

육아지원기관 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간의 구조적 관계*

The Structural Relationship between Director's Servant Leadership, Teacher's Empowerment and Organizational Cynicism Affecting on Teacher's Organizational Commitment at Kindergartens and Child Care Centers*

예남희(Nam-Hee Ye)¹⁾
민하영(Ha-Young Min)²⁾

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the structural relationships between of kindergartens and child care centers director's servant leadership, teacher's organizational cynicism, empowerment, and organizational commitment. The subjects for this study were 760 teachers of kindergartens and child care centers located in Daegu, Kyoungbuk and Ulsan district. The data collected were analyzed by means of AMOS 19.0. The results indicated that 1) The director's servant leadership, teacher's empowerment and organizational cynicism have a direct influence on organizational commitment. 2) The director's servant leadership directly influences teacher's empowerment and organizational cynicism. 3) The director's servant leadership indirectly influences teacher's empowerment and organizational cynicism in terms of the level of organizational commitment.

Keywords : 조직몰입(organizational commitment), 서번트 리더십(servant leadership), 조직 냉소주의(organizational cynicism), 임파워먼트(empowerment).

* 본 논문은 2013년 한국생활과학회 동계학술대회에서 포스터 발표한 것을 확장한 것으로 2014년도 대구가톨릭대학교 박사학위 청구논문의 일부임.

¹⁾ 대구가톨릭대학교 아동학과 강사

²⁾ 대구가톨릭대학교 아동학과 교수

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

I. 서론

어린이집과 유치원에서 독립적으로 이루어졌던 보육과정과 교육과정이 2012년 만 5세를 필두로 공통 교육과정인 누리과정으로 체계화되기 시작한 이후 2013년 만 3, 4세 유아에게로 확대되었다. 이에 따라 현재는 만 3, 4, 5세 유아를 대상으로 한 누리과정이 전국적으로 시행되고 있다. 유아들에게 누리과정을 시행하기 위해서는 어린이집과 유치원을 비롯한 육아지원기관 교사¹⁾ 모두 국가가 시행하는 누리과정 연수를 의무적으로 이수해야 한다. 이는 누리과정의 성공 여부가 교사의 역할 또는 역량에 의해 좌우될 수 있음을 의미하는 것이다. 영유아와 직접적으로 상호작용하는 교사는 영유아의 적응적 발달이라는 궁극적 목표와 성패를 결정하는 가장 중요한 변인으로 알려진 만큼, 누리과정이 실시되는 어린이집과 유치원 내 교사의 열정(enthusiasm)과 헌신(dedication), 그리고 몰입(commitment)은 그 어느 때보다 강조되는 교사의 근무태도라 할 수 있다.

교사의 몰입은 조직몰입으로 개념화될 수 있는 것으로, 교육의 질과 연관된 교사 활동의 전문성 및 동기유발에 영향을 미침(Firestone & Pennell, 1993; Kim, 2003)으로써 궁극적으로 영유아들의 적응적 발달에 긍정적 영향을 미치는 것(Han, 2009; Reyes, 1992)으로 알려져 있다. 조직에 대하여 구성원이 느끼는 심리적 애착감이자 직장에 대해 가지는 애정 또는 긍정적 태도를 말하는 조직몰입(organizational commitment)은 조직의 가치와 목표를 향해 노력을 기울이거나 동일시하도록 함으로써 조직의 성과에 긍정적

영향을 미치는 것으로 알려져 있다(Mowday, Steers, & Porter, 1979). 조직몰입이 높을 때 높은 조직의 생산성과 효과성이 나타난다는 선행연구 등(Achmad, 2013; Mowday, Porter, & Steers, 1982)을 고려해 볼 때, 누리과정과 같은 새로운 교육적 패러다임이 구축되는 현 사회적 상황에서 교사의 조직몰입은 누리과정의 정착을 위해 그 어느 시기보다 어린이집과 유치원 교사 모두에게 필요한 근무태도라 볼 수 있다. 또한 육아지원기관이라는 조직도 기업 및 초·중·등교육기관 등의 사회조직과 마찬가지로 복잡한 제도적 조직을 가진 하나의 사회적 조직으로서 행정가, 교사, 유아 그리고 행정직원으로 구성되어 있고, 이들 구성원이 제도적 목표인 보육과 교육을 위하여 지속적인 틀 속에서 상호작용하는 하나의 사회적 조직이다(Chung, Sin, 2000). 육아지원기관의 궁극적인 목표는 구성원들의 상호작용을 통해 교육목적을 효율적으로 달성하고, 환경의 변화에 훌륭히 적응하여 보육과 교육의 효과와 효율성을 향상시키는 데 있다고 볼 수 있으므로, 육아지원기관이라는 조직의 문화적 요소인 교사의 조직몰입을 살펴보는 것은 향후 육아지원기관이라는 조직의 문화를 이해하기 위해 반드시 연구되어야 할 필요가 있는 것이다.

조직몰입이 조직의 환경 외적 요인이나 조직원의 개인 내적 요인 등 다양한 요인에 의해 증진되거나 약화된다는 점을 고려해 볼 때 어린이집과 유치원과 같은 육아지원기관 교사의 조직몰입 또한 기관의 환경적 요인과 교사의 개인적 요인을 통해 설명되거나 영향을 받는다고 볼 수 있다. 특히 기관의 환경적 요인으로 원장의 리

1) 육아지원기관 교사: 육아정책연구소에서는 유치원 및 어린이집을 통칭하는 용어로 육아지원기관을 사용하는 바, 어린이집과 유치원에 근무하는 교사를 통칭하여 육아지원기관 교사로 사용함

더십은 교사의 조직몰입을 유도한다는 측면에서 유의한 변인으로 고려될 수 있다. 원장의 리더십은 다양한 형태로 조직몰입에 영향을 미칠 수 있지만 그 중 서번트 리더십은 리더가 먼저 조직 구성원들을 섬기는(servant) 가운데 구성원들에게 영향력을 발휘하는 리더십(Greenleaf, 1970)이기 때문에 교사의 자발적 조직몰입을 높이는 의미 있는 변인으로 우선 고려될 수 있다. 교사의 입장과 요구사항을 우선시 하고 교사의 정서적 측면에 초점을 두는 것이 원장의 서번트 리더십이 갖는 장점임을 고려해 볼 때 원장의 서번트 리더십은 교사의 자발적 기여를 유도하는데 효과적이라 볼 수 있다. 그리고 이러한 기대는 선행 연구 등(Herbert, 2003; Walker, 1997)을 통해 지지되고 있다. 그러나 이러한 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직몰입에 직접 영향을 미치기도 하지만, 또한 교사의 조직몰입에 직접 영향을 미치는 교사의 개인적 요인에 영향을 미침으로써 교사의 조직몰입에 간접적으로 영향을 미칠 수 있다는 점을 생각해야 한다. 교사의 조직몰입은 환경적 변인과 같은 외적 요인 외에 개인적 변인과 같은 내적 요인에 의해서도 영향을 받기 때문이다. 이러한 점에서 교사의 조직 냉소주의와 임파워먼트를 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직몰입에 간접 영향을 미치는데 기여하는 교사의 개인적 요인으로 고려할 수 있다. 이들 변인을 고려하는 것은 첫째, 리더의 서번트 리더십이 조직원의 냉소주의에 그리고 임파워먼트에 각각 영향을 미치는 변인(Lee, Kim, & Lee, 2011; Stone, Robert, & Patterson, 2004)이라는 점, 둘째, 조직 냉소주의와 임파워먼트는 각각 조직몰입에 부적 또는 정적 영향을 미치는 변인(Avolio, Zhu, Koh, & Bhatia, 2004)이라는 점으로 보고되고 있기 때문이다. 이러한 선행 연구는 원장의 서번트 리

더십이 교사의 조직몰입에 미치는 교사의 조직 냉소주의와 임파워먼트의 선행 변인으로 조직몰입에 간접 영향을 미칠 수 있음을 시사하는 것이다.

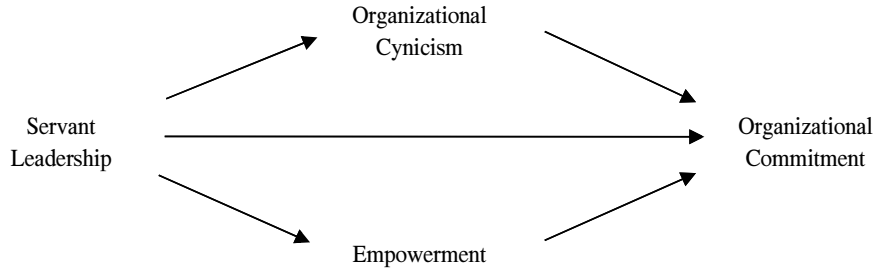
교사의 조직 냉소주의는 조직몰입을 낮추는 변인으로, 교사의 임파워먼트는 교사의 조직몰입을 높이는 변인으로 대표될 수 있다. 교사의 조직 냉소주의(organizational cynicism)란 조직에 대한 불신과 경멸을 포함하는 것(Dean, Brandes, & Dhwardkar, 1998)으로 조직의 불확실성 속에서 야기되는 불신과 심리적 계약위반을 의미하는 개념이다. 과거에는 조직원의 근무태도 중 조직몰입이나 헌신 등 긍정적 측면에 초점을 맞추었다. 그러나 최근 조직 냉소주의가 조직몰입과 같은 조직의 유효성을 침해한다는 지적과 함께 조직 냉소주의와 같은 조직 구성원의 부정적 정서와 태도에 대한 관리 역시 필요하다는 견해가 강조되고 있다(Choi, 2005). 어린 이집과 유치원을 비롯한 육아지원기관은 인간 발달의 토대가 되는 영유아의 보육과 교육을 책임지고 있는 기관으로서 교사 역할의 중요성이 어느 교직에 비해 적지 않다. 그럼에도 불구하고 다른 교직에 비해 상대적으로 낮은 사회적 지위와, 불확실한 경제적 보상, 직업의 불안정성 등의 불안을 가지고 조직에 몸담고 있다. 그러다 보니 육아지원기관의 교사들은 국가에서 요구하는 정책으로 인한 변화나 원장이 요구하는 변화들에 대해 긍정적으로 반응하기 어려운 점들을 많이 지니고 있다. 교사의 냉소주의적 성향이 단지 자신이나 육아지원기관 조직 내의 동료 교사, 원장과의 인간관계에만 영향을 미치는 것이 아니라, 교사들이 담당하고 있는 영유아에게 직접적인 영향을 미칠 수 있다는 점에서 육아지원기관 교사의 조직 냉소주의는 반드시 관리되고 연구되어야 할 필요가 있다. 그러나 현재

조직 냉소주의에 관련한 연구들은 기업이나 경찰 조직, 사회복지기관 등의 연구에 제한되어 있는 실정이다(Abraham, 2000; Kang & Kim, 2003; Regoli, Culbertson, & Crank, 1991). 또한 조직 냉소주의와 같은 부정적 정서와 태도가 조직 유효성에 위해적이라는 사실(Andersson, 1996; Bommer & Rich, 1999; Chah, 2004; Wanous, Reichers, & Austin, 1994)만 제공될 뿐 임파워먼트와 같은 긍정적 정서와 태도에 비해 조직 유효성에 상대적으로 미치는 영향력이 더 크지 또는 적은지에 관한 자료는 제공되지 않고 있다. 조직 유효성에 미치는 상대적 영향이 긍정적 정서와 태도에 비해 높다면 긍정적 정서와 태도를 증진시키는 것보다 부정적 정서와 태도를 약화시키는 것에 더 많은 투자와 관리가 필요할 것이다. 이러한 측면에서 이 연구는 교사의 부정적 정서와 태도라 할 수 있는 조직 냉소주의에 대응되는 변인으로 임파워먼트를 교사의 긍정적 정서와 태도 변인으로 고려하여 이들의 변인이 조직몰입에 미치는 영향을 함께 살펴 보고자 한다.

임파워먼트(empowerment)란 조직 구성원 스스로 자신의 직무에 대하여 의미성, 역량성, 영향력, 자기결정력을 지각함으로써 내재적 과업 동기를 증진시키는 과정(Thomas & Velthouse, 1990)으로, 자신의 일을 중요하게 여기며 일에 대한 자신의 능력에 대해 확신과 믿음을 갖는 내적 특성을 말한다(Spreitzer, 1995). 임파워먼트가 조직몰입에 긍정적 영향을 미치고 있음(Avolio et al., 2004)은 잘 알려져 있다. 육아지원기관 교사의 조직몰입과 관련해서 임파워먼트에 대한 연구가 필요한 이유 역시 급격히 변화하는 사회 환경 속에서 육아지원기관 조직의 인적자원인 교사의 효능감을 높여 궁극적으로 조직 유효성의 한 부분인 조직몰입에 긍정적인

영향을 미치고자 하는데 있다. 지금까지의 연구에 의하면 임파워먼트는 조직 구성원의 작업 역할에 대한 적극적 지향으로서 증가된 내재적 동기를 통해 모든 잠재력을 다하여 자신의 일에 임하고, 변화로 인해 야기된 과업의 모호성과 복잡성에 보다 효과적으로 대처할 수 있는 심리적 자기통제력 향상에 기여한다고 볼 수 있다(Yu, 2001). 따라서 자신의 직무에 대한 자신감 상실로 무력감에 빠진 교사들과 달리 임파워된 교사는 자신의 기관을 위해 보다 많은 중요한 일을 할 수 있는 힘과 능력을 가지고 있다는 확신을 가지게 되며, 그 결과 자신의 업무에서 보다 높은 성과를 나타낼 것으로 기대된다.

그러나 조직원의 긍정적 정서와 태도라 할 수 있는 임파워먼트를 조직원의 부정적 정서와 태도라 할 수 있는 조직 냉소주의와 연결시켜 조직몰입에 미치는 상대적 영향을 함께 살펴본 연구는 찾기 어렵다. 또한 조직몰입과 연계되어 있는 서번트 리더십이 교사의 부정적 정서와 태도인 조직 냉소주의에 더 많은 영향을 미치는지 또는 교사의 긍정적 정서와 태도인 임파워먼트에 더 많은 영향을 미치는지 그리고 이러한 영향을 통해 조직몰입에 간접 영향을 상대적으로 얼마나 더 미치는지에 대해서는 알려져 있지 않다. 조직의 인사관리를 위해 육아지원기관장인 원장이 교사의 조직몰입을 향상시키도록 노력하는 것은 매우 중요하다. 원장이 자신의 리더십을 통해 교사의 조직몰입을 향상시키고자 할 때 교사의 부정적 정서와 태도를 낮추는데 보다 관심을 가져야 할지, 또는 교사의 긍정적 정서와 태도를 진작시키는데 보다 관심을 가져야 할지에 관한 정보가 실증적 자료를 통해 파악된다면 육아지원기관에서 원장이 교사의 인사관리를 유용하게 운영할 수 있다는 측면에서 의미 있는 자료가 될 수 있을 것으로 보여진다.



〈Figure 1〉 Hypothesized research model

이에 이 연구에서는 원장의 서번트 리더십을 기반으로 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직 몰입에 영향을 미치는지, 이러한 영향은 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 교사 개인의 조직 냉소주의와 임파워먼트를 통해 간접적으로도 이루어지는지 살펴보고자한다. 그리고 교사의 부정적 정서와 태도인 조직 냉소주의와 교사의 긍정적 정서와 태도인 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 상대적 영향력 및 원장의 서번트 리더십이 이들 변인을 통해 조직몰입에 미치는 간접 영향력의 상대적 설명력을 살펴보고자 한다. 이러한 연구목적은 원장의 서번트 리더십, 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 직, 간접 경로모형을 통해 일괄적으로 파악할 수 있다. 이에 Figure 1의 모형을 설정하고 이를 기반으로 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 육아지원기관 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 직접 영향은 어떠한가?

<연구문제 2> 육아지원기관 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직 냉소주의와 임파워먼트에 미치는 직접 영향은 어떠한가?

<연구문제 3> 육아지원기관 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직 냉소주의와 임파워먼트를 통해 교사의 조직 몰입에 미치는 간접 영향은 어떠한가?

이와 같은 연구모형과 연구문제는 가설 모델의 적합성을 검증할 뿐 아니라, 직, 간접 영향력을 기반으로 변인 간 상대적 영향력을 파악함으로써 행정관리에서 우선적으로 고려해야 할 분야를 파악할 수 있는 정보와 자료를 제공하는데 기여할 것으로 보인다.

II. 연구방법

1. 연구대상

대구 경북 및 울산 지역에 위치한 어린이집과 유치원의 육아지원기관 교사 760명을 연구 대상으로 선정하였다. 760명의 연구대상 수는 이 연구모델의 자유 모수치가 29개인 점을 고려해 볼 때, 구조회귀모델의 부합도 및 모수치를 신뢰롭게 추정하는데 적절한 수라고 할 수 있다. 모수치 대 피험자 수의 비율 1:10~20의 조건(Moon, 2009)임을 고려해 볼 때, 최소 피험자 수인 290명을 충족시키기 때문이다.

2. 연구도구

1) 조직몰입 척도

육아지원기관 교사의 조직몰입은 Meyer와 Allen(1991)이 개발하여 국내의 여러 연구에서 사용한 척도(Kang & Kim, 2003; Ko, Price, & Muller, 1997; Kwon, 2001; Park, 2001)중 Park(2001)이 사용한 정서적 몰입(3문항)과 규범적 몰입(3문항)을 기반으로 측정하였다. 정서적 몰입의 경우 ‘나는 원의 문제가 나 자신의 문제인 것처럼 느껴진다.’, ‘나는 우리 원이 마음에 들기에 남은 직장 생활을 여기서 끝내고 싶다.’ 등으로 구성되어 있으며, 규범적 몰입의 경우 ‘설령 나에게 이득이 된다고 해도 지금 원을 떠나는 것은 옳지 않은 것 같다.’, ‘나는 의무감이 있기 때문에 지금 당장 원을 떠나지 않을 것이다.’ 등의 내용으로 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. 부적의 문항은 역산하여 사용하였으며, 응답가능 점수는 6점~30점으로 응답 점수가 높을수록 교사의 조직몰입 수준이 높음을 의미한다. 본 척도의 문항간 내적 합치도(Internal-Item Consistency)를 알아보기 위해 문항에 대한 신뢰도 분석을 하였으며, 각 하위요인별 Cronbach's α 계수를 산출한 결과는 정서적 몰입 .68, 규범적 몰입 .76으로 나타났다.

2) 서번트 리더십

육아지원기관 교사가 지각하는 원장의 서번트 리더십은 Barbuto와 Wheeler(2006)의 이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신의 5개 요인으로 구성되어 있는 서번트 리

더십 척도를 육아지원기관 교사에 맞게 수정한 것으로 측정하였다. 이 척도는 전체 23문항으로 이타적 소명 4문항, 감정적 치유 4문항, 지혜 5문항, 설득 5문항, 조직의 청지기 정신 5문항의 5개 요인으로 구성되어 있다. 이타적 소명은 ‘나의 시설장은 교사를 돕기 위해 자신의 이익까지도 양보한다.’, ‘나의 시설장은 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다.’ 등으로 구성되어 있으며, 감정적 치유는 ‘나의 시설장은 나의 정서적인 문제를 잘 도와 줄 수 있는 사람이다.’, ‘나의 시설장은 내가 어려움에 빠져있을 때 힘을 북돋아 주는 사람이다.’ 등으로, 지혜는 ‘나의 시설장은 원의 업무동향에 항상 관심을 가지고 생활한다.’, ‘나의 시설장은 앞으로 원이 나아가야 할 방향을 알고 있는 것 같다.’ 등의 내용으로 구성되어 있다. 설득은 ‘나의 시설장은 교사들에게 매우 설득력이 있다.’, ‘나의 시설장은 교사에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하고 있다.’ 등으로 구성되어 있으며, 조직의 청지기 정신은 ‘나의 시설장은 우리 원이 지역사회를 배려하는 일을 할 필요가 있다고 믿는다.’, ‘나의 시설장은 교사들이 공동체 의식을 가지고 생활 하길 장려한다.’ 등의 내용으로 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. 응답가능 점수는 23점~115점으로 응답 점수가 높을수록 교사가 지각하는 원장의 서번트 리더십 수준이 높음을 의미한다. 본 척도의 문항간 내적 합치도(Internal-Item Consistency)를 알아보기 위해 문항에 대한 신뢰도 분석을 하였으며, 각 하위요인별 Cronbach's α 계수를 산출한 결과 이타적 소명 .88, 감정적 치유 .92, 지혜 .90, 설득 .92, 조직의 청지기 정신 .89로 나타났다.

3) 조직 냉소주의

육아지원기관 교사의 조직 냉소주의는 Park (2001)의 인지, 정서, 행동의 3개 요인으로 구성되어 있는 조직 냉소주의 척도를 육아지원기관 교사에 맞게 수정한 것으로 측정하였다. 인지 6 문항, 정서 9문항, 행동 5문항의 3개 요인, 총 20문항으로 인지는 ‘우리 원의 시설장(원감)은 말하는 것과 실제 행동하는 것이 다르다.’, ‘우리 원에서 시설장(원감)이 판단하는 것 중에는 교사들의 입장이 고려되지 않은 것들이 많다.’ 등으로 구성되어 있으며, 정서는 ‘잘못된 원의 정책에 대해서 아무리 좋은 의견을 제시해봤자 반영되지 않을 것이다.’, ‘우리 원의 시설장(원감)과 나는 남남이라고 느껴진다.’ 등으로, 행동은 ‘우리 원에서 하는 회의나 세미나에 강제적이 아니면 참석하지 않는 편이다.’, ‘원에서 앞으로의 계획이나 새로운 프로그램을 발표하는 자리에 가도 이제는 귀 담아 듣지 않는다.’ 등의 내용으로 구성되어 있다. 각 문항은 5점 Likert 척도를 사용하여 평정하였다. ‘전혀 그렇지 않다(1점)’, ‘그렇지 않다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’으로 구성되어 있으며 부적인 문항은 역채점하여 사용하였다. 응답가능 점수는 20점~100점으로 응답 점수가 높을수록 교사의 조직 냉소주의 수준이 높음을 의미한다. 본 척도의 문항간 내적 합치도 (Internal-Item Consistency)를 알아보기 위해 문항에 대한 신뢰도 분석을 하였으며, 각 하위요인별 Cronbach’s α 계수를 산출한 결과 인지 .88, 정서 .91, 행동 .72로 나타났다.

4) 임파워먼트

육아지원기관 교사의 임파워먼트는 Spreitzer (1995)의 임파워먼트 척도를 Park과 Kim(2010)이 국내 연구에 사용한 것을 토대로 육아지원기

관 교사에 맞게 수정하여 단일척도로 사용하였다. ‘나는 원에서 내가 맡은 일을 충분히 숙지하고 있다.’, ‘나의 직무수행은 나에게 개인적으로 의미가 있다.’ 등의 12문항으로 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. 응답가능 점수는 12점~60점으로 응답 점수가 높을수록 교사의 임파워먼트 수준이 높음을 의미한다. 본 척도의 문항간 내적 합치도(Internal-Item Consistency)를 알아보기 위해 문항에 대한 신뢰도 분석을 하였으며, 각 하위요인별 Cronbach’s α 계수를 산출한 결과 .88로 나타났다.

3. 연구절차 및 자료분석

본 연구는 육아지원기관 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트를 원인변인으로 선정하여 조직몰입과의 직접효과를 분석하기 위해 Figure 1의 가설적 연구모델에서 각각의 잠재변인에 특정 지표변수를 설정하여 4개의 측정모델(measurement model)과 1개의 구조모델(structural model)이 존재하는 구조회귀모델(structural regression model)을 통계적 검증모델로 설정하였다. 본 연구에서는 측정변인들 간의 다변인정규분포의 가정이 충족됨에 따라 최대우도추정(maximum likelihood estimation) 방법을 적용하여 측정모델과 구조모델의 부합도와 모수치를 추정하였으며, 자료 분석은 구조회귀모델의 2단계 검증절차에 따라 측정모델과 구조모델로 나누어 검증하였다. 모델 부합도는 부합도 지수인 RMSEA, SRMR, CFI, TLI 등을 통해 평가하였고, 모델하의 변인들 간의 직접효과는 유의수준 .05에서 통계적 유의성을 검증하

였다. 통계 프로그램은 SPSS 19.0과 AMOS 19.0을 사용하여 분석 하였다.

2. 측정모델의 적합도 검증 및 모수치 추정 결과

구조회귀모델의 모델 추정 가능성 확인절차에 따라 구조회귀모델을 측정모델과 구조모델로 분리하여 설정한 다음 단위부하량 고정법에 따라 잠재변인과 변량값을 1로 고정 시킨 후에 모수치의 수와 정보의 수를 파악하여 모델 추정 가능성을 확인하였다(Moon, 2009). 모델 추정 가능성 검토 결과, 측정모델의 자료를 통해 주어지는 정보의 수가 78개이고 추정해야 할 모

Ⅲ. 결과분석

1. 측정변인 간의 상호상관행렬 및 기술 통계치

측정변인 간의 상호상관행렬과 각 측정변인의 평균 및 표준편차를 산출한 결과는 Table 1과 같다.

〈Table 1〉 Cross-correlation matrix and descriptive statistics for measured variables

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1.00											
2	.68	1.00										
3	.65	.67	1.00									
4	.73	.76	.73	1.00								
5	.68	.69	.67	.75	1.00							
6	-.54	-.56	-.53	-.60	-.56	1.00						
7	-.56	-.58	-.55	-.63	-.57	.80	1.00					
8	-.49	-.50	-.48	-.54	-.50	.70	.72	1.00				
9	.24	.24	.23	.27	.24	-.18	-.19	-.16	1.00			
10	.29	.30	.29	.33	.30	-.22	-.23	-.20	.61	1.00		
11	.49	.50	.48	.54	.50	-.53	-.55	-.48	.25	.31	1.00	
12	.18	.18	.18	.20	.18	-.19	-.20	-.17	.09	.11	.30	1.00
Mean	11.28	11.13	17.20	15.29	16.52	16.43	23.90	13.93	22.94	21.09	9.33	11.28
SD	4.26	4.63	5.14	5.63	5.21	6.43	9.21	4.46	3.98	4.80	2.70	2.99
Skewness	.21	.14	-.48	-.05	-.36	.28	.32	.09	-.50	-.25	-.06	-.66
Kurtosis	-.80	-1.0	-.59	-1.0	-.61	-.92	-.71	-.64	.32	-.41	-.58	-.33
n	760											

1=Calling, 2=Healing, 3=Wisdom, 4=Persuasion, 5=Stewardship, 6=Cognitive, 7=Emotional, 8=Behavioral, 9=Empower A, 10=Empower B, 11=Affective commitment, 12=Normative commitment.

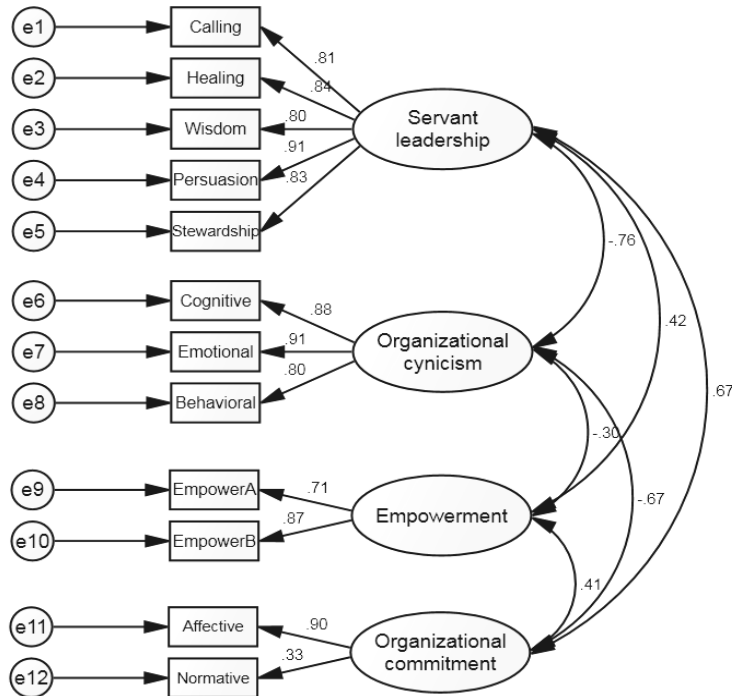
수치의 수가 30개로 정보의 수가 모수치의 수보다 많은 간명모델(Overidentified Model)로 나타나, 최대우도추정(ML: Likelihood Estimation) 절차를 적용하여 모델의 부합도와 모수치를 추정하였다. 일반적으로 SEM(Structural Equation Model)연구의 부합도 지수 분석 결과 보고는 절대부합도 지수인 Chi-Square(χ^2)값, 표준화된 Chi-Square(NC: Normed Chi-Square)값, Steiger-Lind의 90% 신뢰구간의 근사치 오차 평균제곱근(RMSEA), 상대적 부합도 지수인 Tucker 지수(TLI: Tucker-Lewis Index)와 비교부합 지수

(CFI: Comparative Fit Index), 그리고 비부합도 지수(SRMR: Standized Root Mean Aquare Residual)를 최소한으로 보고할 것을 권장하고 있다(Moon, 2009). Table 2에서 보는 바와 같이 측정모델의 부합도를 검증한 결과, RMSEA(.07~.09)를 비롯한 모든 부합도 지수가 부합도 기준에 양호하게 부합되는 것으로 나타남에 따라 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis)을 통해 측정모델의 모수치를 추정하였으며 그 결과는 Figure 2와 같다.

Figure 2를 통해 잠재변인들 간의 상호상관을 살펴본 결과, 모델 속에 설정된 이론적 잠재변

<Table 2> Model fit indices for measurement model

Model Measurement	NPAR	DF	CMIN	NC	TLI	CFI	SRMR	RMSEA(.08)	
								LO90	HI90
	30	48	317.35	6.612	.93	.95	.038	.07	.09



<Figure 2> Confirmatory factor analysis model for 12 variables

인들은 변인들 간에 충분한 변별성을 가지고 있어야 하기 때문에 상관계수가 .85~.90 이하로 나타나야 하는데, 본 측정모델 잠재변인들 간 상관계수가 -.30~-.76으로 모두 .85이하로 나타나 잠재변인 간 변별타당도를 충족시킨다고 볼 수 있다. 또한 각각의 잠재변인에 대한 측정변인의 요인부하량은 평균 .50이상 이어야 측정하고자 하는 잠재변인을 잘 설명한다고 보는데 (Moon, 2009), 본 측정모델에서 나타난 잠재변인에 대한 요인부하량은 각 평균 .50이상이 되어 각각의 잠재변인에 대한 수렴타당도를 충족시킨다고 볼 수 있다.

이렇듯 본 연구의 측정모델은 변별타당도와 수렴타당도를 모두 가지고 있는 것으로 볼 수 있으므로, 이러한 결과에 따라 측정된 이론 변인들 간의 구조적 인과 관계를 설정한 구조회귀 모델의 부합도 및 모수치를 추정하였다.

3. 구조회귀모델의 부합도 검증 및 모수치 추정 결과

측정모델의 부합도 지수와 모수치들이 그 기준을 충족하는 것으로 나타나 가설적 구조회귀 모델의 모델추정가능성이 이론적으로 확인되었다. 따라서 측정된 잠재변인들 간의 인과적 관계를 설정한 구조회귀모델의 부합도를 검증하였다. 그 결과, Table 3에서 보는 바와 같이 부합도 기준에도 양호하게 부합되는 것으로 나타났다. 따라서 이를 기반으로 변인들 간의 경로

계수를 알아보고 통계적 검증을 실시하였으며, 그 결과는 Figure 3, Table 4, Table 5, Table 6와 같다.

Figure 3과 Table 4와 Table 5에서 나타난 구조회귀모델에 대한 검증 결과는 다음과 같다. 첫째, 원장의 서번트 리더십($\beta = .30, p < .05$)과 교사의 조직 냉소주의($\beta = -.39, p < .05$), 임파워먼트($\beta = .16, p < .05$)는 조직몰입에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 교사의 조직 냉소주의($\beta = -.39$)는 임파워먼트($\beta = .16$)보다 교사의 조직몰입에 상대적으로 더 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직 냉소주의($\beta = -.76, p < .05$)와 임파워먼트($\beta = .42, p < .05$)에 직접적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 원장의 서번트 리더십은 교사의 임파워먼트($\beta = .42$)보다 교사의 조직 냉소주의($\beta = -.76$)에 상대적으로 더 많은 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, Table 5에서 나타난 것과 같이 육아지원기관 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직몰입에 대한 전체효과($\beta = .67, p < .05$) 중에서 직접효과($\beta = .30, p < .05$) 뿐 아니라 간접효과($\beta = .36, p < .05$)를 가지는 것으로 나타났다. 한편 교사의 조직몰입에 미치는 원장의 서번트 리더십의 간접효과는 교사의 조직 냉소주의($-.76 \times -.39 = .29$)가 임파워먼트($.42 \times .16 = .07$)에 비해 상대적으로 더 높았다. 이와 같은 간접효과의 유의성 검증은 Table 6에 나타난 바와 같이 각각 유의한 것으로 나타났다.

<Table 3> Model fit indices for structural regression model

SR Model	NPAR	DF	CMIN	NC	TLI	CFI	SRMR	RMSEA(.08)	
								LO90	HI90
	29	49	318.02	6.49	.93	.95	.037	.07	.09

〈Table 4〉 Maximum likelihood parameter estimates for SR model

Parameter			Unstandardized	S.E	C.R	p	Standardized
Direct effects							
Servant leadership	→	Organizational cynicism	-.99	.04	-20.96*	.001	-.75
Servant leadership	→	Empowerment	.44	.06	6.73*	.001	.41
Servant leadership	→	Organizational commitment	.19	.03	5.10*	.001	.30
Organizational cynicism	→	Organizational commitment	-.19	.02	-7.02*	.001	-.39
Empowerment	→	Organizational commitment	.10	.02	3.88*	.001	.16

* $p < .05$.

〈Table 5〉 Effects decomposition for a SR model

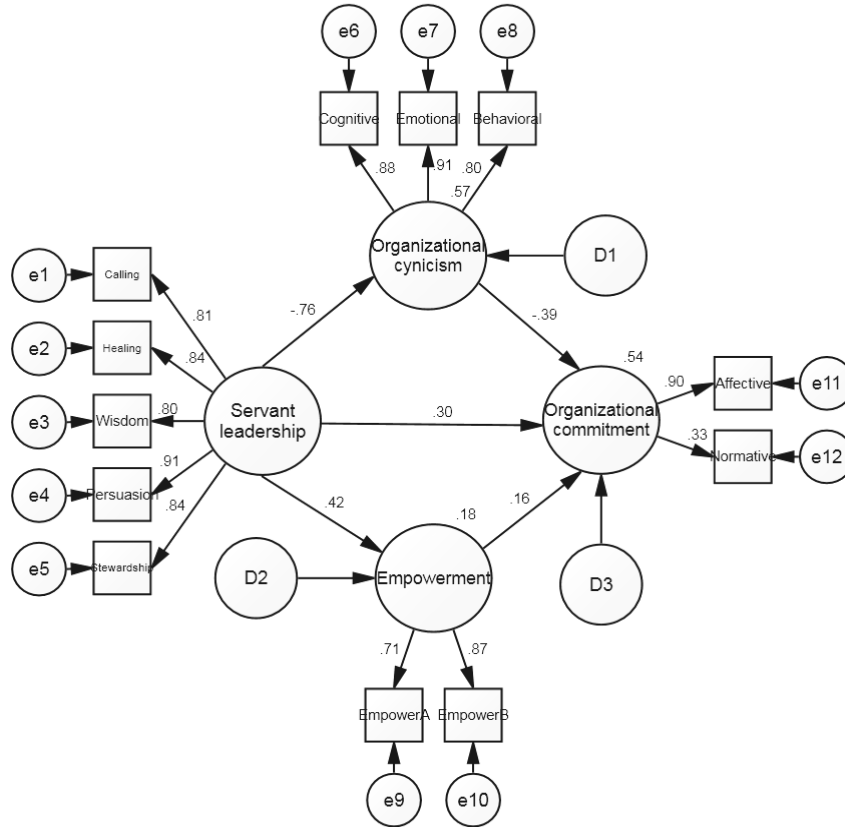
Parameter			Standardized		
			Total effects	Direct effects	Indirect effects
Servant leadership	→	Organizational cynicism	-.75*	-.75*	.
Servant leadership	→	Empowerment	.41*	.41*	.
Servant leadership	→	Organizational commitment	.67*	.30*	.36*
Organizational cynicism	→	Organizational commitment	-.39*	-.39*	.
Empowerment	→	Organizational commitment	.16*	.16*	.

* $p < .05$.

〈Table 6〉 Evaluation of indirect effects for a SR model

Parameter				Standardized		
				Z	SE	
Servant leadership	→	Organizational cynicism	→	Organizational commitment	8.86*	.03
Servant leadership	→	Empowerment	→	Organizational commitment	4.81*	.03

* $p < .05$.



〈Figure 3〉 Estimate of standardized parameter for the structural equation model

IV. 논의 및 결론

대구 경북 및 울산 지역 어린이집과 유치원의 육아지원기관에 재직 중인 교사 760명을 대상으로 교사의 조직몰입에 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간 관계를 구조방정식 모델을 통해 살펴보았다. 이를 통해 다음과 같은 논의와 결론을 도출하였다.

첫째, 육아지원기관 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직몰입에 직접적인 영향을 유의하게 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 조직의 리더가 지시와 통제보다는 술선수범하여 조직 구성원을 사랑하고, 질책과 책망보다는

격려와 동기부여를 통하여 구성원들의 사기를 돋워주며, 구성원들의 어려운 환경을 적극 지원하여 개선하고, 구성원들의 고통과 어려움을 함께 나누겠다는 섬김(servant)의 리더십을 가질 때 구성원들의 조직몰입이 높아진다는 선행 연구 결과(Dannhauser & Boshoff, 2006; Kang & Joung, 2007; Kim, 2010)와 맥을 같이 한다. 육아지원기관 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직몰입에 유의한 정적 영향을 직접 미친다는 것은 교사의 조직몰입을 위해 원장의 서번트 리더십을 강화할 필요가 있음을 시사하는 것이다. 한편 교사의 조직몰입은 교사의 개인 내적 요인 중 하나인 조직 냉소주의에 부적 영향을, 임파

워먼트에 정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직 냉소주의가 높을 때 조직몰입이 낮아진다는 선행 연구(Abraham, 2000; Chah, 2004; Newson, 2002; Park, 2001) 및 교사의 임파워먼트가 조직몰입과 정적 관계를 나타낸다는 선행 연구(Kang, 2011; Kim, 2003; Spreitzer, 1995; Thomas & Velthouse, 1990)와 맥을 같이 한다. 선행 연구와 맥을 같이 하는 가운데 이 연구에서 중요한 것은 교사의 조직 냉소주의가 임파워먼트보다 조직몰입을 예측하는데 상대적으로 더 높은 영향력을 갖고 있다는 점이다. 이러한 사실은 교사의 조직몰입을 높이기 위해서는 교사의 임파워먼트를 높이는 정책도 중요하나 교사가 조직에 가지는 냉소주의를 완화시키거나 약화시키는 정책을 우선적으로 고려할 필요가 있음을 시사하는 것이다.

둘째, 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직 냉소주의에 부적 영향을 미치는 반면 임파워먼트에는 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 조직의 리더인 원장이 지시와 통제를 주로 하는 전통적 리더십에서 벗어나, 솔선수범하여 조직 구성원인 교사들에게 모범을 보이고 낮은 자세로 그들의 어려운 환경 개선에 최선을 다하는 등의 섬김의 리더십인 서번트 리더십을 나타낼 때 교사의 조직 냉소주의는 보다 약화되고, 임파워먼트는 보다 강화됨을 시사하는 것이다. 중요한 것은 원장의 서번트 리더십은 교사의 개인 내적 특성 중 긍정적 정서와 태도인 임파워먼트에 미치는 영향보다 부정적 정서와 태도인 조직 냉소주의에 미치는 영향이 상대적으로 더 크다는 점이다. 이는 교사의 임파워먼트와 비교해서 조직몰입에 상대적으로 더 많은 영향을 미치는 교사의 조직 냉소주의가 원장의 서번트 리더십에 의해 중재될 가능성이 보다 높음을 시사하는 것이다.

셋째, 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직 냉소주의 또는 임파워먼트를 통해 교사의 조직몰입에 미치는 간접 영향은 유의한 것으로 나타났다. 이는 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직 냉소주의를 매개로, 그리고 임파워먼트를 매개로 조직몰입에 간접적으로 영향을 미치고 있음을 시사하는 것이다. 원장이 서번트 리더십을 통해 교사의 욕구를 만족시켜주고, 비전과 방향을 제시하는 노력을 보여준다면 교사들은 긍정적 조직 행동인 임파워먼트를 높이고, 부정적 조직 행동인 조직 냉소주의를 낮춤으로서, 조직의 가치와 목표를 향해 노력을 기울이거나 동일시하는 조직몰입(Mowday et al., 1979)을 통해 궁극적으로 영유아 보호과 교육 그리고 관리와 지도에 있어 효율적 성과를 도모(Achmad, 2013; Mowday et al., 1982)하게 된다고 볼 수 있다. 여기서 주의할 것은 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직몰입에 미치는 간접 영향은 임파워먼트를 매개로 한 것보다 조직 냉소주의를 통한 것이 상대적으로 크다는 것이다. 이와 같은 연구결과는 섬김(servant)을 기반으로 한 원장의 리더십은 개인 안에 내재한 긍정성 강화보다 개인 안에 내재한 부정성을 치유하는 데 더 많은 영향을 미침으로써 교사가 조직에 몰입할 수 있도록 지원한다고 볼 수 있다.

육아지원기관 교사의 조직몰입에 미치는 관련 변인을 구조방정식 모델을 통해 환경적 변인인 원장의 서번트 리더십과 개인적 변인인 교사의 조직 냉소주의와 임파워먼트를 중심으로 살펴본 이 연구는 원장의 서번트 리더십이 교사의 긍정적 정서와 태도인 임파워먼트보다 부정적 정서와 태도인 조직 냉소주의에 상대적으로 더 많은 영향을 미침으로써 교사의 조직몰입 향상에 기여한다는 사실을 입증하는데 기여하였다. 그러나 이러한 연구결과는 원장의 리더십이 섬김을

기반으로 한 ‘서번트’형일 때 나타나는 현상이라는 점을 인식해야 한다. 원장의 리더십이 변혁적 또는 거래적 리더십(Bass, 1985)일 때도 유사한 결과가 나오는지 추후 연구를 통해 확인되어야 할 것이다. 누리과정 시행 뿐 아니라 유보통합과 같이 보육 및 교육 분야에서 사회적 변화가 모색되고 있는 현 상황에서 이 연구는 원장의 서번트 리더십 강화 증진 프로그램 개발이 교사의 조직몰입 향상을 위한 전략으로 효과적으로 활용될 수 있음을 제안했다는데 의미를 가진다.

그러나 이 연구는 어린이집과 유치원의 근무환경 차이 때문에 나타날 수 있는 교사들의 조직에 대한 태도를 고려하지 않은 채 누리과정을 공통으로 실시한다는 점만을 토대로 어린이집과 유치원 교사를 통합하여 자료 수집하였다. 이러한 점은 이 연구의 제한점이라 할 수 있다. 따라서 추후 연구에서는 구조방정식 모델을 통해 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직 냉소주의와 임파워먼트를 통해 조직몰입에 미치는 경로가 어린이집과 유치원의 기관에 따라 차이가 있는가를 살펴볼 필요가 있다. 한편 육아지원기관의 규모나 설립유형 또는 근무환경 등이 교사들의 조직 몰입 등에 영향을 미침(Kim & Kim, 2013)에도 불구하고 조직의 이러한 특성을 연구설계를 통해 통제하지 않았기 때문에 이 연구의 결과를 해석하거나 적용할 때 주의가 요구된다. 이러한 점은 이 연구가 같은 또 하나의 제한점으로 추후 연구를 통해 보완되어야 할 부분이라 할 수 있다.

References

- Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Basis & consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.
- Achmad, S. (2013). Role of procedural justice, organizational commitment and job satisfaction on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business & Management*, 8(15), 57-67.
- Andersson, L. M. (1996). Employee cynicism: An examination using a contract violation framework. *Human Relations*, 49(11), 49-61.
- Andersson, L. M., & Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some cause and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 449-470.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M., & Lathans, K. W. (2007). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 110-126.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-325.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bommer, W. H., & Rich, G. A. (1999). *Changing employee attitudes about change: Transformational leader behaviors'(TLBS) longitudinal*

- effects upon employee cynicism about organizational change.* Paper presented Academy of Management Meeting, Chicago. II.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational cynicism: It's nature, antecedents, and consequences. Unpublished doctoral dissertation, Cincinnati University, Ohio, USA.
- Chah, D. O. (2004). The relation of organizational cynicism to leadership, organizational justice, and organizational effectiveness. *Korean Academy of Organization and Management*, 28(4), 249-277.
- Choi, S. Y. (2005). A study on the effect of organizational cynicism and affective commitment on the organizational citizenship behavior of social workers. *Journal of Korean Social Welfare Administration*, 7(2), 1-31.
- Chung, K. J., & Sin, K. S. (2000). The relationship between kindergartens' organizational culture and environment. *Journal of Korea Association of Child Care and Education*, 20(1), 1-29.
- Dannhauser, Z., & Boshoff, A. B. (2006). The relationships between servant leadership, trust, team commitment and demographic variables. *Servant Leadership Research Roundtable Proceedings*.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dhwardkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Servant as leader*. Republished in 1991 by The Robert K. Greenleaf Center in Indianapolis, Indiana, USA.
- Han, M. K. (2009). The influence of early childhood educational institutes director's transformational leadership and teachers' empowerment on teacher's organizational commitment. *Journal of Future Early Childhood Education*, 16(2), 193-215.
- Herbert, S. C. (2003). The relationship of perceived servant leadership and job satisfaction from the follower's perspective. Unpublished doctoral dissertation, Capella University, Minnesota, USA.
- Joo, H. C., Im, B. G., & Lee, M. K. (2012). A study on the relationship of commercial sport center employees' empowerment, organizational cynicism and customer orientation. *The Korea Journal of Sports Science*, 21(1), 333-345.
- Kang, C. H., & Kim, K. S. (2003). An empirical study of social workers' organizational commitment: Analyzing mediating effect of organizational cynicism. *Korean Journal of Social Welfare*, 53, 257-283.
- Kang, H. K. (2011). The relations of principals' autonomy and accountability, teachers' empowerment and school organizational effectiveness. Unpublished doctoral dissertation, Inha University, Incheon, Korea.
- Kang, K. S., & Joung, N. S. (2007). Relationship among principal's servant leadership, teacher's efficacy, and school organizational commitment. *The Journal of Korean Teacher Education*, 24(3), 1-24.
- Kim, E. S., & Kim, S. W. (2013). The influences of organizational characteristics, duties, and

- role characteristics on nursery teachers' organizational immersion: Through the mediums of duty satisfaction and job stress. *Korea Open Association for Early Childhood Education*, 18(3), 25-41.
- Kim, M. H. (2003). The relationship between principals' leadership and teacher empowerment and its effects on the teachers' professional commitment and innovative behavior. *The Journal of Korean Teacher Education*, 20(3), 89-115.
- Kim, Y. H. (2010). Servant leadership and organizational commitment: The roles of empowerment and trust in leader. Unpublished doctoral dissertation, Yeungnam University, Daegu, Korea.
- Ko, J., Price, J. J., & Muller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82, 961-973.
- Kwon, Y. S. (2001). The relationship of HRM practices, trust, and justice with organizational commitment during organizational changes in the Korean public sector: An application of the psychological contract model. Unpublished doctoral dissertation, State University, New York, USA.
- Lee, I. H., Kim, K. T., & Lee, D. S. (2011). The relationships among organizational cynicism, servant leadership, and organizational commitment. *Ordo Economics Journal*, 14(4), 19-37.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-98.
- Min, H. Y. (2010). The relationship of the surface/deep acting in emotion labor and the collectivism on the organizational commitment of kindergarten and child care teachers. *Korean Journal of Child Studies*, 31(5), 17-30.
- Moon, S. B. (2009). *Basic concepts and applications of structural equation modeling with AMOS 19.0*. Seoul: Hakjisa.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steer, R. M. (1982). *Employees organization linkages*. New York: Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Newson, D. R. (2002). Organizational cynicism: The impact on citizenship behavior and organizational change. Unpublished doctoral dissertation, South Florida University, Florida, USA.
- Park, K. H., & Kim, H. J. (2010). The study in the effects of trust in innovation behavior and OCB. *The Korean Research Association for the Business Education*, 24(2), 105-129.
- Park, Y. H. (2001). Organizational cynicism: Dimensions measurement and correlates. Unpublished master's thesis, Seoul National University, Seoul, Korea.
- Regoli, B., Culbertson, R. G., & Crank, J. P. (1991). Using composite measures in police cynicism research: An application of canonical factor regression. *Journal of Quantitative Criminology*, 7(1), 41-58.
- Reyes, P. (1992). *Preliminary models of teacher*

- organizational commitment: Implication for reconstructing the workplace.* Washington, DC: Office of Educational Research and Improvement.
- Scott, C. D., & Jaffe, D. T. (1991). *Empowerment: Building a committed workforce.* California: Kogan Page.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stone, A. G., Robert, F. R., & Patterson, K. (2004). Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(4), 349-361.
- 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.
- Walker, P. D. (1997). A case study of servant leadership. Unpublished doctoral dissertation, The university of San Francisco, San Francisco, USA.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. *Academy of Management Best Papers Proceeding*, 269-273.
- Yu, S. D. (2001). The relationship between transformational leadership and empowerment: The mediating role of trust. *Korean Academy of Organization and Management*, 24(2), 193-218.

Received February 28, 2014
Revision received May 19, 2014
Accepted June 1, 2014