

보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 심리적 임파워먼트가 직무열의에 미치는 영향

The Influence of The Perceived Supervisor's Servant Leadership and The Psychological Empowerment of Childcare Teachers on Work Engagement

최명숙 · 최윤옥 · 민하영*

대구가톨릭대학교 아동학과 석사과정 · 박사과정 · 교수*

Choi, Myoungsuk · Choi, Yunok · Min, Hayoung*

Dept. of Child Studies, DaeGu Catholic University

Abstract

The purpose of this study was to investigate the structural relationship by exploring whether supervisor's servant leadership mediates the relationship between childcare center teachers' psychological empowerment and work engagement. Participants conducted a self-report questionnaire survey on 243 teachers working at daycare centers in Daegu and Gyeongbuk area.

The collected data were analyzed by Pearson Correlation, Structural Equation Modeling(SEM), Bootstrapping, using of SPSS 21.0 and AMOS 20.0.

The results of this study were as follows. First, the supervisor's servant leadership had a positive effect on the work engagement of childcare teachers. Second, the psychological empowerment of childcare teachers had a positive effect on the work engagement of childcare teachers. Third, the supervisor's servant leadership had a positive effect on the psychological empowerment of childcare teachers. Fourth, the supervisor's servant leadership indirectly influenced work engagement through the psychological empowerment of childcare teachers.

The fact that the supervisor's servant leadership affects the childcare teacher's work engagement through the childcare teacher's psychological empowerment suggests that the supervisor's servant leadership is a meaningful environmental factor in building the childcare teacher's psychological empowerment.

Keywords: Perceived supervisor's servant leadership, Psychological empowerment, Work engagement, Childcare teachers

I. 서론

2019 누리과정 개정으로 인해 2020년부터 놀이 중심
누리과정이 시행되고 있는 상황에서 보육교사의 직무열의

는 새로운 교육과정의 성공적 수행 측면에서 중요한 인적
자원으로 평가될 수 있다. 몰입, 헌신, 활력 등 직무 수행
과 관련된 긍정적이고 성취적인 심리상태를 의미
(Schaufeli & Bakker, 2004)하는 직무열의가 직무수행을

본 논문은 2022년도 주저자의 석사학위논문의 일부로 2021년도 한국생활과학회 동계 학술대회에서 포스터 발표한 것을 확장한 것임.

* Corresponding author: Min, Hayoung

Tel: +82-53-850-3541, Fax: +82-53-850-3520

E-mail: hymin@cu.ac.kr

© 2022, Korean Association of Human Ecology. All rights reserved.

높임으로써 조직 발전에 순기능적 영향을 미치는 것으로 알려져 있기 때문이다.

직무 과정에서 조직 구성원들이 스스로를 직무 과정에 집중시키는 것, 직무를 수행하면서 발생하는 긍정적이고 열정적인 마음 상태(이랑 외, 2006)를 의미하는 직무열의는 직무 수행에 심리적 에너지와 자발적인 노력을 투입하는 상태(state), 특성(trait), 행동(behavior)으로 간주되고 있다(Macey & Schneider, 2008). 개인의 긍정적 가치에 초점을 둔 긍정 심리학을 통해 직무 관련 연구에서 중요성이 확대되고 있는 직무열의의 시작은 ‘소진(burnout)’ 연구로부터 시작되었다(Maslach et al., 2001). 조직 구성원의 열의(employee engagement)에 대한 연구는 1990년대 Kahn에 의해 처음 도입되었지만 Schaufeli et al.(2002)가 ‘업무에 대한 긍정적이고 정력적이며 헌신하고 몰입하는 마음가짐’으로 직무열의(work engagement)를 정의하고 정서적 고갈(emotional exhaustion), 냉소(cynicism), 비인간화(depersonalization)로 구성된 소진(Maslach & Jackson, 1986)처럼 몰입(absorption), 헌신(dedication), 활력(vigor)을 직무열의의 구성 요소로 제안하면서 직무열의는 개념적 측면에서 정교화 되었다. 직무열의에서 ‘몰입’이란 자신의 직무에 완전히 집중하는 상태를, ‘헌신’이란 직무에 대한 열정, 자부심과 도전성을, ‘활력’이란 일하는 동안의 높은 에너지 수준과 직무에 최선을 다하려는 상태를 의미한다. 따라서 직무열의가 높다는 것은 자신의 직무에 온전히 정신을 쏟을 뿐 아니라 열정과 자부심 그리고 도전성을 잃지 않으며 일이 마무리 될 때까지 높은 에너지 수준으로 최선을 다함을 의미하는 것이다. 직무열의가 갖는 개념적 특성을 고려해 볼 때 도전성을 기반으로 높은 수준의 에너지를 가지고 자신의 직무에 집중할 수 있는 보육교사의 태도는 놀이 중심의 누리과정이 새롭게 시도되고 있는 현재의 보육현장에서 더욱 요구되고 필요한 인적 자원의 특성이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 보육교사의 직무열의를 향상시키는데 도움이 될 정보와 자료의 탐색은 시의성 측면에서 긍정적으로 평가될 수 있다.

조직의 리더인 관리자 행동은 조직 구성원의 직무태도에 영향을 미치는 것으로 알려져 있다. 이러한 점에서 어린이집 원장의 리더십은 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 변인으로 고려될 수 있다. 실질적으로 변혁적 리더십의 경우 직무열의에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(Nahrgang et al., 2011). 이윤을 목적으로 하는 기업과 달리 돌봄과 교육을 주요 목적으로 하는 어린이집에서

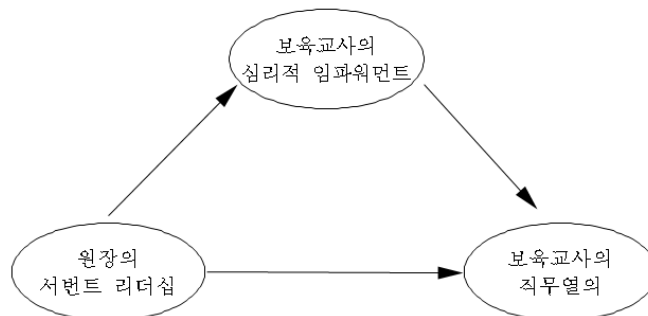
원장의 변혁적 리더십만큼 요구될 수 있는 리더십으로 서번트 리더십이 고려될 수 있다. 조직 구성원을 우선적으로 생각하고 그들의 욕구를 충족시키기 위해 헌신할 것을 중시하는 서번트 리더십은 배려와 돌봄을 강조하는 보육 현장에서 요구되고 기대되는 리더십이라 할 수 있기 때문이다. ‘리더는 서번트(The Servant as Leader)’라는 저서에서 Greenleaf(1970)에 의해 제안한 서번트 리더십은 조직 구성원을 존중하고 그들의 성장을 지원하고 역량을 강화할 수 있도록 돕는 리더십이다. Greenleaf(1970)의 서번트 리더십은 Spears(1998)의 측정 도구 개발을 통해 개념이 구체화되었다. Spears(1998)는 경청(listening), 치유(healing), 공감(empathy), 인지(awareness), 설득(persuasion), 비전 제시(conceptualization), 통찰력(foresight), 청지기 정신(stewardship), 성장지원(commitment to the growth of others), 공동체 구축(building community)을 서번트 리더십의 10가지 구성 요소로 제안하였다. 조직의 리더가 조직 구성원의 신체, 정신, 그리고 마음 등 내면적 차원에서 의사소통 이해 모색을 위해 조직 구성원의 말을 주의 깊게 듣는 경청, 자신 뿐 아니라 조직 구성원의 정신적이고 감정적인 상처를 완화하거나 치료해 주는 치유, 조직 구성원의 특별하고 개성 있는 정신세계를 인식하고 수용하는 공감, 한 가지 상황에서 다양한 정보를 읽어 내거나 여러 가지 상황 속에서 그것을 통합적으로 볼 수 있는 인지, 조직 구성원을 권력이나 강압에 의해 복종시키기보다 납득시키기 위한 노력의 설득, 일상생활에서 조직의 미래 모습을 제시해주는 비전제시, 과거의 경험과 직관을 미래에 투사하여 현재 수행의 결과를 예측할 수 있는 통찰력, 믿음과 신뢰를 바탕으로 조직 구성원을 위해 봉사하는 청지기 정신, 조직 구성원이 성장할 수 있도록 도와주는 성장 지원 그리고 함께 일하는 사람들을 배려하고 활발한 의사소통을 장려하는 공동체 구축에 적극적으로 노력하는 관리자는 서번트 리더십을 기반으로 조직 구성원의 요구를 존중하고 충족시키는데 우선적 노력을 기울이는 관리자 즉 서번트 리더라 할 수 있다. 관리자의 높은 서번트 리더십은 조직 구성원으로 하여금 직무에 대한 충성도와 몰입감을 높이며 조직 구성원의 직무열의를 높이는 것(김희경, 신호철, 2019; 이철기, 이동진, 2019; De Clercq et al., 2014; Haar et al., 2017; Kaya & Karatepe, 2020)으로 나타났다. 보육 업무에서 돌봄과 배려가 강조된다는 점에서 보육교사에 대한 성장과 이익 및 복리를 우선시하는 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 의미있는 변인임을 시사한다.

한편 보육교사의 직무열의는 원장의 서번트 리더십과 같은 환경 외적 변인 외에 보육교사의 심리적 임파워먼트를 개인 내적 변인으로 고려할 수 있다. 조직 구성원의 주도적 업무 수행이 요구될 때 주도적 업무 수행의 동기요인으로 기능한다는 점에서 심리적 임파워먼트는 자발적 노력과 같은 주도성이 부각되는 직무열의의 동기요인으로 기대될 수 있기 때문이다.

Conger와 Kanungo(1988)에 의해 도입된 심리적 임파워먼트는 누군가에게 권력 혹은 권위를 이양해 주는 임(em) 파워먼트(powerment)로부터 발전된 것이다. 임파워먼트가 조직 내 관계에서 권력 또는 권위를 관리자와 조직 구성원 간에 얼마나 공유했는가에 초점을 둔다면 심리적 임파워먼트는 조직 구성원이 업무를 수행하는 과정에서 어느 정도 영향력을 발휘할 수 있다고 인식하는 정도, 그리고 이를 통해 업무능력에 대해 자신감을 가짐으로써 자기 효능감을 어느 정도 경험하는가에 초점을 둔다(Conger & Kanungo, 1988). Thomas와 Velthouse(1990)는 Conger와 Kanungo(1988)의 심리적 임파워먼트를 자기 효능감을 증진하는 과정에서 내재적 동기부여를 이루는 인지적 요소로 발전시켰다. 그리고 Spreitzer(1995)는 이를 토대로 심리적 임파워먼트 척도를 개발하면서 업무 수행의 가치에 대한 평가를 의미하는 의미성(meaning), 자신의 업무 수행 능력에 대한 믿음을 의미하는 유능감(competence), 특정 활동의 시작이나 통제에 대한 선택을 의미하는 자기 결정성(self determination), 그리고 업무 결과에 영향을 미치는 정도를 나타내는 영향력(impact)을 구성요소로 제안하였다. 심리적 임파워먼트의 4가지 구성요소의 특징을 고려해 볼 때 심리적 임파워먼트가 높다는 것은 직무에 대한 자신의 영향력과 역량에 기반한 유능감과 의미성 그리고 직무에 대한 통제권과 선택권을 높게 인식하고 있음(Rehman et al., 2019)을 의미하는 것이다. 이러한 심리적 임파워먼트는 조직 내 긍정적 태도를 높여

‘하고자 하는 동기부여’를 증가시키므로 조직에 대한 몰입을 높일 뿐 아니라(나기현, 2005; Spreitzer, 1995) 직무열의에도 정적 영향을 미치는 것(심승희, 유태용, 2009; 홍성현, 김민수, 2020; Bhatnagar, 2012)으로 나타났다. 그러나 여기서 주의할 점은 보육교사의 직무열의에 영향을 미칠 것으로 예측되는 심리적 임파워먼트가 원장의 서번트 리더십에 의해 영향받는다라는 점이다. 관리자의 서번트 리더십이 조직 구성원의 직무열의의 뿐 아니라 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 것으로 보고(김경택 외, 2020)되고 있으며 보육교사를 대상으로 한 연구에서도 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미치는 것으로 나타나고 있다(백용매, 민하영, 2017). 서번트 리더십이 조직 구성원의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는 것은 서번트 리더십이 심리적 임파워먼트의 주요 요소인 자기결정권에 대한 욕구나 역량에 기반한 유능감을 강화시켜주기 때문으로 볼 수 있다. 또한 조직 구성원을 섬김의 자세로 대응하며 권한위임을 통해 조직 구성원의 성장을 지원하는 과정에서 조직 구성원 스스로 직무에 대한 영향력과 유능감과 그리고 의미성과 직무에 대한 통제권, 즉 심리적 임파워먼트(Rehman et al., 2019)를 상승시키게 하기 때문으로 볼 수 있다.

보육교사의 직무열의에 영향을 미칠 것으로 예상되는 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 심리적 임파워먼트 간에 나타나는 유의한 관계는 보육교사의 직무열의에 대한 원장의 서번트 리더십 영향이 선행 변인이 되어 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개 변인으로 간접 영향도 미칠 수 있음을 시사하는 것이다. 환경 외적 변인인 리더십이 선행 변인으로 기능하면서 개인 내적 변인인 심리적 임파워먼트를 매개 변인으로 하여 결과 변인인 직무열의에 영향을 미친다는 구조적 관계는 관리자의 코칭 행동(홍성현, 김민수, 2020)이 또는 리더-구성원 관계(조석중 외, 2019)가 또는 임파워링 리더십(김달원, 박재춘, 2020)



[그림 1] 연구모형

이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 구성원의 직무열의에 영향을 미친다는 연구들에 의해 검증되고 있다. 이와 같이 보육교사의 직무열의에 영향을 미칠 변인들에 대한 연구는 보육 외 분야에서 연구되어 오고 있다. 그러나 보육현장에서 이를 규명하고 검증하려는 노력은 다른 직종에 비해 상대적으로 부진했다고 볼 수 있다. 2020년부터 본격적으로 시작된 놀이 중심의 누리과정이 성공적으로 안착되기 위해서 보육교사의 직무열의에 대한 요구는 어느 때보다 높다고 볼 수 있다. 이러한 시점에서 보육교사의 직무열의에 미치는 변인 규명 및 변인 간 구조적 관계 규명은 보육교사의 직무열의를 증진시키는데 필요한 방안과 전략 모색에 효과적 자료 제공의 기회가 될 수 있다. 이에 [그림 1]과 같은 연구모형과 함께 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

- <연구문제 1> 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 직무열의에 영향을 미치는가?
 1-1. 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는가?
 1-2. 보육교사의 심리적 임파워먼트는 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는가?
 1-3. 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 심리적 임파워먼트에 영향을 미치는가?
 1-4. 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 보육교사의 직무열의에 미치는 간접 영향은 유의한가?

II. 연구 방법

1. 연구대상

대구 경북지역 내 어린이집에 재직 중인 보육교사 243명을 연구대상으로 선정하였다. 보육교사의 연령은 40대가 87명(35.8%), 30대가 84명(34.6%), 20대가 51명(21%)으로 나타났다. 총 경력은 10-20년 미만의 경력이 91명(37.4%), 5-10년 미만의 경력이 53명(21.8%), 1-5년 미만의 경력이 83명(34.2%)으로 나타났다. 국공립 보육시설 근무자가 134명(55.1%), 민간보육 42명(17.3%), 사회복지법인 35명(14.4%), 가정보육 14명(5.8%), 직장보육 6명(2.5%), 사회복지법인 44명(20.2%), 기타 12명(4.9%)로 나타났다. 보육교사의 최종학력은 대학원 이상이 10명

(4.1%), 4년제 대학 101명(41.6%), 2(3)년제 대학 졸업이 126명(51.9%)이었다.

2. 연구도구

질문지 조사를 위해 사용한 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트, 직무열의의 척도는 다음과 같다.

1) 보육교사의 직무열의

보육교사의 직무열의는 Schaufeli et al.(2006)의 직무열의 척도(Utrecht Work Engagement Scale: UWES)를 사용하였다. 활기(3문항), 헌신(3문항), 몰두(3문항) 등 총 9문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(0점)’에서 ‘항상 그렇다(6점)’의 7점 Likert 척도로 측정하였다. 총점 범위는 0~54점이며 평균(표준편차)은 69.11(15.54)로, 점수가 높을수록 직무에 대한 열의가 높음을 의미한다. 활기(3문항), 헌신(3문항), 몰두(3문항) 및 전체(9문항) 문항 간 신뢰도 Cronbach's α 는 .87, .86, .85, .95로 나타났다.

2) 원장의 서번트 리더십

보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십을 측정하기 위해 Barbuto와 Wheeler(2006)가 제작한 서번트 리더십 척도를 기반으로 최동주(2008)가 작성한 척도를 사용하였다. 이타적 소명(4문항), 감정적 치유(4문항), 지혜(5문항), 설득(5문항), 청지기 정신(5문항)으로 총 23문항으로 구성된 각 문항은 ‘매우 아니다(1점)’, ‘아니다(2점)’, ‘보통이다(3점)’, ‘그렇다(4점)’, ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert척도로 측정하였다. 총점 범위는 23~115점이며 평균(표준편차)은 86.09(16.88)로, 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더십을 보육교사가 높게 지각하고 있음을 의미한다. 이타적 소명(4문항), 감정적 치유(4문항), 지혜(5문항), 설득(5문항), 청지기 정신(5문항) 및 전체(23문항)문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's α 는 .93, .95, .94, .96, .94, .98로 나타났다.

3) 보육교사의 심리적 임파워먼트

보육교사의 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 척도를 토대로 정예지(2005)가 수정 보완한 심리적 임파워먼트 문항을 사용하였다. 의미성(3문

항), 역량성(3문항), 자기결정성(3문항), 영향력(3문항) 등 총 12문항으로 구성된 각 문항은 ‘매우 아니다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 측정하였다. 총 점 범위는 12~60점이며 평균(표준편차)은 35.76(6.14)로, 점수가 높을수록 심리적 임파워먼트가 높음을 의미한다. 의미성(3문항), 역량성(3문항), 자기 결정성(3문항), 영향력(3문항) 및 전체(12문항) 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α 는 .79, .87, .83, .85, .93으로 나타났다.

3. 연구절차

대구, 경북 지역에 소재하고 있는 어린이집에 근무하는 보육교사 270명을 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 연구 참여자를 모집하기 위해 직접방문하거나 전화등을 통해 기관장들에게 연구목적과 방법을 설명한 후 협조 및 연구 동의를 구하였다. 연구에 참여를 동의한 어린이집에 연구자가 직접 방문하여 보육교사들에게 구두 안내로 질문지 조사를 부탁했으며 이에 자발적으로 조사 동의서를 작성한 교사들에게만 질문지를 배부하였다. 또한 방문이 어려운 어린이집은 우편으로 설문지를 배부하였으며 이 경우에도 어린이집에 사전 동의를 구하고 연구 목적, 질문 응답요령을 안내문 형식으로 작성하여 질문지에 함께

동봉하여 배부하였으며 우편을 통해 회수하였다. 회수된 질문지 가운데 한 개라도 응답이 빠진 경우 또는 답변이 부실하거나 불성실하다고 판단되는 대상자를 제외한 243명의 자료를 최종 분석 하였다.

4. 자료분석

원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트, 보육교사의 직무열의 간의 매개적 인과관계를 분석하기 위해 구조방정식 모델의 적합성 검증을 실시하였다. 이를 위해 SPSS 21.0을 이용하여 평균, 표준편차, Pearson의 상관계수 등을 산출하였다. 그리고 Amos 20.0의 χ^2 , TLI, NFI, CFI, SRMR와 RMSEA를 통해 측정모델과 연구모델의 적합도를 살펴보았다. 그리고 부트스트래핑(Bootstrapping)절차를 이용하여 간접효과와 유의성을 살펴보았다.

III. 연구결과

1. 상관관계 및 기술통계치

연구문제를 분석하기 전, 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트, 직무열의의 측정변인에 대한

<표 1> 측정 변인 간 상관관계 및 기술통계치

(N = 243)

변인		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
원장의 서번트 리더십	1 이타적 소명	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	2 감정적 치유	.83**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	3 지혜	.73**	.67**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	4 설득	.81**	.78**	.51**	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	5 청지기 정신	.70**	.64**	.51**	.83**	-	-	-	-	-	-	-	-
보육교사의 심리적 임파워먼트	6 의미성	.33**	.30**	.30**	.31**	.35**	-	-	-	-	-	-	-
	7 역량성	.29**	.26**	.33**	.28**	.35**	.59**	-	-	-	-	-	-
	8 자기 결정성	.25**	.24**	.26**	.25**	.31**	.53**	.75**	-	-	-	-	-
	9 영향력	.12**	.12**	.11**	.12**	.18**	.50**	.68**	.72**	-	-	-	-
보육교사의 직무열의	10 활기	.51**	.46**	.50**	.50**	.49**	.53**	.53**	.45**	.36**	-	-	-
	11 헌신	.51**	.48**	.46**	.48**	.48**	.52**	.49**	.39**	.28**	.85**	-	-
	12 몰두	.51**	.47**	.45**	.47**	.48**	.50**	.51**	.41**	.33**	.88**	.82**	-
M	-	14.25	13.96	19.79	18.51	19.58	7.73	11.23	7.09	9.70	23.78	21.11	24.22
(SD)	-	3.41	3.63	3.77	4.14	3.73	1.31	2.04	1.48	2.31	5.85	4.75	5.73
Skewness	-	-.53	-.59	-.75	-.57	-.81	.05	-.07	-.14	.45	.00	-.17	.01
Kurtosis	-	.37	.17	.93	.44	1.37	-.63	-.28	-.20	-.02	-.33	-.53	-.25

**p < .01

상관관계와 평균, 표준편차, 왜도, 첨도의 기술통계치를 <표 1>에서 살펴보았다.

<표 1>에 나타난 바와 같이, 보육교사의 직무열의 중 활기 평균(표준편차)은 23.78(5.85), 헌신 평균(표준편차)은 21.11(4.75), 몰두 평균(표준편차)은 24.22(5.73)으로 나타났다. 한편 원장의 서번트 리더십 중 이타적 소명 평균(표준편차)은 14.25(3.41), 감정적 치유 평균(표준편차)은 13.96(3.63), 지혜 평균(표준편차)은 19.79(3.77), 설득 평균(표준편차)은 18.51(4.14), 청지기 정신 평균(표준편차)은 19.58(3.73)으로 나타났다. 보육교사의 심리적 임파워먼트 중 의미성 평균(표준편차)은 7.73(1.31), 역량성 평균(표준편차)은 11.23(2.04), 자기결정성 평균(표준편차)은 7.09(1.48), 영향력 평균(표준편차)은 9.70(2.31)로 나타났다. 한편 왜도는 2미만 값이 첨도는 7미만 값이 나타났다. 이는 자료의 분포가 정규분포를 이루고 있음을 시사하는 것(Curran, West, & Finch, 1996)이므로 최대우도추정(Maximum Likelihood Estimation)절차를 이용하여 모델의 적합도와 모수치를 추정하기로 하였다.

2. 측정모형 검증

구조방정식 모델 분석 전 확인적 요인분석(CFA)을 통해 모델의 부합도와 모수치를 추정하였다. <표 2>에서 나타난 바와 같이 측정모형의 부합도는 $\chi^2 = 166.75(df = 51, p > .001)$, SRMR = .06, RMSEA = .09, TLI = .94, NFI = .94, CFI = .96로 나타났다. χ^2 값은 166.75이고 유의확률 .000으로서 유의수준 $p < .001$ 에서 연구모형이 자료에 적합하지 않다고 판명되었으나 χ^2 값이 표본의 크기에 많은 영향을 받으므로, 적합도 지수들과 함께 고려하여 모형을 평가할 필요가 있다(Jöreskog, 1971). 적합도 지수 평가기준은 값이 클수록 좋은 적합성을 의미하는 정적 적합 지수인 TLI(Turker-Lewis Index), NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index)의 경우 보통 .90 이상일 때 적절하다고 보며(Hu & Bentler, 1999), 값이 클수록 적합도가 낮은 것을 의미하는 부적 적합 지수인

RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 .10 미만(Kelloway, 1998), SRMR(Standardized Root Mean Residual)은 .10 미만일 경우 적절하다고 본다(Vandenberg & Lance, 2000). 이러한 점을 고려해 볼 때 이 연구에서는 TLI = .94, NFI = .94, CFI = .96로 .90 이상의 적합도 지수를 나타내고 RMSEA는 .09로 .10 미만이므로 이 연구의 측정 모형은 수용할만한 것으로 평가된다(Mulaik et al., 1989).

한편 [그림 2]에서 나타난 바와 같이 측정모형의 각 잠재변인과 측정변인들 간 요인부하량이 모두 .50이상으로 나타났다. 수렴타당도가 있음을 의미하는 것이다. 한편 각 잠재변인들간 상관계수가 .35~.57인 것으로 나타났다. 이는 변별타당도가 있음을 의미하는 것이다.

3. 연구모형의 적합도 검증

원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 보육교사의 직무열의에 미치는 경로모형을 분석하기 위해 부분매개모형을 연구모형으로, 완전매개모형을 경쟁모형으로 설정하였다.

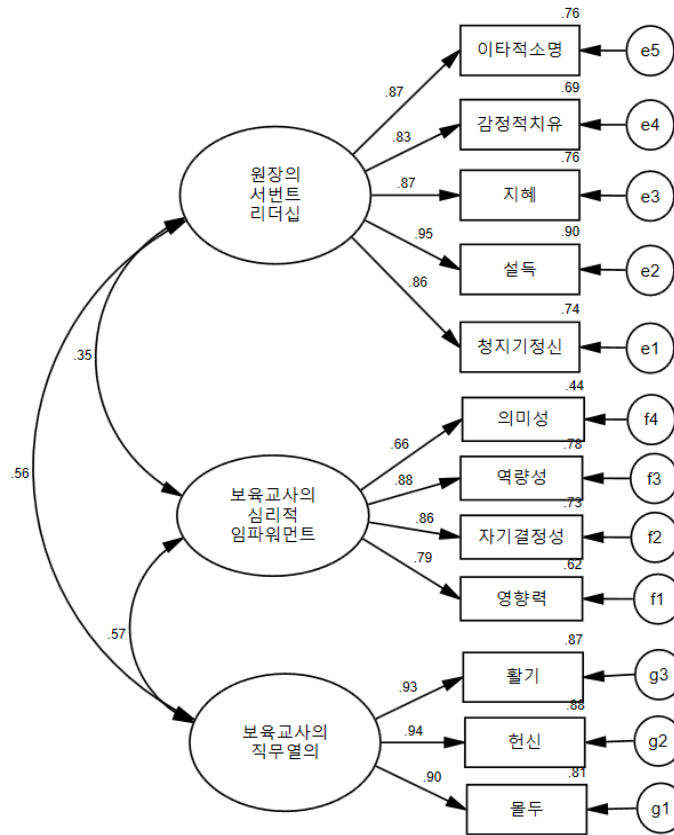
분석결과 <표 3>에 나타난 바와 같이 연구모형(부분매개)은 $\chi^2 = 166.75(df = 51, p < .001)$, SRMR = .06, RMSEA = .09, TLI = .94, NFI = .94, CFI = .96로 나타났다. 그리고 경쟁모형(완전매개)은 $\chi^2 = 216.10(df = 52, p < .001)$, SRMR = .14, RMSEA = .11, TLI = .92, NFI = .92, CFI = .93으로 나타났다. 두 모델 모두 χ^2 가 $p < .001$ 인 것으로 나타나 χ^2 의 귀무가설인 '측정모형과 자료 간에 일치한다.'가 기각되어 적절하지 못한 모델로 판명된다. 그러나 χ^2 값이 표본의 크기에 많은 영향을 받는 점(Jöreskog, 1971)을 고려하여 TLI, NFI, CFI 또는 SRMR과 RMSEA값을 포괄적으로 살펴볼 필요가 있다. 부분매개모형을 의미하는 연구모형의 경우 TLI, NFI, CFI 값 모두 기준점인 .90을 넘고 있으며 SRMR과 RMSEA값 역시 .10 미만의 값을 나타내고 있어 모델 적합성을 충족하고 있다.

<표 2> 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 측정모형의 부합도 지수 (N = 243)

χ^2	df	p	SRMR	RMSEA	TLI	NFI	CFI
			< .10	< .10	> .90	> .90	> .90
166.75	51	.000	.06	.09	.94	.94	.96

반면 독립변인에서 종속변인으로의 경로를 제거한 완전매개모형의 경쟁모형에서 TLI, NFI, CFI 값 모두 기준점인 .90을 넘고 있으나, SRMR과 RMSEA값이 .10

이상의 값을 나타내고 있어 모델 적합성을 충족하지 못하고 있다. 이에 이 연구에서는 부분매개모형의 연구모형을 최종 모형으로 선정하였다. 최종 모형의 모수치 추정 및



[그림 2] 측정모델의 모수치 추정결과

〈표 3〉 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 구조모델 부합도 (N = 243)

모델	χ^2	df	p	SRMR	RMSEA	TLI	NFI	CFI
				< .10	< .10	> .90	> .90	> .90
연구모형(부분매개)	166.75	51	.000	.06	.09	.94	.94	.96
경쟁모형(완전매개)	216.10	52	.000	.14	.11	.92	.92	.93

〈표 4〉 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트와 직무열의에 대한 연구모형(부분매개)의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증 결과 (N = 243)

경로		표준화계수(β)	비표준화계수(B)	S.E.	C.R.
원장의 서번트 리더십	→ 보육교사의 심리적 임파워먼트	.35	.16	.03	5.21***
보육교사의 심리적 임파워먼트	→ 보육교사의 직무열의	.42	.62	.09	7.04***
원장의 서번트 리더십	→ 보육교사의 직무열의	.41	.28	.04	7.29***

*** $p < .001$

통계적 유의성을 살펴본 결과 [그림 3]에 나타난 모든 경로의 모수 추정치는 <표 4> 에서 나타나 바와 같이 $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났다.

4. 연구모형의 간접효과 분석

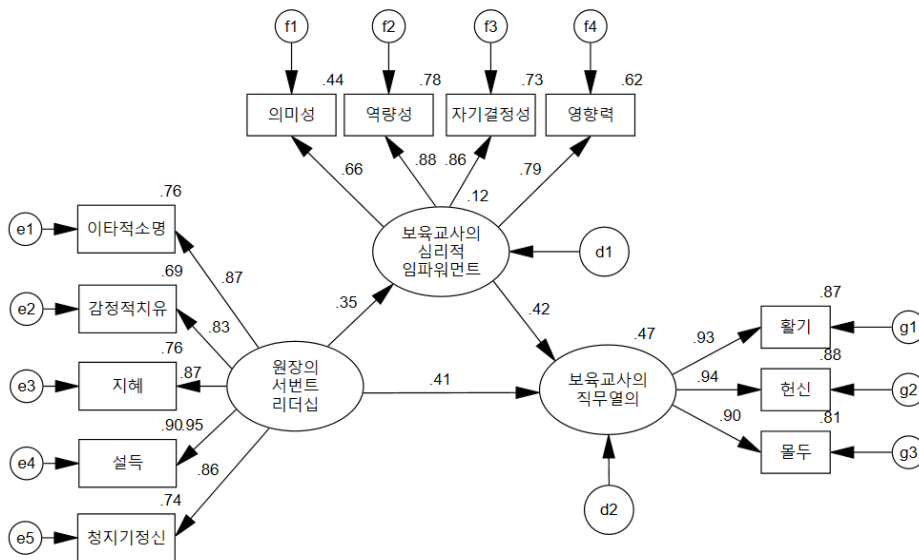
부분매개의 연구모형에서 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 간접영향의 유의성을 살펴보기 위해 Bootstrapping을 실시(Bollen & Stine, 1990)하였다. 반복 추출된 표본들로부터 추정치의 평균과 표준편차를 계산하고 산출 한 후, 제시된 신뢰구간 내에 0의 포함여부를 확인한다. 0이 포함되어 있지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 해석되는데 <표 5>에 나타난 바와 같이 재추출한 표본수가 1000개이고 95% 신뢰구간에서 LB와 UB의 구간에 0이 포함되어 있지 않는 것으로 나타났다. 이는 원장의 서

번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 간접효과($\beta = .15$)가 유의함을 의미하는 것이다.

IV. 논의 및 결론

대구·경북 지역의 보육교사 243명을 대상으로 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 심리적 임파워먼트가 보육교사의 직무열의에 미치는 영향을 살펴보고 이러한 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는지를 구조방정식 모형을 통해 살펴보았다. 이를 토대로 다음과 같은 논의 및 결론을 도출하였다.

첫째, 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 원장의 서번트 리



[그림 3] 최종 구조모델의 모수치 추정결과

<표 5> 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 심리적 임파워먼트와 직무열의의 간 직·간접 효과 (N = 243)

경로	총 효과	직접효과	간접효과	95% 신뢰구간 Bootstrap	
				LB	UB
원장의 서번트 리더십 → 보육교사의 심리적 임파워먼트	.35**	.35**	-	-	-
보육교사의 심리적 임파워먼트 → 보육교사의 직무열의	.42**	.42**	-	-	-
원장의 서번트 리더십 → 보육교사의 직무열의	.56**	.41**	.15**	.10	.21

** $p < .01$

더십에 대해 높이 지각하는 보육교사일수록 높은 직무열의가 나타났다. 이와 같은 결과는 비영리조직의 구성원을 대상으로 한 연구(김희경, 신호철, 2019) 및 직업상담사를 대상으로 한 연구(이철기, 이동진, 2019)에서 서번트 리더십이 직무열의에 정적 영향을 미친다는 연구결과를 지지하는 것이다. 그리고 원장의 서번트 리더십이 직무몰입에 정적 영향을 미친다는 연구결과(예남희, 민하영, 2014)와 원장의 지지적 관리행동이 직무열의에 유의한 영향을 미친다는 연구결과(최민수, 운영애, 2019)와 유사한 것이다. 보육교사를 대상으로 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 직무열의 간의 관계를 직접적으로 살펴본 연구는 없지만 관리자가 제공하는 심리적 안정감이 조직 구성원의 직무열의를 높이는 중요 요인이라고 한 점(Kahn, 1990)을 고려해 볼 때, 보육교사에 대한 원장의 배려와 관심 그리고 보육교사의 성장을 지원하려고 노력하는 원장의 태도는 보육교사에게 심리적 안정감을 제공하였다고 볼 수 있다. 그리고 보육교사는 원장의 서번트 리더십으로 인해 형성된 심리적 안정감을 기반으로 보다 열의적 태도로 보육 업무를 담당할 수 있었다고 보여진다. 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 직무열의에 정적 영향을 미치고 있음은 원장의 서번트 리더십에 대한 연구 및 직무 교육이 지원될 필요가 있음을 시사하는 것이다.

둘째, 보육교사의 심리적 임파워먼트는 보육교사의 직무열의에 정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 자신의 업무수행에 대한 믿음과 자기 효능감이 높은 보육교사는 자신의 보육 활동에도 열의적인 태도를 보이는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 심리적 임파워먼트가 자신의 업무수행 역량에 대한 믿음을 기반으로 긍정적 차원의 직무태도나 직무행동(Liden et al., 2000) 또는 높은 직무열의를 갖게 한다는 선행 연구결과(김달원, 박재춘, 2020; 심윤희, 유태용, 2009; 홍성현, 김민수, 2020; Albrecht & Andretta, 2011; Bhatnagar, 2012)를 지지하는 것이다. 심리적 임파워먼트가 높은 보육교사는 업무수행에 대한 능력과 통제할 수 있는 권한이 있다고 생각한다. 또한 보육업무가 자신에게 가치가 있으며 동시에 원내에서 이루어지는 업무에 대해 중요한 영향력을 행사할 수 있다고 생각한다. 이러한 생각과 믿음은 보육교사에게 보육 업무에 대한 동기를 진작시키는 요인이 될 수 있다. 그러므로 심리적 임파워먼트가 높은 보육교사는 자신의 업무에 보다 열의성을 나타냈다고 볼 수 있다. 보육 실무적 측면에서 이와 같은 사실은 보육교사에게 보육 업무가 갖는 의미성을 높이고 보육 업무에 대한 보육교사의 역량

과 유능감을 일깨울 필요가 있음을 의미한다. 뿐만 아니라 보육 업무에 대한 보육교사의 자기결정성이 인정되고 있다는 사실과 보육교사의 업무 과정이 기관 내 보육 활동에 상당한 영향력을 미치고 있음을 인식시켜 주는 노력이 요구된다.

셋째, 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 관리자의 서번트 리더십과 조직 구성원의 심리적 임파워먼트 간에 유의한 관련성이 있음을 보고한 연구(김경택 외, 2020; 이주호, 2010; Dennis & Bocarnea, 2005)와 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미친다고 보고한 연구(고현, 2015; 백용매, 민하영, 2017; 양희정, 민하영, 2013)를 지지하는 것이다. 정서와 관련된 연구(Amabile et al., 2005)에서 긍정적 정서는 보다 넓은 범위의 인지적인 정보탐색 활동을 촉진시키고, 다양한 아이디어를 투영할 수 있도록 주의력을 확장시키는 등 내적 동기 요인을 촉발시키는 것으로 평가되고 있다. 이를 고려해 볼 때 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미친 것은 원장의 서번트 리더십을 통해 보육교사가 존중받고 배려 받고 있다는 긍정적 정서를 유발시켰기 때문으로 해석될 수 있다. 보육교사의 직무열의나 심리적 임파워먼트 등 원장의 서번트 리더십이 갖는 유익한 영향력을 고려해 볼 때, 원장의 리더십 개발에서 서번트 리더십이 비중 있게 다루어질 필요가 있다고 보여진다.

넷째, 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의에 직접적인 영향 뿐 아니라 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 간접적 영향도 미치는 것으로 나타났다. 이는 보육교사의 심리적 임파워먼트가 보육교사의 직무열의에 미치는 원장의 서번트 리더십을 매개하고 있음을 시사하는 것이다. 이와 같은 연구결과는 관리자의 코칭 행동(홍성현, 김민수, 2020)이 또는 리더-구성원 관계(조석중 외, 2019)가 또는 임파워링 리더십(김달원, 박재춘, 2020)이 심리적 임파워먼트를 매개로 조직 구성원의 직무열의에 영향을 미친다는 연구를 지지하는 것이라 할 수 있다. 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 심리적 임파워먼트가 보육교사의 직무열의에 각각 직접적 영향을 미치지만, 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 보육교사의 직무열의에 간접적으로 영향을 미친다는 사실은 보육교사의 직무열의에서 심리적 임파워먼트의 중요성을 강조하는 것이다. 그와 함께 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 심리적 임파워먼트를 구축하는데 의미

있는 환경적 요소임을 시사하는 것이다.

보육교사가 자신의 업무에 대해 긍정적 태도를 기반으로 에너지 넘치게 헌신하고 몰입할 때 보육현장에서의 보육의 질은 보장될 수 있다. 보육의 질은 보육교사의 질을 넘어서지 못하기 때문이다. 이러한 점에서 새롭게 도입된 놀이 중심의 누리과정이 현장에 정착되기 위해선 보육교사의 직무열의는 중요한 인적 자원이라 할 수 있다. 따라서 보육교사의 직무열의를 증진시키는 것은 보육 행정이나 경영 또는 관리 측면에서 매우 중요한 과제라 할 수 있다. 이러한 점에서 원장의 ‘섬김’에 기반한 서번트 리더십은 보육교사의 직무열의를 활성화시키는 주요 변인이라 할 수 있다. 그러나 여기서 중요한 것은 원장의 서번트 리더십이 직무열의에 직접 뿐 아니라 보육교사의 심리적 임파워먼트를 매개로 직무열의에 영향을 미치고 있다는 점이다. 이는 원장의 서번트 리더십이 발휘될 때 보육교사가 보육의 의미성(meaning)을 찾을 수 있도록 격려해주고, 보육 업무에 대한 보육교사 자신의 유능감(competence)을 확신시켜주며, 자기 결정성(self determination)을 경험하게 하고, 보육교사의 업무가 어린이집에 미치는 영향력(impact)의 파급을 인식시켜 줄 필요가 있음을 시사하는 것이다.

이 연구는 보육교사의 직무열의가 요구되고 있는 보육현장에서 직무열의를 증진시킬 수 있는 방안을 원장의 리더십과 보육교사의 개인 내적 변인 측면에서 제안했을 뿐 아니라 구조적 인과 관계를 통해 원장의 리더십에서 주의하고 고려해야 할 요소를 구체적으로 제안함으로써 보육현장에서 활용될 수 있는 실무적 자료를 제공했다는 면에서 연구의 의의를 갖는다.

그러나 이 연구는 보육교사의 직무열의에 영향을 미치는 변인으로 원장의 서번트 리더십과 보육교사의 심리적 임파워먼트만을 고려한 것은 연구의 제한점으로 지적될 수 있다. 한편 일부 지역에 국한하여 자료 수집한 것은 결과를 일반화하는 과정에서 주의가 요구될 수 있다.

주제어: 원장의 서번트 리더십, 심리적 임파워먼트, 직무열의, 보육교사

REFERENCES

고현(2015). 원장의 서번트 리더십이 보육교사 임파워먼트와 조직몰입에 미치는 영향. *유아교육연구*, 35(1),

5-28.

김경택, 이동진, 이철기(2020). 서번트리더십과 심리적 임파워먼트 및 개인성과의 관계: 호텔종업원을 대상으로 한 다층분석. *호텔경영학연구*, 29(8), 123-141.

김달원, 박재춘(2020). 임파워링 및 비인격적 리더십이 직무열의와 팀워크 행동에 미치는 영향 - 심리적 임파워먼트의 매개역할 -. *인적자원관리연구*, 27(4), 139-165.

김희경, 신호철(2019). 서번트 리더십이 직무열의에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 및 조직정체성 강도의 조절 효과. *대한경영학회지*, 32(3), 421-443.

나기현(2005). 임파워먼트가 조직몰입과 학습결과에 미치는 영향에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 12(4), 109-124.

백용매, 민하영(2017). 구조방정식 모형을 활용한 보육교사의 특질적 냉소주의와 심리적 임파워먼트 간 관계에서 원장의 서번트 리더십의 매개효과 검증. *인간발달연구*, 24(3), 75-89.

심윤희, 유태용(2009). 개인-직무 부합이 종업원의 직무열의에 미치는 영향: 의미성과 유능성의 매개효과를 중심으로. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 22(3), 399-420.

양희정, 민하영(2013). 어린이집 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직시민행동에 미치는 영향: 교사의 심리적 임파워먼트를 매개변인으로. *한국생활과학회지*, 22(6), 547-557.

예남희, 민하영(2014). 육아지원기관 교사의 조직몰입에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십과 교사의 조직 냉소주의, 임파워먼트 간의 구조적 관계. *이동학회지*, 35(3), 119-135.

이랑, 김완석, 신강현(2006). 직무탈진과 직무열의의 요구-자원 모델에서 정서노동전략의 역할. *한국심리학회지: 산업 및 조직*, 19(4), 573-596.

이주호(2010). 사회복지사가 인식한 최고관리자의 서번트 리더십 수준과 조직시민행동 간의 관계에서 심리적 임파워먼트의 매개효과. *한국사회복지학*, 62(2), 307-328.

이철기, 이동진(2019). 직무특성과 서번트리더십 및 업무열의에 관한 연구. *인적자원관리연구*, 26(1), 25-44.

정예지(2005). 조직의 사회구조적 특성이 직무만족과 조직시민행동이 미치는 영향: 심리적 임파워먼트의 매개효과를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 석사

- 학위논문.
- 조석중, 전정호, 이의연, 이종민(2019). 해운 · 항만 종사자의 리더-구성원 교환관계가 고객지향성에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 직무열의의 이중 매개효과. *무역학회지*, 44(5), 65-92.
- 최동주(2008). 서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직 적합도의 조절효과를 중심으로. *숭실대학교 대학원 박사학위논문*.
- 최민수, 윤영애(2019). 자이탄력성, 직무환경, 직무열의가 보육교사의 이직의도에 미치는 영향 분석. *한국영유아보육학*, 116, 123-143.
- 홍성현, 김민수(2020). 상사의 코칭 행동이 구성원의 LMX와 심리적 임파워먼트를 통해 직무열의에 미치는 영향: 문제해결지향 코칭의 조절된 매개효과. *대한경영학회지*, 33(4), 621-647.
- Albrecht, S. L., & Andreetta, M. (2011). The influence of empowering leadership, empowerment and engagement on affective commitment and turnover intentions in community health service workers: Test of a model. *Leadership in Health Services*, 24(3), 228-237.
- Amabile, T. M., Barsade, S. G., Mueller, J. S., & Staw, B. M. (2005). Affect and creativity at work. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 367-403.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-325.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Bollen, K., & Stine, R. (1990). Direct and indirect effects: Classical and bootstrap estimates of variability. *Sociological Methodology*, 20, 115-140.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16-29.
- De Clercq, D., Bouckennooghe, D., Raja, U., & Matsyborska, G. (2014). Servant leadership and work engagement: The contingency effects of leader - follower social capital. *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 183-212.
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center.
- Haar, J., Brougham, D., Roche, M. A., & Barney, A. (2017). Servant leadership and work engagement: The mediating role of work-life balance. *New Zealand Journal of Human Resources Management (NZJHRM)*, 17(2), 56-72.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika*, 36(4), 409-426.
- Kaya, B., & Karatepe, O. M. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Khan, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement of work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.
- 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(3), 407-416.

- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1986). *MBI: Maslach burnout inventory*(2nd ed.), Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397-422.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., & Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin, 105*(3), 430-445.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology, 96*(1), 71-94.
- Rehman, W. U., Ahmad, M., Allen, M. M., Raziq, M. M., & Riaz, A. (2019). High involvement HR systems and innovative work behaviour: The mediating role of psychological empowerment, and the moderating roles of manager and co-worker support. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 28*(4), 525-535.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the growing impact of servant-leadership. In L. C. Spears(Ed.), *Insights on leadership* (pp. 1-12). NY: John Wiley and Sons.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal, 38*(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods, 3*(1), 4-70.

Received 27 December 2021;

Accepted 12 February 2022