

## 유아보육 및 교육기관장의 변혁적 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트 : 교사 우울의 조절효과\*

The Relationship between Supervisors' Transformational Leadership and  
Teachers' Depression on Psychological Empowerment by Teachers in  
Kindergartens and Childcare Centers\*

민하영(Ha-Yeoung Min)<sup>1)</sup>

### ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the relationship between supervisors' transformational leadership, teachers' depression and the psychological empowerment of teachers in kindergartens and childcare centers. The subjects were 208 teachers employed in kindergartens or childcare centers in Daegu and Gyeongbuk Province. Questionnaires, which required self-reporting by teachers, were used to investigate supervisors' transformational leadership, teachers' depression and psychological empowerment. The data thus collected were analyzed by mean of Pearson's correlation, hierarchial regression, and by the use of SPSS Win 15.0. The results of our study were as follows.

First, Supervisors' transformational leadership was positively associated with teachers' psychological empowerment. Second, teachers' depression was negatively associated with teachers' psychological empowerment. Finally, The interaction effects of supervisors' transformational leadership and teachers' depression on teachers' psychological empowerment were observed.

**Key Words** : 유아보육 및 교육기관장의 변혁적 리더십(supervisors' transformational leadership), 유아보육 및 교육기관 교사의 우울(depression of teachers in kindergartens and childcare centers), 심리적 임파워먼트(psychological empowerment of teachers in kindergartens and childcare centers).

---

\* 이 논문은 2011년도 대구가톨릭대학교 교내연구비지원에 의한 것으로 2011년 한국아동학회 춘계 학술대회에서 구두 발표한 것을 확장한 것임.

<sup>1)</sup> 대구가톨릭대학교 아동학과 부교수

**Corresponding Author** : Ha-Yeoung Min, Dept. of Child Studies, Catholic Univ. of DaeGu, 712-702, Rep. of Korea,  
E-mail : hymin@cu.ac.kr

## I. 문제제기

교사의 질이 유아보육 및 교육의 질에 가장 중요한 요인으로 지목되고 있음을 고려해 볼 때, 유아보육 및 교육기관에서 근무하는 교사의 질을 관리하는 것은 기관 운영자인 원장의 주요 임무라 할 수 있다. 유아보육 및 교육기관을 운영함에 있어 기관장인 원장이 교육이념 및 철학을 전달하고 보다 나은 교육 프로그램을 제시하는 것도 중요하지만, 원장의 교육이념 및 철학이나 교육 프로그램을 유아보육 및 교육현장에서 직접 실천하도록 교사에게 교육 목표 달성 동기를 부여하거나 교사 활동을 격려하고 역량을 강화시키는 역할도 중요하다. 이러한 역할은 원장의 리더십을 통해 발휘될 수 있다. 리더십이란 조직의 구성원이 조직의 목표를 이해하고 이를 달성하기 위해 전략을 선택하거나 기술을 개발하며, 목표 성취를 위한 동기를 가질 수 있도록 하고 구성원간 협력적 관계를 유지할 수 있도록 영향력을 행사하는 것(Yukl, 1998)을 말한다. 기관이나 조직의 장이 어떠한 리더십을 갖느냐에 따라 기관이나 조직의 성과는 달라지게 된다. 기관이나 조직의 성과를 좌우하는 리더십은 학자에 따라 퓨전 리더십(Daft & Lengel, 1998), 서번트 리더십(Hunter, 1998), 감성적 리더십(Goleman, Boyatzis, & Mckee, 2002), 슈퍼 리더십(Manz & Sims, 2001) 등 다양하게 분류되고 있다. 이러한 리더십 중 최근 관심을 받고 있는 것은 변혁적 리더십(transformational leadership)이다. 기관이나 조직의 생존 및 경쟁력 강화를 위해 혁신적 조직변화가 사회적으로 요구되었기 때문이다.

변혁적 리더십은 변화 지향적 리더십으로 조직 변화에 초점을 둔 리더십이다. Downton(1973)에 의해 처음 명명된 변혁적 리더십은 Burns (1978)

에 의해 이론적 기초가 마련되었으며 Bass(1985)에 의해 이론적 체계가 갖추어졌다(이창호·최학수, 2009). 변혁적 리더십은 강요된 복종이나, 거래적 관계에 기초한 거래적 리더십에 대비되는 개념으로 구성원 스스로 자발적 참여와 창의력을 고무하고, 책임과 권한을 부여하는 리더십이다. 따라서 변혁적 리더십은 조직원의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하도록 하는 매우 진취적인 리더십이라고 할 수 있다(Bass, 1985, 1998). 변혁적 리더십을 가진 리더는 조직원이 자신의 역할수행 과정에 대해 더 많이 인식하도록 격려하고 자극할 뿐 아니라 조직원에게 비전을 제시하고 자신감을 불러일으킴으로써 조직원 스스로 처음에 기대했던 것보다도 더 높은 목표를 초과달성할 것이라는 내적 동기를 갖게 한다.

이와 같은 조직이나 기관장의 변혁적 리더십은 조직원의 직무몰입, 직무헌신 등 직무태도에 긍정적 영향(권기남·민하영, 2009; 김동춘·송미선, 2005; 한민경, 2009)을 미치는 것뿐 아니라 조직원의 심리적 임파워먼트를 증진시키는 것(김인자·부정민, 2009; 문희, 2010; 이창호·최학수, 2009; Bass & Avlio, 1993, 1994; Behling & McFilen, 1996; Oezaralli, 2003)으로 알려져 있다. 조직이나 기관장의 변혁적 리더십과 연결시켜 조직원의 심리적 임파워먼트에 관심을 갖는 것은 심리적 임파워먼트가 직무의 효과성을 높임으로써 높은 생산성을 확보할 수 있는 내적 자원으로 기능하는 것(장재윤·최한별, 2007; Liden, Wayne, & Sparrowe, 2000)으로 알려져 있기 때문이다. 심리적 임파워먼트란 조직원 스스로 자신의 직무에 대하여 의미성, 역량성, 영향력, 자기결정력을 지각함으로써 내재적 과업동기를 증진시키는 심리적 과정을 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990). 심리적 임파

워먼트는 과업에 대한 권한 위임으로 시작된 임파워먼트에서 발전한 개념이다. 임파워먼트(empowerment)란 파워(power)를 부여(em)하는 것 즉 의사결정 참여와 같은 과업에 대한 권한 위임을 의미하는 것이다. 그러나 이러한 접근은 직무동기를 향상시키는 측면 즉 개인의 심리적 측면을 간과한다는 문제점을 지니고 있다. 이에 Conger와 Knungo(1988)는 권한 위임 차원 뿐 아니라 직무수행에 대한 내적 동기의 심리적 측면에 초점을 두어야 한다고 지적하면서 ‘조직원에게 권한을 부여하는 과정인 관계적 개념’과 ‘조직원의 심리적 측면을 강조하는 동기부여적 개념’으로 임파워먼트를 분류하였다. 관계적 개념의 임파워먼트는 조직내에서 정해져 있는 권한을 조직원에게 적절히 배분하는 것이다. 이에 반해 동기부여적 개념의 임파워먼트인 심리적 임파워먼트는 조직원들이 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 강한 자신감과 신념을 갖도록 하는 내적 동기를 말한다. 임파워먼트의 초기 연구가 권한 위임에 초점을 둔 것이라며 심리적 임파워먼트는 권한 위임을 통한 개인의 심리적 또는 인지적 경험에 초점을 둔 것이라 할 수 있다. Conger와 Knungo(1988)의 임파워먼트 개념 구분을 기초로 Spreitzer(1995, 1996)는 첫째, 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 여기며 자신의 일에 관심을 가지고 자신의 가치관과 연결시킬 수 있으며 둘째, 작업역할이나 개인의 능력에 대해 확신과 믿음을 갖고 있으며 셋째, 작업결과와 전략 뿐 아니라 자신이 속한 조직에 대해 영향을 줄 수 있다고 생각하고 넷째, 작업 활동 과정을 스스로 주도해 나가고 통제할 수 있다는 믿음을 각각 의미성, 역량성, 영향력, 자기결정력으로 표현하면서 4가지 요소를 심리적 임파워먼트를 구성하는 주요 요인이라 지적하였다. 이러한 심리적 임파워먼트는 개인의 인성

특성이 아니라 근무환경에서 지각되고 확신되는 인지적 평가 결과(Spreitzer, 1995, 1996)이기 때문에 근무환경의 주요 요소인 기관이나 조직의 리더 역량에 의해 영향받기 쉽다. 실질적으로 다양한 직종군을 대상으로 한 연구(김준식·조성제, 2004; 이상동·박봉규, 2010; 임준태·김상호, 2008; 한민경, 2009)에서, 조직원의 심리적 임파워먼트는 기관이나 조직의 리더십 특히 변혁적 리더십에 의해 영향받고 있다고 보고되고 있다. 기관이나 조직의 변혁적 리더십과 조직원의 심리적 임파워먼트간의 유의한 관계성은 유아보육 및 교육기관장인 원장의 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트와의 관계 연구를 통해서도 확인되고 있다. 조직원의 심리적 임파워먼트가 직무의 효과성을 높임으로써 높은 생산성을 확보할 수 있는 내적 자원임을 고려해 볼 때 유아보육 및 교육기관 교사의 심리적 임파워먼트는 유아보육 및 교육의 질을 높이는 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 유아보육 및 교육의 질 향상에 있어 중요하게 평가될 수 있는 교사의 심리적 임파워먼트가 기관장인 원장의 변혁적 리더십을 통해 향상될 수 있다는 연구결과는 상당히 고무적이라 할 수 있다. 교사의 심리적 임파워먼트가 원장의 변혁적 리더십 개발을 통해 향상될 수 있을 것이란 기대를 갖게 하기 때문이다.

그러나 여기서 주의할 점은 기관이나 조직 내 고용자의 리더십과 조직원(근로자)의 심리적 임파워먼트에 관한 선행 연구는 인간관계를 일방적 측면에서 접근한다고 볼 수 있다. 즉 조직원의 심리적 임파워먼트가 기관이나 조직 내 고용자의 리더십에 의해 일방적으로 결정되는 것처럼 논의되고 있다. 그러나 최근 양육행동에서 부모에 의한 일방적 양육행동 모형에서 벗어나 부모-자녀간 쌍방향 관계를 기초로 한 양

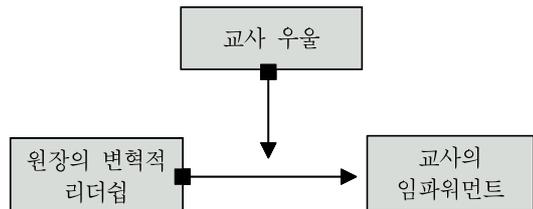
육행동의 중요성을 이야기하고 있다. 부모가 아동에게 일방적으로 양육행동을 제공하는 것이 아니라 부모의 양육행동을 수용하는 아동의 특성에 따라 부모가 제공하는 양육행동도 영향받는다라는 것이다. 이는 직업환경에도 적용될 수 있다. 고용자와 조직원의 관계가 고용자에 의한 일방적 관계가 아니라 고용자와 조직원 양방의 쌍방향 관계인 것처럼, 고용자의 변혁적 리더십이 조직원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미칠 수 있지만 그 효과는 조직원의 내적 특성에 의해 달라질 수 있다는 것이다. 그러나 이러한 예측을 지지할 만한 선행 연구를 찾기는 어렵다. 기관이나 조직 내 고용자의 리더십과 조직원의 심리적 임파워먼트에 관한 선행 연구(문희, 2010)는 조직원의 특성을 거의 고려하지 않았기 때문이다. 이에 이 연구에서는 유아보육 및 교육기관 교사를 대상으로 교사의 심리적 임파워먼트가 기관장인 원장의 변혁적 리더십에 의해 영향받는지 확인하고 이러한 영향이 교사 우울과 같은 자신의 내적 특성에 의해 달라질 수 있는지를 살펴보고자 한다. 교사 우울을 교사의 내적 특성으로 살펴보고자 하는 것은 직무태도에 부정적 영향을 미치는 내적 변인(이주일, 2003; Bech et al., 2005; Blackmore et al., 2007; Gilmour & Patten, 2007)으로 우울이 언급되고 있기 때문이다. 기관이나 조직의 리더가 변혁적 리더십을 통해 조직원의 심리적 임파워먼트를 향상시키려 해도 우울이 조직원에게 내재될 경우 그 영향력은 경감될 수 있을 것이라 보여진다. 이에 이 연구에서는 유아보육 및 교육기관 교사를 대상으로 기관장인 원장의 변혁적 리더십이 교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향이 교사 개인의 내적 특성인 우울에 의해 조절되는가를 살펴보고자 한다. 교사 개인의 내적 특성을 토대로 변혁적 리더십과 심리적

임파워먼트와의 관계를 보려는 것은 교사의 태도 변화가 원장에 의해 일방적으로 이루어지는 것이 아니라 원장-교사간 공동체적 인간관계에 의한 역동성에 기반을 토대로 이루어짐을 제안하기 위해서이다.

이에 이 연구에서는 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 유아보육 및 교육기관 교사의 우울은 원장의 변혁적 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트 관계를 조절하는가?

- 1.1 원장의 변혁적 리더십은 교사의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는가?
- 1.2 교사 우울은 교사의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는가?
- 1.3 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울의 상호작용 효과는 유의한가?



(그림 1) 원장의 변혁적 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트 관계에서 교사 우울의 조절효과

1) 유아보육 및 교육기관장은 어린이집 시설장과 유치원 원장을 지칭하는 것으로 이후 본문내에선 원장으로 총칭하여 사용함. 통상적으로 어린이집에서도 시설장을 원장으로 사용하는 바, 어린이집 시설장을 유치원 원장과 함께 원장으로 표기하는 것이 무리없다고 판단되었기 때문임. 한편 이 논문에서 사용된 교사는 유아보육 및 교육기관의 교사로 어린이집 보육교사와 유치원 교사를 총칭하는 것임.

## II. 연구방법

### 1. 조사대상

대구경북지역에 소재하고 있는 어린이집과 유치원 등 유아교육기관에 근무하는 교사, 주임교사 등 208명을 조사대상으로 하였다. 조사대상자의 일반적 특성은 표 1과 같다. 조사대상자 중 25세 이하인자가 61.5%인 128명, 72.6%인 151명이 전문대 이하를 졸업한 것으로 나타났다. 조사대상자의 대부분인 72.1%가 유치원에 근무(150명)하고 있으며 5년 미만의 교육경력자는 76명(36.5%)으로 나타났다.

〈표 1〉 조사대상자의 일반적 특성 (N = 208)

변인	변인구분	빈도(%)
연령	25세 이하	128(61.5)
	26-29세	47(22.6)
	30세 이상	33(15.9)
최종학력	전문대 이하	151(72.6)
	4년제 대학 이상	57(27.4)
근무기관	유치원	150(72.1)
	어린이집	58(27.9)
교육경력	5년 미만	76(36.5)
	5년-10년 미만	41(19.7)
	10년 이상	10( 4.8)
	결측치	81(38.9)

### 2. 조사도구

질문지법을 이용한 이 연구는 다음과 같은 척도를 사용하였다.

#### 1) 원장의 변혁적 리더십

교사가 지각한 원장의 변혁적 리더십은 Bass와 Avolio(1990, 2000)의 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 사용하여 측정하였다. ‘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 18개 문항으로 측정하였다. 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘정말 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항간 일치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α는 .96으로 나타났다. 응답가능 점수는 18-90점이며 응답가능점수가 높을수록 원장의 변혁적 리더십을 높게 지각하고 있음을 의미한다.

#### 2) 교사의 우울

교사의 우울은 이영호와 송종용(1991)의 한국판 Beck 우울척도를 사용하였다. 이영호와 송종용(1991)의 한국판 Beck 우울척도는 Beck 등(Beck, Ward, Mendelson, Mock, & Erbaugh, 1961)이 개발한 Beck Depression Inventory(BDI)를 변안하여 척도의 타당화 과정을 거친 것이다. 우울의 정서적, 인지적, 동기적, 생리적 증상 영역을 포함하는 20문항으로 이루어진 이 척도는 이미 기술되어 있는 4개의 진술문 중 자신에게 가장 적절하다고 생각되는 하나를 선택하도록 되어 있다. 예를 들어 개인의 슬픔을 측정하는 문항의 경우 ‘나는 슬프지 않다.’, ‘나는 슬프다.’, ‘나는 항상 슬프고 기운을 낼 수 없다.’, ‘나는 너무나 슬프고 불행해서 도저히 견딜 수 없다.’의 4개 진술문으로 구성되어 있다. 각 문항은 0에서 3점으로 채점되며 응답가능 범위는 0-60점이다. 문항간 일치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α는 .89로 나타났다. 점수가 높을수록 우울이 높음을

의미한다.

### 3) 교사의 심리적 임파워먼트

Spreitzer(1995)의 12개 문항으로 이루어진 심리적 임파워먼트 척도를 연구자가 변안하여 사용하였다. 문항간 신뢰도를 낮추는 4개 문항을 제외하고 유아보육 및 교육기관 교사용으로 수정하여 사용한 이 척도는 ‘내가 하는 일은 나에게 중요하다’, ‘교사로서 나의 직무능력에 대해 스스로 확신한다’ 등의 8문항으로 이루어졌다. 각 문항은 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항간 일치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .94로 나타났다. 응답가능 점수는 각각 8-40점이며 응답 점수가 높을수록 심리적 임파워먼트를 높이 지각하고 있음을 의미한다.

### 3. 조사절차

대구경북 지역 내 어린이집과 유치원 등 유아보육 및 교육기관에 근무하는 교사를 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 유아보육 및 교육기관을 방문하여 자료 조사를 허락받은 후, 교사에게 연구의 목적과 질문지 응답 요령을 설명하였다. 그리고 봉투에 밀봉된 질문지를 각 교사에게 한 부씩 배부하였다. 배부된 질문지는 1주일 후 재방문하여 직접 수거하거나 우편을 통해 회수하였다. 회수된 질문지 가운데 응답 자료의 결측

치 값을 최소화하기 위해 부실하거나 성의없이 응답한 자료는 모두 제외하였다. 이에 따라 208명의 자료가 최종 분석하였다.

### 4. 자료 분석

수집된 자료분석은 SPSS Win 15.0프로그램의 Pearson의 적률상관관계, 위계적 중회귀분석을 통해 이루어졌으며, 분석결과는 유의수준 .05 미만에서 검증하였다.

## III. 결과분석

연구문제를 분석하기 전 관련 변인에 관한 평균 및 표준편차를 살펴보았다. 표 2에서 나타난 바와 같이 교사들은 원장의 변혁적 리더십을 높이 지각(문항평균(표준편차)=3.92(.62))하는 것으로 나타났으며 자신의 심리적 임파워먼트 역시 낮지 않게 지각하는 것(문항평균(표준편차)=3.34(.72))으로 나타났다.

### 연구문제 1) 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십의 영향에서 교사 우울이 미치는 조절효과

연구문제로 설정된 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십의 영향에서 교사 우울이 미치는 조절효과를 보기 위해 연구문제

〈표 2〉 원장의 변혁적 리더십, 교사 우울과 심리적 임파워먼트의 기술적 통계치

변인(문항수)	리커트	최소-최대값	평균(표준편차)	문항평균(표준편차)
변혁적 리더십(18)	5점	29-90	67.53(10.56)	3.94(.62)
우울(20)	3점	0-35	7.40( 6.55)	.37(.33)
심리적 임파워먼트(8)	5점	14-40	26.71( 5.76)	3.34(.72)

〈표 3〉 교사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 독립변인간 상관관계

변인	교사의 임파워먼트	기관장의 변혁적 리더십(A)	교사의 우울(B)	A×B
교사의 임파워먼트	1			
기관장의 변혁적 리더십(A)	.46	1		
교사의 우울(B)	-.41***	-.34***	1	
A×B	-.04	.09	-.41***	1

주) \*\*\*  $p < .001$ .

1-1) 원장의 변혁적 리더십은 교사의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는가? 연구문제 1-2) 교사 우울은 교사의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는가? 연구문제 1-3) 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울은 교사의 심리적 임파워먼트에 유의한 상호작용효과를 미치는가? 를 세부 연구문제로 설정하였다. 그리고 이러한 연구문제를 해결하기 위해 위계적 중회귀분석을 실시하였다. 위계적 중회귀분석은 독립변인의 투입 순서를 서열 배치하는 방법으로 1단계에서는 교사의 심리적 임파워먼트를 종속변인으로 하고, 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울 변인을 독립변인으로 투입하고 2단계에서 원장의 변혁

적 리더십(A)과 교사 우울(B)의 상호작용 변인(A×B)을 독립변인으로 추가 투입하도록 서열화하였다. 2단계에서 투입되는 상호작용 변인은 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울의 곱(A×B)으로 만들어지기 때문에 독립변인간 다중공선성 문제가 발생된다. 따라서 상호작용 변인은 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울변인에서 각각의 평균값을 뺀 센터링 값(박광배, 2003)을 각각 구한 후 이를 곱한 값으로 사용하였다. 이러한 절차과정을 통한 후 독립변인들간의 다중공선성의 가능성을 확인하기 위해 상관관계 및 더빈 왓슨(D-W)값, 공차한계와 분산팽창요인을 살펴보았다. 더빈 왓슨(D-W)값은 2에 가까운 1.60이 나

〈표 4〉 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울의 위계적 중회귀분석

위계	변인	교사의 심리적 임파워먼트		R <sup>2</sup>	ΔR <sup>2</sup>	F(df)
		B	β			
1 단계	상수	15.30(2.51)		.28	-	40.58*** (2, 205)
	원장의 변혁적 리더십(A)	.20( .03)	.36***			
	교사 우울(B)	-.25( .06)	-.29***			
2 단계	상수	16.04(2.45)		.32	.04	32.94*** (3, 204)
	원장의 변혁적 리더십(A)	.20( .03)	.35***			
	교사 우울(B)	-.34( .06)	-.39***			
	A×B	-.02( .01)	-.23***			

주) \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

타나 오차항의 자기상관문제가 없다고 볼 수 있다. 한편 표 3에 나타나 듯 상관계수의 경우 최소 -.04에서 최대 .46으로 나타났으며, 공차한계 값인 Tolerance는 .74에서 .88의 범위에서 그리고 분산팽창계수 VIF 값은 1.13-1.35 범위에서 나타나 독립변인간 다중공선성의 위험은 없는 것(양병화, 2002)으로 나타났다.

위계적 중회귀분석을 통해, 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울은 교사의 심리적 임파워먼트에 각각 유의한 영향을 미치나, 교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 원장의 변혁적 리더십은 교사 우울에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 이는 위계적 중회귀분석 2단계에서 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울간 상호작용 효과가 나타났기 때문이다.

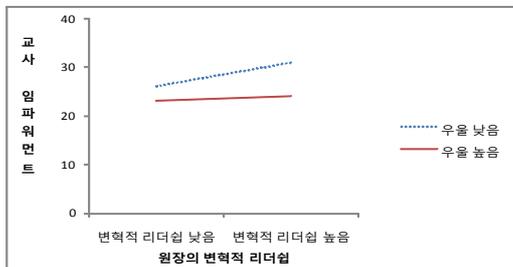
원장의 변혁적 리더십과 교사 우울은 교사의 임파워먼트를 28% 설명하는 것( $R^2 = .28, p < .001$ )으로 나타났으며, 상호작용항(A×B)이 추가되었을 때 설명력은 4% 유의미하게 더 증가( $\Delta R^2 = .04$ )하여 총 32%를 설명하는 것( $R^2 = .32, p < .001$ )으로 나타났다. 이는 교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 원장의 변혁적 리더십의 영향을 교사 우울이 조절하고 있음을 의미하는 것이다. 이와 같은 조절효과는 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울의 상호작용 관계를 나타낸 그림 2를 통해 쉽게 확인할 수

있다. 원장의 변혁적 리더십이 교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 영향은 교사 우울이 높은 집단에서 크게 효과를 나타내지 않은 것으로 나타났다.

#### IV. 논의 및 결론

대구경북지역 유아보육 및 교육기관 교사 208명을 대상으로 질문지 조사를 통해 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십의 영향이 교사 우울에 의해 조절되는지를 위계적 중회귀분석 과정을 통해 살펴본 이 연구는 다음과 같은 논의 및 결론을 도출하였다.

첫째, 교사의 심리적 임파워먼트는 원장의 변혁적 리더십이 높을수록 커지는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 보육교사의 임파워먼트가 시설장에 의해 영향받음을 보고한 선행 연구 결과(김인자·부정민, 2009; 부정민·권순용, 2009a, 2009b)와 일치하는 것이다. 변혁적 리더십에서 강조되는 조직원의 내적 동기 부여는 교사의 직무에 대한 내적 동기를 활성화시킴으로써 자신에게 맡겨진 일을 중요하게 여기고 자신의 일에 관심을 갖게 한다고 할 수 있다. 또한 교사역할에 대한 믿음과 확신을 토대로 자신이 속한 기관에 영향을 줄 수 있다고 생각하며 교육 활동을 스스로 주도해 나가고 통제할 수 있다는 믿음을 스스로 강화시킨다고 볼 수 있다. 조직원의 심리적 임파워먼트가 직무의 효과성을 높이고 높은 생산성을 확보할 수 있는 내적 자원(장재운·최한별, 2007; 한민경, 2009; Liden et al., 2000)임을 고려해 볼 때, 원장의 변혁적 리더십 발휘를 통한 교사의 심리적 임파워먼트 확보와 강화는 교육의 질 향상을 위해 기본적으로 필요한 단계라 할 수 있다.



〈그림 2〉 교사의 우울 수준에 따른 원장의 변혁적 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트

둘째, 교사의 심리적 임파워먼트는 교사 우울이 높을수록 낮아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 결과는 조직원의 우울이 직무몰입이나 직무만족 등 직무태도에 부정적 영향을 미치는 내적 변인으로 기능한다고 보고한 선행 연구결과(민하영, 2010; 이주일, 2003; Bech et al., 2005; Blackmore et al., 2007; Gilmour & Patten, 2007)를 지지하는 것이다. 우울한 기분 뿐 아니라 절망, 무력감 등으로 표현될 수 있는 우울은 부정적 사고, 에너지 상실, 욕구 상실, 집중력 장애를 일으키는 부정적 감정으로 생활 경험을 부정적으로 해석하거나 미래를 부정적으로 예견하는 등 주변 환경으로부터 주어지는 정보를 부정적으로 왜곡하게 만든다(한수정, 2002). 이러한 우울의 심리적 특성에 의해, 보다 우울한 근로자는 내적 동기를 갖는데 어려움을 겪을 수 있으며 내적 동기의 부족으로 낮은 심리적 임파워먼트를 갖게 될 가능성이 높은 것이다. 따라서 우울감은 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 강한 자신감과 신념인 심리적 임파워먼트를 발달시키는데 있어 방해 요인이라 할 수 있다. 일반적으로 대부분의 교사는 우울감을 느끼지 않을 정도로 우울 수준은 매우 낮다. 그러나 교사 우울이 유발할 수 있는 다양한 유형의 직무태도 등을 고려해 볼 때 교사 우울은 초기부터 관리되어야 할 만큼 중요하다고 볼 수 있다. 유아보육 및 교육기관 교사가 대부분 여성이라는 점과 여성이 남성에 비해 우울감 유병률이 높음(강상경, 2010)을 고려해 볼 때 교사 우울에 대한 초기 관리의 주의가 요구되는 부분이라 할 수 있다.

셋째, 교사의 심리적 임파워먼트에 미치는 원장의 변혁적 리더십의 효과는 교사 자신의 우울 수준에 의해 조절된다. 이와 같은 결론은 교사의 심리적 임파워먼트에 대한 원장의 변혁적 리더십과 교사 우울간 상호작용 효과가 나타나고 있

음을 토대로 도출된 것이다. 교사의 심리적 임파워먼트는 원장의 변혁적 리더십에 의해 향상될 수 있다. 그러나 이러한 향상은 교사 자신의 우울 수준이 높을 때 방해받는 것으로 나타났다. 교사의 심리적 임파워먼트가 원장의 변혁적 리더십에 의해 영향받지만 이러한 영향이 교사 우울에 의해 조절된다는 연구결과는 원장에 의한 교사의 변화모색이라는 일방적 인간관계가 아닌 원장과 교사 모두의 공동체적 인간관계가 유아보육 및 교육현장에서 필요함을 제안하는 자료라 할 수 있다. 일반적으로 원장과 교사간 관계를 다룬 국내 선행 연구(권기남·민하영, 2009; 김인자·부정민, 2009; 문희, 2010; 민하영, 2010)에서는 유아보육 및 교육현장에서 요구되는 교사의 직무행동 향상을 위해 원장의 혁신적이고 미래 진취적인 태도, 또는 지지적이고 공감적인 태도 변화가 필요함을 요구했다. 그러나 이 연구에서는 원장의 태도 변화 뿐 아니라 교사 자신도 자신의 내적 특성을 보다 건강하게 유지하거나 변화시키려 노력해야만 유아보육 및 교육현장에서 요구되는 교사의 직무행동이 실질적으로 향상될 수 있음을 확인해 주고 있다.

인간의 행동을 작동시키고 그러한 행동을 일정 방향으로 이끌며 지속시키는 힘이 동기(Steer & Porter, 1991)임을 고려해 볼 때 변혁적 리더십을 통한 교사의 내적 동기 부여는 유아보육 및 교육의 직무행동 향상을 통해 궁극적으로 교육의 질을 확보할 수 있는 방안이라 할 수 있다. 교사의 내적 동기인 심리적 임파워먼트를 증진시키는데 상당한 영향력을 발휘할 수 있는 원장의 변혁적 리더십이 최대 효과를 나타내기 위해서는 교사도 건강한 내적 특성을 준비하고 있어야 할 것이다. 교사의 우울은 직무소진을 높이는 요인으로도 지적되고 있다(민하영, 2010). 직무소진이 높기 때문에 우울이 높다고 이야기 할 수

있으나, 직장인의 우울이 직무환경으로부터 경험되는 스트레스보다 일상생활사건으로부터 경험하는 스트레스에 의해 보다 더 많이 영향받는다는 연구결과(김혜성, 2009) 등을 고려해 볼 때 교사 우울에 대한 교사 자신의 적극적 관리 노력이 요구된다.

이 연구는 원장의 변혁적 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트와의 관계를 교사 우울과 연결시켜 살펴봄으로써 유아보육 및 교육의 질을 확보하는데 있어 원장과 교사간 관계의 양방성이 중요함을 실증적으로 확인하였다. 그러나 이 연구의 결과를 일반화하는 것은 주의가 요구된다. 자료수집이 대구경북지역에 한정되었기 때문이다. 추후 연구에서는 이 연구의 한계점을 보완함과 동시에 우울 성향이 높은 교사 집단과 낮은 교사 집단으로 구분한 후, 원장의 변혁적 리더십이 직무소진에 어떠한 영향을 미치는지 살펴보았으면 한다. 원장의 변혁적 리더십이 높을 때 직무소진은 낮아질 수 있지만, 우울 성향이 높은 교사 집단의 경우 우울적 특성에 의해 주변 환경으로부터 주어지는 정보를 부정적으로 왜곡할 경향이 있다. 따라서 원장의 변혁적 리더십이 오히려 부정적으로 작용할 수도 있을 것이라 예상되기 때문이다.

## 참 고 문 헌

- 강상경(2010). 우울이 자살을 예측하는가? : 우울과 자살태도의 성별·연령 차이. **사회복지연구**, 41(2), 67-100.
- 권기남·민하영(2009). 유아교육기관 시설장의 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 교사의 주관적 삶의 질 및 조직헌신 간의 관계. **한국생활과학회지**, 18(4), 857-867.
- 김동춘·송미선(2005). 유치원 원장의 변혁적 지도성과 조직효과성과의 관계. **열린유아교육연구**, 10(2), 291-300.
- 김인자·부정민(2009). 시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와 직무만족도. **대한가정학회지**, 47(2), 27-37.
- 김준식·조성제(2004). 리더십 유형이 임파워먼트에 미치는 영향에 관한 연구. **인적자원관리연구**, 8, 119-146.
- 김혜성(2009). 직무스트레스와 생활사건 스트레스가 직장인 우울에 미치는 영향. **정신보건과 사회사업**, 32, 346-373.
- 문희(2010). 보육시설장의 리더십과 보육교사의 임파워먼트와의 관계. **한국생활과학회지**, 19(5), 795-803.
- 민하영(2010). 유아교육기관 교사의 우울 및 동료교사/원장의 정서적 지지가 직무소진에 미치는 영향 : 정서적 지지의 주효과와 완충효과를 중심으로. **아동학회지**, 31(4), 1-14.
- 박광배(2003). **변량분석과 회귀분석**. 서울: 학지사.
- 부정민·권순용(2009a). 보육교사가 지각한 시설장의 변혁적, 거래적 리더십과 보육교사의 임파워먼트에 대한 자아존중감의 매개효과. **미래유아교육학회지**, 16(2), 23-48.
- 부정민·권순용(2009b). 시설장의 변혁적, 거래적 리더십 수준에서 본 보육교사의 임파워먼트, 직무만족도와 조직몰입과의 차이 분석. **한국가족복지학**, 14(3), 51-74.
- 양병화(2002). **다변량 자료분석의 이해와 활용**. 서울: 학지사.
- 이상동·박봉규(2010). 호텔종사원의 변혁적 리더십과 셀프리더십이 임파워먼트와 직무성공에 미치는 영향. **관광연구**, 24(6), 313-332.
- 이용호·송종용(1991). BDI, SDS, MMPI-D 척도의 신뢰도 및 타당도에 대한 연구. **한국심리학회지 : 임상**, 10(1), 98-113.
- 이주일(2003). 조직 장면에서의 분노, 불안, 우울 정서-정서 간 유발 상황과 대처방식의 차이 및 정서의 조절과 심리적 안녕, 직무효과 간의 관계. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 16(3), 19-58.

- 이창호 · 최학수(2009). 변혁적 리더십과 조직몰입과의 관계에서 임파워먼트의 매개효과. **호텔경영학연구**, 18(6), 305-327.
- 임준태 · 김상호(2008). 변혁적 리더십이 경찰공무원의 임파워먼트에 미치는 영향. **한국행정논집**, 20(3), 951-976.
- 장재윤 · 최한별(2007). 심리적 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향 : 자율적 동기화의 매개 효과 및 고/저 수행집단간의 차이분석. **한국심리학회지 : 산업 및 조직**, 20(2), 113-133.
- 한민경(2009). 유아교사의 조직몰입에 대한 원장의 변혁적 리더십 및 교사 임파워먼트의 영향. **미래유아교육학회지**, 16(2), 193-215.
- 한수정(200). 소규모 사업장 여성근로자의 우울, 자아존중감과 건강실천행위. **한국보건간호학회지**, 16(2), 454-468.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership : Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ : Erlbaum.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development : Manual for the multi-factor questionnaire*. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership : A response to critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research : Perspectives and directions*(pp. 49-80). San Diego, CA : Academic Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership* (Eds.). Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ-Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA : Mindgarden.
- Beck, A. T., Ward, C. H., Mendelson, M., Mock, J., & Erbaugh, J. (1961). An inventory for measuring depression. *Archives of General Psychiatry*, 4, 561-571.
- Blackmore, E. K. R., Stansfeld, S. A., Weller, I., Muncie, S., Zagorski, B. M., & Stewart, D. E. (2007). Major depressive episodes and work stress : Results from a National Population Survey. *American Journal of Public Health*, 97(11), 2088-2094.
- Bech, P., Andersen, M. B., Bech-Andersen, G., Tonnesen, S., Agnarsson, E., & Borg, V. (2005). Work-related stressors, depression and quality of life in Danish managers. *Eur Psychiatry*, 20, 318-325.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). *Charismatic leadership : The elusive factor in organizational effectiveness* (Eds.). San Francisco : Jossey-Bass.
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1998). *Fusion leadership : Unlocking the subtle forces that change people and organizations*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Downton, J. V. (1973). *Rebel leadership : Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York : Free Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership : Realizing the power of emotional intelligence*. Boston : Harvard Business School Press.
- Hunter, J. C. (1998). *The servant : A simple story about the true essence of leadership*. Roseville, CA : Prima Publishing.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85, 407-416.
- Manz, C. C., & Sims, H. P., Jr. (2001). *The new superleadership : Leading others to lead themselves*. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Spreizer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place : Dimensions, measurement, and

- validation. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1991). *Motivation and work behavior*. New York : McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment : An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4th Ed.). Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.

---

2011년 2월 27일 투고, 2011년 4월 28일 수정  
2011년 5월 24일 채택