

보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간 관계에서 원장의 서번트 리더십의 조절효과

The Moderating Effect of Directors' Servant Leadership on the Relationship Between Childcare Teachers' Type A Behavior Pattern and Relationship Conflict

이지승¹⁾ • 민하영^{2),*}

대구가톨릭대학교 아동학과 석사¹⁾ • 대구가톨릭대학교 아동학과 교수^{2),*}

Lee, Ji Seung¹⁾ • Min, Ha Yeoung^{2),*}

Daegu Catholic University, Department of Child Studies^{1),2)}

Abstract

This study explored how directors' servant leadership moderates the relationship between childcare teachers' Type A behavior patterns and relationship conflict. The participants included 268 childcare teachers from centers in the Daegu and Gyeongbuk regions. Data were gathered through self-report questionnaires assessing Type A behavior patterns, directors' servant leadership, and relational conflict. The analysis was conducted using Win SPSS 19.0 and PROCESS Macro (v4.2) Model 1 to examine main effects, interaction effects, and conditional effects. The results revealed several key findings. First, both childcare teachers' Type A behavior patterns and directors' servant leadership significantly impacted relational conflict. Specifically, higher Type A behavior patterns correlated with increased relational conflict, while greater directors' servant leadership was associated with reduced relational conflict. Second, a significant interaction effect was identified between childcare teachers' Type A behavior patterns and directors' servant leadership regarding relational conflict. Notably, the positive impact of Type A behavior patterns on relational conflict diminished when directors' servant leadership was high. These findings highlight the importance of tailored management strategies that account for the individual behavioral tendencies of childcare teachers, alongside organizational support driven by directors' servant leadership to effectively mitigate relational conflict.

Keywords: Childcare teachers' Type A behavior pattern, Directors' servant leadership, Relationship conflict, Moderating effect

I. 서론

갈등은 다양한 관계 맥락에서 필연적으로 발생하는 현상이다. 그럼에도 불구하고 경영학, 심리학, 교육학 등 다양한 학문 영역에서 갈등 해결을 위한 연구는 지속적으로

이루어지고 있다. 이러한 현상은 갈등 해결이 현실적으로 쉽지 않음을 의미하는 것이다. 직장 내 관계 갈등이 개인의 심리적 안녕감을 위협하고 조직의 성과에 부정적 영향을 미친다는 점에서 갈등에 영향을 미치는 기제 규명은 해결해야 할 과제이다. 특히 보육 현장에서 발생하는 갈등에 관

본 논문은 2025년도 한국생태과학회 학술대회에서 포스터 발표한 것을 확장한 것임.

* Corresponding author: Min, Ha Yeoung

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

E-mail: hymin@cu.ac.kr

© 2026, Korean Association of Human Ecology. All rights reserved.

심을 가져야 하는 것은 보육교사의 관계 갈등이 교사의 심리적 긴장과 직무 스트레스를 가중시킬 뿐만 아니라, 궁극적으로 교사의 소진과 이직을 결정짓는 핵심적 요인으로 평가되기 때문이다. 보육교사가 경험하는 갈등, 특히 동료 교사와의 관계 갈등은 긴장, 증오, 성가심, 좌절, 짜증 등과 같은 부정적인 감정을 수반한다(Jehn, 1995). 이러한 관계 갈등에서 비롯된 심리적 긴장과 마찰 등의 부정적 정서(Pelled, 1996)는 직무에 대한 부정적 태도를 높이고(Messman & Canary, 2013), 직무 및 조직 성과에 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되었다(Cropanzano et al., 1993; Jehn, 1995; Simons & Peterson, 2000; Weiss & Cropanzano, 1996).

조직 성과에 미치는 관계 갈등의 부정적 영향을 고려할 때, 한 교실에 두 명의 교사가 함께 보육활동을 수행하는 공동담임제가 보편화되어 있고, 원장-주임-평교사로 이어지는 단순하고 위계적인 구조를 가진 보육 현장에서 보육교사가 경험하는 동료 간 관계 갈등에 주목할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 보육교사의 관계 갈등에 대한 학문적 관심은 갈등관리전략(백은영, 서영숙, 2012; 이진희, 김현주, 2017; 조수진, 신나리, 2025)이나 역할갈등(송정애, 장정순, 2008; 장은영, 신나리, 2018) 등 업무 관련 갈등에 관한 연구에 비해 상대적으로 부족한 편이다.

조직 내 관계 갈등은 다양한 상황적 맥락에서 발생하므로 그 원인을 단적으로 규명하기는 쉽지 않다. 그러나 보육교사의 완벽주의 성향이 관계 갈등에 영향을 미치는 것(민하영, 2025)처럼, 상황적 맥락을 해석하고 반응하는 방식에 영향을 미치는 A유형 행동 패턴(Type A Behavior Pattern)은 동료와의 관계 갈등을 유발하거나 심화시키는 중요한 개인적 변인으로 고려될 수 있다.

Friedman과 Rosenman(1974)이 제시한 A유형 행동 패턴(Type A Behavior Pattern)은 과도한 성취 지향성, 시간의 긴박감, 경쟁심, 그리고 잠재적 적대감을 특징으로 하는 일련의 성격 경향을 의미한다. 이러한 패턴을 가진 보육교사는 직무 수행에 있어 완벽을 추구하며 열정적으로 몰입하는 긍정적인 측면이 있으나, 타인의 작업 속도에 대해 인내심이 부족하고 사소한 방해 요소에도 민감하게 반응할 뿐 아니라 비난이나 공격적 태도를 보이기 쉽다. 협동적 업무 수행이 필수적인 보육 현장에서 보육교사의 A유형 행동 패턴은 동료 교사와의 긴장과 마찰을 야기하기 쉽기 때문에 관계 갈등을 심화시킬 수 있다.

조직 갈등의 구성 요인 중 하나인 관계 갈등이 구성원 간의 감정적 불일치, 성격 차이, 상호 신뢰 부족에서 비롯되는

대인적 긴장 상태를 의미(Jehn, 1995)한다는 점을 고려해 보면, 보육교사의 A유형 행동 패턴(Type A Behavior Pattern)은 동료 교사에 대한 감정적 불일치나 상호 신뢰에 대한 의심 등을 높임으로써 관계 갈등을 상대적으로 높이는 내적 기제가 될 수 있다. 실질적으로 A 유형 행동 패턴 성향이 높은 사람들은 대인불안이 높으며(채정민, 김종남, 2014), 타인과의 갈등 경험이 더 많고 협력적인 갈등 해결 경향이 낮거나(Baron, 1989) 타인 중심적이지 않고, 다른 사람의 의견을 경청하기보다 자신의 의견을 관철하려는 지배적 갈등 해결 방식을 선호하는 경향이 있다(Özsoy et al., 2017). 이러한 특성으로 인해 효과적인 대인 관계 기술이 부족(Day & Jreige, 2002)한 것으로 알려져 있다.

보육교사의 A유형 행동 패턴이 개인 내적 특성으로 관계 갈등에 영향을 미친다면, 원장의 서번트 리더십은 환경 외적 특성으로 관계 갈등에 영향을 미치는 변인으로 고려될 수 있다. Greenleaf(1970, 2002)에 의해 주창된 서번트 리더십은 타인을 돕고 봉사하려는 태도를 바탕으로 경청과 설득, 대화와 존중을 통해 조직 구성원의 성장을 지원하고, 구성원 스스로가 공동의 목표를 향해 나아갈 수 있도록 돕는 리더십을 의미한다(Laub, 1999; Spears, 1998). 서번트 리더십의 이러한 특성을 생각해 보면, 관계 갈등으로 어려움을 경험하는 보육교사는 원장의 리더십을 통해 공감과 배려, 정서적 지지를 지각할 가능성이 있다. 이에 따라 원장의 서번트 리더십을 높게 지각할수록 보육교사가 경험하는 관계 갈등 수준은 상대적으로 낮아질 수 있다. 실제로 교사를 대상으로 한 연구에서는 교장의 리더십이 관계 갈등에 유의한 부정적 영향을 미치는 것으로 보고되었으며(이혜령, 강호수, 2025), 호텔 종사자를 대상으로 한 연구에서도 서번트 리더십이 관계 갈등에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(김권수, 2016). 한편 보육교사가 지각하는 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 구성원 간 갈등 관리에 영향(정선영, 김진영, 2009)을 미치는 등 보육교사의 관계 갈등은 원장의 서번트 리더십을 통해 설명될 수 있다고 보여진다. 그러나 여기서 고려할 점은 원장의 서번트 리더십을 사회적 지지 변인으로 해석할 수 있다는 점이다. 사회적 지지란 개인이 대인관계를 통해 획득하는 긍정적인 자원을 의미하며(Cohen & Wills, 1985), 정서적 지지와 평가적 지지 등 다양한 하위 유형을 포함한다. Greenleaf(1970, 2002)가 제시한 서번트 리더십은 타인을 돕고 봉사하려는 태도를 바탕으로 구성원의 욕구를 충족시키고 잠재력 발현을 지원하는 리더십으로, 사회적 관계망에서 제공하는 사회적 지지의 한 형태로 이해될 수 있다. 특히 구성원의 의견

을 경험하고 감정을 이해하며 공감하는 서번트 리더의 태도는 Cohen과 Wills(1985)가 제시한 정서적 지지의 구체적 사례에 해당하며, 구성원의 고유한 가치를 인정하고 존중하고 동의와 설득을 통해 자율적인 의사결정을 촉진하는 특성은 평가적 지지의 기능으로 해석될 수 있다.

이와 같이 서번트 리더십이 지닌 사회적 지지 기능을 고려할 때, 사회적 지지의 완충 이론(Cobb, 1976; Cohen & Wills, 1985)에 따라 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 A 유형 행동 패턴 성향이 관계 갈등에 미치는 영향을 완충할 것으로 기대된다. Cassel(1976)이 사회적 지지가 스트레스의 부정적 영향을 완화하여 건강 위험을 낮출 수 있음을 처음으로 제한한 이후 다수의 연구들은 사회적 지지가 스트레스 요인과 심리적·정서적 결과 간의 관계를 완충(Haugstvedt, 2023; Lepore, 1992)하는 역할을 수행함을 강조해 왔다. 이러한 관점에서 볼 때, 사회적 지지로서의 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 A유형 행동 패턴 성향과 관계 갈등 간의 관계를 조절함으로써, 보육교사가 경험하는 관계 갈등 수준에 차별적인 영향을 미칠 수 있을 것으로 예상된다. 이러한 예상은 사회복지사의 주도적 성격이 심리적 위축에 미치는 영향을 상사의 서번트 리더십이 조절한다는 연구(Song & Lee, 2020) 및 교사의 직무 스트레스가 신체 건강에 미치는 부정적 영향을 교장의 서번트 리더십이 조절한다는 연구(Dooley et al., 2020) 등에 의해 지지될 수 있다. 이에 본 연구에서는 보육교사의 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십이 관계 갈등에 미치는 영향을 각각 검토하고, 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 과정에서 원장의 서번트 리더십이 조절변인으로 기능하는지를 규명하고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하고, [그림 1]과 같은 연구모형을 구성하였다.

연구문제 1. 보육교사의 관계 갈등에 미치는 A유형 행동 패턴의 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 조절되는가?

연구문제 1-1. 보육교사의 관계 갈등에 대한 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십의 주효과는 각각 유의한가?

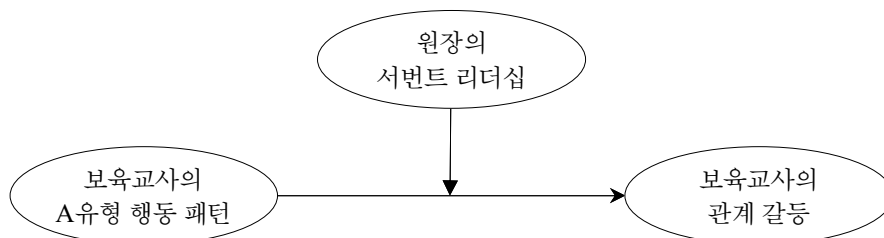
연구문제 1-2. 보육교사의 관계 갈등에 대한 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십의 상호작용 효과는 유의한가?

연구문제에 기반한 연구 결과는 보육교사의 관계 갈등을 예방하고 완화하기 위한 실천적 개입 방안을 모색하는데 있어 기초 자료로 활용될 수 있으며, 보육 현장에서 활용 가능한 실천적 정보를 제시할 것으로 기대된다.

II. 연구방법

1. 연구대상

연구문제 해결을 위해 대구·경북 지역 내 어린이집에 재직 중인 보육교사 268명을 연구 대상으로 선정하였다. <표 1>에 나타난 바와 같이 조사 대상자의 연령대는 20대가 11명(4.1%), 30대가 34명(12.7%), 40대가 113명(42.2%), 50대 이상이 110명(41.1%)으로 나타났다. 최종 학력은 고등학교 이하가 4명(1.5%), 2년(3년)제 대학 졸업이 166명(61.9%), 4년제 대학 졸업이 89명(33.2%), 대학원 이상이 4명(3.4%)으로 나타났다. 근무 경력은 5년 미만인 자가 32명(11.9%), 5년 이상~10년 미만인 자가 81명(30.2%), 10년 이상~15년 미만인 자가 79명(29.5%), 15년 이상~20년 미만인 자가 51명(19.0%), 20년 이상인 자가 25명(9.3%)으로 나타났다. 재직 중인 기관의 유형은 국공립 어린이집이 83명(31.0%), 민간 어린이집이 135명(50.4%), 가정 어린이집이 23명(8.6%), 직장 어린이집이 12명(4.5%), 사회복지·법인 어린이집이 11명(4.1%), 기타가 4명(1.5%)으로 나타났다.



[그림 1] 연구모형

〈표 1〉 연구대상 보육교사의 일반적 특성

(N = 268)

변인	변인 구분	빈도	(%)
연령대	20대	11	4.1
	30대	34	12.7
	40대	113	42.2
	50대 이상	110	41.1
최종 학력	고등학교 이하	4	1.5
	2년(3년)제 대학	166	61.9
	4년제 대학	89	33.2
	대학원 이상	4	3.4
근무 경력	5년 미만	32	11.9
	5년 이상~10년 미만	81	30.2
	10년 이상~15년 미만	79	29.5
	15년 이상~20년 미만	51	19.0
	20년 이상	25	9.3
기관 유형	국공립 어린이집	83	31.0
	민간 어린이집	135	50.4
	가정 어린이집	23	8.6
	직장 어린이집	12	4.5
	사회복지·법인 어린이집	11	4.1
	기타	4	1.5

2. 연구도구

1) 보육교사의 A유형 행동 패턴

A유형 행동 패턴은 Girdano et al.(1990)의 Hart Type A 척도를 기반으로 장현갑, 강성균(1996), 신승욱(2008)이 사용한 척도를 수정·보완하여 사용하였다. ‘나는 약속 시간에 늦는다거나 일이 느리게 진행되는 것을 참지 못한다.’ ‘나는 줄을 서서 차례를 기다리는 것을 싫어한다.’ 등으로 구성된 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’까지의 5점 Likert 척도로 구성되었으며, 10~50점의 점수 범위를 갖는다. 점수가 높을수록 보육교사의 A유형 행동 패턴이 높게 나타나고 있음을 의미하며, 10문항으로 구성된 이 척도의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α 는 .67로 나타났다.

2) 원장의 서번트 리더십

원장의 서번트 리더십은 Barbuto Jr.와 Wheeler(2006)가 개발한 서번트 리더십 척도를 기반으로 박미란(2020)이 사용한 척도를 수정·보완하여 사용하였다. ‘원장님은 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다.’, ‘원장님은 할 수 있는 모든 것을 통해 교사를 도와준다.’ 등의 이타적 소명(4문항), ‘원장님은 개인적인 고통이 있을 때 기꺼이 상의할 수 있는 사람이다.’, ‘원장님은 나를 정서적으로 치유할 수 있

는 능력이 있다.’ 등의 감정적 치유(4문항), ‘원장님은 원의 업무 동향에 항상 관심을 가지고 있다.’, ‘원장님은 의사결정 이후에 일어날 상황을 예측하는 능력이 있다.’ 등의 지혜(5문항), ‘원장님은 교사들에게 특정한 업무를 해야 하는 설득력 있는 이유를 제공한다.’, ‘원장님은 교사에게 업무에 대한 당위성을 잘 설명하고 있다.’ 등의 설득(5문항), ‘원장님은 우리 어린이집이 공동체로서의 역할을 할 필요가 있다고 믿는다.’, ‘원장님은 우리 어린이집이 더욱 발전할 수 있는 여러 가지 프로그램을 준비하고 있다.’ 등의 청지기 정신(5문항)의 하위 영역으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 Likert 척도로 구성되어 있으며, 23~115점의 점수 범위를 갖는다. 점수가 높을수록 보육교사가 원장의 서번트 리더십을 높이 지각하고 있음을 의미하며 23문항으로 구성된 이 척도의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach’s α 는 .97로 나타났다.

3) 보육교사의 관계 갈등

보육교사의 관계 갈등은 Jehn(1995)의 갈등 척도를 토대로 김영식(2009)이 사용한 척도 중 관계 갈등 척도를 수정·보완하여 사용하였다. ‘동료 교사와 성격 차이로 인한 개인적 마찰이 발생하는 정도는 얼마나 됩니까?’, ‘동료 교사와 혼자 뛰는 행동으로 인해 충돌이 발생하는 정도는 얼

마나 됩니까? 등의 문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 없다 (1점)’에서 ‘매우 자주 있다(5점)’까지의 5점 Likert 척도로 구성되었으며, 8~40점의 점수 범위를 갖는다. 점수가 높을수록 동료와의 정서적 불편감이나 긴장 상태 등의 관계 갈등이 높음을 의미하며, 8문항으로 구성된 이 척도의 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's α 는 .92로 나타났다.

3. 연구절차

2025년 3월, 대구 및 경북 지역 어린이집 재직 교사들을 대상으로 자료 수집을 진행하였다. A 대학교 평생교육원의 협조를 얻어 해당 기관에서 운영하는 보육교사 승급 교육에 참여한 수강생들에게 질문지 조사를 실시하였다. 연구의 윤리적 측면을 고려하여, 조사 목적과 취지를 충분히 설명하였으며, 수집된 응답 데이터는 학술적 목적 이외에는 사용되지 않음을 안내하였다. 자발적 동의를 표명한 보육교사에 한해 질문지를 배부하였다. 총 275명의 보육교사가 참여 의사를 밝혔으며, 수업 시작 전 배부된 설문지는 휴식 및 점심시간, 그리고 교육 종료 후 지정된 장소로 개별 제출하는 방식을 통해 회수되었다. 참여자들에게는 감사의 뜻으로 소정의 답례품을 제공하였다. 배부된 275부의 설문지는 전량 회수되었으나, 이 중 응답 내용이 미비하거나 신뢰도가 낮다고 판단되는 7부를 제외한 최종 268부의 자료를 분석에 활용하였다.

4. 자료분석

본 연구는 수집된 268부의 자료를 IBM SPSS 19.0 프로그램과 Andrew F. Hayes가 개발한 PROCESS Macro (v4.2)를 사용하여 분석하였다. 조절효과 분석을 위해

PROCESS Macro(v4.2)의 Model 1을 활용하였으며, 조절효과와 통계적 유의성은 부트스트래핑 방법을 적용하여 95% 신뢰수준에서 검증하였다. 또한 조절효과와 방향성과 정도를 확인하기 위해 조절변인의 평균 및 ± 1 표준편차 수준에서의 조건부 효과를 분석하였다.

III. 연구 결과

1. 보육교사의 A유형 행동 패턴, 관계 갈등과 원장의 서번트 리더십의 기술통계치

보육교사의 A유형 행동 패턴, 보육교사의 관계 갈등, 원장의 서번트 리더십의 평균, 표준편차 및 왜도, 첨도의 기술통계치에 나타난 자료 분포의 결과는 <표 2>와 같다. 보육교사의 A유형 행동 패턴의 $M(SD) = 2.48(.49)$, 원장의 서번트 리더십의 $M(SD) = 3.47(.84)$, 보육교사의 관계 갈등의 $M(SD) = 2.06(.66)$ 으로 나타났다. 각 척도 모두 5점 Likert인 점을 고려해 볼 때, 보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등은 평균적으로 높지 않은 것으로 나타났다. 반면 원장의 서번트 리더십은 평균적으로 높게 지각하고 있는 것으로 나타났다.

변인들의 정규성 검증을 위해 왜도와 첨도를 분석한 결과, 모든 변인의 왜도 절대값은 -.47에서 .56의 범위로 기준값인 ± 3 을 충족하였으며, 첨도 절대값은 -.04에서 2.31의 범위로 기준값인 ± 7 을 충족하였다. 이는 본 연구에서 수집된 자료가 정규성 가정을 충족하고 있음을 시사한다(West et al., 1995).

한편 주요 변인 간의 상호관련성을 파악하기 위해 Pearson의 상관분석을 실시한 결과 <표 2>에서와 같이 보육교사의 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십($r = -.04, ns$) 간에는 유의한 상관관계가 나타나지 않았다. 그러나 보

<표 2> 주요 변인의 기술통계치 및 변인 간 상관관계

($N = 268$)

	보육교사의 A유형 행동 패턴	원장의 서번트 리더십	보육교사의 관계 갈등
평균(M)	2.48	3.47	2.06
표준편차(SD)	.49	.84	.66
왜도	.56	-.47	.62
첨도	2.31	-.04	.70
보육교사의 A유형 행동 패턴	1		
원장의 서번트 리더십	-.04	1	
보육교사의 관계 갈등	.24***	-.25***	1

*** $p < .001$

육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간에는 정적인 상관관계($r = .24, p < .001$)가 유의하게 나타났다. 이는 A유형 행동 패턴이 높은 보육교사일수록 관계 갈등을 높이나 나타내고 있음을 의미하는 것이다. 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 관계 갈등에 부적 상관관계($r = .25, p < .001$)가 유의하게 나타났다. 이는 원장의 서번트 리더십이 높을수록 보육교사의 관계 갈등이 낮게 나타나고 있음을 의미하는 것이다.

2. 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향에서 원장의 서번트 리더십의 조절효과

보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향에서 원장의 서번트 리더십의 조절효과를 검증하기 위해 Hayes(2017)가 제안한 PROCESS Macro Model 1을 사용하여 분석하였다. A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십은 평균중심화(mean-centering) 처리하였으며, 상호작용항을 포함한 회귀모형을 설정하였다.

1) 보육교사의 관계 갈등에 미치는 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십의 주효과

<표 3>에 제시된 분석 결과를 살펴보면, 전체 모형은 통계적으로 유의하였고($F = 13.11, p < .001$), 결정계수(R^2)는 .13으로 나타났다. 이는 독립변수, 조절변수 및 상호작용항이 보육교사의 관계 갈등을 약 13% 설명함을 의미한다. 한편 보육교사의 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 관계 갈등에 미치는 주효과는 각각 유의하게 나타났다. 보육교사의 A유형 행동 패턴은 관계 갈등에 정적인 영향을 미쳤으며($B = .34, CI [.18, .49], p < .001$), 원장의 서번트 리더십은 관계 갈등에 부적인 영향을 나타냈다($B = -.19, CI [-.27, -.10], p < .001$).

2) 보육교사의 관계 갈등에 미치는 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십의 상호작용 효과

<표 3>에 제시된 상호작용항의 분석 결과를 살펴보면, 보육교사의 A유형 행동 패턴과 원장의 서번트 리더십 간의 상호작용은 유의하게 나타났다($B = -.17, CI [-.34, -.003], p < .05$). 이는 원장의 서번트 리더십이 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간의 관계를 조절하고 있음을 의미하는 것이다. 상호작용항($X \times W$)이 추가됨에 따라 모형의 설명력은 $\Delta R^2 = .013(F = 4.03, p < .05)$ 으로 유의하게 증가한 것으로 나타났다.

상호작용효과와 유의성 검증을 통해 원장의 서번트 리더십에 따라 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향의 크기가 달라짐이 확인되었다. 이를 구체적으로 살펴보기 위해 조건부 검증 효과(Aiken et al., 1991)를 실시하였다. 그 결과 <표 4>에 제시된 것처럼 원장의 서번트 리더십 수준에 관계없이 95% 신뢰구간에 0을 포함하지 않았다. 이것은 원장의 서번트 리더십 모든 수준에서, 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향력이 통계적으로 유의함을 의미하는 것이다. 원장의 서번트 리더십이 낮은 수준(평균 -1SD)에서는 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 대해 유의미한 정적인 영향을 미쳤으며($B = .38, CI [.25, .71], p < .001$), 평균 수준에서도 정적인 영향($B = .34, CI [.18, .49], p < .001$)을 미쳤다. 한편 원장의 서번트 리더십이 높은 수준(평균 +1SD)에서도 정적인 영향($B = .19, CI [.01, .38], p < .04$)은 유지되었으나 그 크기는 상대적으로 감소하였다. 이는 원장의 서번트 리더십 수준이 높아질수록 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 크기는 감소하지만, 원장의 서번트 리더십 수준이 낮아질수록 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 크기는 커짐을 의미하는 것이다.

조절효과의 구체적 형태를 파악하기 위해 단순 기울기

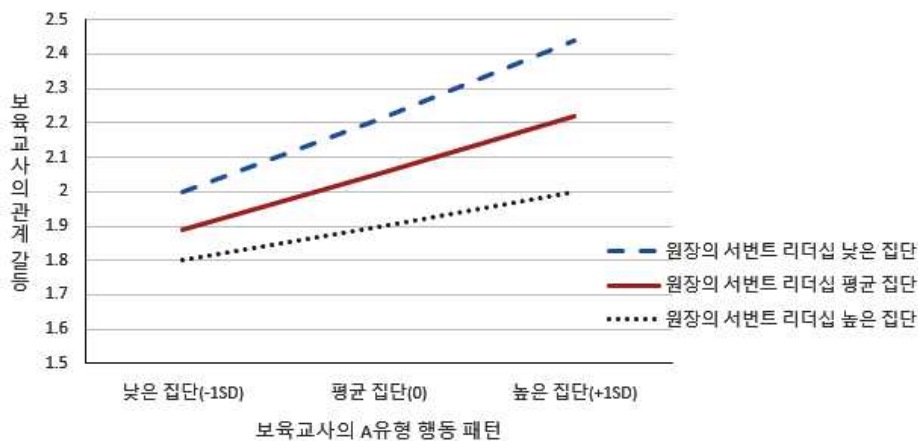
<표 3> 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향에서 원장의 서번트 리더십의 조절효과 ($N = 268$)

	<i>B</i>	<i>S.E.</i>	<i>t</i>	95% CI	
				<i>LL</i>	<i>UL</i>
보육교사의 A유형 행동 패턴(X)	.34	.08	4.32***	.18	.49
원장의 서번트 리더십(W)	-.19	.05	-4.13***	-.27	-.10
$X \times W$	-.17	.08	-2.01*	-.34	-.003
<i>F</i>	13.11***				
R^2	.13				
ΔR^2	.013($F = 4.03^*$)				

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

〈표 4〉 원장의 서번트 리더십에 따른 보육교사의 A유형 행동 패턴 조건부 효과

변수	조건부 효과	S.E.	t	95% CI	
				LL	UL
평균 -1SD -.84	.38	.16	4.19***	.25	.71
평균 .00	.34	.08	4.32***	.18	.49
평균 +1SD .84	.19	.10	2.03*	.01	.38

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

[그림 2] 보육교사의 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향에 대한 원장의 서번트 리더십의 조절효과

를 살펴보았다. [그림 2]를 살펴보면, 원장의 서번트 리더십 수준이 낮을 때 보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간의 기울기($Effect = .39$)가 원장의 서번트 리더십의 수준이 높을 때 나타나는 보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간의 기울기($Effect = .16$)보다 크게 나타났다. 이것은 보육교사가 조직 내에서 갈등을 유발하기 쉬운 A유형 행동 패턴을 보이더라도, 원장이 높은 수준의 서번트 리더십을 발휘할 때 관계 갈등이 심화되는 부작용이 완화됨을 의미하는 것으로 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간 관계를 조절하고 있음을 나타내는 것이다.

IV. 논의 및 결론

보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간 관계에서 원장의 서번트 리더십의 조절효과를 살펴보기 위해 대구·경북 지역 어린이집에 재직 중인 보육교사 268명을 대상으로 수집한 자료를 기반으로 Process Macro(v4.2) 모델 1번

을 활용해 분석한 결과를 토대로 다음과 같은 논의와 결론을 도출하였다.

첫째, 보육교사의 A유형 행동 패턴은 관계 갈등에 유의한 정적 영향의 주효과를 나타냈다. 시간에 쫓기듯 서두르며, 상황이 지연될 때 기다릴 줄 아는 인내심이 부족하며, 주어진 기간 내에 다른 사람보다 많은 것을 성취하려는 욕구가 큰 보육교사일수록 동료 교사와의 관계 갈등을 높이지각하는 것으로 나타났다. 이는 A유형 행동 패턴을 지닌 사람들이 대인관계에서 긴장과 마찰을 유발할 수 있다는 Friedman과 Rosenman(1974)의 주장과 이후 보고된 선행연구 결과(송재화, 김리진, 2023; 채정민, 김종남, 2014; Baron, 1989; Cooper et al., 1995; Day & Jreige, 2002)와 일치하는 것이다. 이러한 결과는 A유형 행동 패턴 성향의 사람들이 대인관계에서 타인의 행동을 해석하는 독특한 인지적 편향으로 설명될 수 있다. A유형 행동 패턴의 사람들은 상황의 지연이나 타인의 실수를 자신에 대한 위협이나 공격으로 해석하는 경향이 강하며, 자신의 높은 성취 기준을 타인에게 투사함으로써 상대적으로 높은 심리적 갈등을 인지하게 된다(Baron, 1989). 이러한 인지적 편향이 A유

형 행동 패턴 성향이 높은 보육교사가 보다 높은 관계 갈등을 나타내는데 영향을 미쳤다고 보여진다.

한편 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 관계 갈등에 유의한 부적 영향의 주효과를 나타냈다. 서번트 리더십을 기반으로 원장이 보육교사의 이야기에 경청한다고 느낄수록, 보육교사의 마음을 이해하고 자신의 가치를 인정해 준다고 생각할수록, 보육 현장에서 경험하는 문제와 어려움을 해결하도록 도와준다고 생각하는 보육교사일수록 동료와의 관계 갈등이 낮은 것으로 나타났다. 이러한 결과는 원장의 서번트 리더십의 보육교사의 갈등 관리에 유의한 영향을 미친다는 연구(정선영, 김진영, 2009)와 맥락을 같이 하면서, 학교장의 서번트 리더십을 높이 지각하는 교사(이혜령, 강호수, 2025)일수록 상사의 서번트 리더십을 높이 지각하는 호텔 종사자(김권수, 2016)일수록 조직 내 관계 갈등을 낮게 지각한다고 보고한 선행 연구 결과를 지지하는 것이다.

원장의 서번트 리더십이 보육교사의 관계 갈등을 감소시키는 것은 심리적 안정감의 확산과 상호호혜적 관계의 형성으로 설명할 수 있다. 서번트 리더인 원장이 교사를 인격적으로 존중하고 성장을 지원할 때, 교사는 조직 내에서 보호받고 있다는 안전감을 느끼게 되며(김권수, 2016), 이는 동료와의 관계에서도 방어적이거나 공격적인 태도를 취하기보다 협력적인 태도를 이끌어내는 원동력이 된다(정선영, 김진영, 2009). 또한, 서번트 즉 섬김을 근간으로 한 리더의 경청과 공감의 태도는 교사들 사이에서도 학습되어, 업무 지연이나 돌발 상황에서도 서로를 비난하기보다 지지하고 치유하는 긍정적인 조직 문화를 구축함으로써 실질적인 갈등 지각을 낮추게 된다(이혜령, 강호수, 2025)고 볼 수 있다. 이러한 점을 고려해 볼 때 원장의 서번트적 태도는 동료를 경쟁자로 보거나 동료의 실수를 자신에 대한 비협조로 오해하기 쉬운 A유형 행동 패턴 성향의 보육교사에게 동료가 경쟁자나 가해자가 아닌 공동의 목표를 가진 동료로 재인식하게 하는 심리적 기제로 작동한다. 그리고 이러한 작동은 A유형 행동 패턴 성향의 보육교사가 지각하는 관계 갈등의 원인을 완화시키는데 기여한다고 보여진다.

둘째, 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 A유형 행동 패턴과 관계 갈등 간의 관계를 유의하게 조절하는 것으로 나타났다. 조건부 효과 분석 결과, 원장의 서번트 리더십 수준이 낮을수록 A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 기울기의 영향은 크게 증가한 반면, 서번트 리더십 수준이 높을수록 그 영향의 기울기는 완만하게 나타났다. 이는 보육교사의 A유형 행동 패턴 성향이 동료 교사와의 관계 갈등

을 증대시킬 수 있으나, 원장의 서번트 리더십 수준에 따라 그 부정적 영향이 완화될 수 있음을 의미한다. 특히 원장의 서번트 리더십 수준이 높은 경우, A유형 행동 패턴이 관계 갈등에 미치는 영향은 상대적으로 크게 약화되는 것으로 나타났다. 이러한 결과는 보육교사의 A유형 행동 패턴 성향으로 인해 높아질 수 있는 동료 교사 간 관계 갈등이 원장의 섬김에 기반한 리더십을 통해 조절될 수 있음을 시사한다. 이는 리더의 지지적 태도가 구성원의 성격적 취약성을 보완하고 조직 내 갈등을 완화한다는 선행 연구(Song & Lee, 2020)의 결과와 맥락을 같이한다. 즉, 서번트 리더십에 기반한 원장의 지지적이고 헌신적인 태도, 그리고 공감과 경청의 자세는 대인관계에서 갈등에 취약할 수 있는 A유형 행동 패턴 성향의 보육교사에게 의미 있는 사회적 지지자원으로 기능할 수 있다. 사회적 지지가 위기 상황에서 개인을 보호하는 완충 역할을 하듯, 원장의 서번트 리더십 또한 관계 갈등에 취약할 수 있는 A유형 행동 패턴의 보육교사를 보호하는 완충 요인으로 작용한다고 해석할 수 있다.

보육 현장에서 동료 간 갈등이 이직을 고려하는 중요한 요소(정선영, 김진영, 2009)임을 고려할 때, 보육교사의 동료 간 갈등을 살펴본 이 연구는 보육 행정 측면에서 보육교사의 관계 갈등을 관리하고 개선하는 방안을 생각하고 고민할 수 있는 기회를 제공했다. 특히 보육교사의 A유형 행동 패턴을 통해 관계 갈등을 접근함으로써 보육교사의 개인적 성향을 고려한 동료 교사와의 관계 갈등 관리에 대한 제도적 차원에서의 관심을 촉구하였다. 그와 함께 서번트 리더십을 통해 관리자로서 원장이 수행해야 할 방안도 제안했다. 섬김(servant)에 기반한 리더십은 자기 헌신과 희생을 기반으로 하기 때문에 현장에서 실천하는 데 어려움이 있다. 그러나 원장의 서번트 리더십이 높을 때 A유형 행동 패턴 성향의 보육교사가 경험하는 관계 갈등은 급격히 감소했다. 이는 보육교사의 동료 간 관계 갈등이 교사 개인의 성향에 국한된 문제가 아니라, 원장의 리더십 역량에 의해 충분히 보완 및 완화될 수 있음을 시사한다. 이러한 맥락에서 보육 현장의 관리자인 원장은 관계 갈등 발생 시, A유형 행동 패턴 성향의 보육교사에게 필요한 맞춤형 중재 활동을 통해 심리적 압박이나 어려움을 완화하거나 해소하는데 도움을 제공할 필요가 있다.

이 연구는 보육교사가 경험하는 학부모, 원아, 원장 등 대인 간 관계 갈등 중 상대적으로 소홀히 다루어졌던 동료와의 관계 갈등을 다루었다는 점에서 학문적 의의가 있음에도 불구하고 관계 갈등이 보육 성과에 미치는 영향을 통합적으로 다루지 못했다는 한계점이 있다. 보육교사의 관

계 갈등이 직무 만족이나 몰입 또는 이직 등에 영향을 미치는 의미있는 변인(김보람, 김영중, 2023; 신정애, 신건호, 2023; 이진희, 김현주, 2017)임을 고려할 때 조절된 매개효과를 통해 이들 관계를 ‘보육교사의 A유형 행동 패턴과 직무 성과 간의 관계에서 관계 갈등의 매개효과와 원장의 서번트 리더십의 조절효과’를 살펴보는 후속 연구가 수행되었으면 한다.

주제어: 보육교사, A유형 행동 패턴, 원장의 서번트 리더십, 관계 갈등, 조절효과

REFERENCES

- 김권수(2016). 호텔의 리더십유형이 종사자의 조직 내 갈등인식에 미치는 영향. *관광학연구*, 40(9), 35-50.
- 김보람, 김영중(2023). 과업갈등과 관계갈등이 지식공유 및 직무성과에 미치는 영향 -호텔과 외식업체 조리종사원의 다중집단분석-. *한국외식산업학회지*, 19(5), 107-120.
- 김영식(2009). 과업갈등의 관계갈등으로의 전이에 대한 조절변수효과. *성균관대학교 석사학위논문*.
- 민하영(2025). 보육교사의 완벽주의가 관계 갈등을 매개로 심리적 소진에 미치는 영향. *Human Ecology Research*, 63(4), 345-354.
- 박미란(2020). 보육교사가 인식한 원장의 서번트 리더십이 교수장의성에 미치는 영향: 교사의 임파워먼트 매개효과. *동아대학교 석사학위논문*.
- 백은영, 서영숙(2012). 보육교사들이 선택한 갈등관리전략. *한국보육지원학회지*, 8(1), 109-124.
- 송재화, 김리진(2023). 어머니의 A유형 행동패턴 및 아동의 자아존중감과 행복감, 집행기능곤란 간의 구조적 관계. *육아정책연구*, 17(1), 27-50.
- 송정애, 장정순(2008). 보육교사의 역할갈등이 역할수행에 미치는 영향에 관한 연구. *한국가족복지학*, 13(4), 229-249.
- 신승욱(2008). A/B형 행동 유형에 따른 초등학교 교사의 직무 스트레스와 정신건강과의 관계 분석. *춘천교육대학교 석사학위논문*.
- 신정애, 신건호(2023). 보육교사의 갈등, 직무만족과 협상유형이 이직의도에 미치는 영향. *학습자중심교과교육연구*, 23(24), 235-251.
- 이진희, 김현주(2017). 영아반 복수담임의 갈등수준에 따른 갈등관리방법과 직무만족도. *한국산학기술학회 논문지*, 18(2), 532-539.
- 이혜령, 강호수(2025). 학교조직에서 교장 리더십, 교사 자율성, 교사 갈등, 교사 소진 간의 구조적 관계: 직무요구-자원 모형의 확장을 중심으로. *교육행정학연구*, 43(4), 419-448.
- 장은영, 신나리(2018). 보육교사의 역할갈등과 조직몰입이 민감성에 미치는 영향. *한국보육지원학회지*, 14(6), 1-18.
- 장현갑, 강성균(1996). *스트레스와 정신건강*. 서울: 학지사.
- 정선영, 김진영(2009). 보육교사가 지각하는 시설장의 서번트 리더십과 보육교사의 갈등관리특성과의 관계. *아시아교육연구*, 10(3), 145-169.
- 조수진, 신나리(2025). MZ세대 보육교사의 갈등관리전략이 조직몰입을 통해 이직의도에 미치는 영향: 세대의 조절효과를 중심으로. *한국보육지원학회지*, 21(4), 99-118.
- 채정민, 김종남(2014). 북한이탈주민의 A 유형 행동패턴과 내외 통제 소재가 대인불안에 미치는 영향. *스트레스研究*, 22(4), 211-220.
- Aiken, L. S., West, S. G., & Reno, R. R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Barbuto Jr., J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Baron, R. A. (1989). Personality and organizational conflict: Effects of the Type A behavior pattern and self-monitoring. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44(2), 281-296.
- Cassel, J. (1976). The contribution of the social environment to host resistance: The Fourth Wade Hampton Frost Lecture. *American Journal of Epidemiology*, 104(2), 107-123.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300-314.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357.
- Cooper, H., Okamura, L., & McNeil, P. (1995). Situation and personality correlates of psychological well-

- being: Social activity and personal control. *Journal of Research in Personality*, 29(4), 395-417.
- Cropanzano, R., James, K., & Konovsky, M. A. (1993). Dispositional affectivity as a predictor of work attitudes and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 14(6), 595-606.
- Day, A. L., & Jreige, S. (2002). Examining Type A behavior pattern to explain the relationship between job stressors and psychosocial outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 109-120.
- Dooley, L. M., Alizadeh, A., Qiu, S., & Wu, H. (2020). Does servant leadership moderate the relationship between job stress and physical health?. *Sustainability*, 12(16), 6591.
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Girdano, D. A., Everly Jr., G. S., & Dusek, D. E. (1990). *Controlling stress and tension: A holistic approach* (3rd ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness* (25th anniversary ed., L. C. Spears, Ed.). Mahwah, NJ: Paulist Press.
- Haugstvedt, H. (2023). 'With a little social support...': Assessing the moderating effect of social support on risk factors and mental well-being among youth. *European Journal of Social Work*, 26(6), 1018-1030.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: Guilford Publications.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.
- Laub, J. A. (1999). *Assessing the servant organization: Development of the Servant Organization Leadership Assessment (SOLA) instrument*. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, Florida.
- Lepore, S. J. (1992). Social conflict, social support, and psychological distress: Evidence of cross-domain buffering effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(5), 857-867.
- Messman, S. J., & Canary, D. J. (2013). Patterns of conflict in personal relationships. In B. H. Spitzberg & W. R. Cupach (Eds.), *The dark side of close relationships* (pp. 121-152). New York, NY: Routledge.
- Özsoy, E., Ardiç, K., Balaban, Ö., Onay, Ö. A., & Raşıtoğlu, B. (2017). The role of type A personality in conflict handling styles. *Bartın University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 8(16), 229-240.
- Pelled, L. H. (1996). Demographic diversity, conflict, and work group outcomes: An intervening process theory. *Organization Science*, 7(6), 615-631.
- Simons, T. L., & Peterson, R. S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 102-111.
- Song, C., & Lee, C. H. (2020). The effect of service workers' proactive personality on their psychological withdrawal behaviors: A moderating effect of servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(5), 653-667.
- Spears, L. C. (1998). *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit and servant-leadership*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with non-normal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56-75). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

Received 02 March 2026;

1st Revised 13 June 2026;

Accepted 20 June 2026