

4차 산업혁명시대 인재양성을 위한 서번트 리더십 지수(SLQ) 척도 개발 및 타당도 연구

For Talents Cultivation in the 4th Industrial Revolution Era, Servant Leadership Quotient (SLQ) Scale Development and Validity Study

박병기*, 김희경**, 나미현***, 김봉주****, 류철식*****

웨신대 사회문화교육학과 미래교육리더십*, 강남대학교 사회복지학과**, 단국대학교 교육학과***, 호서대학교 일반대학원 사회복지학과****, 한국영상대학교 사회복지학과*****

Bradley B. Park(ccsports@wgst.ac.kr)*, Hee Kyoung Kim(doit-hee@hanmail.net)**,
Mi-Hyeon Na(ds2myy@hanmail.net)***, Bong Ju Kim(kbju88@hanmail.net)****,
CheolSik Ryoo(sjwee2016@gmail.com)*****

요약

본 연구는 개인의 서번트 리더십 지수(SLQ)를 측정할 수 있는 척도를 개발하고 그 타당성을 검증하는 것에 목적이 있다. 이를 위해 관련 문헌 및 선행연구를 중심으로 총 100문항을 구성하였다. 탐색적 요인 분석결과 5개 요인으로 구분되었으며, 최종 선정은 40문항에 해당한다. 1 요인은 경청(5문항), 공감(4문항), 치유(4문항), 2 요인은 미래보기(2문항), 청지기정신(3문항), 이웃성장에 헌신(4문항), 공동체 세우기(4문항), 3요인은 개념화(5문항), 4요인은 인식(5문항), 5요인은 설득(4문항)에 해당한다. 최종 선정된 전체 문항에 대한 신뢰도는 .97에 해당하였으며, 서번트 리더십 지수 전체와 하위요인 간에는 $r=.788\sim.872$ 범위 안에 해당하여 통계적으로 높은 상관성이 있는 것으로 나타났다. 인구사회학적 변인간의 관계를 알아보기 위해 일원분산 분석을 실시한 결과 성별에 따라 서번트 리더십 전체 지수는 차이가 없었으나 초, 중, 고, 성인에 따라 유의하게 차이가 있는 것으로 나타났다. 사후 검증 결과 서번트 전체 지수에서는 학생집단(초,중고) 간에는 차이가 없었으나 성인초기, 성인중기 집단과는 차이가 있는 것으로 나타났다. 본 연구는 집단이나 조직의 범위에서 벗어나 개인의 서번트 리더십 지수(SLQ)를 측정할 수 있도록 문항이 구성되어 있어서 다양한 분야에서 활용할 수 있다는 것에 의의가 있다.

■ 중심어 : | 서번트 리더십 | SLQ | 척도개발 | 타당도 |

Abstract

The purpose of this study is to develop and validate the measure of individual Servant Leadership Quotient (SLQ). For the purpose, a total of 100 questions were composed based on the relevant literature and previous studies. As a result of exploratory factor analysis, it was classified into five factors, and the final choice corresponds to 40 questions. The first factor comprises thirteen items reflecting listening (5 items), empathy (4 items), healing (4 items), and the second factor consists of nine items which are futuristic view (2 items), stewardship (3 items), commitment to the growth of others (4 items), community building (4 questions). The third factor is conceptualization (5 questions), the fourth factor is recognition (5 questions), and the fifth factor is persuasion (4 questions). The reliability of the final selected items was .97, and there was a statistically high correlation between the overall Servant Leadership Quotient and the subfactors within the range of $r = .788 \sim .872$. As a result of one-way ANOVA to find out the relationship between demographic variables, the overall Servant Leadership Quotient was not different according to gender, but it was significantly different among elementary, middle, high school students and adults. As a result of the post-test, there were no differences among the student groups (elementary and middle school) in the overall Servant Leadership Quotient, but there were differences between the early adult and middle adult groups. This study is meaningful because the questions are structured to measure individual Servant Leadership Quotient (SLQ), which goes beyond the scope of groups or organizations Servant Leadership Quotient.

■ keyword : | Servant Leadership | SLQ | Scale Development | Validity |

I. 서론

오늘날 우리 사회는 매우 다양하고 급속하게 변화하고 있다. 2016년 1월 스위스 다보스에서 열린 세계경제포럼(WEF)에서 '4차 산업혁명의 이해'라는 주제로 포럼이 열리면서 4차 산업혁명은 경제 분야 및 사회 전반에 걸쳐 화두로 떠오르고 있다[1][2].

1차 산업혁명은 18세기 증반 증기기관으로 시작된 '기계시대'를 말하며, 2차 산업혁명은 19세기 후반의 '전기시대' 시대, 3차 산업혁명은 컴퓨터와 네트워크 등장으로 정보기술이 시작된 '컴퓨터 혁명', '디지털 혁명' 시대를 말한다[3]. 4차 산업혁명 시대를 박창규[4]는 '엄마기계' 시대로 설명하고 있다. 엄마기계는 엄마의 특성을 가진 각종 시스템, 장치, 소프트웨어가 의도, 맥락, 환경 등을 고려하여 맞춤형 서비스를 제공하는 것을 말한다.

이처럼 사회가 변화함에 따라 인간에게 요구되는 역할 또한 달라지고 있다. 1차 산업혁명 시대에는 근면, 성실, 노력이 인정받았다면, 2차 산업혁명 시대에는 전문능력을 갖춘 유능한 인재가 인정받았고, 3차 산업혁명 시대에는 혁신, 창의역량을 갖춘 인재가 인정받았다. 그렇다면 4차 산업혁명 시대는 어떤 인재가 필요할까? 4차 산업혁명은 '디지털화'라는 큰 틀 안에서 현실과 가상의 경계가 소멸하고 전면적으로 초 연결화가 시작된다. 또한, 인간과 기계가 협력하는 시대가 도래된다.

따라서 4차 산업혁명 시대는 인간에게 요구하는 능력이 이전 시대와는 다를 수밖에 없다. 이전 시대에는 지식이 많은 사람이 살아남고 사회를 이끌어 갔다면 4차 산업혁명 시대에는 플랫폼과 네트워크를 융합할 수 있는 융합형 인재로서 지식을 창의적으로 활용하고 응용할 수 있는 사람이 필요하다. 따라서 본연의 전문성을 갖춘 상태에서 다양한 분야를 이해하는 리더의 역할이 중요해진다. 왜냐하면 미래의 리더는 소통과 책임, 수평적인 시각에서 시스템 전체를 볼 수 있어야 하기 때문이다. 박병기[5]는 "제 4차 산업혁명 시대가 기술로만 해석되면 두려움을 주지만 건전한 세계관과 서번트 리더십의 관점으로 해석하면 기회를 준다."고 하였다. 서번트 리더십은 새로운 시대에서도 중요하다.

선행연구를 살펴보면 리더십은 시대의 흐름에 따라

변화하는 모습을 볼 수 있다. 과거에는 기능중심의 리더십, 관리자 중심의 리더십, 슈퍼리더십과 관련된 분야가 주를 이루었다고 한다면, 근래에는 수직적 리더의 시대가 끝나고 수평적인 관계에서의 소통과 관련된 리더십이 주목받고 있다.

리더십 연구에서 가장 최근에 주목받고 있는 리더십 중의 하나가 서번트 리더십(Servant Leadership)이다. 서번트 리더십은 Greenleaf[6]에 의해 처음 제시된 개념으로 리더(leader, 지도자)와 서번트(Servant, 섬기는자)의 상반된 개념이 합쳐진 것이다. 즉, 서번트 리더십은 리더가 부하를 섬기는 자세로 그들의 성장 및 발전을 돕고 조직의 목표 달성에 부하 스스로가 기여하도록 만든다.

국내에서는 서번트 리더십에 대한 연구가 2000년도 이후부터 시작되었다. 그러나 지금까지의 서번트 리더십은 주로 기업이나 행정기관에서 상사와 직원의 관계 또는 직무 만족에서와 같이 리더의 위치에 있는 사람들을 부하입장에서 측정하는 문항들로 구성된 도구를 사용하거나[7-10], 부모나 교사가 관찰자의 입장에서 측정할 수 있는 도구로 구성되어 있다[11][12]. 이외에도 교육기관에서 사용하기 위해 문항을 수정 보완하여 사용한 측정도구는 Greenleaf[6]와 Spears[13][14]가 제시한 10가지 영역을 측정하지는 못하고 있다[15]. 즉, 지금까지의 선행연구를 분석해보면 서번트 리더들이 집단이나 조직을 지도할 때 어떻게 행동하는가를 분석하는 내용이 주를 이뤘다.

개인화된 서번트 리더십은 이 시대에 중요한 화두가 되고 있다. 인공지능과 4차 산업혁명은 사회를 근본적으로 변화시킬 것으로 예측하고, 교육계에서의 가장 큰 변화는 초지능, 초연결사회에서 지금까지의 학교교육 방식은 도태될 것이며, '거꾸로 교육(Flipped Learning)'이 기존 교육을 대신할 것이라고 내다보고 있다. 여기에서 우리가 놓쳐서는 안 될 중요한 문제가 있는데 인공지능, 사물인터넷과 같은 최첨단 기술의 발전은 모든 분야에서 혁신을 요구하고 있지만, 연구개발의 주체는 개인이라는 점이다. 기술의 발전으로 조직 생존과 직업에 대한 불확실한 상황에서 윤리적인 문제와 인간의 본질을 잃지 않고 폭넓은 신뢰를 바탕으로 창의성과 자율성이 제대로 가치를 발휘할 수 있도록 하

기 위해서는 그에 맞는 리더(개인)가 필요하다. 또한, 리더십의 흐름이 수직적인 관계가 아닌 수평적인 관계를 요구하고 있기 때문에 이에 맞는 개인을 염두에 둔 리더십 연구가 필요하다. 그러나 앞 단락에서 언급한 바와 같이 인간중심의 철학적 배경을 가지고 있는 서번트 리더십의 경우에도 개인의 영역을 확인할 수 있기보다는 조직 차원에서의 연구가 주를 이루고 있다. 이는 서번트 리더십을 측정하는 도구가 개인의 능력을 측정하는 것에 대한 모델이 제대로 제시되지 못하고 있음을 보여주고 있다.

따라서 본 연구에서는 4차 산업혁명 시대에 리더로서 갖춰야 할 서번트 리더십 지수(SLQ)가 어느 정도인지 측정해보는 틀을 제공하고자 한다. 개인의 서번트 리더십 지수는 새로운 시대의 리더십을 토론하는 데 중요하기 때문이다. 자가진단에 참석하는 사람의 서번트 리더십이 어느 정도에 있는지 파악하여 이를 향상하기 위한 맞춤형 교육 서비스를 제공할 수 있다. 그리고 맞춤형 교육 서비스는 새로운 시대를 준비하는 데 커다란 도움이 될 것으로 기대한다. 교육의 패러다임이 오프라인에서 온라인을 통한 개인 맞춤형 수업으로 변화하고 있고, 주입식 교육보다는 협업과 공유학습 중심으로 전환되고 있는 이 시점에 온라인으로 서번트 리더십 측정 도구를 제공하여 4차 산업혁명 시대에 필요한 리더십 역량을 자가진단하고 발전 방향을 모색할 수 있도록 하는 것은 큰 의미가 있다. 특히, 이 연구는 서번트 리더십이 수직적인 관계에서 상사의 능력을 평가하는 도구가 아닌 개인의 능력을 측정한다는 점에서 다른 서번트 리더십 측정 도구와 차별화된다.

본 연구는 국내외 선행연구 검토를 통해 서번트 리더십을 구성하는 요인을 설정하고, 구성 요인에 부합하는 문항을 개발하여 이 척도에 대한 신뢰도와 타당도를 확보하는 것을 목적으로 한다. 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 서번트 리더십 측정문항의 구성개념에 대한 신뢰도와 타당도는 어떠한가? 둘째, 최종 선정된 문항은 인공사회학적 특성에 따라 어떠한 차이가 있는가?

II. 이론적 배경

서번트 리더십은 물질 중심이 아니라 사람 중심적이다. 리더십은 먼저 사고하고 인간관계에서 시작되기 때문에 다른 사람들에게 봉사하는 마음을 가지고 있다. 서번트 리더들은 개인적 이득과 자기기회 확대와 같은 기회주의 동기를 삼가하고 공동체가 더 높은 이익을 달성하는데 기꺼이 위험을 감수하고 최선을 다하는 사람들이다. 기존의 리더십 이론이 과업중심이나 관계 중심이나 하는 이원론적 관점에서 접근했다면 서번트 리더십은 과업과 관계를 하나의 틀 안에서 통합하고 있다. 서번트 리더는 하위자들이 자신의 잠재적 가능성과 가치를 자유롭게 발휘할 수 있도록 격려하면서 코칭과 지원을 강화한다. 그리하여 서번트 리더는 하위자들의 성장과 발전을 지원하는 가운데 조직의 목표를 달성해 나간다.

서번트 리더는 조직의 생산성을 측정할 때 조직의 과업이 사람보다 우선일 수 없다는 사람중심의 리더십 철학을 가지고 일의 결과와 함께 구성원들의 자발적인 행동의 정도를 평가한다. 전통적 리더는 인간보다는 과제 중심의 관리에 치중하기 때문에 시간이나 생산량 등 가시적이며 양적인 기준을 중심으로 평가한다. 서번트 리더는 부하들이 스스로 움직일 때 조직의 성장에 가장 큰 힘이 된다는 믿음 속에 부하의 능력을 믿으며, 업무와 관련하여 그들의 판단을 존중하고 부하들에게 권한을 위임하고 부하들이 그러한 권한을 행사하면서 업무를 추진할 때 부딪히는 애로사항을 제거해 주기 위해서 노력한다. 부하의 능력이 부족한 경우, 필요한 자원을 지원해 주거나 리더가 직접 부하를 코칭하기도 한다. 전통적 리더는 자신의 경험과 지식이 부하의 지식보다 우위에 있다고 생각하기 때문에 부하들을 자신의 틀 안에 가두려 든다. 그들은 부하들의 비판이나 반대의견을 무시하는 경향이 있다.

서번트 리더는 강한 이타적 윤리의식을 가지고 부하들의 관심과 욕구에 주의를 기울여 하위자들의 입장에서 그들을 보살피고 양육해야 한다는 것을 강조한다[16]. 서번트 리더는 조직 내의 소외된 '가지지 못한 자들(Have-nots)'에게 관심을 갖고 그들을 조직생활에서 다른 이해 관계자들과 동일하게 인식해야 할 책임이 있다. 불평등과 사회적 불공정성이 있을 때 서번트 리더는 그들을 제거해야 한다[17].

서번트 리더가 되기 위해서 리더는 제도적 파워와 통제력의 사용을 자제해야 하는 반면에 하위자들에게 권한을 이양해 줄 수 있어야 한다. 그리고 서번트 리더십은 공동체적 삶에 모든 사람이 관여하는 것을 가치 있는 일로 생각하고 있다.

서번트 리더는 자신의 선택을 충실히 실천하기 위해 노력하는 사람으로 개인과 조직 모두의 지속적인 성장을 위한 헌신과 열정을 요구한다. 서번트 리더십에서 요구하고 있는 사항은 약속을 준수하고 시작한 일을 마무리하려는 열정, 올바른 일을 추구하고 최선의 존재가 되려는 열정, 이 모든 것들이 서번트 리더십의 필요조건이다. 인간은 위기상황일수록 여러 가지 충동을 억제하기 힘들어한다. 이러한 상황에서 충동이 아닌 원칙에 따른 대응을 할 수 있는 인내심을 함양하는 것은 리더십의 본질이다. 서번트 리더는 그중에서도 특히 인간관계에서의 인내와 자제를 중시하며 분노를 잘 참을 줄 아는 사람이다. 조직 구성원들은 리더가 마음대로 대해도 되는 대상이 아니다. 서번트 리더는 직원들의 존엄성을 존중하면서 감정을 앞세우지 말고 올바른 방식으로 직원들의 잘못된 부분에 의견을 제시한다.

서번트 리더십에 대한 개념을 정리하면 다음과 같다. 서번트 리더십은 이타적 윤리의식을 강조하며, 사람 중심의 철학을 가지고 있다. 서번트 리더는 잠재적 가능성과 가치를 자유롭게 발휘할 수 있도록 격려하면서 코칭과 지원을 강화한다. 서번트 리더는 건전한 세계관을 지닐 수 있어야 하며, 협력, 신뢰, 선견지명, 경청, 비전 제시, 개인성장을 위한 헌신, 사고의 확장을 할 수 있어야 한다.

서번트 리더십의 권위자인 로버트 그린리프에 따르면 최고의 리더는 인내, 친절, 겸손, 존중, 용서, 정직, 헌신, 타인의 욕구충족 우선시와 같은 덕목을 갖춘 자이다. 그린리프의 연구와 노력으로 서번트 리더십은 미국의 학계와 재계의 관심을 집중적으로 받은 바 있다.

박병기[5]는 Greenleaf[6]와 Spears[13][14]이론을 토대로 서번트 리더십을 어떤 스타일이 아니라 마음에서 우러나오는 남을 향한 태도이며, 서번트 리더는 '예스맨'이 아니다 라고 정의하였다. 또한, 서번트 리더는 어떤 일에 대해서는 강력히 주장하는 것이 적절하다고 보지만 어떤 일에 대해서는 연약하게 반응하는 모습을

보이는 사람이라고 하였다. 서번트 리더에게 필요한 덕목으로는 경청, 공감, 치유, 인식, 설득, 개념화, 미래보기, 청지기 정신, 이웃성장에 헌신, 공동체 세우기와 같이 10가지 특징을 제시하였다. 이는 Spears의 이론을 바탕으로 한다. 경청은 이해하며 귀 기울여 듣기, 공감은 다른 사람의 관점을 소중하게 여기기, 치유는 정신적, 육체적 건강 돌보기, 인식은 나의 장점과 단점을 파악하고 세상에서 벌어지는 일에 민감하기, 설득은 사람들과 함께 일하도록 설득하고 권하기, 개념화는 큰 그림을 갖기, 미래보기는 미래 전망을 위해 과거에 관해 공부하기, 청지기 정신은 나의 소유에 대해 책임감을 느끼고 나누기, 이웃의 성장에 헌신하기는 다른 사람이 성장하는데 최선을 다하기, 공동체 세우기는 공동체 안에서 헌신하며 발전과 향상과 성장을 도모하는 것이다 [5].

리더는 짧은 순간 탄생하지 않는다. 리더의 탄생은 평생의 일이다. 지도자 한 사람이 탄생하려면 어린 시절부터 인격연마, 지도력 기술 습득, 리더의 방향성 반복학습, 신앙훈련 등 평생의 작업을 거치게 된다. 이미 리더의 자리에 있는 사람 또는 리더가 되고자 하는 사람의 인생을 돌아보면 자의든 타의든 이러한 작업들이 끊임없이 진행되었음을 알 수 있다[5].

4차 산업혁명 시대에는 시대에 맞는 잠재적 리더들을 양성하고 인간만이 할 수 있는 것을 특화해서 시대에 적용할 수 있도록 하여야 한다. 인간만이 가지고 있는 고유 영역 중에 서번트 리더로서의 10가지 영역은 컨텍스트 혁명으로 규정하고 있는 4차 산업혁명에서 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 방향을 제시해 줄 수 있을 뿐만 아니라 융합형 인재상의 리더가 되기 위한 기본 소양을 갖출 수 있게 해줄 것이다.

II. 연구방법

1. 연구대상

본 연구는 지역과 대상, 시간적 제한 등의 자율성을 극대화하기 위해 온라인 등록을 통한 비확률표집 방법으로 사용하였다. 따라서 서울, 경기, 인천 등 다양한 지

역과 다양한 연령층으로 구성되어있다. 조사 기간은 2019년 1월부터 10월까지 온라인을 통해 설문조사가 실시되었고 회수된 설문지는 총 236부에 해당한다.

2. 서번트 리더십지수(SLQ) 예비문항 개발

서번트 리더십 지수(Servant Leadership Quotient: SLQ)는 Spears의 이론을 토대로 박병기(거꾸로미디어 연구소)가 예비문항 개발과정을 다음과 같이 진행하였다. 첫째, 서번트 리더십 대가들이 반복적으로 언급하고 있는 내용을 개념별로 분류하였다. 둘째, Spears(2016)가 제시한 경청, 공감, 치유, 인식, 설득, 개념화, 미래보기, 청지기 정신, 이웃성장에 헌신, 공동체 세우기의 10가지 구성요소를 중심으로 구성개념과 관련이 있다고 생각하는 문항들을 범주화하였다. 셋째, 문항을 검토하여 중복된 문항과 한 가지 이상으로 해석될 수 있는 문항은 제거하고 구성요소별로 10문항씩 총 100문을 선정하여 설문지를 제작하였다. 넷째, 예비설문지는 워싱턴 사회문화교육학과 미래교육리더십 석사과정에 재학 중인 12명을 대상으로 문항에 대한 안면타당도를 검증하였다.

3. 서번트 리더십 측정도구(SLQ)

예비문항에 대한 검토를 통해 안면타당도를 거쳐 최종 선정된 SLQ(Servant Leadership Quotient) 100 문항을 사용하였다. SLQ는 4차 산업혁명 시대에 리더로서 갖추어야 할 서번트 리더십을 측정하는 도구이다. 하위요인은 경청, 공감, 치유, 인식, 설득, 개념화, 미래보기, 청지기정신, 이웃성장에 헌신, 공동체세우기에 해당한다. 문항별 척도는 10점 척도로 해당 문항을 읽고 다른 사람들의 기준이 아니라 자신의 느낌과 기준을 갖고 '매우 그렇지 않음=0'에서 '매우 그러함=10'에 체크하도록 되어있다. 문항에 답을 할 때 주의할 점은 '그랬으면 좋았겠다, '그래야만 한다'라는 신념에 대한 답이 아니라 현재 나는 어떠한 상태 인지를 솔직하게 표시하고, 어떻게 답해야 할지 확신이 없을 경우 처음에 떠올랐던 답에 체크한다. 여기에서의 공동체는 가족, 학교, 회사, 단체를 뜻하며, 점수가 높을수록 서번트 리더십이

높은 것을 의미한다. 문항에 대한 서번트 리더십의 10가지 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 서번트 리더십 측정도구

요인	정의	문항 수	Cronbach's α
경청	이해하며 귀 기울여 듣기	10	.90
공감	다른 사람의 관점을 소중하게 여기기	10	.89
치유	정신적, 육체적 건강돌보기(리더와 추종자 모두 자신의 치유를 뜻함)	10	.91
인식	나의 장점과 단점을 파악하고 세상에서 벌어지는 일에 민감하기	10	.85
설득	다른 사람들과 함께 일하도록 설득하고 권면하기(강제적 설득이 아닌 계몽으로 변화를 꾀함)	10	.92
개념화	큰 그림 갖기(주변의 강요에 흔들리지 않고 확신에 찬 모습으로 자신의 길을 가기)	10	.91
미래보기	미래 전망을 위해 과거에 대해 공부하기	10	.90
청지기 정신	나의 소유에 대해 책임감을 갖고 나누기(공동체를 세우기 위해 함께 해주기, 서포트)	10	.90
이웃 성장에 헌신	다른 사람이 성장하는데 최선을 다함	10	.90
공동체 세우기	공동체 안에서 헌신하며 발전 및 향상과 성장을 도모함	10	.87
전체		100	

4. 분석방법

본 연구에서의 분석방법은 다음과 같다. 첫째, 자료분석의 적합성 검증을 위해 평균, 표준편차, 왜도와 첨도의 절대값을 기준으로 정규성을 위반하는 문항은 제거하였다. 둘째, 각각의 문항들이 요인분석에 적합하지 판단하기 위해 KMO, MSA, Barlett 검정을 실시하였다. 셋째, 측정하려고 하는 변수들이 동일한 요인으로 묶이는지 확인하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 요인수와 정보 손실을 최소화하기 위하여 주성분 분석(Principal component Analysis, PCA)과 요인 적재치의 단순화를 위해 직교회전법(Varimax)을 사용하였다. 넷째, 최종 선정된 문항에 대해 인구사회학적 특성에 따라 서번트 리더십(SLQ) 지수에 차이가 있는지 분석하기 위하여 집단 수에 따라 t 검증 또는 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 연구의 목적을 위해 통계 프로그램은 SPSS V22.0을 사용하였다.

III. 연구결과

1. 인구사회학적 특성

인구사회학적 특성은 [표 2]와 같다. 응답자 총 236명중 남성 86명(36.4%), 여성150(63.6%)에 해당하며, 학년별로는 초등학생 56명(23.7%), 중학생 82명(34.8%), 고등학생 21명(8.9%), 성인 77명(32.6%)에 해당한다.

표 2. 인구사회학적 특성

구분		대상수 (N)	백분율 (%)	
성별	남성	86	36.4	
	여성	150	63.6	
나이 ¹⁾	초등학생	13세 이하	57	24.2
	중학생	14세~16세 이하	82	34.7
	고등학생	17~19세 이하	21	8.9
성인	성인 초기	20~40세 이하	19	8.0
	성인 중기	41~65세 이하	57	24.2
	전체		236	100

2. 문항분석

문항의 적합성 검증을 위해 각 문항의 평균과 표준편차에서 극단치(ouclier)를 갖는 문항과 왜도 ± 2 , 첨도 7의 절대 값을 넘는 문항이 있는지 살펴보았다[18]. 그 결과 [표 3]과 같이 평균 점수의 범위는 4.96~8.12점이었으며, 표준편차의 범위는 1.94~3.23점에 해당하였다. 왜도에서 가장 큰 절대값은 -1.50이었으며, 첨도는 2.93으로 모든 문항은 정상분포 범위에 포함되었다.

문항 간 내적 신뢰도를 알아보기 위해 상관분석을 실시하여 전체문항과 각 문항의 상관계수(Pearson r)의 크기를 살펴보았다. 문항 간의 상관계수(corrected item-total correlation)는 최소한도가 ± 0.3 미만이거나, 유의미하지 않은 경우 각 척도 영역에서의 기여

1 레빈슨(Levinson)은 인생구조를 성인전기(성인초기 17~45세), 성인중기(중년기 40~65세), 성인후기(노년기 60세 이후)로 구분하여 제시하였다. 본 연구에서는 레빈슨이 제시한 성인기 발달 단계를 참고하여 고등학교를 졸업한 시점을 기준으로 성인초기(20~40세 이하), 성인중기(41~65세 이하), 성인후기(66세 이상)로 단계를 구분하여 자료를 분석하였다.

도가 낮은 것으로 해석하였으며, .80 이상인 경우 중복된 문항으로 간주하여 문항을 제거하였다[19]. 삭제된 문항은 39, 49, 90, 91번에 해당한다.

3. 탐색적 요인분석

표본의 적절성을 측정하는 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 .946으로 요인분석을 위한 변수들의 선정이 상당히 좋은 편으로 나타났다. Bartlett의 구형성 검증 통계값은 7157.471($df=630$, $p=.000$)에 해당하였다. 극단치 값을 갖는 4문항을 제외하고 96문항에 대한 주성분 분석(Principal component analysis)을 실시하였다. 문항의 선택 기준은 고유값(eigen value)은 1.0이상, 요인 적재치는 .40이상, 공통성 요인은 .50이상을 기준으로 하였다.

요인회전 결과 5개 요인이 추출되었으며, 전체 변량의 67.96%를 설명하고 있다. 요인 1에는 3개의 하위개념인 경청, 공감, 치유 문항이 적재되었으며, 설명량은 22.26%에 해당하였다. 요인 2는 미래보기, 정치기정신, 이웃성장에 헌신, 공동체 세우기 문항이 적재되었으며, 설명량은 21.33%에 해당하였다. 요인3에는 개념화, 요인 4에는 인식, 요인 5에는 설득문항이 적재되었으며, 각각 10.97%, 7.25%, 6.14%의 분산 설명율을 보이고 있다[표 4].

4. 신뢰도 분석

이론적 배경을 기준으로 문항별 요인 부하량에 따라 하위요인을 구분하여 신뢰도 분석을 실시하였다. 그 결과 문항내적합치도(Cronbach α)는 요인 1전체에 대한 신뢰도는 .95, 요인 2에 대한 신뢰도는 .95에 해당하였다. 이론적 배경에 따라 구분하여 신뢰도를 분석한 결과 경청 .89, 공감 .86, 치유 .82, 미래보기 .82, 정치기정신 .81, 이웃성장에헌신 .87, 공동체세우기 .84, 개념화 .91, 인식 .77, 설득 .85에 해당하였으며, 전체문항은 .97로 높은 신뢰도를 보이고 있다[표 5].

표 3. 서번트 리더십 지수의 기술통계

(N=236)

번호	문항	평균	표준 편차	왜도	첨도
S1	나는 공동체 안에서 다른 사람을 신뢰하는 마음이 있다.	6.77	2.51	-.49	-.73
S2	나는 다른 사람을 최우선으로 생각하며 늘 일이 아닌 인간 중심의 모델을 지향한다.	6.09	2.34	-.01	-.71
S3	나는 내가 갖고 있는 것을 친구나 이웃과 나누기를 좋아한다.	6.77	2.42	-.46	-.46
S4	나는 미래를 알고 싶은 마음이 있고 그것을 위해 과거(ex.역사)에 대해 공부한다.	6.07	2.63	-.31	-.59
S5	나는 무엇을 시작하려고 할 때 먼저 '큰 그림'이 무엇인지를 생각한다.	6.65	2.52	-.42	-.56
S6	나는 다른 사람들에게 어떤 좋은 일을 하라고 설득하기를 잘한다.	6.95	2.32	-.71	.00
S7	나는 나의 장점과 단점을 잘 파악한다.	7.36	2.24	-.97	.83
S8	나는 공동체 안에서 다른 사람을 잘 돌보고 어려운 사람을 도우려는 마음이 있다.	7.59	2.03	-.76	.30
S9	나는 공동체 안에서 누구도 차별 없이 받아들이고 최대한 공감하려고 노력한다.	7.70	2.13	-1.27	2.00
S10	나는 공동체 안에서 다른 사람의 말을 잘 들어줘 신뢰를 얻는 편이다.	7.22	2.14	-.94	1.09
S11	나는 서로 사랑하고 신뢰하는 공동체 만들기에 대한 꿈이 있다.	7.24	2.47	-.92	.30
S12	나는 때로는 이런 생각을 한다 '내가 어떻게 행동을 해야 다른 사람을 제일 잘 섬길 수 있을까?'	6.18	2.61	-.40	-.55
S13	나는 무엇을 할 때 용기 있고 과감한 모습을 보여 함께 있는 사람들에게 문제 해결 방법을 잘 알려준다.	6.56	2.43	-.46	-.42
S14	나는 과거와 현재를 분석하기를 좋아한다. 그리고 계획을 세우기 위해서는 내가 지금 사는 세계에 대해 뚜렷한 생각을 가지고 있어야 한다고 생각한다.	6.34	2.64	-.44	-.46
S15	토머스 제퍼슨은 먼저 큰 그림을 그리고 하나씩 꿈을 이뤘다고 한다. 이런 이야기를 들으면 나도 그렇게 하고 싶다는 생각이 든다.	7.06	2.47	-.80	.29
S16	나는 위대한 사람들이 폭력을 쓰지 않고, 끊임없는 설득으로 일을 성공했다는 이야기를 들으면 나도 내 주변에서 그렇게 해보고 싶은 마음이 든다. 예를 들어, 존 올먼과 같은 역사적 인물이 온건한 방법과 집요한 설득으로 노예제도를 금지시켰다는 말을 들으면 마음이 크게 움직인다.	7.14	2.52	-.82	.13
S17	나는 세상에서 벌어지는 일에 민감하다.	6.19	2.53	-.40	-.33
S18	나는 내가 속한 공동체에서 나와 다른 사람이 정신적으로 육체적으로 전체가 힐링(치유)이 되는 것이 중요하다고 생각한다.	7.23	2.30	-.56	-.14
S19	나는 공동체 안에서 다른 사람이 뭔가 필요해 보일 때 도와주려고 한다.	7.35	2.06	-.72	.26
S20	나는 공동체 안에서 다른 사람을 이해하려고 하고, 다른 사람의 말을 잘 듣는다.	7.79	1.94	-1.31	2.52
S21	나는 공동체 안에서 무엇을 계획할 때 공동체의 사람들을 위해 큰 그림을 그리려고 한다.	6.54	2.34	-.70	.35
S22	나는 공동체의 사람들이 자기가 가진 힘과 능력을 전부 보여줄 수 있게 도와주려고 한다.	6.62	2.32	-.69	.20
S23	나는 공동체 안에서 다른 사람이 목표를 이룰 수 있도록 여러 방법으로 도와주려고 한다.	6.65	2.24	-.54	-.02
S24	나는 현재 함께하는 공동체가 있으며, 그 공동체 안에서 미래에 대한 정확한 목적이나 꿈이 있다.	6.76	2.56	-.67	-.12
S25	나는 공동체의 목표를 명확히 알고 있다.	7.08	2.67	-.84	.02
S26	나는 공동체 안에서 상(당근)과 벌(채찍)로 설득을 하려기보다는 충분한 설명을 통해 설득하여 일을 진행하려고 한다.	6.86	2.20	-.74	.58
S27	나는 공동체 안에서 벌어지는 일에 민감하다.	7.25	2.36	-.90	.49
S28	나는 공동체 안에서 다른 사람을 돌볼 줄 알고 어려운 사람들을 가엾게 여겨서 도우려는 마음이 있다.	7.15	2.18	-.67	.08
S29	나는 공동체 안에서 혼자 일하지 않고 함께 일하기를 좋아한다.	7.09	2.42	-.61	-.29
S30	나는 공동체 안에서 다른 사람의 평가와 도전을 받을 준비가 되어 있다.	6.64	2.38	-.69	.37
S31	나는 공동체 안에서 다른 사람들과 잘 어울려야 공동체가 성장한다고 믿는다.	8.02	1.97	-1.14	1.56
S32	나는 공동체 안에서 다른 사람에게 배우려고 노력한다. 그리고 그들이 나를 가르칠 때 그것이 그들의 성장에 도움이 된다는 걸 잘 알고 있다.	7.27	2.21	-.67	.24
S33	나는 공동체 안에서 다른 사람이 중요한 결정을 하도록 권한을 줄 때가 있다.	7.24	2.26	-.97	1.01
S34	나는 공동체 안에서 어떤 문제를 해결할 때 예전의 경험과 지금의 상태, 그리고 앞으로 일어날 일을 모두 생각해 해결하려고 노력한다.	6.95	2.18	-.60	.17
S35	나는 공동체가 미래에 어디를 향해 가는지 알고 있다.	6.37	2.65	-.60	-.27
S36	나는 다른 사람들과 함께 일하도록 설득하기를 잘한다.	6.81	2.35	-.70	.16
S37	나는 생각하는 것과 말하는 것이 일치한다.	6.22	2.77	-.26	-1.19
S38	나는 공동체 안에서 다른 사람의 필요를 깨닫고 있다.	7.77	2.24	-1.25	1.59
S39	나는 공동체 안에서 다른 사람에게 마음이 열려 있다.	6.23	3.12	-.52	-1.10
S40	나는 공동체 안에서 내가 리더로서 중요한 결정을 할 때 다른 사람이 의견 제시를 하는 것에 마음이 열려 있다.	7.33	2.29	-.89	.64
S41	나는 공동체 안에서 신뢰할만한 사람이다.	6.56	2.84	-.49	-1.15
S42	나는 공동체 안에서 공동체의 사람들을 믿고 있다.	7.20	2.21	-.57	-.30
S43	나는 공동체 안에서 협력하여 일하고 있다.	7.23	2.13	-.84	.60
S44	나는 미래 학자들의 말을 잘 귀담아 들으려고 하는 편이다.	6.43	2.72	-.69	-.19
S45	나는 내가 속한 공동체의 분명한 계획과 목표를 설명할 수 있다.	6.59	2.57	-.49	-.35
S46	나는 나의 지위로 사람들에게 영향을 미치기보다는 긍정적인 관계를 통해 영향을 미치기를 원한다.	7.66	2.26	-1.04	.94
S47	나는 실패할지라도 모험을 할 것을 격려한다.	6.85	2.59	-.62	-.40

S48	나는 공동체 안에서 다른 사람이 도움을 필요로 한다고 느낄 때 그냥 넘어가지 않고 대책을 생각해본다.	7.11	2.19	-0.70	.30
S49	나는 공동체 안에서 사람을 잘 사귀고 많은 사람을 사귀는 편이다.	6.31	3.11	-0.54	-1.04
S50	나는 공동체 안에서 대화하는 것을 좋아하고 알고 있는 정보를 나누는 걸 즐긴다.	7.14	2.37	-0.77	.32
S51	나는 공동체와 어떤 팀을 세우는데 어려움도 도움을 주려고 노력한다.	7.16	2.13	-0.81	.75
S52	나는 공동체 안에서 다른 사람을 함부로 판단하지 않고 나에게 잘 대해주지 않는 사람이라도 그 사람이 성장할 수 있도록 계속 관심을 보인다.	6.40	2.36	-0.56	.08
S53	나는 꼭 필요한 경우를 제외하곤 내가 한 일을 자랑하려고 하지 않는다. 나는 겸손하다는 소리를 들을 때가 있다.	6.29	2.45	-0.58	-0.30
S54	나는 미래를 알고 싶은 마음에 역사 공부를 한다.	4.96	3.09	.06	-1.19
S55	나는 공동체 안에 속해 있고 미래에 대한 명확한 비전이 있다.	6.42	2.47	-0.45	-0.31
S56	나는 공동체 안에서 힘이나 권력을 쓰기 보다는 설득을 통해 일을 하고자 한다.	6.98	2.44	-0.64	-0.17
S57	나는 공동체 안에서 나의 장점과 단점을 잘 파악한다.	7.20	2.26	-0.93	.80
S58	나는 공동체 안에서 다른 사람의 정신적, 육체적 필요를 깨닫고 있다. 즉 다른 사람의 실질적인 필요와 마음이 어떤 상태인지를 파악하려고 한다.	6.96	2.16	-0.93	1.20
S59	나는 공동체 안에서 다른 사람을 존중하고 그들의 말에 공감하려고 한다.	7.20	2.19	-0.86	.75
S60	나는 공동체 안에서 다른 사람을 존중하려고 하기에 잘 들으려고 노력한다.	7.56	2.17	-1.35	2.32
S61	나는 공동체 안에서 다른 사람의 비판에 집중하지 않는 것이 공동체를 제대로 세우는 것이라고 생각한다. 비평은 할 수 있지만 일방적인 비판은 좋지 않은 것으로 생각한다.	6.47	2.66	-0.39	-0.79
S62	나는 공동체 안에서 힘을 합쳐서 일을 하는 것이 책임감이라고 생각한다.	7.01	2.47	-0.57	-0.60
S63	나는 공동체 안에서 협력하는 것이 책임감이라고 생각하고 일하고 있다.	6.89	2.53	-0.52	-0.72
S64	나는 공동체 안에서 어떤 일을 할 때 눈앞의 일만 보지 않고, 과거, 현재, 미래를 골고루 보고 일을 하려고 한다.	6.42	2.54	-0.37	-0.78
S65	나는 리더 역할을 맡았을 때 내 역할이 무엇인지 확실히 깨닫고 주변의 강요에 흔들리지 않고 확신에 찬 모습으로 나의 길을 간다.	6.54	2.63	-0.35	-0.87
S66	나는 강제에 의해서가 아닌 스스로의 깨달음(계몽)을 통해 변화를 꾀한다.	6.58	2.73	-0.48	-0.74
S67	나는 스트레스를 받는 상황 속에서도 흔들리지 않을 수 있다. 즉 평정심을 유지한다.	5.52	2.79	-0.15	-0.97
S68	나는 공동체 안에서 다른 사람의 정신적, 육체적 필요가 있을 때 적절한 반응을 한다.	6.55	2.33	-0.51	-0.51
S69	나는 공동체 안에서 상대방이 창의적인 생각을 할 수 있도록 격려하고 마음의 공간을 열어주려고 한다. 마음의 공간을 열어준다는 말의 의미는 내가 전하고자 하는 말을 몰아 부치지 않는다는 것이다.	7.16	2.16	-0.77	.62
S70	나는 공동체 안에서 다른 사람이 비판을 할 때 마음이 아프긴 하지만 그 말을 잘 들으려고 노력한다.	7.11	2.33	-0.91	.49
S71	나는 사랑과 신뢰, 존경을 추구하는 공동체를 꿈꾼다.	8.04	2.24	-1.41	1.92
S72	나는 다른 사람에게 도움이 되기 위해 내가 먼저 좋은 사람이 되기 위해 노력한다.	7.92	2.22	-1.29	1.43
S73	나는 공동체 안에서 경쟁을 하기 보다는 힘을 합치는 것을 추구한다.	8.09	2.03	-1.50	2.93
S74	나는 좀 더 나은 가치를 위해서 삶의 목표를 정한다. 그리고 목표를 정하면 거침없이 행동한다.	7.00	2.28	-0.75	.31
S75	나는 공동체의 목표를 명확하게 설명할 수 있다.	6.97	2.51	-0.76	.01
S76	내가 공동체 안에서 어떤 좋은 일을 하려고 제안하고 설득하면 대부분의 경우 한두 명 이상은 자발적으로 그 일을 같이 하게 된다.	7.31	2.20	-1.05	1.21
S77	나는 내가 사는 인근 지역에서 벌어지는 일에 민감하다.	6.52	2.79	-0.68	-0.32
S78	나는 공동체 안에서 다른 사람이 정신적으로 육체적으로 힘들어 하는 것을 볼 때 마음이 아프다.	7.70	2.20	-1.17	1.39
S79	나는 공동체 안에서 다른 사람들을 격려하고 도움 것이 있는지를 늘 찾으려고 노력한다.	7.10	2.23	-0.87	.64
S80	나는 공동체 안에서 다른 사람이 가진 목표와 열정이 뭔지 확실히 알기 위해 경청한다.	7.12	2.19	-0.79	.60
S81	나는 개인적으로 혼자 일할 때보다 공동체 안에서 내 재능과 능력을 심부 발휘할 수 있다.	6.72	2.48	-0.67	-0.04
S82	나는 공동체 안에서 다른 사람이 가진 목표와 열정을 확실하게 이해하고, 어떻게 하면 도울 수 있을지를 고민한다.	6.93	2.16	-0.87	1.20
S83	나는 공동체 안에서 내 역할에 책임이 있다고 생각한다.	8.12	1.99	-1.40	2.48
S84	나는 다른 사람에 비해 예측을 잘하고 심지어 그 예측이 대체적으로 맞는 편이다.	7.11	2.33	-0.79	.25
S85	나는 인생의 큰 그림을 그린다는 말이나, 인생의 틀에 대한 이야기를 들으면 관심이 간다.	7.31	2.51	-1.00	.56
S86	나는 다른 사람과의 관계를 통해 사람을 설득하려고 한다. 좋은 관계를 맺는 것은 설득에서 중요한 부분이라고 생각한다.	7.75	1.94	-0.95	1.08
S87	나는 사람을 볼 때, 겉으로 보이는 것보다 내면을 보려고 노력한다.	7.73	2.25	-1.36	2.04
S88	나는 공동체 안에서 다른 사람이 정신적으로 힘이 들거나 몸이 아플 때 격려하고 위로하며 용기를 주려고 노력한다.	7.61	2.14	-1.11	1.32
S89	나는 공동체 안에서 사람들과 잘 어울린다.	7.55	2.23	-1.12	1.07
S90	나는 대화를 할 때 말하는 것보다 듣는 것을 더 즐긴다.	6.56	2.56	-0.60	-0.14
S91	나는 공동체 안에서 중요한 결정을 할 때, 먼저 나서기보다는 다른 사람이 결정을 해줄 때 안심한다.	6.59	2.43	-0.56	-0.09
S92	나는 공동체의 사람들이 절되면 (배 아프지 않고) 기쁘다.	7.37	2.11	-1.00	1.50
S93	나는 성공의 행운과 실패의 위험 모두를 감수하기를 좋아한다.	6.33	2.57	-0.66	.09
S94	나는 과거와 현재를 잘 모르는 사람이 미래를 전망하면, 그게 옳다는 생각이 들지 않는다. 미래를 예측하려면 자신과 시대의 과거와 현재에 대해 잘 알아야 한다고 생각한다.	7.32	2.30	-1.05	1.01
S95	나는 '큰 그림을 그리는 방법'과 관련된 책과 강연을 보고 들으며 즐거워한 경험이 있다.	5.56	3.23	-0.32	-1.08

S96	나는 설득은 힘을 통해 강요하는 것이 아니라는 것에 매우 동의한다.	7.99	2.13	-1.40	2.26
S97	나는 공동체 활동을 하면서 내가 가진 문제를 발견할 수 있다.	7.74	2.17	-1.31	1.92
S98	나는 공동체 안에서 다른 사람이 힘들어 하거나 아플 때 따로 시간을 내서 그 사람의 이야기를 듣고, 도움을 주기 위해 달려간다.	7.05	2.41	-.98	.87
S99	나는 공동체 안에서 다른 사람이 가진 특성과 특징을 이해하고 그 사람에게 공감하려고 노력한다.	7.57	2.10	-1.07	1.44
S100	나는 공동체 안에서 다른 사람의 말을 통해 내가 가진 문제를 찾아내고 어려운 문제를 해결하려고 한다.	7.73	2.2	-1.15	1.43

표 4. 서번트 리더십 지수의 요인 행렬 및 문항별 요인 부하량

문항번호 (40문항)	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5	공통성
99	.770	.245	.128	.191	.216	.753
88	.752	.259	.227	.059	.095	.697
98	.731	.042	.282	.068	.183	.654
79	.660	.147	.376	.195	.171	.666
80	.647	.212	.381	.276	.119	.699
69	.632	.276	.223	.338	-.019	.639
78	.630	.239	.253	-.060	.275	.598
70	.629	.273	.203	.395	-.061	.671
100	.628	.174	.329	.283	.107	.625
9	.603	.259	-.033	.473	.153	.679
60	.589	.398	.137	.438	.078	.723
20	.560	.221	-.026	.516	.148	.651
38	.518	.237	.266	.139	.324	.519
62	.168	.819	.134	.182	-.064	.754
63	.264	.805	.207	.136	-.006	.779
41	.074	.804	.294	.061	.126	.758
1	.207	.792	.110	.011	.086	.690
61	.205	.729	-.005	.159	.030	.599
64	.206	.710	.402	.110	.184	.755
42	.368	.698	.196	.140	.008	.680
32	.299	.692	.160	.280	.179	.705
3	.274	.646	.177	.249	.168	.614
31	.311	.632	.037	.116	.329	.619
34	.324	.571	.340	.118	.217	.607
52	.367	.555	.354	.198	.047	.609
13	.201	.515	.371	.264	.322	.617
75	.392	.072	.762	.206	.105	.793
25	.346	.269	.706	.070	.175	.727
45	.225	.464	.696	.227	.080	.808
35	.315	.349	.695	.030	.212	.749
55	.282	.467	.580	.106	.135	.664
77	.195	-.092	.137	.798	.082	.709
7	.193	.236	.202	.752	.165	.727
17	.063	.373	.167	.700	.128	.677
57	.311	.355	.350	.659	.087	.786
27	.455	.277	.173	.592	.105	.675
96	.324	.180	-.013	-.042	.728	.670
86	.296	.087	.040	.123	.711	.617
76	.251	.323	.314	.207	.569	.633
26	.405	.192	.228	.103	.569	.587
고유값	8.90	8.53	4.39	2.90	2.46	
설명변량(%)	22.26	21.33	10.97	7.25	6.14	
누적변량(%)	22.26	43.59	54.56	61.81	67.96	

2 큰 그림'이란 좁은 일부만 봤을 때 전체를 파악하기 어렵다는 것에서 유래한 표현이다. 그 뜻은 '넓은 시야를 가져라' 혹은 '멀리 보라', '장기적인 전략/계획을 세워라' 정도의 의미가 된다. 쉽게 말해 앞으로 일어날 일을 미리 예상하고 행동하는 걸 다른 사람들은 한 눈에 보기 어려운 큰 그림을 그린다고 비유한 것이다.

표 5. 서번트 리더십 지수의 신뢰도 (N=236)

문항내용	문항번호	문항 수	신뢰도 Cronbach α
요인1	경청	20, 60, 70, 80, 100	.89
	공감	9, 69, 79, 99	.86
	치유	38, 78, 88, 98	.82
요인2	미래보기	34, 64	.82
	청지기 정신	3, 13, 63	.81
	이웃성장 헌신	32, 42, 52, 62	.87
	공동체 세우기	1, 31, 41, 61	.84
요인3	개념화	25, 35, 45, 55, 75	.91
요인4	인식	7, 17, 27, 57, 77	.77
요인5	설득	26, 76, 86, 96	.85
전체		40	.97

5. 구인 타당도

최종 선정된 40문항에 대한 구인타당도를 알아보기 위해 이론적 배경에 따라 경청, 공감, 치유, 미래보기, 청지기정신, 이웃성장헌신, 공동체세우기, 개념화, 인식, 설득으로 하위요인을 구성하고 서번트 리더십 지수 전체와의 상관관계를 분석하였다. 그 결과 [표 6]과 같이 하위 요인별로 $r = .788 \sim .872$ 범위 안에 해당하며, 유의수준 .01에서 통계적으로 높은 상관성이 있는 것으로 나타났다. 즉, 경청, 공감, 치유, 미래보기, 청지기정신,

이웃성장에 헌신, 공동체 세우기, 개념화, 인식, 설득으로 구성된 하위 요인 모두 서번트 리더십을 측정하기 위한 요인에 적합하다고 해석할 수 있다.

6. 인구사회학적 특성에 따른 서번트 리더십(SLQ) 지수 검증

[표 2]에 제시한 개인배경 변인(성별, 나이)에 따라 서번트 리더십 지수에 차이가 있는지 알아보기 위해 최종 선정된 40문항을 기준으로 집단 수에 따라 t 검증 또는 분산분석(ANOVA)을 실시하였다.

6.1 성별에 따른 서번트 리더십 지수(SLQ) 분석 결과

성별에 따라 SLQ 지수에 대한 차이를 분석한 결과 남성 SLQ 전체 평균은 6.95 ($SD=1.56$), 여성 평균은 7.19($SD=1.615$)에 해당하며, t 통계값 $-1.125(p > .05)$ 에 해당하여 성별에 따라 차이가 없는 것으로 나타났다. 그러나 하위요인에서 경청, 공감, 치유의 평균점수가 유의수준 .05에서 여성이 더 높은 것으로 나타났다. 즉, 경청, 공감, 치유는 여성이 남성보다 평균 점수가 높으며, 인식, 설득, 개념화, 미래보기, 청지기 정신, 이웃 성장에 헌신, 공동체 세우기는 성별에 따라 차이가 없는 것으로 해석할 수 있다[표 7].

표 6. 서번트 리더십 하위 척도간의 상관계수 (N=236)

하위영역	요인1			요인2			요인3	요인4	요인5	
	경청	공감	치유	미래 보기	청지기 정신	이웃성장 헌신	공동체 세우기	개념화	인식	설득
경청	1									
공감	.879**	1								
치유	.782**	.821**	1							
미래보기	.599**	.590**	.586**	1						
청지기정신	.648**	.643**	.590**	.784**	1					
이웃성장에 헌신	.689**	.639**	.613**	.780**	.856**	1				
공동체 세우기	.545**	.523**	.478**	.774**	.833**	.858**	1			
개념화	.674**	.646**	.669**	.708**	.686**	.669**	.585**	1		
인식	.660**	.652**	.632**	.618**	.634**	.569**	.544**	.625**	1	
설득	.794**	.815**	.804**	.651**	.655**	.655**	.606**	.658**	.632**	1
전체	.872**	.859**	.832**	.827**	.862**	.865**	.792**	.838**	.788**	.863**

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

표 7. 성별에 따른 서번트 리더십 지수 차이 분석결과 (n=236)

SLQ	구분	N	평균	표준 편차	t	p
SLQ 총지수	남자	86	6.95	1.56	-1.125	.262
	여자	150	7.19	1.65		
경청	남자	86	7.13	1.93	-2.163	.032*
	여자	150	7.65	1.68		
공감	남자	86	7.05	1.90	-2.163	.032*
	여자	150	7.58	1.72		
치유	남자	86	7.19	1.85	-2.222	.027*
	여자	150	7.73	1.78		
인식	남자	86	6.81	1.64	-.574	.567
	여자	150	6.95	1.83		
설득	남자	86	7.19	1.70	-1.913	.057
	여자	150	7.64	1.77		
개념화	남자	86	6.65	2.25	-.218	.828
	여자	150	6.71	2.20		
미래 보기	남자	86	6.60	2.11	.437	.662
	여자	150	6.73	2.21		
칭지기 정신	남자	86	6.57	1.98	-.939	.349
	여자	150	6.84	2.16		
이웃성장헌신	남자	86	7.00	1.94	.170	.865
	여자	150	6.96	1.97		
공동체 세우기	남자	86	7.07	1.80	.646	.519
	여자	150	6.89	2.20		

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

6.2 나이(학년)에 따른 서번트 리더십 지수(SLQ) 분석 결과

나이(학년)에 따라 SLQ 지수에 대한 차이를 분석한 결과 [표 8]에 제시한 바와 같이 서번트 리더십 전체 지수는 초·중·고등학생 간에 차이가 없으나 중, 고등학생은 성인집단(초기, 중기)과는 유의한 차이가 있었다. 초등학생은 성인초기와의 차이가 없었으나 성인중기와는 차이가 있는 것으로 분석되었다.

서번트 리더십의 하위영역별로 살펴보면 경청, 공감은 초등학생 보다 성인중기 집단이 더 높으며, 중학생은 성인집단 모두에서 유의하게 높은 것을 알 수 있다. 치유는 초·중학생보다 성인집단 모두에서 유의하게 높

은 결과를 보이고 있다. 인식은 초·중·고학생 보다 성인중기 집단이 유의하게 높은 결과를 보이고 있다. 설득은 초·중학생 보다 성인집단이 유의하게 높았으나 고등학생은 성인중기에서만 유의한 차이를 보이고 있다. 개념화는 초·중·고 학생보다 성인집단 모두에서 유의하게 높은 결과를 보이고 있다. 미래보기와 칭지기 정신은 고등학생보다 초, 중학생이 높았으며, 초·중학생보다는 성인중기 집단의 평균이 유의하게 높았다. 이웃성장헌신, 공동체 세우기는 고등학생보다 초등학생의 평균이 유의하게 높았으며, 중학생은 고등학생보다는 평균이 유의하게 높았으나 성인집단보다는 낮은 결과를 보이고 있다.

즉, 하위요인별로 학생들 간에는 고등학생이 초등학생, 중학생보다 미래보기, 칭지기정신, 이웃성장헌신, 공동체 세우기 평균 점수가 유의하게 낮았다. 성인중기는 이웃성장헌신, 공동체 세우기를 제외한 나머지 하위요인에서 초·중·고등학생 보다 평균점수가 유의하게 높았다[표 8].

표 8. 학년에 따른 서번트 리더십 지수 차이 분석결과

SLQ	구분	N	평균	표준 편차	F	p	사후 분석
SLQ 총지수	초등학생 ^{a)}	57	6.89	1.92	14.322	.000	*** a,b,c,d,e
	중학생 ^{b)}	82	6.61	1.49			
	고등학생 ^{c)}	21	6.04	1.14			
	성인초기 ^{d)}	19	7.97	0.85			
	성인중기 ^{e)}	57	8.14	1.10			
	전체	236	7.10	1.62			
경청	초등학생 ^{a)}	57	7.15	2.23	6.387	.000	*** a(e) / b(d,e)
	중학생 ^{b)}	82	6.96	1.74			
	고등학생 ^{c)}	21	7.40	1.58			
	성인초기 ^{d)}	19	8.02	1.21			
	성인중기 ^{e)}	57	8.33	1.16			
	전체	236	7.46	1.79			
공감	초등학생 ^{a)}	57	6.96	2.24	7.290	.000	*** a(e) / b(d,e)
	중학생 ^{b)}	82	6.89	1.72			
	고등학생 ^{c)}	21	7.44	1.32			
	성인초기 ^{d)}	19	8.00	1.11			
	성인중기 ^{e)}	57	8.30	1.33			
	전체	236	7.38	1.80			
치유	초등학생 ^{a)}	57	6.96	2.19	7.686	.000	*** a,b(d,e)
	중학생 ^{b)}	82	7.15	1.76			
	고등학생 ^{c)}	21	7.44	1.64			

3 레빈슨(Levinson)이 제시한 인생구조에 따라 성인초기는 20~40세, 성인중기는 41~65세 이하로 구분하였다. 성인집단이란 성인초기, 성인중기를 모두 포함한 개념이다.

SLQ	구분	N	평균	표준 편차	F	p	사후 분석
인식	성인초기 ^{d)}	19	8.12	1.07	5.372	.000 ***	a,b,c,e
	성인중기 ^{e)}	57	8.50	1.30			
	전체	236	7.53	1.82			
	초등학생 ^{a)}	57	6.59	1.99			
	중학생 ^{b)}	82	6.56	1.79			
설득	고등학생 ^{c)}	21	6.42	1.59	8.029	.000 ***	a,b(d,e) / c(e)
	성인초기 ^{d)}	19	7.42	1.23			
	성인중기 ^{e)}	57	7.71	1.38			
	전체	236	6.90	1.76			
	초등학생 ^{a)}	57	6.97	2.30			
개념화	중학생 ^{b)}	82	7.11	1.63	15.188	.000 ***	a,b,c(d,e)
	고등학생 ^{c)}	21	7.10	1.44			
	성인초기 ^{d)}	19	8.18	1.05			
	성인중기 ^{e)}	57	8.41	1.06			
	전체	236	7.48	1.75			
미래 보기	초등학생 ^{a)}	57	6.38	2.47	16.717	.000 ***	c(a,b,e)
	중학생 ^{b)}	82	5.92	2.06			
	고등학생 ^{c)}	21	5.40	1.75			
	성인초기 ^{d)}	19	8.12	1.20			
	성인중기 ^{e)}	57	8.10	1.60			
칭지기 정신	총계	236	6.69	2.22	21.403	.000 ***	c(a,b,e)
	초등학생 ^{a)}	57	6.71	2.38			
	중학생 ^{b)}	82	6.24	1.94			
	고등학생 ^{c)}	21	4.19	0.78			
	성인초기 ^{d)}	19	7.76	1.49			
이웃 성장 헌신	성인중기 ^{e)}	57	7.87	1.82	17.265	.000 ***	c(a) / c(b,d,e)
	전체	236	6.74	2.09			
	초등학생 ^{a)}	57	7.10	2.03			
	중학생 ^{b)}	82	6.48	1.87			
	고등학생 ^{c)}	21	4.75	0.91			
공동체 세우기	성인초기 ^{d)}	19	7.99	1.11	21.438	.000 ***	c(a) / c(b,d,e)
	성인중기 ^{e)}	57	8.03	1.58			
	전체	236	6.97	1.96			
	초등학생 ^{a)}	57	7.21	1.96			
	중학생 ^{b)}	82	6.51	1.92			
공통체 세우기	고등학생 ^{c)}	21	4.15	1.29	21.438	.000 ***	c(a) / c(b,d,e)
	성인초기 ^{d)}	19	8.12	1.29			
	성인중기 ^{e)}	57	7.98	1.65			
	전체	236	6.95	2.06			

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

IV. 결론 및 제언

본 연구의 목적은 서번트 리더십의 개념을 측정하는 도구를 개발하고 척도의 타당화를 검증하는데 있다. Greenleaf[6]와 Spears[13]의 이론을 토대로 서번트 리더십을 측정하는 내용의 척도문항을 개발하여 타당도를 검증하였다. 연구결과 최종적으로 5개의 하위 요인으로 40문항이 구성되었다. 탐색적 요인분석결과 내적 신뢰도, 문항간 상관관계, 인구통계학적 변인에서 척도의 안정성, 타당성, 문항의 일반화 가능성이 있는 것으로 분석되었다. 이를 바탕으로 연구결과가 갖는 함의를 논의하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구 결과 개발된 서번트 리더십 지수(SLQ) 척도는 서번트 리더십의 개념을 측정하는데 적합한 것으로 나타났다. 특히, 서번트 리더십 하위개념으로 제시한 10개의 구성요소는 5개의 범주로 묶인 것을 확인할 수 있었다. 이론적 배경에 따라 요인을 구분하면 요인 1에는 경청, 공감, 치유문항이 적재되었으며, 요인 2에는 미래보기, 칭지기 정신, 이웃성장헌신, 공동체 세우기, 요인 3에는 개념화, 요인 4에는 인식, 요인 5에는 설득 문항으로 구분할 수 있다. 요인분석을 통해 확인된 요인구조에 따라 각 하위척도의 신뢰도를 분석한 결과 .77에서 ~ .91에 해당하였으며, 전체 서번트 리더십 지수와 상관관계를 분석한 결과 r=.788~.872 범위 안에 해당하여 서번트 리더십의 개념구성을 잘 나타내 주는 것으로 해석할 수 있다.

둘째, 조사 대상자의 인구사회학적 변인에 따라 서번트 리더십 지수 점수가 차이가 있는지 분석한 결과 전체 서번트 리더십 지수는 성별에 따라 차이가 없었으나 하위영역에서는 경청, 공감, 치유의 평균점수가 여성이 남성에게 비해 높은 것으로 나타났다. 경청, 공감, 치유가 남성보다 여성이 높은지에 대한 지속적인 분석이 필요하다.

나이(학년)에 따른 차이에 대한 사후검증을 실시한 결과 서번트 리더십 전체 지수에서는 학생들(초, 중, 고)간에는 차이가 없었으나, 초등학생을 제외하고 중학생과 고등학생은 성인중기 집단과 유의한 차이가 있었다. 다시 말하면 학생집단보다는 성인중기(41~65세)집단이 서번트 리더십 전체지수가 평균적으로 높다고 해

석할 수 있다. 하위영역을 나이에 따라 살펴보면 초등학생과 성인을 비교한 결과 성인초기(20~40세 이하)는 설득, 개념화 영역에서 초등학생보다 평균이 높았으며, 성인12중기(41~65세)는 경청, 공감, 인식, 개념화, 미래보기, 청지기 정신에서 초등학생 보다 평균이 유의하게 높은 결과를 보이고 있다. 중학생과 성인을 비교한 결과 성인초기, 중기 모두에서 경청, 공감, 설득, 개념화의 평균이 유의하게 높았으며, 인식, 미래보기는 성인중기에서 중학생보다 평균이 높은 결과를 보이고 있다. 고등학생과 성인을 비교한 결과 인식, 설득, 개념화, 미래보기, 청지기정신에서 고등학생보다 성인중기에 해당하는 사람의 평균이 높은 결과를 보이고 있다. 여기서 중요하게 살펴봐야 하는 것은 미래보기, 청지기 정신, 이웃성장에 헌신, 공동체 세우기의 평균이 초, 중학생보다 고등학생 평균이 낮다는 것이다. 이는 입시 위주의 학교교육과 지나친 경쟁의식 또는 원만하지 못한 교우관계로 인해 주변을 돌아볼 수 있는 여유가 없음을 의미한다. 또한, 중·고등학교의 청소년들이 서번트 리더십을 이해하고 인식하고 있기는 하나 서번트 리더의 자질은 부족하다 할 수 있다[14].

연구결과를 토대로 시사점을 제시하면 다음과 같다. 제4차 산업혁명 시대(FIRE)에 리더로서 필요한 교육프로그램이나 프로젝트 등을 진행할 때 개인의 서번트 리더십 지수를 객관적으로 측정하여 부족한 지수를 향상할 수 있도록 맞춤형 프로그램을 제시할 수 있다. 또한 고등학생의 경우 서번트 리더에 대한 개념에 대한 인식은 하고 있으나 리더로서 갖추어야 할 역량은 부족함을 보여 주고 있다. 4차 산업혁명이 초연결, 초지능 사회로 정의되고 서번트 리더로서의 역량을 요구하고 있는 이 시점에서 앞으로 고등학교 교육 과정 안에 서번트 리더십에 관한 프로그램이 도입될 방안을 모색할 수 있다.

구인타당도 검증결과는 서번트 리더십의 하위영역은 경청, 공감, 치유, 미래보기, 청지기정신, 이웃성장에 헌신, 공동체 세우기, 개념화, 인식, 설득의 10개 하위요인은 서번트 리더십의 하위개념으로 적합하였다. 이는 지금까지 선행연구들이 서번트 리더십을 조직 간의 수직적인 관계에서 직장상사의 서번트 리더십을 측정하는데 그쳤다면 본연구결과를 통해 4차 산업혁명 시대에 요구하고 있는 수평적인 조직문화에서도 서로의 리

더십 역량을 측정할 수 있게 된다. 서번트 리더십을 구성하고 있는 내용은 이타적인 삶과 밀접한 관련이 되어 있다. 창의성과 자율성이 발휘되려면 공동체 안에서 리더의 권한이 구성원들에게 위임되어야 하는데 개인의 서번트 리더십 지수를 정확히 알게 되면 다양한 교육이나 프로그램 등을 통해 보완할 수 있으며, 공동체 안에서 열린 마음으로 다가가고 다양성을 존중함으로써 집단 창의성을 일으킬 수 있게 된다.

서번트 리더십은 개인과 조직 모두의 지속적인 성장을 위한 헌신과 열정을 요구한다. 지금까지 사용된 척도가 조직과 관련된 문항들로 구성되어 있어서 개인의 서번트 리더십을 제대로 측정하지 못하였거나[7-10], Spears가 제시한 10가지 영역 중 문항을 일부 수정해서 사용하였던 연구[15]들이 집단이나 조직의 범위를 벗어난 다양한 분야에서 활용 가능해질 것이다.

이와 같은 결론을 토대로 후속 연구에 대한 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 기존의 주입형, 단순 참여형 강의에서 벗어나 주도적으로 참여하는 창의·융합·인성교육을 지향할 수 있는 커리큘럼을 개발할 필요가 있다.

둘째, 4차 산업혁명 시대에 필요한 서번트 리더를 양성하기 위해 초·중·고등학생의 특성에 적합한 교육 지침서가 제공되어야 한다.

셋째, 서번트 리더는 인성이 기초가 된다. 인지, 정서, 사회성 등의 발달이 급속하게 이루어지는 유아기의 가치관은 서번트 리더로서 중요한 자원이 된다. 따라서 유아를 대상으로 하는 서번트 리더십 프로젝트가 필요하며, 이를 측정할 수 있는 도구의 개발이 요구된다.

넷째, 지금까지의 서번트 리더십 측정도구는 조직사회에서의 상사와 부하의 관계를 측정하기 위한 도구였다면, 이 연구에서 개발된 SLQ는 자가진단이 가능하다. 그러나 이 도구가 보편화가 되기 위해서는 다양한 연구를 통해 지속적으로 수정·보완되어야 한다.

참 고 문 헌

- [1] 박병기, 김희경, “4차 산업혁명에 따른 청소년 활동 및 교육의 변혁 탐색 -경기도 광주시청소년수련관이 진행한 eBPSS 마이크로칼리지를 중심으로,” 청소년학

연구, 제26권, 제8호, pp.209-229, 2019.

[2] 최민재, *4차 산업혁명에 대한 국민들의 인식*, 한국언론진흥재단 미디어연구 센터, 2017.

[3] K. Schwab, *클라우드 슈룹의 제 4 차 산업 혁명*, Saeroun Hyönje, 2016.

[4] 박창규, *콘텐츠가 왕이라면 컨텍스트는 신이다*, 클라우즈나인, 2018.

[5] 박병기, *제 4차 산업혁명시대의 리더십, 교육 & 교회*, 거꾸로 미디어, 2018.

[6] R. K. Greenleaf, *Servant leadership : journey into the nature of legitimate power and greatness*, New York : Paulist Press, 1991.

[7] 강문실, 김윤숙, “서번트 리더십과 직무만족간의 감성지능 조절효과,” *상업교육연구*, 제29권, 제4호, pp.287-309, 2015.

[8] 김희경, 신호철, “서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 및 조직정체성 강도의 조절 효과,” *대한경영학회지*, 제32권, 제3호, pp.421-443, 2019.

[9] 송용욱, 문명, 조윤희, “서번트 리더십이 지방자치단체 공무원의 직무열의에 미치는 영향,” *리더십연구*, 제10권, pp.3-31, 2019.

[10] 이태식, 김화, 이덕로, “서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구: 상사에 대한 신뢰의 매개효과와 집단주의 성향의 조절효과를 중심으로,” *한국경영학회 통합학술발표논문집*, pp.2297-2320, 2014.

[11] 김은경, “유아 서번트 리더십 교육을 위한 [지장경]탐색,” *홀리스틱융합교육연구*, 제22권, 제1호, pp.1-23, 2018.

[12] 최남래, “서번트리더십에 대한 유아교육기관 종사자의 지각이 조직 헌신성에 미치는 영향,” *한국영유아보육학*, 제42권, pp.41-57, 2005.

[13] L. C. Spears and M. Lawrence, (Eds.), *Practicing servant-leadership: Succeeding through trust, bravery, and forgiveness*, John Wiley & Sons, 2016.

[14] L. C. Spears, *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership(Ed.)*, New York: John Wiley and Sons, Inc, 1995.

[15] 인성희, 방은령, “청소년의 서번트 리더십에 대한 연구,” *한국놀이치료학회지*, 제16권, 제4호, pp.319-341, 2013.

[16] P. G. Northouse, *Leadership: Theory and practice*, Sage publications, 2018.

[17] J. W. Graham, “Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral,” *The Leadership Quarterly*, Vol.2, No.2, pp.105-119, 1991.

[18] J. F. Finch, S. G. West, and D. P. MacKinnon, “Effects of sample size and non normality on the estimation of mediated effects in latent variable models,” *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, Vol.4, No.2, pp.87-107, 1997.

[19] A. Field, *Discovering Statistics Using SPSS*, Introducing Statistical Method, 2009.

저 자 소 개

박 병 기(Bradley B. Park)

정회원



■ 현재 : 웨신대 사회문화교육학과 미래교육리더십 전공 초빙교수, 거꾸로 미디어연구소 소장

〈관심분야〉 : 4차산업혁명, 미래교육, 서번트리더십, 디지털미디어리더십

김 희 경(Hee Kyoung Kim)

정회원



■ 현재 : 강남대학교 사회복지학과 박사수료, 경기광주시청소년수련관

〈관심분야〉 : 사회복지, 미래교육, 청소년

나 미 현(Mi-Hyeon Na)

정회원



- 현재 : 단국대학교 교육학과 상담심리학사졸업, [BOOK&ME] 연구소

〈관심분야〉 : 상담, 독서, 미래교육

김 봉 주(Bong Ju Kim)

정회원



- 현재 : 호서대학교 일반대학원 사회복지학과 박사과정, 한국청소년진흥재단 세종시지부

〈관심분야〉 : 사회복지, 미래교육, 서번트리더십

류 철 식(CheolSik Ryoo)

정회원



- 현재 : 한국영상대학교 사회복지학과 겸임교수

〈관심분야〉 : 사회복지, 미래교육, 서번트리더십, 청소년