

교육행정공무원 상급자의 감성리더십, 임파워먼트, 직무만족 간의 구조 관계

이 기 용[†]
(중원대학교)

A Structural Relationship among Emotional Leadership of Educational Administrative Officials' Superiors, Empowerment, and Job Satisfaction

Ki-Yong LEE[†]
(Jungwon University)

Abstract

The purpose of this study is to examine structural relations between the emotional leadership of educational administrative officials' superiors and subordinates' empowerment and job satisfaction. To attain the study goal, this researcher finally selected 368 educational administrative officials working in Gyeongsangbuk-do and conducted statistical analysis. Accordingly, this study has drawn the following detailed conclusions:

First, there is statistically significant positive correlation among the subfactors of the emotional leadership of educational administrative officials' superiors and subordinates' empowerment and job satisfaction. Second, it has been found that the hypothetical path model to explain the emotional leadership of educational administrative officials' superiors and subordinates' empowerment and job satisfaction is appropriate. In other words, among the goodness-of-fit indexes of the final study model, $\chi^2=203.657$ ($p<.001$), RMR equals .030, RMSEA is .093, GFI equals .910, and AGFI is .900. About its relative goodness-of-fit indexes, TLI equals .930, NFI is .933, CFI equals .948, and IFI is .949; therefore, all indexes have been found to be allowable. Third, emotional leadership of educational administrative officials' superiors have had this influence directly on job satisfaction. But, the total influence of the emotional leadership of educational administrative officials' superiors on job satisfaction is smaller than that on job satisfaction with the mediation of subordinates' empowerment.

Key words : Educational Administrative Officials, Emotional Leadership, Empowerment, Job Satisfaction

I. 서론

현대 지식정보화사회에서의 교육조직은 효율성과 효과성이라는 관점에서 급속하게 변화되고 있으며, 자율성과 책무성이라는 큰 틀 속에서 무한 경쟁사회로 변모되고 있다. 이와 같은 시대의 흐름에 발맞추어 교육행정기관들도 교육경쟁력을

높이기 위한 지속적인 변화와 개혁이 요구되고 있으며, 이러한 변화를 가져오기 위해서 교육행정조직에서 지도자의 역할은 그 무엇보다 중요하게 부각되어지고 있다. 특히, 관료제적 성격이 강한 교육행정조직이 최근에 와서 사회의 전문적인 요구에 부응하기 위해서 상급자의 감성리더십 및 하급자의 임파워먼트 발휘가 요구되고 있다.

[†] Corresponding author : 043-830-8531, lky1079@hanmail.net

그동안 교육행정조직 연구에서 합리적이고 규범적인 영역에 대한 연구가 주류를 이루어 왔기 때문에 리더십 연구는 거래적 리더십과 변혁적 리더십이 많이 수행되었으며, 그 반면 조직에서의 감성리더십 관련 연구는 다소 소홀히 다루어져 왔다. 즉, 지도자의 리더십에 대한 관점에 있어서 기술적인 능력도 중요하지만, 지도자의 감성적인 측면의 능력이 중요함을 시사한다. 또한, Coleman et al.(2002)에 의하면, 지도자의 감성리더십은 리더 스스로 자신의 내면을 이해하고, 구성원의 감성을 배려함과 동시에 조직 구성원들과의 관계를 자연스럽게 형성하여 조직의 감성역량을 높이는 것이다. 감성리더십의 본질은 지도자 스스로가 자신의 내면을 깊이 있게 성찰하는 데서 시작되며, 하급자의 감성 및 요구를 이해하고 배려함과 동시에 서로가 함께 추구해 가야 할 지향점으로 공동의 선을 찾아서 구성원들을 이끌 수 있는 능력이다(Kim, Jae-Deuk, 2014).

선행연구 분석을 통해서 보면, 상급자의 감성리더십은 유치원 및 초·중등학교 현장연구에서 교사 헌신도, 교직원헌신도, 임파워먼트, 학교조직 개방성, 조직문화 등의 변인을 매개로 조직효과성에 미치는 관계 및 영향을 분석하는 연구들(Kim, Hee-Kyu et al., 2014; Kim, Hyun-Jin · Hwang, Hee-Sook, 2016; Shin, Jung-Sik et al., 2009; Yu, Pyeong-Su, 2012)이 수행되었으며, 상급자의 감성리더십이 감성지능, 조직문화, 조직헌신 등의 변인을 매개로 직무만족에 미치는 관계 및 영향 분석 연구(Go, Hyun · Shin, Moungh-Shin, 2014; Kim, Myoung-Hee · Yang, Sung-Kwan, 2011; Kim, Cheol-Goo, 2008; Shin, Jae-Heub, 2015), 임파워먼트와 직무만족 간의 관계 연구(Mun, Byung-Hwan · Cho, Eun-Jung, 2015; Jang, Young-Sook, 2015) 등이 수행되어졌다.

이러한 연구에서는 감성리더십이 다양한 변인을 매개로 조직효과성에 유의한 상관 및 영향이 있는 중요한 변인이라 제안하였다. Kwon, Sung-Min(2015) 및 Mun, Byung-Hwan · Cho, Eun-

Jung(2015)은 그의 연구에서 조직 구성원의 직무만족을 높이는 중요한 요인으로 임파워먼트를 제안하였다. 하급자의 임파워먼트는 조직의 직무만족 내지는 효과성을 극대화하기 위한 기제로서, 조직 구성원들이 조직의 긍정적인 발전을 위하여 적극적으로 직무를 수행하게 하는 중요한 요인이다. 이에 본 연구에서는 교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 직무만족에 어떠한 영향을 미치는가에 초점을 두었으며, 특히 매개변수로 중요한 요인으로 작용하는 하급자의 임파워먼트를 매개변수로 설정하였다.

이 연구에서 설정한 독립변인인 감성리더십(Emotional leadership)은 지도자가 가지고 있는 감성적이고 사회적 스킬을 개발하고 응용하여 다른 사람에게 건설적인 노력을 발휘하도록 영향력을 행사하는 것이다(Lee, Suk-Yeol, 2006). 즉, 감성리더십은 지도자 스스로 자기를 인식하고 조절·관리하는 능력이며, 타인의 감정을 이해하고 감정을 처리하는 인간관계 능력이라 볼 수 있다. 이 연구에서 상급자 감성리더십의 하위영역으로는 Coleman et al.(2002), Lee, Suk-Yeol(2006), Kang, Kyung-Seok · Song, Lan-Ho(2012), Shin, Jae-Heub(2015) 등의 연구에서 제시한 자기인식 능력, 자기관리 능력, 사회적 인식 능력, 관계관리 능력 등의 네 가지를 설정하였다.

하급자의 임파워먼트(empowerment)는 개인적인 힘이나 정치적인 힘을 쟁취한 상태에서 가치 있다는 느낌과 능력감 또는 힘과 통제를 가졌다는 느낌을 의미한다(Shera & Pages, 1995). 즉, 임파워먼트는 조직의 직무만족을 극대화하기 위한 기제로서, 조직의 발전을 위하여 긍정적이고 적극적으로 직무를 수행하게 하는 중요한 요인이다. 이 연구에서 임파워먼트의 하위영역으로 Spertitzer(1995), Sung, Young-Tae(2006), Yu, Pyeong-Su · Moon, Sun-Hyang(2007) 등의 연구에서 제안한 의미성, 유능성, 자기결정력, 영향력 등의 네 가지를 설정하였다.

직무만족은 학교 조직 내의 한 구성원으로서

사회적, 경제적, 심리적으로 만족하여, 자발적이고 적극적으로 교육활동에 참여하여 학교교육의 목표달성에 기여하고, 개인으로서의 목표달성을 추구하는데 있어서 만족스러운 마음상태와 태도이다(Kim, Beom-Joon, 2000). 즉, 조직의 구성원으로서 직무와 근무 환경적 요인과의 상호작용에 의해 개인이 느끼게 되는 긍정적인 만족의 상태라 볼 수 있다. 또한, 이 연구에서는 Kim, Chang-Gul(2003), Ro, Jong-Hee(2001), Lee, Ki-Yong(2013) 등의 연구에서 제안한 직무만족의 하위요인을 비교·분석하여 직무, 인사, 근무환경, 인간관계, 발전가능성 등을 교육행정공무원의 직무만족 하위영역으로 설정하였다.

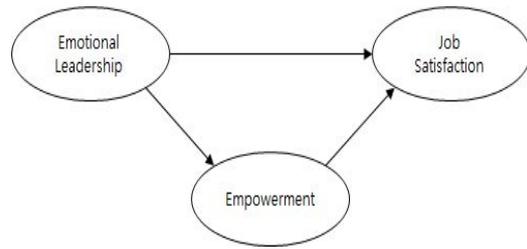
이상에서 볼 때, 그 동안의 선행연구들에서 유치원 및 초·중등학교 지도자의 감성리더십은 직무만족과 통계적으로 유의한 정적 상관 및 영향 관계가 있었으며, 임파워먼트도 직무만족에 유의한 영향을 미친다는 사실을 발견할 수 있었다. 하지만, 이러한 연구들은 일선 학교교육의 기본 방향을 설정하고 계획하는 교육행정공무원 하급자의 직무만족에 영향을 미치는 상급자의 감성리더십에 대한 연구는 거의 수행되지 않았다. 이에 교육행정공무원 상급자의 감성리더십과 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간의 관계를 알아보는 연구는 교육행정적 가치가 매우 높다고 볼 수 있다.

따라서 이 연구의 목적은 교육행정공무원이 지각하는 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간의 구조 관계를 알아보는 것이다. 이러한 연구목적을 달성하기 위한 구체적인 연구내용은 첫째, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트, 직무만족 하위요인 간의 상관관계를 알아보며, 둘째, 상급자의 감성리더십과 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 설명하는 가설적 경로모형의 적합도를 분석하며, 셋째, 상급자의 감성리더십이 직무만족에 직접적으로 미치는 영향과 임파워먼트를 통하여 간접적으로 미치는 영향 효과를 알아보고자 한다.

II. 연구 방법

1. 연구 모형

이 연구에서는 교육행정공무원 하급자가 지각하는 상급자의 감성리더십을 독립변인으로, 하급자의 임파워먼트를 매개변인으로, 직무만족을 종속변인으로 설정하였다. 이에 대한 구체적인 연구모형을 제시하면 아래의 [Fig. 1]과 같다.



[Fig. 1] Research model

2. 연구 대상

본 연구에서는 설문조사를 위하여 경상북도에 근무하는 교육청 및 학교의 교육행정공무원을 대상으로 설문지 400부를 배포하였다. 설문지의 배포와 회수는 우편 및 메일로 진행하였으며, 최종 회수된 설문지는 382부이었다. 이중 설문문항에 대해 불성실하게 응답한 한 설문지 14부를 제외하였으며, 그 결과 최종 연구대상자 설문지는 368부이었다. 이에 대한 구체적인 배경변인별 일반적 특성은 아래의 <Table 1>과 같다.

<Table 1> Characteristic of subjects

Variable	Division	Collection	Collect Rate
Gender	Male	219	59.5
	Female	149	40.5
Career	0~5year	49	13.3
	6~10year	78	21.2
	11~20year	129	35.1
	21year~	112	30.4
Position	6 Grade	68	18.5
	7 Grade	204	55.4
	8~9 Grade	96	26.1
Total		368	100.0

3. 조사도구

가. 감성리더십

교육행정공무원 상급자의 감성리더십을 측정하기 위하여 Coleman et al.(2002), Lee, Suk-Yeol (2006), Shin, Jae-Heub(2015) 등이 개발한 감성리더십 진단 척도를 활용하였다. 이 척도를 교육행정조직의 상황을 고려하여 수정·보완하였으며, 감성리더십 하위요인 및 설문문항 수는 자기인식 능력(7문항), 자기관리 능력(12문항), 사회적 인식 능력(7문항), 관계관리 능력(14문항) 등의 네 가지 요인 및 총 40개 문항으로 구성하였다. 이렇게 선정된 예비설문문항을 기초로 예비조사 및 전문가 검토의 과정을 거친 후 수정·보완하였다.

본 설문조사를 통해 얻어진 설문자료를 활용하여 교육행정공무원 상급자의 감성리더십 하위요인별 요인을 알아보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 연구목적에 적합한 4개 요인을 추출하였다(KMO=.957, $\chi^2(190, N=368)=6084.417, p<.001$). 즉, 관계관리 능력 요인(8문항), 자기인식 능력 요인(5문항), 사회적 인식 능력 요인(4문항), 자기관리 능력 요인(3문항) 등 총 20개 문항이었다. 또한, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십 척도에 대한 신뢰도를 분석한 결과에서, 감성리더십의 하위요인인 관계관리 능력 요인의 Cronbach's α 계수는 .941, 자기인식 능력 요인은 .883, 사회적 인식 능력 .909, 자기관리 능력 요인은 .889로 나타났으며, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십 전체에 대한 신뢰도 계수는 .962로 높게 나타났다. 이에 대한 구체적인 내용은 <Table 2>와 같다.

나. 임파워먼트

이 연구에서는 매개변수인 교육행정공무원 하급자의 임파워먼트를 측정하기 위하여 Spertzer (1995), Sung, Young-Tae(2006), Yu, Pyeong-Su · Moon, Sun-Hyang(2007) 등이 활용한 척도를 교육행정조직원의 상황에 적합하도록 문구를 수정·보완하여 사용하였다. 하급자의 임파워먼트 척도의

<Table 2> Questionnaire on the Emotional Leadership

Territory	Number of item	Cronbach's α
Relation management ability	8	.941
Self-awareness ability	5	.883
Social awareness ability	4	.909
Self-management ability	3	.889
Total	20	.962

하위요인 및 설문문항 수는 의미성(3문항), 유능성(4문항), 자기결정력(4문항), 영향력(4문항) 등의 네 가지 요인 및 총 15개 문항으로 구성하였다. 이렇게 선정된 예비설문문항을 기초로 예비조사 및 전문가 검토의 과정을 거친 후 보완하였다.

본 설문조사를 통해 얻어진 설문자료를 활용하여 교육행정공무원 하급자의 임파워먼트 하위요인별 요인을 알아보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 연구목적에 적합한 4개 요인을 추출하였다(KMO=.907, $\chi^2(55, N=368)=2802.134, p<.001$). 즉, 자기결정력(4문항), 의미성(3문항), 영향력(2문항), 유능성(2문항) 등 총 11개 문항이었다. 또한, 교육행정공무원 하급자의 임파워먼트에 대한 신뢰도분석 결과에서, 임파워먼트의 하위요인인 자기결정력의 Cronbach's α 계수는 .909, 의미성은 .882, 영향력은 .817, 유능성은 .833으로 나타났으며, 하급자의 임파워먼트 전체에 대한 신뢰도 계수는 .926으로 높게 나타났다. 이에 대한 구체적인 내용은 <Table 3>과 같다.

<Table 3> Questionnaire on the Empowerment

Territory	Number of item	Cronbach's α
Self-determination	4	.909
Meaningfulness	3	.882
influence	2	.817
Competence	2	.833
Total	11	.926

다. 직무만족

이 연구의 종속변인인 교육행정공무원의 직무만족 척도는 Kim, Chang-Gul(2003), Ro, Jong-Hee(2001), Lee, Ki-Yong(2013) 등의 연구에서 활용한 설문지를 토대로 교육행정조직의 상황에 적합하도록 문구를 보완하여 사용하였다. 하급자의 직무만족 척도의 하위요인 및 설문문항 수는 직무요인(4문항), 인사 요인(4문항), 근무환경 요인(6문항), 인간관계 요인(4문항), 발전가능성 요인(4문항) 등의 다섯 가지 요인 및 총 22문항으로 구성하였다. 이렇게 선정된 예비설문문항을 기초로 예비조사 및 전문가 검토의 과정을 거친 후 수정·보완하였다.

본 설문조사를 통해 얻어진 설문자료를 활용하여 교육행정공무원 하급자가 지각하는 직무만족 하위요인별 요인을 알아보기 위해 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과 연구목적에 적합한 4개 요인을 추출하였다(KMO=.928, $\chi^2(91, N=368)=3038.313, p<.001$). 즉, 근무환경(4문항), 인사(4문항), 직무(3문항), 인간관계(3문항) 등 14개 문항이었다. 또한, 교육행정공무원 하급자의 직무만족에 대한 신뢰도를 분석한 결과에서, 직무만족의 하위요인인 근무환경 요인의 Cronbach's α 계수는 .874, 인사 요인은 .885, 직무 요인은 .776, 인간관계 요인은 .745로 나타났으며, 교육행정공무원 하급자의 직무만족 전체에 대한 신뢰도 계수는 .929로 높게 나타났다. 이에 대한 구체적인 내용은 <Table 4>와 같다.

<Table 4> Questionnaire on the Job Satisfaction

Territory	Number of item	Cronbach's α
Working Environment	4	.874
Personnel	4	.885
Duty	3	.776
Human Relation	3	.745
Total	14	.929

4. 자료 분석 방법

수집된 설문자료는 SPSS 18.0 및 AMOS 18.0 프로그램을 활용하여 통계분석을 실시하였으며, 구체적인 통계분석 방법은 다음과 같다.

첫째, 문항의 일반적인 특성에 대한 기초자료를 산출하기 위하여 기술통계 분석을 실시하였으며, 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 설문문항의 요인을 알아보기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였으며, 요인분석 결과를 반영하여 설문문항의 신뢰도를 검증하기 위하여 Cronbach's α 값을 산출하였다. 둘째, 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간의 관계를 분석하기 위하여 상관관계분석을 실시하였다. 셋째, 상급자의 감성리더십과 하급자의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 영향을 알아보기 위하여 구조방정식모형분석을 수행하였으며, 간접효과와 총 효과의 유의성을 검증하기 위해 부트스트래핑을 실시하였다.

Ⅲ. 연구 결과

1. 감성리더십과 임파워먼트 및 직무만족 간의 상관관계

교육행정공무원 상급자의 감성리더십과 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간의 상관관계분석 결과, 상급자의 감성리더십의 하위요인(관계관리 능력, 자기인식 능력, 사회적 인식 능력, 자기관리 능력)과 하급자의 임파워먼트의 하위요인(자기결정력, 의미성, 영향력, 유능성) 및 직무만족의 하위요인(근무환경, 인사, 직무, 인간관계) 간에는 통계적으로 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 구체적인 내용은 아래의 <Table 5>와 같다.

<Table 5> Intercorrelation between Variables

Division		Emotional Leadership				Empowerment				Job Satisfaction			
		EL1	EL2	EL3	EL4	EP1	EP2	EP3	EP4	JS1	JS2	JS3	JS4
Emotional Leadership	EL1	1.00											
	EL2	.72***	1.00										
	EL3	.77***	.63***	1.00									
	EL4	.74***	.73***	.66***	1.00								
Empowerment	EP1	.54***	.41***	.48***	.51***	1.00							
	EP2	.48***	.47***	.43***	.41***	.52***	1.00						
	EP3	.42***	.38***	.38***	.43***	.70***	.53***	1.00					
	EP4	.43***	.40***	.35***	.43***	.64***	.58***	.63***	1.00				
Job Satisfaction	JS1	.45***	.32***	.36***	.45***	.59***	.34***	.43***	.45***	1.00			
	JS2	.48***	.37***	.40***	.50***	.56***	.40***	.45***	.44***	.67***	1.00		
	JS3	.48***	.38***	.37***	.43***	.59***	.60***	.59***	.65***	.59***	.65***	1.00	
	JS4	.60***	.49***	.55***	.54***	.63***	.47***	.51***	.48***	.66***	.66***	.57***	1.00

*** p<.001

※ EL1: Relation management ability, EL2: Self-awareness ability, EL3: Social awareness ability, EL4: Self-management ability

EP1: Self-determination, EP2: Meaningfulness, EP3: Influence, EP4: Competence

JS1: Working Environment, JS2: Personnel, JS3: Duty, JS4: Human Relation

위의 <Table 5>에서와 같은 통계 분석한 결과에서 보면, 첫째, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십과 하급자의 임파워먼트 하위요인 간에는 통계적으로 모두 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 상급자의 감성리더십 하위요인 중 관계관리 능력은 하급자 임파워먼트의 자기결정력($r=.54$), 의미성($r=.48$), 유능성($r=.43$), 영향력($r=.42$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 자기인식 능력은 의미성($r=.47$), 자기결정력($r=.41$), 유능성($r=.40$), 영향력($r=.38$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 사회적 인식 능력은 자기결정력($r=.48$), 의미성($r=.43$), 영향력($r=.38$), 유능성($r=.35$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 자기관리 능력은 자기결정력($r=.51$), 영향력($r=.43$), 유능성($r=.43$), 의미성($r=.41$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었다.

둘째, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십과 직무만족 하위요인 간에는 통계적으로 모두 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

상급자의 감성리더십 하위요인 중 관계관리 능력은 직무만족의 인간관계($r=.60$), 인사($r=.48$), 직무($r=.48$), 근무환경($r=.45$)과 $p<.001$ 수준에서 높

은 정적 상관이 있었으며, 자기인식 능력은 인간관계($r=.49$), 직무($r=.38$), 인사($r=.37$), 근무환경($r=.32$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 사회적 인식 능력은 인간관계($r=.55$), 인사($r=.40$), 직무($r=.37$), 근무환경($r=.36$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 자기관리 능력은 인간관계($r=.54$), 인사($r=.50$), 근무환경($r=.45$), 직무($r=.43$)와 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다.

셋째, 교육행정공무원 하급자의 임파워먼트와 직무만족 하위요인 간에는 통계적으로 모두 높은 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 하급자 임파워먼트의 자기결정력은 인간관계($r=.63$), 근무환경($r=.59$), 직무($r=.59$), 인사($r=.56$)와 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 의미성은 직무($r=.60$), 인간관계($r=.47$), 인사($r=.40$), 근무환경($r=.34$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 영향력은 직무($r=.59$), 인간관계($r=.51$), 인사($r=.45$), 근무환경($r=.43$)과 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있었으며, 유능성은 직무($r=.65$), 인간관계($r=.48$), 근무환경($r=.45$), 인사($r=.44$)와 $p<.001$ 수준에서 높은 정적 상관이 있는 것으로

나타났다.

2. 연구모형의 적합도 검증

교육행정공무원 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간의 가설적 경로모형의 적합도를 검증하고 변인들 간의 영향관계를 알아보기 위하여 구조방정식모형분석을 실시하였다. 구조방정식모형분석에서의 모형계수 추정방식은 최대우도법을 사용하였으며, 본 연구에서 설정한 가설적 경로모형의 적합도를 검증하는 일반적인 절대적합도 기준치로는 χ^2 통계량, RMR, RMSEA, GFI, AGFI이며, 상대적합도 지수는 TLI, NFI, CFI, IFI 등을 활용하였다. 그 결과, 최초 연구모형의 적합도 지수는 <Table 6>과 같다.

<Table 6> Fitness analysis of the initial research model

Scale		Criteria	Initial model
Absolute Fit Measures	$\chi^2(p)$	$p > .05$	257.501 (p=.000)
	df	-	51
	RMR	$v \leq .05$.031
	RMSEA	$v \leq .10$.105
	GFI	$v \geq .90$.890
Relative Fit Measures	AGFI	$v \geq .90$.832
	TLI	$v \geq .90$.911
	NFI	$v \geq .90$.916
	CFI	$v \geq .90$.931
	IFI	$v \geq .90$.931

<Table 6>에서와 같이, 최초 연구모형의 적합도 지수 중 절대적합도 지수의 GFI는 .890, AGFI는 .832로서 수용수준(.90이상)에 적합하지 못하는 것으로 나타났다. 또한, RMR 값은 .031로서 수용수준(.05 이하)에 적합하였지만, RMSEA는 .105로서 수용수준(.10 이하)에 적합하지 못하는 것으로 나타났다. 이에 반해서, 상대적합도 지수인 TLI는 .911, NFI는 .916, CFI는 .931, IFI는 .931로 나타나 수용수준(.90 이상)에 모두 적합한 것으로 나타났다.

절대적합도 지수는 연구자가 설정한 연구모델

이 표본공분산행렬에 존재하는 분산/공분산을 설명할 수 있는 비율을 모델이 없는 경우의 설명량과 비교하여 추정한 추정치이며, 일반적으로 흔히 사용되고 있는 지수로서 RMSEA, GFI, AGFI가 있다(Moon, Soo-Back, 2013). 본 연구모형의 적합도 검증결과, 절대적합도 지수 중 RMSEA, GFI, AGFI가 적합도 수용 수준에 못 미쳤기 때문에 본 연구모형을 채택할 수 없었다.

이에 절대적합도 지수를 높이기 위해서는 수정지수(Modification Index: M.I)를 이용하여 여러 항목 중 수정지수가 큰 항목부터 순차적으로 수정해가면서 모형의 적합도를 살펴보아야 한다(Yu, Jong-Pil, 2012). 즉, χ^2 값을 낮춰 적합도를 개선시키는 방법으로 수정지수가 큰 순서대로 내생잠재변수의 구조 오차항과 오차항인 e11과 e13, 외생잠재변수의 오차항 e2와 e4 간에 공분산을 설정하여 분석한 결과, 최종 연구모형 적합도 지수는 아래의 <Table 7>과 같다.

<Table 7> Fitness analysis of the final research model

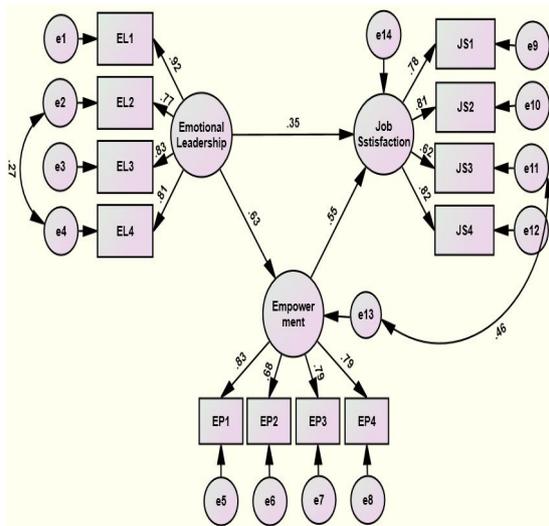
Scale		Criteria	Final model
Absolute Fit Measures	$\chi^2(p)$	$p > .05$	203.657 (p=.000)
	df	-	49
	RMR	$v \leq .05$.030
	RMSEA	$v \leq .10$.093
	GFI	$v \geq .90$.910
Relative Fit Measures	AGFI	$v \geq .90$.900
	TLI	$v \geq .90$.930
	NFI	$v \geq .90$.933
	CFI	$v \geq .90$.948
	IFI	$v \geq .90$.949

<Table 7>에서와 같이, 최종 연구모형의 적합도 지수 중 절대적합도 지수인 $\chi^2 = 203.657$ ($p < .001$), RMR는 .030, RMSEA는 .093, GFI는 .910, AGFI는 .900으로서, 모든 값이 수용수준에 적합한 것으로 나타났으며, 상대적합도 지수인 TLI는 .930, NFI는 .933, CFI는 .948, IFI는 .949로 나타나 수용수준(.90 이상)에 모두 적합한 것

으로 나타났다. 따라서 모든 적합도 지표들이 수용수준보다 높은 적합도를 보였기 때문에 본 연구모형은 대체로 양호한 모형이라 볼 수 있다.

3. 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트, 직무만족 간의 구조 관계

이 연구의 모형적합도 결과를 통하여 얻어진 최초 연구모형과 최종 연구모형을 비교해 보면, 최종 연구모형은 최초 연구모형에 비해서 자유도가 2만큼 감소하였지만, χ^2 의 값이 53.844만큼 감소하여 유의수준 .05, 자유도 2일 때의 χ^2 의 감소폭이 자유도 감소를 상쇄시킬 만큼 충분히 감소하였으므로 최종 연구모형은 최초 연구모형에 비해 우수하다고 볼 수 있다. 따라서 최종 연구모형은 이 연구에 적합한 것으로 판단되었기, 표준화 경로계수로 나타난 최종 경로모형을 도출하여 제시하면 [Fig. 2]와 같다.



[Fig. 2] Standardized path estimation results

그 다음으로, 최종 연구모형의 경로 및 구조분석 결과를 제시하면, <Table 8>과 같다. 구체적인 내용을 보면, 표준화 추정치는 교육행정공무원 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트, 직무만족이 모두 기준값 .50 이상이었으며, C.R. 값도

상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트, 직무만족이 모두 기준값 2.0 이상이었기 때문에 통계적으로 유의한 결과라 볼 수 있다.

또한, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십 개념 신뢰도는 .938, 하급자의 임파워먼트 .918, 직무만족 .907으로서, 이론적으로 개념 신뢰도가 .70 이상으로 나타났기 때문에 최종 연구모형은 개념 신뢰도가 높다고 볼 수 있다.

<Table 8> Path and structure analysis of the final research model

Concept	Standardized estimates	C.R	p-value	Reliability concept
Emotional Leadership(EL) Relation m. a←EL	.923			.938
Self-awareness ability←EL	.772	18.622	.000	
Social awareness a←EL	.828	21.390	.000	
Self-management a←EL	.809	20.250	.000	
Empowermen(EP) Self-determination←EP	.828			.918
Meaningfulness←EP	.684	13.949	.000	
Influence←EP	.791	16.823	.000	
Competence←EP	.787	16.718	.000	
Job Satisfaction(JS) Working Environmen←JS	.781			.907
Personnel←JS	.809	6.005	.000	
Duty←JS	.621	5.720	.000	
Human Relation ←JS	.823	6.022	.000	
JS ← EL	.351			.844
EP ← EL	.633	11.818	.000	
JS ← EP	.551	3.976	.000	

4. 상급자의 감성리더십 및 하급자의 임파워먼트가 직무만족에 미치는 효과 분석

교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 직무만족에 직접적으로 미치는 영향과 하급자의 임파워먼트를 통해 간접적으로 미치는 영향을 알아보기 위하여 공분량 분해를 실시하였으며, 간접효과의 유의성을 검증하기 위하여 부트스트래핑을 실시하였다. 최종 연구모형의 직·간접효과에 대한 분석 결과를 제시하면, 아래의 <Table 9>와 같다.

<Table 9> Indirect-direct effect analysis

Path structure	Standardization					
	Total effect	Direct effect	Indirect effect	S.E	Bootstrap 95% interval	p
EL→EP	.633*** (p=.000)	.633*** (p=.000)	-	-	-	-
EL→JS	.351*** (p=.000)	.351*** (p=.000)	-	-	-	-
EP→JS	.551*** (p=.000)	.551*** (p=.000)	-	-	-	-
EL→ EP → JS	.699*** (p=.000)	.351*** (p=.000)	.349*** (p=.000)	.048	.342-.923	.010

<Table 9>에서와 같이, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 하급자의 임파워먼트에 직접적으로 미치는 효과(.633, $p<.001$), 상급자의 감성리더십이 직무만족에 직접적으로 미치는 효과(.351, $p<.001$), 하급자의 임파워먼트가 직무만족에 직접적으로 미치는 효과(.551, $p<.001$)는 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

상급자의 감성리더십이 하급자의 임파워먼트, 직무만족에 미치는 직·간접적 효과분석에서 부트스트래핑으로 간접효과의 유의성을 검증한 결과, p 값이 .010으로 나타나 통계적으로 유의하였으며, 부트스트랩 95% 신뢰구간이 0을 포함하지 않으므로 간접효과는 유의수준 $p<.05$ 에서 유의하다고 볼 수 있다. 이러한 결과에 의해 교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 직무만족에 직접적으로 영향을 미치는 효과(.351)보다 하급자의 임파워먼트를 매개로 직무만족에 영향을 미치는 총효과(.699)가 더 큰 것으로 나타났다. 이는 교육행정공무원의 직무만족을 높이기 위해 하급자의 임파워먼트 부여를 위한 노력을 기울인다면 더 큰 효과를 가져 올 수 있음을 의미한다.

IV. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 교육행정공무원 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간

의 구조 관계를 알아보는 것이었다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위하여 경상북도에 근무하는 교육행정공무원 368명을 연구대상으로 하여 통계분석을 실시하였다. 분석방법은 감성리더십, 임파워먼트, 직무만족 척도의 탐색적 요인분석, 신뢰도 분석, 구조방정식모형분석 등이었으며, 이에 대한 구체적인 연구결론은 다음과 같다.

첫째, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십의 하위요인은 하급자의 임파워먼트 및 직무만족의 하위요인과 통계적으로 유의한 정적 상관이 있었으며, 하급자의 임파워먼트 하위요인도 직무만족의 하위요인과 유의한 정적 상관이 있는 것으로 나타났다. 이러한 상급자의 감성리더십과 직무만족의 하위요인들과 유의한 정적 상관이 있다는 선행연구(Go, Hyun · Shin, Moungh-Shin, 2014; Kim, Myoung-Hee · Yang, Sung-Kwan, 2011; Shin, Jae-Heub, 2015)와 유사한 연구결과를 보였으며, 하급자의 임파워먼트와 직무만족의 하위요인들과 유의한 정적 상관이 있다는 선행연구(Mun, Byung-Hwan · Cho, Eun-Jung, 2015; Jang, Young-Sook, 2015)와 유사한 결과이었다.

이러한 결과들을 볼 때, 지방교육행정의 중요한 역할을 수행하는 교육청 교육행정공무원의 직무만족을 향상시키기 위해서는 상급자에게 감성리더십의 자기인식 능력과 자기관리 능력, 구성원들과의 인간관계적 배려를 위한 관계관리 능력 및 사회적 인식 능력을 함양할 수 있도록 적극적인 지원이 요구된다. 또한, 하급자에게는 임파워먼트를 구성하는 자기결정력, 자신의 직무에 대한 의미성 및 영향력, 하급자의 업무수행 능력 향상 등이 요구된다.

둘째, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십, 하급자의 임파워먼트 및 직무만족 간의 영향 관계를 설명하는 가설적 경로모형은 최초 연구모형을 수정하여 산출한 최종 연구모형의 모든 적합도 지수들이 수용수준보다 높은 적합도를 보였기 때문에 대체로 양호한 모형이라 볼 수 있다. 즉, 최종 연구모형의 적합도 지수 중 절대적합도 지수

인 $\chi^2=203.657$ ($p<.001$), RMR .030, RMSEA .093, GFI .910, AGFI .900으로서, 모든 값이 수용수준에 적합하였으며, 상대적합도 지수인 TLI .930, NFI .933, CFI .948, IFI .949으로서, 수용수준(.90 이상)에 모두 적합한 것으로 나타났다.

셋째, 구조방정식모형에 의한 경로관계를 분석한 결과, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 직무만족에 직접적으로 미치는 영향이 있었지만, 하급자의 임파워먼트를 매개로 직무만족에 영향을 미치는 총효과가 더 큰 것으로 나타났다. 이 결과와 유사한 연구로서, 교육행정공무원 상급자는 아니지만 학교장의 감성리더십이 직무만족에 직접적으로 미치는 영향 관련 선행연구(Shin, Jae-Heub, 2015; Yu, Pyeong-Su, 2012)에서와 같이, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 직무만족을 높이는 데 긍정적인 작용을 하고 있음을 알 수 있다. 또한, 교육행정공무원 상급자의 감성리더십이 하급자의 임파워먼트를 매개로 직무만족에 영향을 미치는 총효과가 더 크다는 결과에서 볼 때, 교육행정조직의 직무만족을 높이기 위해서는 상급자의 감성리더십뿐만 아니라 하급자의 임파워먼트를 높이기 위한 노력이 요구된다.

즉, 교육행정조직 구성원의 직무만족을 높이기 위하여 교육행정공무원 상급자는 자신의 가치나 능력에 대한 긍정적인 마인드를 가지고, 구성원들의 특성을 파악하여 구성원 개개인에게 동기부여가 필요할 것이다. 또한, 임파워먼트와 관련하여 하급자들에게는 업무수행에서의 의사결정 능력 및 직무역량 향상, 수행방법에 대한 결정재량권 확보, 업무에 대한 자신감 등과 같은 자기결정력 및 유능성을 높이려는 노력이 요구된다.

이상과 같은 연구결론을 토대로 후속연구를 위한 몇 가지 제언을 하면, 다음과 같다. 첫째, 이 연구에서는 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 감성리더십과 임파워먼트 변인만을 고려하였지만, 향후 교육행정공무원의 직무만족을 높이기 위한 다양한 지도성 유형, 팔로워십, 자기효능감, 조직헌신도 등의 영향 요인을 고려할 필요가 있

다. 둘째, 이 연구에서는 설문조사를 통한 양적 연구를 수행하였지만, 향후 연구에서는 교육행정기관 구성원들이 생각하는 내용을 심층 면담하는 질적 연구방법의 병행이 요구된다.

References

- Coleman, D. · Boyatzis, R. & Mckee, A.(2002). Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence. Harvard Business School Press.
- Go, Hyun(2015). The influence of director's servant leadership on relation to empowerment and organizational commitment of childcare teachers, *Early Childhood Education Research*, 35(1), 5~28.
- Go, Hyun · Shin, Moungh-Shin(2014). Influences of Director's Emotional Leadership on Preschool Teacher Job Satisfaction and Teacher Commitment, *Journal of Future Early Childhood Education*, 21(1), 249~268.
- Jang, Young-Sook(2015). The Causal Relationship among Kindergarten Teacher's Empowerment, Job Satisfaction, Teacher Leadership and Commitment to Teaching, *Journal of Learner-Centered Curriculum and Instruction*, 15(4), 159~179.
- Kang, Kyung-Seok · Song, Lan-Ho(2012). The Relationship among Principal's Emotional Leadership, LMX, TMX, CMX, and School Organizational Effectiveness, *Korean Journal of Educational Administration*, 30(1), 471~498.
- Kim, Beom-Joon(2000). Meta-analysis of teachers' job satisfactions, Yonsei University Graduate School PhD thesis.
- Kim, Chang-Gul(2003). Education Organizational Behavior, Seoul: Hyungseul.
- Kim, Cheol-Goo(2008). The Effects of School Principals' Emotional Leadership, Teachers' Emotional Intelligence and Job Satisfaction on Teachers' School Organizational Commitment, Inha University Graduate School PhD thesis.
- Kim, Hee-Kyu · Rhew, Choon-Geun · Choi, Sang-Yeong(2014). The Effect of principal's Emotional Leadership on School Climate and School Effectiveness, *The Journal of Educational Research*, 12(2), 181~202.

- Kim, Hyun-Jin · Hwang, Hee-Sook(2016). The Effects of Kindergartens' Organizational Culture, Directors' Transformational Leadership and Teachers' Creative Personality on Kindergarten Teachers' Teaching Flow, *The Journal of Fisheries and Marine Sciences Education*, 28(1), 150~161.
- Kim, Jae-Deuk(2014). *Leadership Workbook*, Gyeonggi-do: Knowledge community.
- Kim, Myoung-Hee · Yang, Sung-Kwan(2011). Mediating effect of the LMX on the relationship between principal's emotionally intelligent leadership and teacher's job satisfaction, *Korean Journal of Educational Administration*, 29(1), 57~81.
- Kwon, Sung-Min(2015). Early Childhood Teacher Job Satisfaction Related to Analysis of Structural Relationship, *Early Childhood Education Journal*, 19(2), 349~375.
- Lee, Ki-Yong(2013). A Study on the Relationship between Job Satisfaction of Lower-ranking Officers and Transformational Leadership of Higher-ranking Officers for the Government Employees in Education Administration, *The Journal of Fisheries and Marine Sciences Education*, 25(4), 863~877.
- Lee, Suk-Yeol(2006). Development and Validation of An Emotional Leadership Scale for Principals, *Korean Journal of Educational Administration*, 24(3), 51~78.
- Moon, Soo-Back(2013). *Basic Concepts and Applications of Structural Equation Modeling*, Seoul: Hakjisa.
- Mun, Byung-Hwan · Cho, Eun-Jung(2015). A Study of the Relations among Early Childhood Teacher's Variables Empowerment and Job Satisfaction, *Holistic Education Study*, 19(2), 21~39.
- Ro, Jong-Hee(2001). Conceptualizing and Measuring Job Satisfaction of Teachers, *Korean Journal of Educational Administration*, 19(2), 163~181.
- Shera, W. & Page, J.(1995). Creating more effective human service organization through strategies of empowerment. *Administration in Social Work*, 19(4), 1~16.
- Shin, Dong-Han(2008). Relationship Among Principal's Emotional Leadership, Teachers' Teaching Commitment and School Organizational Effectiveness, *Korean Journal of Educational Administration*, 26(3), 125~149.
- Shin, Jae-Heub(2015). A Structural Relationship among Principal's Emotional Leadership, School Organizational Culture, and Job Satisfaction, *The Journal of Educational Research*, 13(1), 121~142.
- Shin, Jung-Sik · Kim, Hyun-Jin · Kim Sang-Don(2009). A Study of the Influential Relationships among the Principal's Emotional Leadership, the Openness and the Effectiveness of the School Organizations, *Korean Journal of Educational Administration*, 27(4), 199~224.
- Spreitzer, G. M.(1995). Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442~1465.
- Sung, Young-Tae(2006). *Effect of the Type of Leadership of the Leaders of Basic Local Government on Organizational Commitment of Public Servants*, Keimyung University Graduate School PhD thesis.
- Yu, Jong-Pil(2012). *Structural equation modeling concepts and understanding*, Seoul: Hannarae.
- Yu, Pyeong-Su(2012). The Effects of the Teachers' Empowerment, Teachers' Organizational commitment, and Principals' Emotional Leadership on the Organizational Effectiveness in Specialized Vocational High School *Korean Journal of Educational Administration*, 30(1), 575~601.
- Yu, Pyeong-Su · Moon, Sun-Hyang(2007). A study on the Instrument Development of Empowerment Levels' Measurement for High School Students, *The Journal of Educational Research*, 5(2), 25~55.

-
- Received : 18 April, 2016
 - Revised : 03 May, 2016
 - Accepted : 12 May, 2016