

담임교사의 변혁적 리더십과 학생의 정서적 안정감 관계에서 담임교사신뢰의 매개효과

The Mediation Effect of Trust in Homeroom Teacher in the Relationship of his Transformation Leadership and the Students' Emotional Stability

이주연

건국대학교(글로벌)교직과

Joo-Yeon Lee(music0855@naver.com)

요약

본 연구는 조직론적 관점에서 담임교사의 변혁적 리더십과 교실 구성원인 학생의 정서적 안정감 관계에서 담임교사신뢰의 매개효과를 확인하고자 수행되었다. 이를 위해서 서울지역 중등학생 290명의 자료를 수집 및 분석하여 연구한 결과는 다음과 같다. 담임교사의 변혁적 리더십은 리더 신뢰에 정적(+) 영향을 주고 있었다. 또한, 담임교사의 리더 신뢰는 학습자의 정서적 안정감에 정적(+) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한, 교사의 변혁적 리더십은 학습자의 정서적 안정에 정적(+) 영향을 미친다는 것을 확인하였다. 마지막으로 담임교사의 변혁적 리더십과 학습자의 정서적 안정감의 관계에서 교사신뢰는 부분 매개효과가 있음이 확인되었다. 본 연구는 학교 조직의 말초 단위로서 교실 운영을 위해 담임교사가 지향해야 하는 리더십은 어떤 것이며, 그러한 리더십이 조직원인 학생에게 어떠한 정서적, 심리적 영향을 미칠 수 있는지 객관적으로 확인하였다는 것에 의미가 있다.

■ 중심어 : 변혁적 리더십 | 정서적 안정감 | 교사신뢰 | 담임교사 |

Abstract

This study was conducted to confirm the mediating effect of the teacher's trust in the relationship between the classroom teacher's transformative leadership and the students' emotional stability from the organizational perspective. For this, the data from 290 middle school students in Seoul were collected and analyzed. As a result of the study, the transformative leadership of the homeroom teacher had a positive (+) effect on the trust of the leader. In addition, the teacher's trust in the leader had a positive (+) effect on the learner's emotional stability. In addition, it was confirmed that the teacher's transformational leadership had a positive (+) effect on the learner's emotional stability. Finally, in the relationship between the homeroom teacher's transformative leadership and the learner's emotional stability, teacher trust has a partial mediating effect. This study is meaningful in that it has objectively verified what kind of leadership the homeroom teacher should aim for in order to operate the classroom as the peripheral unit of the school organization, and what emotional and psychological effects such leadership can have on students who are members of the organization.

■ keyword : | Transformational Leadership | Emotional Stability | Teacher Trust | Homeroom Teacher |

I. 서론

조직 안·밖에서 발생하는 다양한 인적, 사회적 관계의 역동성에 관한 쟁점을 논의의 대상으로 다루는 조직론(organization theory)적 관점에서, 학교는 잘 구조화된 조직으로 볼 수 있다. 그리고 학교 조직의 구조는 학년으로 구분된 학급을 말초 단위로 생성되는데, 학생의 입장에서는 학교에 소속되어 있지만 실제 일상의 대부분은 학급 즉, 교실에서 생활한다는 측면에서 관심을 갖지 않을 수 없다. 실제로, 교실은 학생의 학교생활의 기본 단위로써 학교생활의 중심이 되는 만큼, 학생에게는 대단히 중요한 의미를 갖는 공동체이다. 한편, 담임교사는 교실 공동체를 관리하고 구성 목적에 맞게 학급을 경영하는 의사결정권자라는 점에서 중요한 역할을 담당하고 있다. 규모와 형태, 구성 목적을 막론하고 어떤 형태의 공동체든 해당 공동체를 이끄는 리더의 역할이 관심의 대상이 되는 것은 공동체의 성격과 작동 방식을 견인하는 가장 핵심적인 위치[1][2]에 있기 때문이다.

리더의 역할과 성격에 관심을 갖는 이유는 효율적이고 실효적인 공동체 운영 및 성공적인 목표달성의 가능성을 공동체 리더의 리더십에서 짐작할 수 있기 때문이다[3-5]. 리더십(leadership)이란 ‘무리를 다스리거나 이끌어 가는 리더로서의 능력’으로 간단하게 정의되지만 무리 즉, 공동체의 성격과 지향, 구성원의 요구가 무한히 다양해진 현대에 와서는 보다 다면적 의미를 함의하게 되었다. 공동체의 성공적 운영을 위해서 리더의 역할은 가장 중요한 변수 중 하나이기 때문에 지금까지 다양한 분야에서 리더십에 대한 논의[1][6-9]가 활발하게 진행되어 왔다. 특히, 최근에는 리더십을 단순히 공동체 운영의 방향을 결정하는 우두머리로 보는 관점에서 탈피하여 공동체 구성원과의 수평적 커뮤니케이션을 바탕으로 합리적이고 민주적인 방향으로 조직을 운영하는 변혁적 리더십이 주목받고 있다. 변혁적 리더십은 공동체 구성원에게 개별적 관심과 독려를 통해 자존감을 높이고 자아 정체성을 구축하도록 응원해 준다. 또한, 공동체 개인의 자율성을 인정하며 혁신적 행동을 독려하여 목표를 향한 성공에 긍정적인 영향을 미치게 된다[10][11]. 즉, 변혁적 리더십은 전통적 의미의 상명하복식 일방향 리더십을 지양하고 양자의 수평적 소통

을 강조하는데 중점을 두는 리더십이다.

지금까지 학교 교실에서 흔히 볼 수 있는 담임교사와 학생의 관계는 마치 군 조직의 위계와 같은 모습이었으며 학급운영의 기본이 되어 왔음은 경험적으로 익숙한 모습이라 할 수 있다. 담임교사는 학습목표를 제시하고 이 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 학습 분위기를 조성하고 관리한다. 또한 학교생활의 가장 말초적 단위인 교실에서의 학습자 생활 규율과 규칙을 설정하고 관리하며 감독하는 역할을 맡는다. 이 과정에서 교실 공동체의 또 다른 구성원인 학습자의 의견은 개입될 여지가 없으며 의사결정과정에서도 대부분 제외되는 것이 일반적이었다[12][13]. 하지만 최근 들어 교육과정에서 제시하고 있는 교육의 목표와 운영 방향은 학생 중심생활, 학습자중심교육과 구성주의에 입각한 자발적 탐구중심교육에 초점을 맞추고 있다는 점[14]에 주목할 필요가 있다. 다시 말해, 현재의 교실은 과거에 비해 학생 중심적 교육과 생활을 강조하고 있으며, 교실공동체 리더인 교사는 이러한 지침을 충실하게 반영하는 리더십을 발휘할 필요가 있다는 것이다. 앞선 논의에서 공동체 운영의 성패가 리더의 리더십에 의해 좌우된다는 관점을 반영한다면, 담임교사의 리더십은 학습자의 학교생활 성패를 가늠하는 가장 중요한 변수가 된다. 그리고 구성원의 팔로우십(followship)은 지도자의 리더십(leadership)에 대한 신뢰를 기반으로 작동된다[15][16]는 점에서 리더십을 통해 획득하고자 하는 목적에 리더의 신뢰가 관여하는지 여부를 확인하는 일이 필요하다.

한편, 교실 운영과 관련된 교사의 리더십은 궁극적으로 학습 분위기 조성과 유지를 통해 학생의 학습효과를 극대화하는 데 목적이 있다. 학생의 학업성취 수준은 학습자 개개인의 능력과 노력에 따라 다양한 결과로 나타나기 때문에 담임교사가 직접적으로 관여할 여지는 크지 않다. 하지만, 지속적이고 효과적인 학습을 위한 학습자의 정서적 안정감을 제공하는 데 필요한 분위기를 조성하는 것은 매우 중요한 요인[17]이다. 실제로 학생의 정서적 안정이 학업성취와 밀접한 관련이 있다는 연구[18]가 다양한 수준의 학습자들을 대상으로 진행된 바 있다.

이상의 기술을 종합하면, 교실 공동체 운영의 리더인

담임교사의 변혁적 리더십이 실제로 학습자의 정서적 안정감에 영향을 주는지와 그 과정에서 교사에 대한 학습자의 신뢰가 두 인과관계를 매개하는지를 확인할 필요가 있다는 것이다. 변혁적 리더십은 그 속성상 상하 위계적 질서보다는 수평적 관계의 과정을 중요한 쟁점으로 보기 때문에 학습자에게 정서적 안정을 가져올 것이고 그 과정에서 교사의 신뢰가 매개할 것이라는 가정은 자연스러운 가정이라 할 수 있다. 따라서 본 연구의 목적은 학생이 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십이 학습자의 정서적 안정에 미치는 영향을 살펴보고 이 관계에서 교사의 신뢰가 매개하는지 객관적으로 논증하는 데 있다.

II. 이론적 배경

1. 변혁적 리더십

리더십은 공동체 목적을 달성하기 위하여 구성원들을 선도하여 성과를 만드는 리더의 능력으로 규정할 수 있다. 공동체는 효율을 높이고 효과를 산출하기 위하여 다양한 노력을 경주한다. 이 과정에서 공동체를 조직하고 과업의 성격을 규정하며 투입되는 노력의 방향과 강도는 조절하는 리더의 역할이 목표달성을 위한 가장 중요한 요인이 된다. 이 같은 관점에서 지금까지 리더와 리더십에 관한 논의는 주로 경영학과 경제학 연구 분야에서 주된 쟁점으로 다루어 왔다[5][19].

일반적 의미의 리더십은 카리스마적 리더십에 가까웠다. Barling, Weber, Kelloway[4]는 규칙과 지위, 그리고 전통에 기초하고 있는 권력이 아닌 개인의 특별한 성격적 특성으로 인해 자연스럽게 발생하는 권력을 행사하는 리더를 카리스마 리더로 규정하고 있다. 카리스마적 리더는 공동체 구성원들에게 리더로서 타고난 천재적 기질을 보이면서 자부심과 신념, 존경과 같은 팔로어십을 이끌어내며, 이를 바탕으로 공동체가 지향할 분명한 성취목표를 제시한다[20][21]. 결국, 공동체 조직원은 리더의 카리스마 리더십에 이의를 제기하지 못하고 수직적 소통과 일방적 의사결정을 공동체의 주된 작동원리로 받아들여지게 된다는 것이다. 카리스마 리더십에 의한 의소소통 및 의사결정구조는 경직되고 일

방적인 특성을 가진다는 한계가 있다[3]. 이에 대한 반동으로 등장한 대안적 리더십이 곧 변혁적 리더십이다. 결국 변혁적 리더십 연구는 카리스마적 리더 연구를 기반으로 시작된 것이다.

최근 우리사회는 과거에 비해 팔목할 만한 민주적 역량을 키웠으며 각 분야마다 합리적이고 수평적 의사결정 체계를 바탕으로 작동되고 있다. 이러한 사회적 변화에 따라 공동체의 바람직한 리더십 역시 달라지고 있다. 변혁적 리더십은 변화하는 사회 구조와 공동체 조직원의 인식에 따른 새로운 리더의 역할 요구에 다르다. 변혁적 리더십은 구성원들로 하여금 조직에 더욱 애착을 가지게 하고 몰입하도록 유도한다. Barling, Weber, Kelloway[4]는 변혁적 리더십 훈련을 수행한 집단이 훈련을 수행하지 않은 집단에 비해 조직에 대한 몰입이 유의미하게 증가한다는 점을 을 논증하였다. 또한, Podsakoff, MacKenzie, Bommet[22] 연구에서도 리더의 변혁적 리더십이 높을수록 구성원의 몰입도가 증가하는 것으로 보고하였다. 또한, Walumbwa[5]는 변혁적인 리더십은 공동체 구성원이 조직과 맡은 일에 대해서 더 큰 애착을 갖도록 유도하며 결과에 대한 열망을 갖도록 한다는 점을 확인하기도 하였다. 변혁적 리더십에 대한 이러한 연구적 성과를 받아들여 최근까지 국내에서도 다양한 대상과 관점에서 활발한 연구가 진행 중에 있다. 하지만 대부분의 연구가 경영 및 경제 분야에 집중되어 있으며, 변혁적 리더십에 의한 산출효과에 관심이 많다는 한계가 있다. 본 연구는 변혁적 리더십을 학교와 교실 공동체의 상황으로 확장하였으며, 리더의 신뢰수준과 연계된 학습자의 정서와 관련하여 논의하고 있다는 점에서 의미가 있다.

2. 정서적 안정

정서적 안정이란 개인이 처한 환경에 자신만의 방식으로 적응하고 참여하려고 하는 심리적, 신체적 전략 체계이며 주어진 환경에 대응을 결정하는 요소이다[23][24]. 따라서 청소년기 학습자에게 정서적 안정은 교실생활의 무리 없는 적응과 학습지속을 위한 심리적 조건이라 할 수 있다. 학습자의 성격은 다양하지만 몇 가지 특징을 중심으로 범주화할 수 있는데, 대표적으로 Goldberg[25]는 5가지 성격차원으로 유목화할 수 있

음을 제한하였다. 이에 따르면, 학습자의 성격 차원은 외향성-내향성, 쾌적함-적대감, 양심-규율, 개방-친밀감, 정서적 안정성-신경증으로 구성되며, 양극성의 특징을 갖는다는 것이다. 특히 정서적 안정성(Emotional Stability)은 개인이 지각하는 삶의 만족에 기초한 성격 차원이며[26] 환경에 적응하고 만족하는 수준을 측정하는 가장 신뢰도 높은 척도이다[25]. 정서적 안정성은 스스로 정서적으로 불안하지 않고, 통제력을 유지하는 지와 외부 환경이 자신에게 위협적이지 않다고 믿는 정도이며, 침착함, 자기 확신으로 설명될 수 있다[27].

실제로 정서적 안정성은 매우 광범위한 범위에서 다양한 예측요인으로 활용되고 있다. Barrick과 Mount[26]는 정서적 안정성이 대인관계와 직장 이탈을 예측하며, 리더의 리더십을 받아들이는 정도를 예측하는 요인으로 인용하였다. 또한, Ryckman[28]은 정서적 안정성이 건강한 정신건강의 7가지 지표 중 하나로 꼽을 만큼 중요하다는 점을 강조하였다. 특히 학습자의 정서적 안정은 작업성과와 스트레스 내성, 자아존중감[18]과 긍정적인 상관관계가 있는 것으로 나타났다. 이러한 논의는 정서적 안정성이 기본적으로 삶의 성공과 적응에서 필수적인 요건으로 보는 입장이라 할 수 있다.

정서적으로 안정된 사람은 침착하고 차분하며 개인적인 걱정과 불안에 대해 상대적으로 불평을 하지 않는 경향이 있고[29], 삶의 만족을 높게 지각하는 경향과 높은 행복 수준[30], 높은 자존감[29], 자신감, 자신과 타인과 세계에 대한 긍정적인 시각, 건강, 높은 수준의 양육만족[31], 사회적 지지의 기반이 되는 네트워크 형성 및 다양한 사회적 활동을 하는 능력 등과 밀접한 관계가 있음이 보고되고 있다. 또한 정서적 안정성은 부정적인 감정과 및 역기능적인 사고과정이 과업을 방해하지 않도록 함으로써 더 큰 만족을 경험하도록 하며[17], 과업에 관계된 사람들과의 상호작용을 촉진한다는 것이다. 정서적 안정의 이러한 순기능들은 학습과 또래관계, 학교규율과 규칙의 준수, 종합적인 학습목표 달성과 같은 다양한 스트레스에 직면해 있는 청소년 학습자의 성공적인 학업 및 학교생활을 위해서 반드시 전제되어야 하는 심리상태라고 할 수 있다.

3. 담임 교사신뢰

신뢰의 가장 일반적인 의미는 사람과의 관계에서 믿음을 뜻하며, 타인의 의도나 행동에 대한 정적 기대로 구성된 심리적 상태로 정의된다[33][34]. 신뢰는 본질적으로 대인관계 과정에서 만들어지는데 서로의 행동 결과에의 인식하는 수준의 차이가 발생할 수 있다. 신뢰가 구축되는 바탕에는 상대에 대한 믿음이 전제되어 있으며, 이러한 믿음은 상대의 능력, 인격, 선의에 대한 믿음이다[35].

과업을 수행함에 있어서 신뢰는 수평적 대응 관계뿐만 아니라 수직적 상하 관계에서도 중요한 문제이다. 교실에서 담임교사는 학생의 입장에서 보면 학교생활의 지침을 제공하고 시시비비를 가리며 상벌 권한을 갖고 있는 리더이다. 리더에 대한 신뢰는 조직구성원들이 자신의 리더에 의하여 공정하게 대우받게 될 것이라는 믿음과[34] 상호작용을 통하여 형성된 리더에 대한 믿음을 의미한다[36].

전통적으로 조직행동분야에서 신뢰는 무엇보다 중요한 개념으로, 조직유효성을 가능하는 핵심적인 변수로 간주되어 왔다. 신뢰의 효과로서 기존 연구들은 협력을 증진시키고 네트워크 관계와 같이 조직의 적응을 증진시킨다[37]는 측면에서 중요하게 다루어졌다.

신뢰에 대한 사회심리학적 접근에서 신뢰는 신뢰주체가 신뢰객체에 갖는 다양한 기대로서 개인 사이의 교환관계에 존재하는 취약성을 신뢰의 핵심[38]으로 보고 연구대상을 대인관계에서의 신뢰로 설정하였다. 신뢰에 대한 경제학적 관점은 '계산'을 사회적 관계의 가능성보다 더 강조하면서 개인의 기회주의적 행동이 감소할 때 즉, 그 계약, 보상 및 처벌을 어떻게 구조화할 것인가에 초점을 둔다. 합리적 행위자의 인간성과 공리주의적인 합리성을 기반으로 하는 경제학적 관점에서 주장하는 신뢰는 상호작용의 잠재적 비용과 편익 계산에 기초한 기대를 가리킨다[39].

신뢰는 개인이 조직에 대해 갖는 신뢰와 대인 간에 구축되는 신뢰로 구분할 수 있다. 개인이 조직에 대해 갖는 신뢰는 조직 자체에 대한 신뢰와 집단 및 조직의 제도에 대한 믿음이며, 대인 간의 신뢰는 부하가 상사에 대해 갖는 신뢰, 상사가 부하에 대해 갖는 신뢰, 혹은 동료 상호 간의 신뢰로 구분할 수 있다. 이들 중 조직 유효성에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 것은 부

서 간, 동료 간, 수평적 신뢰가 아니라 조직이나 상사에 대한 수직적 신뢰이다[40][41]. 이 같은 관점에서 본 연구가 전제하는 신뢰는 조직 내에서 조직을 이끄는 조직원의 상사에 대한 신뢰이다.

4. 변인간의 관계

신뢰와 리더십은 밀접한 관계가 있다. 신뢰는 실효적 리더가 되기 위한 본질적인 리더십의 원천이다[42]. 공동체에서 상사와 구성원간에 부족한 신뢰는 리더의 리더십에 힘이 실리지 못하게 하는 가장 핵심적인 원인이다[43]. 그렇기 때문에 리더가 리더십을 발휘하기 위해서는 공동체 조직원으로부터 스스로의 정직성, 도덕성, 윤리, 공평무사 등을 인정받아야 한다. Hater & Bass[44]의 논의에 따르면 변혁적 리더십은 부하의 리더 유효성과 리더에 대한 만족 및 집단 직무성과와 의미 있는 상관관계가 있다. 이상호, 이원우[19]는 변혁적 리더십의 동기 부여적인 효과에 대해 전국 경찰관 699명을 대상으로 연구한 결과, 구성원들이 인식하는 상관의 변혁적 리더십은 부하의 리더에 대한 만족도 및 리더십 효과와 유의미한 상관성이 있었다. Bennis & Naus[45]도 변혁적 리더들은 리더십을 효과적으로 발휘함으로써 구성원들의 신뢰를 얻을 수 있으며 변혁적 리더십과 신뢰 간에는 직접적인 상관관계가 있음을 논증하였다. 최근까지도 리더의 변혁적 리더십이 조직원의 신뢰와 밀접한 관련이 있다는 논의들은 지속적으로 보고되고 있다. 김화[46]의 연구에서도 조직원의 리더에 대한 신뢰 수준은 리더의 변혁적 리더십에 정적영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편, 지도자의 변혁적 리더십이 조직원의 정서적 안정에 미치는 영향에 대한 연구는 아직 미미한 실정이다. 하지만 리더의 리더십이 조직원의 심리적, 정서적 수준에 긍정적 혹은 부정적 영향을 미칠 수 있다는 논의는 일관적으로 보고되고 있다. 김동환[47]은 스포츠 심리학 분야에서 기계체조 선수의 인지된 리더의 변혁적 리더십은 선수의 정서적 안정뿐만 아니라 이를 통한 경기력 향상에도 영향을 미침을 보고하였다. 본 연구에서 담임교사의 변혁적 리더십이 학생의 정서적 안정감을 유도하고 궁극적으로 학습성적을 개선할 것이라는 전제를 지지하는 결과이기도 하다. 또한, 비슷한 맥락에서 댄스

스포츠 리더의 변혁적 리더십이 선수의 정서적 안정과 경기력 증진에 정적 영향을 미친다는 결과[48]도 있다.

한편, 리더 신뢰와 조직원 심리 및 정서 안정과의 관계 역시 국지적인 수준에서 논의가 이어지고 있다. 김소희[49]의 연구에서는 리더의 신뢰 형성과정과 결과로 기대할 수 있는 중요한 요인 중 하나는 조직원의 정서적 안정이며 이를 통한 과업을 보다 효율적으로 달성할 수 있는 가능성이 증가한다는 점을 보고하였다. 이와 비슷한 맥락의 연구들[50][51]이 있지만 대부분 심리학 분야에서 수행된 연구들이다. 특히, 스포츠 심리학 분야에서 관련 논의가 많이 수행되었는데 이는 리더의 신뢰와 조직원의 정서적 안정을 경기력 혹은 경기결과라는 가시적 성과를 통해 비교적 빠르고 쉽게 관찰할 수 있기 때문인 것으로 사료된다.

III. 연구 방법

1. 연구가설 및 연구모형

이상에서 기술한 내용을 바탕으로 설정한 본 연구의 연구 가설은 다음과 같다.

가설 1. 담임교사의 변혁적 리더십은 리더 신뢰에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 2. 담임교사의 리더 신뢰는 학습자의 정서적 안정감에 정적(+) 영향을 미칠 것이다.

가설 3. 담임교사의 변혁적 리더십은 학습자의 정서적 안정에 (+)정적 영향을 미칠 것이다.

가설 4. 담임교사의 변혁적 리더십과 학습자의 정서적 안정감의 관계에서 교사신뢰는 매개효과가 있을 것이다.

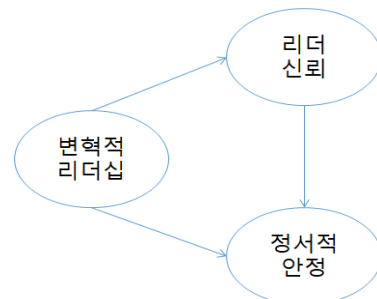


그림 1. 연구모형

2. 연구대상

본 연구를 위하여 서울지역 남·여 중학생 320명을 대상으로 설문지를 실시하여, 미응답 및 불성실한 응답지 30부를 제외한 총 290부의 자료를 분석하였다. 설문지는 학생 응답자가 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십 리더 신뢰, 정서적 안정척도로 구성하였다. 연구대상의 특성은 [표 1]과 같다.

표 1. 연구대상자 일반적 정보 (n=290)

변인	구분	인원(n)	백분율(%)
성별	남	140	48%
	여	150	52%
학년	1학년	130	44.8%
	2학년	99	34.2%
	3학년	61	21%

3. 연구 도구

3.1 변혁적 리더십

응답자가 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십을 측정하기 위해 Wright[52]가 개발하고, 한봉주[53], 김동환[47], 김용진[90] 등이 사용한 설문지를 본 연구에 맞게 검토하여 사용하였다. 설문지에 포함된 하위요인은 리더의 개별적 배려 8문항, 지적 자극 4문항, 카리스마 6문항이며, 각 문항은 매우 그렇다(5점)부터 전혀 그렇지 않다(1점)까지 Likert 5점 척도이다.

3.2 정서적 안정

응답자의 정서적 안정감을 측정하는 설문지는 Ryff[54], Ryff & Keyes[55]에 의해 개발된 안정감 척도(psychological well Being scale :PWBS)를 한국어로 번안하여 Su-Heyong Choi, Jung-Mi Lee[56], 박찬이[91] 등이 사용한 설문지를 본 연구에 맞게 검토하여 사용하였다. 이 설문지는 총 20문항이며, 각 문항은 매우 그렇다(5점)부터 전혀 그렇지 않다(1점)까지 Likert 5점 척도이다. 설문지에 포함된 하위요인은 행복감 5문항, 집중감 11문항, 만족감 4문항이다.

3.3 리더 신뢰

담임교사에 대한 학습 구성원들의 리더 신뢰를 측정하기 위한 설문지는 McAllister[57]의 11개 문항을 바

탕으로 김화[46], 이재형, 오석윤, 윤진영[58]이 사용한 단일요인 Likert 5점 척도를 활용하였다.

4. 자료처리

본 연구의 자료는 SPSS 21.0과 AMOS 21.0 프로그램을 사용하여 분석하였다. 표집된 자료 중에서 연구에 적절하지 않은 자료를 제외한 후 최종 유효 표본을 선정하였다. 구체적인 자료처리 과정은 다음과 같다. 첫째, 조사대상자의 특성을 파악하기 위하여 분석과 설문 문항을 설명하기 위해서 SPSSWIN Ver. 20.0을 사용하여 빈도분석(Frequency Analysis), 신뢰도분석을 실시하였다. 둘째, 연구에서 설정한 모형과 가설을 검증하기 위해서 AMOS 20.0을 활용하여 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)과 구조방정식 모형분석(Structural Equation Model: SEM)을 실시하였으며, 매개효과 검증을 위하여 Preacher & Hayes(2008) 제안한 بوت스트래핑을 이용한 매개효과 검증방법을 실시하였다.

IV. 연구 결과

1. 조사도구의 타당도와 신뢰성 분석

전체 측정모형(measurement model)에 대한 1차 확인적 요인분석(confirmatory factor analysis) 결과는 [표 1]과 같다. 먼저, 적합도를 살펴보면, TLI=.911, CFI=.920, RMSEA=.081, SRMR=.038로 나타나, 김주환, 김민규와 홍세희[60]와 배병렬[61]이 제시한 적합도 기준(TLI, CFI) .90, RMSEA, SRMR<.08)으로 판단할 경우 RMSEA 수치만이 제시기준인 .08을 다소 상회(.001)한다. 그러나 Steiger[62]는 RMSEA 기준에 대해서 .01이면 이상적이며, .05이면 적합하며 .10이하이면 어느 정도 적합하다는 기준을 제시한 바 있다. 또한, 각 잠재변인에 대한 측정항목의 표준화된 요인부하량(standardized factor loading) 수치는 [표 2]에서 나타난 바와 같이 .5 이상이고, 통계적으로 유의하였다(t 1.965).

1차 확인적 요인분석을 통해, 타당성과 신뢰성을 확보한 변혁적 리더십과 정서적 안정감의 하위차원에 대

하여 항목합산(item parceling)을 적용한 측정모형(measurement model)에 대한 2차 확인적 요인분석을 실시한 결과, TLI=.984, CFI=.989, SRMR=.020, RMSEA=.063으로 나타나, 앞서 제시한 적합도 기준을 충족하고 있다. 또한 각 변인에 대한 측정항목의 표준화된 요인부하량(standardized factor loading)은 [표 2]에 나타난 바와 같이 .5 이상이며, 모두 통계적으로 유의하였다($t > 1.965$).

집중타당성(convergent validity)을 확인하기 위하여 AVE(average variance extracted)와 개념신뢰도

(construct reliability)와 수치를 산출하였다. 그 결과 모든 값들은 일반적 기준(개념신뢰도 .70 이상, AVE .50 이상)을 충족시켜 집중타당성이 확보되었음을 확인하였다[63].

다음 집중타당성(convergent validity)을 확인하기 위하여 AVE(average variance extracted)와 개념신뢰도(construct reliability)에 대한 수치를 산출하였다. 산출 결과 모든 수치는 일반적 기준인 개념신뢰도 .70 이상, AVE .50 이상을 충족시켜 집중타당성을 검증하였다[63]. 다음으로 판별타당성(discriminant

표 2. 연구단위별 확인적 요인분석 결과

요인	항목	1차 확인적요인분석					2차 확인적요인분석								
		비표준화 계수	표준화 계수	표준화 오차 분산	값	AVE	개념 신뢰도	Cronbach's α	비표준화 계수	표준화 계수	표준화 오차 분산	값	AVE	개념 신뢰도	Cronbach's α
변 혁 적	배려1	1	.864	.254											
	배려2	1.106	.818	.331	15.449***										
	배려3	.939	.823	.323	15.643***										
	배려4	.973	.861	.259	16.991***										
	배려5	1.133	.915	.163	19.291***	.767	.963	.963	1	.965	.069				
	배려6	1.200	.912	.168	19.153***										
	배려7	1.149	.910	.172	19.082***										
	배려8	1.072	.899	.192	18.558***										
리 더 십	지적1	1	.869	.245											
	지적2	1.006	.838	.298	16.229***							.883	.958	.957	
	지적3	1.007	.829	.313	15.883***	.726	.914	.914	.963	.937	.122	29.568***			
	지적4	1.085	.872	.240	17.525***										
	카리스마1	1	.853	.272											
	카리스마2	.998	.894	.201	17.666***										
교 사 신 뢰	카리스마3	1.059	.864	.254	16.535***										
	카리스마4	1.108	.876	.233	16.984***	.755	.949	.947	.912	.917	.159	26.847***			
	카리스마5	1.096	.900	.190	17.897***										
	카리스마6	1.070	.825	.319	15.238***										
	신뢰1	1	.946	.105					1	.946	.105				
	신뢰2	.860	.809	.346	17.138***	.736	.918	.894	.859	.807	.349	16.988***	.737	.918	.894
정 서 적	신뢰3	.966	.866	.250	20.395***				.969	.868	.247	20.422***			
	신뢰4	.900	.804	.354	16.934***				.901	.805	.352	16.897***			
	행복감1	1	.801	.358											
	행복감2	.788	.854	.271	14.172***	.705	.877	.866	1	.908	.176				
	행복감3	1.009	.862	.257	14.357***										
	집중감1	1	.728	.470											
	집중감2	1.077	.885	.217	12.756***	.639	.876	.870	.975	.917	.159	21.034***	.829	.936	.935
	집중감3	.919	.762	.419	10.890***										
안 정 감	집중감4	1.010	.814	.337	11.687***										
	만족감1	1	.914	.165											
	만족감2	1.044	.875	.234	18.999***	.713	.881	.873	1.043	.907	.177	20.473***			
	만족감3	.911	.733	.463	13.328**										

*** $R < .001$

1차 CFA: $\chi^2=1036.478$, $df=443$, $p=.000$, TLI=.911, CFI=.920, RMSEA=.081, SRMR=.038

2차 CFA: $\chi^2=261.424$, $df=71$, $p=.000$, TLI=.960, CFI=.968, RMSEA=.089, SRMR=.020

validity)을 확인하기 위하여 두 개념간의 측정모델(자유모형)과 제약모형 간 $\Delta\chi^2$ 를 분석하였다. 분석결과, 측정모형에서 존재하는 두 변인 간의 관계 중 6개의 측정모형(자유모형)과 제약모형 간 $\Delta\chi^2(3.84, df=1)$ 로 나타나, 판별타당성이 있는 것으로 나타났다[64]. 판별타당성을 측정하는 또 다른 방법인 두 변인 간 상관계수 $\pm 2 \times S.E.$ 가 '1'을 포함하는지 여부를 파악한 결과, '1'을 포함하지 않는 것으로 나타나 판별타당성을 확보한 것으로 판단하였다.

변인간 상관관계 분석결과는 다음 [표 3]과 같다.

확인적 요인분석을 통해 타당성을 검증한 잠재변수에 대한 측정변수의 Cronbach's α 신뢰도 분석을 실시하였다. 신뢰도 계수가 .918~.951로 나타나, 일반적인 기준인 .7[65]을 만족함으로써 측정변수들의 내적일관성을 확인하였다.

표 3. 연구단위의 상관관계분석 결과

변인	변혁적 리더십	리더 신뢰	정서적 안정감
변혁적리더십	1		
교사신뢰	.915(.025)**	1	
정서적 안정감	.790(.050)**	.809(.042)**	1

**p<.01, (수치) 상관관계 표준오차

2. 구조모형의 적합도

구조모형의 적합도를 분석하기 위하여, TLI, CFI, 그리고 RMSEA 지수를 사용하였다. 구체적인 분석결과를 살펴보면, TLI는 .984($\geq .90$), CFI는 .989($\geq .90$), RMSEA는 .063(.08이하~.10이하 수용)로, 앞서 확인적 요인분석에서 밝힌 우종필[64]과 배병렬[61]이 제시한 적합도 기준을 대부분 충족시키는 것으로 나타나, 이 연구의 구조모형의 적합도가 양호한 것으로 확인되었다.

3. 가설검증 결과

앞서 연구결과에서 제시된 것과 같이 연구모형이 적합하다는 판단에 따라 가설 1~3을 검증하였다. 구체적인 결과는 다음 [표 3]과 같다.

첫째, 변혁적 리더십과 리더 신뢰의 관계에 관한 가설 1에 대한 검증결과, 변혁적 리더십은 리더 신뢰[경

로계수 추정치 .912($t=21.803, p<.001$)]로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

둘째, 리더 신뢰와 정서적 안정감의 관계에 관한 가설 2에 대한 검증결과, 리더 신뢰는 정서적 안정감 경로계수 추정치 .512($t=3.655, p<.01$)]에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표 4. 경로분석 검증결과

가설	경로	비표준 회계수	표준화 계수	표준 오차	t	채택 여부
H1	변혁적 리더십 → 리더 신뢰	.912	.915	.042	21.803***	채택
H2	리더 신뢰 → 정서적 안정감	.512	.530	.140	3.655**	채택
H3	변혁적 리더십 → 정서적 안정감	.295	.306	.137	2.148*	채택

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

셋째, 변혁적 리더십과 정서적 안정감의 관계에 관한 가설 3에 대한 검증결과, 리더 신뢰는 정서적 안정감 [경로계수 추정치 .295($t=2.148, p<.05$)]에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

다음 [표 4]는 가설 4에 대한 검증결과로서 변혁적 리더십이 리더 신뢰를 매개로 정서적 안정감에 미치는 직·간접효과와 총효과에 대한 분석 결과이다. 변혁적 리더십이 정서적 안정감에 미치는 직접적인 효과는 .306이고 신뢰를 매개로 한 간접효과는 .484로 나타나 변혁적 리더십과 정서적 안정감의 관계에 있어서 리더 신뢰는 부분매개 효과가 있는 것으로 확인되었으며, 직접효과보다 리더 신뢰를 매개로 한 간접효과가 더 크게 나타나, 변혁적 리더십과 정서적 안정감의 관계에서 리더 신뢰가 주요한 매개효과를 나타내는 것으로 가설 4는 채택되었다.

표 5. 직·간접효과와 총효과

경로	표준화계수		
	직접효과	간접효과	총효과
변혁적 리더십 → 리더 신뢰	.915***	-	.915
리더 신뢰 → 정서적 안정감	.530***	-	.530
변혁적 리더십 → 정서적 안정감	.306*	.484**	.790

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

V. 결론 및 논의

본 연구는 중등학생이 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십과 학습자의 정서적 안정의 관계에서 리더 신뢰가 두 변인 간에 매개 역할을 하는지를 검증하고자 연구문제를 설정하고 절차에 따라 자료 수집 및 분석을 실시하였다. 본 연구에서 나타난 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 담임교사의 변혁적 리더십은 리더 신뢰에 정적(+) 영향을 미칠 것으로 설정한 연구가설 1은 채택되었다. 즉, 중등학생이 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십은 학급 구성원인 학생의 신뢰에 긍정적 영향을 미치는 것으로 확인된 것이다. 이러한 연구 결과는 비슷한 맥락의 선행연구[66][67]에서 보고된 바와 일치하는 것이다. 이와 관련하여 조태수, 전용배, 문선호[68]과 조한숙, 문혁준[69]은 리더의 변혁적 리더십은 수평적이며 상호간 원활한 커뮤니케이션을 지향하는 특성으로 인해 팔로어의 신뢰관계를 구축하는 데 중요한 요인으로 작용함을 지적하였다. 변혁적 리더십의 이러한 특성으로 인한 조직원의 신뢰는 조직의 규모에 상관없이 광범위한 수준에서 공통적으로 발생하는 효과로 파악된다. 실제로, 소규모 태권도장 리더의 변혁적 리더십이 단원들의 리더 신뢰에 정적 영향[67]을 미친다거나, 지방자치단체장의 변혁적 리더십이 시민단체의 신뢰구축과 정적 상관성이 있다는 연구[70] 등은 이러한 사실을 보여 주고 있다. 리더의 변혁적 리더십은 공공의 목표 달성을 위해 각 개인의 사적인 감정과 이해관계 초월하도록 유도하고 이를 통해 조직원의 적극적인 행동을 촉진함으로써 가치를 발휘한다. 본 연구의 결과와 같이 학생들이 인식하는 담임교사의 변혁적 리더십은 학급 구성원들에게 리더 신뢰를 구축하는데 중요한 요인으로 작용하고 있다. 뿐만 아니라, 리더의 변혁적 리더십은 구성원들의 동기부여와 태도 그리고 성과에 영향을 미친다[71-73]는 관련 논의는 학급 운영의 효율적인 목표 달성을 위해서 담임교사가 가져야 할 리더십의 방향을 시사하는 것이다.

둘째, 담임교사의 리더 신뢰는 학습자의 정서적 안정감에 정적(+) 영향을 미칠 것으로 설정한 연구가설 2는 채택되었다. 즉, 담임교사의 신뢰는 중등학생의 정서적

안정에 긍정적 영향을 미친다는 것이다. 앞서 기술한 바와 같이 리더 신뢰성과 조직원의 정서적 안정 간의 관계를 논의한 국내 연구가 대단히 부족한 실정이기 때문에 직접적인 연관이 있는 국내 선행연구에 기초하여 인과관계를 유추하는 것이 쉽지 않다. 하지만, 본 연구의 결과를 통해 짐작할 수 있는 것은 조직원의 심리적 안정은 리더의 수평적 소통과 민주적 의사결정에 근거한 변혁적 리더십을 통해 확보할 수 있다는 사실이다. 이와 관련하여 최현동[67]의 연구에서는 리더의 신뢰가 학습자의 몰입을 유발하는 요인으로 작용함을 전제하면서 몰입이 본질적으로 정서적 안정을 바탕으로 발생되는 심리기재라는 점을 논의하였다. 결국, 정서적 안정을 통해 발휘되는 몰입은 수행의 효율을 높이고 궁극적으로 개인과 조직의 목적을 달성하는데 핵심적인 요인[74][75]이라는 것이다. 여기서 경영 및 조직관련 연구로 논의를 확대한다면 다양한 관련 현상을 간접적으로 확인할 수 있다. 예컨대 공동체 조직에서 조직원의 심리적 안정감에 영향을 미치는 변수를 살펴보면, 리더에 대한 조직원의 진정성, 믿음, 신뢰와 같은 정서 관련 변인을 쉽게 찾아볼 수 있다[76-78]. 이들 연구들은 리더는 조직원에 대한 언어, 행동, 공평무사한 처우, 명확한 상벌 체계 실천 등과 같은 일관적 행동을 통해 신뢰를 획득할 수 있으며 이러한 신뢰는 조직원의 심리적 안정을 획득하고 유지하는 데 기여한다는 점을 일관되게 강조하고 있다[79][76][80].

어떤 형태의 공동체도 일단 공동체 구성이 확립되면 구성원들은 자신이 속한 공동체의 공동 목표를 지시적 혹은 암묵적으로 인지하고 나름의 방식으로 참여하게 된다. 그리고 공동체 구성원은 공동체의 공동 목표를 방해하지 않는 범위에서 혹은 목표 달성의 일환으로 개인의 목표 달성을 위한 노력을 경주하는 것이 일반적인 참여의 형태이다[81][36]. 이는 담임교사와 학생을 중심으로 구성된 학교와 교실도 예외가 아니다. 학생들은 담임교사의 지침이나 지시를 맹목적이고 단순하게 이행하는 것이 아니라, 자신의 가치와 이해의 수준에 맞게 재해석 하여 가장 적절한 방식으로 행동을 수정해 나간다[12]. 이러한 과정은 학생 스스로에 대한 이해와 인지과정을 수반하기 때문에 개인적 발현과 몰입을 유도하고[82], 자기실현을 위한 나름의 규제를 발전시키

는 기제가 된다. 또한, 담임교사가 보여주는 개인적 관심과 배려, 경청의 자세는 학생으로 하여금 교사가 자신을 지원하고 있다고 느끼게 만든다. 이러한 느낌은 학생이 스스로 학교와 교실생활의 목적을 설정하고 이를 준수하도록 유도하고, 자아와 일치된 목표를 가지고 잠재력을 실현하도록 도움을 준다는 점에서 매우 중요하다. 결국, 담임교사가 학급 구성원들로부터 받는 신뢰는 학습자의 정서적 안정 차원에서 멈추지 않고 그들이 학교에서 실현하고자 하는 나름의 가치를 자유롭게 추구하도록 장려하는 필요조건이기도 하다는 것이다.

셋째, 담임교사의 변혁적 리더십은 학습자의 정서적 안정에 (+)정적 영향을 미칠 것으로 설정한 연구가설 3은 채택되었다. 이러한 결과는 박금희[83]의 연구에서 리더의 변혁적 리더십이 조직원의 심리적 안정을 기반으로 조직 몰입, 직무만족, 이직의도에 직접적인 영향을 미친다는 연구결과와 부분적으로 일치하는 것이다. 또한, 이세희[48], 김동환[47], 박종근, 김용근[84] 등의 연구에서 지도자의 변혁적 리더십은 참여자의 심리적, 정서적 안정에 직접적인 영향을 미친다는 보고와도 일치하는 것이다. 조직의 리더는 조직원의 입장에서는 상사이자 자신을 지휘하고 감독하며 상벌 권한을 가지고 있는 부담되는 존재일 수 있다. 특히 학생에게 있어 담임교사는 학교와 교실 규범을 강제할 수 있는 척도로서 반드시 따라야 하는 불편한 존재일 수밖에 없다. 당연히 담임교사가 어떠한 리더십을 발휘하느냐는 학습자의 심리, 정서적 상태에 지대한 영향을 미치게 된다. 이와 관련하여 Ross와 Offermann[85]은 변혁적 리더십이 다른 유형의 리더십에 비해 상당한 부분 지배적, 공격적, 비판적 성향이 적은데, 이는 리더의 입장과 이익보다는 조직과 조직원의 이익에 더욱 부합하는 방향으로 리더십을 발휘하는 변혁적 리더십의 속성 때문으로 설명한다. 즉, 변혁적 리더십을 발휘하는 조직에서는 리더와 조직원이 수평적이고 민주적인 의사결정에 참여하게 되며 조직원 자유롭게 의견을 개진하고 리더와 의견을 조율할 기회를 갖는다는 것이다. 이러한 조직 분위기는 조직원의 정서적 안정을 가져오게 되며 나아가 효율적인 조직목표 달성의 조건이 된다. 담임교사가 발휘하는 변혁적 리더십은 교실 구성원에게 다양한 의사결정과정의 참여가 열려있음을 명시적, 암묵적으로 보

여주는 메시지이며, 교실 구성원인 학생은 언제든지 자신의 의견을 개진하고 관철시킬 가능성이 있다는 사실에 안도하며 정서적으로 안정감을 갖게 된다. 이러한 관점은 자신의 의견을 개진하는 데 이전 세대보다 훨씬 자유롭고 적극적인 태도를 갖고 있는 지금의 학생들을 어떻게 관리하는 것이 보다 교실운영의 효율을 높일 수 있는지에 대한 단서를 제공하고 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

넷째, 담임교사의 변혁적 리더십과 학습자의 정서적 안정감의 관계에서 교사신뢰는 매개효과가 있을 것으로 설정한 연구가설 4는 채택되었다. 구체적으로 본 연구에서는 담임교사의 변혁적 리더십과 학습자의 정서적 안정감의 관계에서 교사신뢰는 부분 매개하는 것으로 확인되었다. 이와 관련하여 최근까지 국내·외 연구에서는 리더의 변혁적 리더십과 조직 효율성, 조직 유효성의 관계에서 신뢰의 매개효과를 보고하고 있어 본 연구의 결과와 부분적으로 일치하고 있다[46][86][87]. 조직의 운영과 목표달성의 효율 및 효과성은 조직원 심리 및 정서 상태에 크게 좌우되는 만큼 이와 관련된 변수를 중요한 요인으로 간주하는 논의들이 이어져 왔다는 것이다. Podaskoff 등[22]은 변혁적 리더십이 조직원의 만족감을 토대로 하는 정서적 안정과 직접적인 상관관계에 있으며, 상사에 대한 신뢰를 매개변수로 하여 변혁적 리더십과 조직원이 정적 관계를 확인하고 조직원에 대해서 리더가 신뢰를 확보하는 것이 중요함을 강조하기도 하였다. 비슷한 맥락에서 이진규, 박지환[88]은 변혁적 리더십과 직무만족 관계에서 지도자 신뢰의 매개효과를 확인하였고 정학범[89]은 리더에 대한 조직원의 신뢰가 변혁적 리더십과 정서적 몰입에 부분매개효과가 있음을 보고한 바 있다.

본 연구를 포함하여 이러한 결과들은 담임교사가 교사에게 부여된 전통적인 권위와 이를 전제하는 일방적 리더십을 내려놓고 학급 구성원인 학생과 수평적이며 양방향 소통을 강조하는 변혁적 리더십을 통해 안정적인 교실 운영은 물론이고 학생의 정서적 안정을 도모할 수 있다는 점을 시사하는 것이다. 학생의 정서적 안정은 결국, 담임교사가 의도하는 교실 운영의 목표 즉, 학생의 성공적인 학교생활과 학업 만족, 학업 효율 개선을 위한 심리적, 정서적 토대가 된다는 점에서 매우 중

요한 문제임을 전술하였다. 또한 담임교사의 변혁적 리더십이 정서적 안정감에 영향을 미치는 데 이를 효과적으로 수행하기 위해서는 담임교사가 학생들로부터 신뢰를 얻어내는 것이 효과적인 방법이 될 수 있음을 시사하는 것이기도 하다. 신뢰를 얻기 위해서는 담임교사의 관점과 의사를 일방적으로 관철하는 것이 아니라 학급 조직 내에서의 상벌이 명확하고 객관적이어야 하며, 투명하게 정보를 공개해야 하고, 일관적인 커뮤니케이션 방식을 확립하는 것이 중요하다. 이를 통해 궁극적으로 학급 조직 내에서 교사와 학생, 학생과 학생 간의 수평적이고 민주적인 의사소통 구조를 확립할 수 있기 때문이다[4][5][22]. 이러한 커뮤니케이션 구조는 특정 사안에 대해서 학급 구성원의 자발적 참여와 적극적인 관심의 동력을 제공하게 된다.

지금까지의 논의가 리더의 원활한 커뮤니케이션을 위한 실무적 관점의 시사라고 한다면, 이를 보다 순수한 이론적 관점으로 확장시켜 볼 수도 있을 것이다. 예컨대, 상호간, 커뮤니케이션의 본질이 의사소통에 있다고 한다면 비언어적 커뮤니케이션은 어떻게 표현되고 구성원 간의 소비 방식은 무엇이며 어떻게 의미를 완성하는가와 같은, 고전적 인식론을 뛰어 넘는 사회구성주의적 관점의 논의들이 그것이다. 다시말해, 지금까지의 연구와 각종 논의들이 대부분 명시적인 관점에서 표피적으로 들어나는 구성원의 커뮤니케이션 작동 방식과 효과를 있다면 이른바 실천적 지식(practical knowledge) [92][93]으로 불리는 암묵적 차원의 상호 이해를 어떤 방식으로 추적하고 기술할 것인지에 대한 진지한 논의가 요구된다는 것이다. 교사와 같은 리더가 암묵적 차원의 실천적 지식을 바탕으로 구사하는 비언어적 커뮤니케이션에 대한 연구는 사회구성주의를 표방하는 질적연구 특히 민속방법론, 상황학습이론 등에서 일부 논의되고 있지만 학교교육 및 경영 콘텐츠 분야에서는 여전히 낮은 담론으로 취급되고 있기 때문에 이에 대한 환기가 필요하다.

서두에서 언급한 바와 같이 본 연구는 단순히 일개 학급 구성원 간의 문제를 다루는 것을 넘어 중소기업의 조직 리더가 어떠한 관점과 태도로 구성원을 이끌 것인지에 대한 단편적 시사가 담겨 있다는 점에서 추후 논의할 방향과 내용이 매우 넓다고 할 수 있다. 지금까지

리더의 변혁적 리더십과 조직원의 팔로우십 및 정서, 심리상태와 조직 효과성에 대한 논의는 주로 경영학 연구에서 주를 이루어 왔다. 또한, 리더의 변혁적 리더십 효과와 관련된 논의는 비교적 짧은 시간에 가시적인 성과를 객관적으로 확인하기 용이한 분야에서 집중되어 왔다는 점을 전술하였다. 이후 연구에서는 보다 다양한 조직과 공동체 작동원리에 대한 탐구로 확장시킬 필요가 있다. 또한 대부분의 연구가 객관적 관점의 양적 접근이 주류를 이루고 있다는 점도 한계로 지적할 수 있다. 연구 대상 역시 대부분 특정 지역에 국한되어 있다는 점도 한계라 할 수 있으며 전술한 한계는 본 연구도 고려하지 못했다는 점을 밝힌다. 따라서 후속 연구에서는 질적 이해를 지향하는 자연주의 패러다임에 근거하여 공동체 조직원과 조직을 이끄는 리더와 관계에서 발생하는 다양한 경험을 심층적으로 이해하고자 하는 시도가 반드시 필요하다. 또한 다양한 지역과 대상으로 연구를 확장시킴으로서 정체되어 있는 리더십 연구에 새로운 쟁점을 발굴할 필요가 있다는 점을 강조하고자 한다.

참고 문헌

- [1] D. Goleman, R. Boyatzis, and A. McKee, *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*, Boston: Harvard Business School Press, 2002. 장석훈 역, *감성의 리더십*, 서울: 청림출판, 2003.
- [2] R. Greenleaf, *The institution as servant*, Indianapolis: The Robert K. Greenleaf Center, pp.1-16, 1976.
- [3] R. House, *A 1976 theory of Charismatic Leadership*, IL, Southern Illinois University Press, 1977.
- [4] J. Barling, T. Weber, and E. K. Kelloway, "Effect of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes," *Journal of Applied Psychology*, Vol.81, No.6, pp.827-832. 1996.
- [5] O. F. Walumbwa, "The relationship between leadership styles, cultural orientation,

- organizational commitment, job satisfaction and perceptions of organizational withdrawal behaviors," Retrieved March, 2002.
- [6] 오은경, *교육행정의 기초*, 서울: 이화여자대학교출판부, 2001.
- [7] 김정현, *담임교사의 변혁적 리더십이 고등학생의 학업 성취지향성에 미치는 영향*, 인하대학교 교유대학원, 석사학위논문, 2016.
- [8] P. R. Pintrich, "Multiple goals, multiple pathways: The role of goal orientation in learning and achievement," *Journal of Educational Psychology*, Vol.92, No.3, pp.544-555, 2000.
- [9] P. Salovey and J. D. Mayer, "Emotional intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, Vol.9, No.3, pp.185-211, 1990.
- [10] 이종범, 박미성, 이도화, "변혁적, 거래적 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 임파워먼트의 매개효과," *인사관리연구*, 제33권, 제4호, pp.102-133, 2009.
- [11] 노현재, 양동민, 심덕섭, "상사의 감성지능이 팀 만족 및 팀 성과에 미치는 영향: 변혁적 리더십의 매개효과를 중심으로," *조직과 인사관리연구*, 제35권, 제3호, pp.199-217, 2011.
- [12] 김무영, 손민호, "교사의 실천적 지식이 갖는 일상성 탐구: 체육수업 사례를 중심으로," *한국교육과정학회, 교육과정연구* 제30권, 제3호, pp.21-49, 2012.
- [13] 유정애, "신지식 기반 사회를 대비한 2007년 개정 체육과 교육과정에 대한 재해석," *스포츠교육학연구*, 제16권, 제1호, pp.1-18, 2009.
- [14] 이주연, 이근호, 이변천, 가은아, "역량기반 학교 교육과정의 실천 사례 특징 분석: 교육과정 연구학교를 중심으로," *한국교육과정평가원 교육과정평가연구*, 제20권, 제1호, pp.1-30, 2019.
- [15] 이동훈, *성사의 변혁적 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 창의성과 정보공유의 매개된 조절효과를 중심으로*, 울산대학교, 박사학위논문, 2019.
- [16] C. J. Chen and S. W. Hung, "To Give or To Receive? Factors Influencing Members' Knowledge Sharing and Community Promotion in Professional Virtual Communities," *Information & Management*, Vol.47, No.4, pp.226-236, 2010.
- [17] 박상현, 손원숙, "초등학생의 수학 학업정서 유형별 자기조절학습, 수학태도 및 수학성취도," *초등교육연구*, 제27권, 제3호, pp.49-73, 2018.
- [18] 홍성훈, 김희수, "초등학교 저학년 학생이 지각한 교사의 행동과 학생의 애착 안정성이 학교생활적응에 미치는 영향," *교육과학연구*, 제36호, 제1권, pp.33-53, 2005.
- [19] 이상호, 곽원준, 이종건, "리더-구성원 교환관계와 직무성과: 도움행동 의 매개효과," *생산성논집*, 제29권, 제4호, pp.55-86, 2015.
- [20] J. E. Lee, *The effect of transformational leadership on employee's change behavior*, Ajou University Press, pp.1-12, 2007.
- [21] Zai Wan Yin and K. Y. Lee, "Relationship of Transformational Leadership, Followership, Satisfaction, Instructor Trust of University Athletes in China," *Korean Society of Sport Psychology*, Vol.17, No.4, pp.43-56, 2006.
- [22] P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie, "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Management*, Vol.22, pp.259-298, 1996.
- [23] 임성애, 이은주, "심리적 안녕감에 대한 자기결정성 동기와 생애목표의 이질적 효과 및 예측요인 검증," *교육심리연구*, 제30권, 제1호, pp.85-110, 2016.
- [24] F. M. Andrews and J. P. Robinson, *Measures of subjective well-being*. In J. P. Robinson, P. R. Shaver, & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*, San Diego: Academic Press, pp.61-114, 1991.
- [25] L. R. Goldberg, "An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor Structure," *Journal of Personality and Social Psychology* Vol.59, No.6, pp.1216-1229, 1990.
- [26] M. R. Barrick and M. K. Mount, "The big five personality dimensions. and job performance: a meta analysis," *Personnel Psychology*, Vol.44, pp.1-26, 1991.
- [27] R. R. McCrae and P. T. Costa, *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*,

- Guilford Press, 1991.
- [28] R. M. Ryckman, *Theories of Personality* (7th ed), Belmont, CA: Wads Worth, 2012.
- [29] C. Machael and M. P. Leiter, *The truth about burnout*, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- [30] K. M. DeNeve and H. Cooper, "The happy personality: A meta-analysis of 137 personality traits and subjective well-being," *Psychological Bulletin*, Vol.124, No.2, pp.197-229, 1998.
- [31] E. C. Tupes and R. C. Christal, *Recurrent Personality Recurrent Personality Factors Based Factors Based on Trait Ratings Ratings* Lackland. TX: U.S. Air Force Aeronautical Systems Division, 1961.
- [32] R. S. Dennis and M. Bocarnea, *Development of the servant leadership assessment instrument*. *Leadership and Organization, Development Journal*, Vol.26, No.8, pp.600-615, 2005.
- [33] B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free press, 1985.
- [34] B. M. Bass and B. J. Avolio, "The implications of transactional and Transformational leadership for individual, team and 71 organizational development," *Research in Organizational Change and Development*, Vol.4, pp.231-272, 1990.
- [35] L. A. Nemanich and R. T. Keller, "Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees," *The Leadership Quarterly*, Vol.18, pp.49-68, 2007.
- [36] J. A. Wagner, *Organizations*, In Kazdin, A. E. (ed.), *Encyclopedia of Psychology 6*, New York: Oxford Press and the American Psychological Association, 2000.
- [37] D. Gambetta, *Can we trust?* In Gambetta, D. (ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations*, New York: Blackwell, pp.213-237, 1988.
- [38] L. T. Hosmer, "Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics," *Academy of Management Review*, pp.379-390, 1995.
- [39] R. Bhattacharya, T. M. Devinney, and M. M. Pillutla, "A formal model of trust based on outcomes," *Academy of Management Review*, No.23, pp.459-472, 1988.
- [40] 이영석, 오동근, 서용원, "회사신뢰 및 상사신뢰의 결정요인," *한국 심리학회지*, 제17권, 제2호, pp.147-186, 2004.
- [41] 이정민, *사회적 자본(과업상호의존성, 상사신뢰, 감성지능)이 조직유효성에 미치는 영향*: 울산대학교 대학원, 석사학위논문, 2010.
- [42] D. R. Mark, "Trust: The Cornerstone of Leadership," *Military Review*, No.30, 1992.
- [43] D. Waitely, *Empires or the mind: Lessons to lead and Succeed in a Knowledge-based World*, New York: William and CompanyInc., p.97, 1995.
- [44] J. J. Hatter and B. M. Bass, "Superior's evaluation and subordinates perceptions of Transformational Leadership," *Journal of Applied Psychology*, Vol.37, pp.695-702, 1988.
- [45] W. G. Bennis and B. Nanus, *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper Collins & Row, 1985.
- [46] 김화, *변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구*, 숭실대학교 대학원, 박사학위논문, 2011.
- [47] 김동환, *기계제조 지도자의 변혁적 리더십이 선수의 심리적 안정감 및 인지된 경기력에 미치는 영향*, 한양대학교 대학원, 석사학위논문, 2020.
- [48] 이세희, *댄스스포츠 지도자의 변혁적 리더십이 선수의 심리적 안정 및 인지된 경기력에 미치는 영향*, 용인대학교 대학원, 석사학위논문, 2016.
- [49] 김소희, *국가대표 태권도 선수의 지도자 신뢰 형성과정 탐구*, 한국체육대학교, 석사학위논문, 2019.
- [50] 김종이, *하키선수들의 자기관리행동과 심리적 기술이 스포츠 자신감에 미치는 영향*, 조선대학교 대학원, 박사학위논문, 2012.
- [51] 박상구, *씨름지도자의 전문성에 따른 신뢰와 선수만족의 관계*, 경기대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2016.
- [52] P. L. Wright, *Managerial leadership*, NY: Rout ledge, 1996.

- [53] 한봉주, “변혁적 리더십, 진성 리더십이 LMX와 조직 몰입에 미치는 영향에 관한 연구,” 리더십연구, 제6권, 제3호, pp.87-124, 2015.
- [54] C. D. Ryff, “Happiness is everything, or is it? Exploratinon the meaning of Psychological well-being,” Journal of Personality and Social Psychology, Vol.73, pp.549-559, 1989.
- [55] C. D. Ryff and C. J. Keyes, “The structure of Psychological well-being revisited,” Journal of Personality and Social Psychology, Vol.7, No.3, pp.549-559, 1995.
- [56] S. H. Choi and J. M. Lee, “The Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior,” The Society of Digital Policy & Management, Vol.18, No.3, pp.83-92, 2020.
- [57] D. J. McAllister, “Affect-and Cognition-based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations,” Academy of Management, Vol.38, pp.24-59, 1995.
- [58] 이재형, 오석운, 윤진영, “호텔조직에서 상사의 서번트 리더십이 신뢰 및 직무만족에 미치는 영향,” 한국호텔경영학회, 제15권, 제2호, pp.91-105, 2006.
- [59] K. J. Preacher and A. F. Hayes, “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”, Behavior Research Methods, Vol.40, No.3, pp.879-891, 2008.
- [60] 김주환, 김민규, 홍세희, *구조방정식모형으로 논문쓰기*, 서울: 커뮤니케이션북스, 2009.
- [61] 배병렬, *Amos24 구조방정식모델링*, 서울: 청담, 2017.
- [62] J. H. Steiger, “Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach,” Multivariate Behavioral Research, Vol.25, pp.173-180, 1990.
- [63] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. B. Black, *Multivariate data analysis with readings, (6th ed)*, NY: Macmillam Publishing Company, 2006.
- [64] 우종필, *구조방정식모델 개념과 이해*, 서울: 한나래 아카데미, 2012.
- [65] J. C. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric theory*, NY: McGraw-Hill, 1994.
- [66] 김정애, *담임교사의 변혁적 리더십과 교사에 대한 고등학생의 신뢰가 창의성, 진로의식성숙, 학교생활 적응에 미치는 효과*, 인천대학교 교육대학원, 석사학위논문, 2008.
- [67] 최현동, *태권도 시범 지도자의 변혁적 리더십이 운동 몰입, 운동 지속 및 지도자 신뢰에 미치는 영향*, 동아대학교 대학원, 석사학위논문, 2019.
- [68] 조태수, 전용배, 문선호, “체육교사의 변혁적 리더십이 학생들의 신뢰와 수업만족에 미치는 영향,” 한국수산해양교육학회, 제25권, 제2호, pp.526-537, 2013.
- [69] 조한숙, 문혁준, “교사의 변혁적 리더십, 교사신뢰, 공감적 이해수준 및 아동의 학습동기와의 관계,” 한국 아동학회, 제30권, 제5호, pp.23-39, 2009.
- [70] 윤진, *지방자치단체장의 변혁적 리더십이 조직시민 행동에 미치는 영향 :신뢰의 매개효과를 중심으로*, 계명대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.
- [71] J. M. Chin, “Meta-analysis of transformational school leadership effects on school outcomes in Taiwan and the USA,” Asia Pacific Education Review, Vol.8, No.2, pp.166-177, 2006.
- [72] D. Wang, D. A. Waldman, and Z. Zhang, “A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness,” Journal of Applied Psychology, Vol.99, No.2, pp.181-198, 2014.
- [73] G. C. Banks, K. D. McCauley, W. L. Gardner, and C. E. Guler, “A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy,” The Leadership Quarterly, Vol.27, No.4, pp.634-652, 2016.
- [74] 길기연, 최일선, 김가운, “F1 경기 관람객의 레크리에이션 전문화 수준이 여가몰입과 여가만족도에 미치는 영향,” 관광레저연구, 제26권, 제2호, pp.319-336, 2014.
- [75] 김민현, 정호원, “태권도 코치에 대한 신뢰, 선수만족, 운동 몰입 및 경기력의 관계,” 한국체육과학회지, 제22권, 제1호, pp.377-388, 2013.
- [76] A. C. Edmondson, *Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens*, Kramer, R. M. & Cook, K. S., (eds), *In trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches*, New York: Russel Sage

Foundation, pp.239-272, 2004.

[77] J. R. Detert and E. R. Burris, "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?," *Academy of Management Journal*, Vol.50, No.4, pp.869-884, 2007.

[78] J. M. Schaubroeck, S. T. Hannah, B. J. Avolio, S. J. Kozlowski, R. G. Load, L. K. Treviño, N. Dimotakis, and A. C. Peng, "Embedding ethical leadership within and across organizational levels," *Academy of Management Journal*, Vol.5, pp.1053-1078, 2012.

[79] 차동욱, "리더십연구의 최근 동향: CEO리더십을 중심으로," *인사관리연구*, 제29권, 제4호, pp.205-258, 2005.

[80] F. O. Walumbwa and J. Schaubroeck, "Leader personality and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety," *Journal of Applied Psychology*, Vol.94, pp.1275-1286, 2009.

[81] 손민호, "실천적 지식의 일상적 속성에 비추어 본 역량(competence)의 의미: 지식기반 사회? 사회기반 지식!," *교육과정연구*, 제24권, 제4호, pp.1-25, 2006.

[82] M. Csikszentmihalyi, *Creativity: Flow and psychology of discovery and invention*, New York: Harper Perennial, 1996.

[83] 박금희, *변혁적 리더십과 조직유효성간의 관계에서 신뢰와 Guanxi의 매개효과 - 한-중 비교를 중심으로*, 인하대학교 대학원, 박사학위논문, 2017.

[84] 박종근, 김용근, "그룹초점 변혁적 리더십이 팀 혁신성에 미치는 영향 연구," *조직과 인사관리연구*, 제42권, 제2호, pp.1-31, 2018.

[85] S. M. Ross and L. R. Offermann, "Transformational leaders: measurement of personality attributes and work group performance," *Personality Social Psychology Bulletin*, Vol.23, No.10, pp.1078-1086, 1997.

[86] 홍판석, *윤리적 리더십이 조직 효과성에 미치는 영향: 신뢰의 매개효과를 중심으로*, 목원대학교 대학원, 박사학위논문, 2020.

[87] 최진동, *변혁적 리더십이 팀 효능감에 미치는 영향: 팀-구성원 교환관계와 팀 목표지향성의 매개효과와 팀 제품신뢰의 조절효과*, 숭실대학교 대학원, 박사학

위논문, 2016.

[88] 이진규, 박지환, "변혁적 리더십 구성요인별 효과성에 관한 연구: 중간관리자를 대상으로," *인사-조직연구*, 제13권, 제2호, pp.171-199, 2005.

[89] 정학범, *서번트 리더십이 창의행동, 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향 - 상사신뢰의 매개효과와 일반적 자기효능감의 조절효과를 중심으로*, 명지대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.

[90] 김용진, *변혁적/거래적 리더십과 팀/경력몰입의 관계에 팀 특성이 미치는 조절 효과에 관한 연구*, 단국대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.

[91] 박찬이, *차 문화 프로그램이 청소년의 정서적 안정성과 자기효능감에 미치는 효과: 여자고등학생을 중심으로*, 한서대학교 대학원, 박사학위논문, 2010.

[92] E. Wenger, *Communities of practice: Learning, meaning and identity*, Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

[93] 손민호, *구성주의와 학습의 사회이론*, 서울: 도서출판 문음사, 2005.

저 자 소 개

이 주 연(Joo-Yeon Lee)

정회원



- 2006년 8월 : 가천대학교 교육학과 (교육학석사)
- 2015년 8월 : 가천대학교 교육학과 (교육학박사)
- 2020년 현재 : 건국대학교 글로벌 캠퍼스 교직과 겸임교수

<관심분야> : 청소년심리상담, 상담 커뮤니케이션, 상담교육, 상담 프로그램 개발 및 적용.