 직무환경이 개인적, 집단적 교사효능감을 매개로 직무만족에 미치는 영향. **교육학연구**, 53(2), 161-183.
- 최민수, 윤영애 (2019). 자아탄력성, 직무환경, 직무열의가 보육교사의 이직의도에 미치는 영향분석. **한국영유아보육학**, 116, 123-143. <https://doi.org/10.37918/kce.2019.05.116.123>
- 허영림, 정선영 (2009). 보육교사가 인지한 시설장의 서번트리더십이 보육교사의 직장내 인간관계와 직무 및 직무환경 만족도에 미치는 영향. **열린유아교육연구**, 14(2), 91-110.
- Antioico, M., Moenaert, R. K., Lindgreen, A. & Wetzels, M. G. M. (2008). Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(3), 337-358. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0085-1>
- Ashton, P. T. (1984). Teacher efficacy: A motivational paradigm for effective teacher education. *Journal of Teacher Education*, 35(5), 28-32. <https://doi.org/10.1177/002248718403500507>

- Bakker, A. B. & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *83*, 189-206. <https://doi.org/10.1348/096317909X402596>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological Review*, *84*(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1994). Social cognitive theory and exercise of control over HIV infection. *In Preventing AIDS* (pp. 25-59). MA: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-1193-3_3
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. NY: W. H. Freeman.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, *88*(3), 588-606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Birch, S. H., & Ladd, G. W. (1997). The teacher-child relationship and children's early school adjustment. *Journal of School Psychology*, *35*(1), 61-79. [https://doi.org/10.1016/S0022-4405\(96\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4405(96)00029-5)
- Bollen, K., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, *20*, 115-140. <https://doi.org/10.2307/271084>
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, *1*(1), 16-29. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.1.16>
- Decuyper, A. & Schaufeli, W. (2019). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, *34*(1), 69-95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Dobransky, N. D. & Ann Bainbridge Frymier, A. B. (2004). Developing teacher-student relationships through out of class communication. *Communication Quarterly*, *52*(3), 211-223. <https://doi.org/10.1080/01463370409370193>
- Elliott, E. M., Isaacs, M. L., & Chugani, C. D. (2010). Promoting self-efficacy in early career teachers: A principal's guide for differentiated mentoring and supervision. *Florida Journal of Educational Administration & Policy*, *4*(1), 131-146.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. IN: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Hamre, B. K., & Pianta, R. C. (2001). Early teacher-child relationships and the trajectory of children's school outcomes through eighth grade. *Child Development*, *72*(2), 625-638. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00301>
- Hamre, B. K., Pianta, R. C., Downer, J. T., DeCoster, J., Mashburn, A. J., Jones, S. M., Brown, J. L., Cappella, E., Atkins, M., Rivers, S. E., Brackett, M. A., & Hamagami, A. (2013). Teaching through interactions: Testing a developmental framework of teacher effectiveness in over 4,000 classrooms. *The Elementary School Journal*, *113*(4), 461-487. <https://doi.org/10.1086/669616>
- Hartz, K., Williford, A. P., & Koomen, H. M. Y. (2017). Teachers' perceptions of teacher-child relationships: Links with children's observed interactions. *Early Education and Development*, *28*(4), 441-456.

- <https://doi.org/10.1080/10409289.2016.1246288>
- Hipp, K. A. & Bredeson, P. V. (1995). Exploring connections between teacher efficacy and principals' leadership behavior. *Journal of School Leadership, 5*(2) 136-150. <https://doi.org/10.1177/105268469500500202>
- Hoy, A. W., & Spero, R. B. (2005). Changes in teacher efficacy during the early years of teaching: A comparison of four measures. *Journal of Teaching and Teacher Education, 21*(4), 343-356. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2005.01.007>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6*(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Joreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika, 36*(4), 409-426. <https://doi.org/10.1007/BF02291366>
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. CA: Sage Publications, Inc.
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: The Guilford Press.
- Laub, J. (2005). From paternalism to the servant organization: Expanding the Organizational Leadership Assessment (OLA) model. *The International Journal of Servant-Leadership, 1*(1), 155-186.
- Lundberg, U. & Schaufeli, W. (2006). "Same same" but different?: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist, 11*(2), 119-127. <https://doi.org/10.1027/1016-9040.11.2.119>
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin, 105*(3), 430-445. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.105.3.430>
- Pianta, R. C. & Stuhlman, M. W. (2004). Teacher-child relationships and children's success in the first years of school. *School Psychology Review, 33*(3), 444-458. <https://doi.org/10.1080/02796015.2004.12086261>
- Robinson, J. (2011). Cities in a world of cities: The comparative gesture. *International Journal of Urban and Regional Research, 35*(1), 1-23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2427.2010.00982.x>
- Sakiz, G., Pape, S. J., & Hoy, A. W. (2012). Does perceived teacher affective support matter for middle school students in mathematics classrooms?. *Journal of School Psychology, 50*(2), 235-255. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2011.10.005>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In Bakker, A. B. & Leiter, M. P. (Eds) *Work engagement: A handbook of essential theory and research*(pp. 10-24). NY: Psychology Press.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Split, J., Koomen, H., & Thijs, J. (2011). Teacher wellbeing: The importance of teacher-student relationships. *Educational Psychology Review, 23*(4), 457-477.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2001). Teacher efficacy: Capturing an elusive construct. *Teaching and Teacher Education, 17*(7), 783-805. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(01\)00036-1](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(01)00036-1)
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, A. W. (2007). The differential antecedents of self-efficacy beliefs of novice and experienced teachers. *Teaching and Teacher Education, 23*(6), 944-956. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2006.05.003>
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4-70. <https://doi.org/10.1177/109442810031002>
- Woolfolk, A. E., Hoy, W. K., & Davis, H. A. (2006). Teacher self-efficacy and its influence on the achievement of adolescents. In F. Pajares, & Urban(Eds.), *Self efficacy beliefs of adolescents*(pp. 117-137). NY: H. H. Freeman.
- Zheng, Y. Graham, L., Epitropaki, O., & Snape, E. (2019). Service leadership, work engagement, and service performance: The moderating role of leader skills. *Group & Organization Management, 45*(1), 43-74. <https://doi.org/10.1177/1059601119851978>

논문투고: 22.02.08
수정원고접수: 22.03.24
최종게재결정: 22.04.08