

# 어린이집 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직시민행동에 미치는 영향: 교사의 심리적 임파워먼트를 매개변인으로†

## The Relationship between Directors' Servant Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Effect of Teachers' Psychological Empowerment in Childcare Centers

양희정 · 민하영\*

대구가톨릭대학교 아동학과

Yang, Hui Jeong · Min, Ha Yeoung\*

Dept. of Child Studies, Catholic University of Daegu

### Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between directors' servant leadership, teachers' organizational citizenship behavior and psychological empowerment in childcare centers. The subjects were 479 teachers employed in childcare centers in Daegu and Gyeongbuk Province. Questionnaires, which required self-report by teachers, were used to investigate directors' servant leadership, teachers' organizational citizenship behavior and psychological empowerment. The collected data were analyzed by mean of Pearson's correlation, simple regression, hierarchical regression, by the use of SPSS Win 19.0. The results of our study was as follows. First, directors' servant leadership had a direct effect on teachers' organizational citizenship behavior. Second, teachers' psychological empowerment had a direct effect on teachers' organizational citizenship behavior. Third, directors' servant leadership had an indirect effect on teachers' organizational citizenship behavior mediated by teachers' psychological empowerment. Therefore, teachers' psychological empowerment partially mediated the relationship between directors' servant leadership and teachers' organizational citizenship behavior.

**Keywords:** directors' servant leadership, teachers' psychological empowerment, teachers' organizational citizenship behavior in childcare centers

### I. 서론

유아 보육 및 교육에 대한 국가적 책임을 강화하기 위한 일안으로 정부에서는 만 5세 유아 대상의 누리과

정 사업을 2012년 3월부터 전격 시행했다. 이에 따라 만 5세 유아를 담당해야 하는 어린이집과 유치원 교사들은 국가에서 제공한 누리과정 교사 연수를 받아야 하며, 누리과정에 적합한 교육 활동을 개발하고 준비하는

† 이 논문은 2012년 한국생활과학회 하계학술대회에서 포스터 발표한 논문을 확장한 것으로 2013학년도 대구가톨릭대학교 석사학위청구논문의 일부임.

\* Corresponding Author: Min, Ha-Young

Tel: +82-53-850-3545

E-mail: hymin@cu.ac.kr

등 새로운 표준 교육 과정을 유아에게 적용하기 위해 노력하고 있다. 영유아보육법 시행규칙 제 30조에 의거하여 2012년 3월부터 시행된 5세 누리과정, 그리고 2013년 3월부터 시행되고 있는 3-5세 연령별 누리과정이 성공적으로 보육 및 교육 현장에 안착하기 위해서는 어린이집 및 유치원 등 유아 보육 및 교육기관에 근무하는 교사들의 자발적인 업무 수행 활동이 무엇보다 필요하다. 이러한 점에서 유아 보육 및 교육기관 교사의 조직시민행동은 누리과정이 첫 시행되는 2012년에 새롭게 조명해야 하는 조직행동이라 할 수 있다.

조직시민행동(organizational citizenship behavior: OCB)이란 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인의 행동이지만, 조직의 공식적인 보상 시스템에서 직접적으로 또는 구체적으로 인정되지 않는 자발적이고 자유재량적 행동을 말한다(Bateman & Organ, 1983; Organ, 1988; Smith *et al.*, 1983). 즉 직무에 명시된 업무 수행 외의 조직 공헌 행동(Organ, 1990, 1997)으로, 과업이나 직무 수행에 필수적인 것은 아니지만, 조직의 기능을 촉진하기 위해 조직구성원이 수행하는 자율적 행동(Lee & Allen, 2002; Organ, 1997)을 말한다. 이러한 조직시민행동은 외부 환경이 변화할 때, 조직의 높은 생산성을 유지하는데 중요한 요인으로 평가되고 있다. 조직시민행동의 이와 같은 특성을 고려해 볼 때, 2012년 새롭게 시작되는 5세 누리사업 및 2013년 확장되는 3-5세 누리사업의 성공적 초석은 교사의 조직시민행동에 의해 영향 받을 것으로 보여진다. 이에 이 연구에서는 어린이집과 유치원에 근무하는 교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 변인을 교사 자신의 개인 외적 요인(환경적 요인)과 개인 내적 요인(개인적 요인) 측면에서 각각 탐색해보고 변인 간 관계를 규명해 봄으로써 새롭게 변화하는 유아 보육 및 교육 현장에서 유용하게 활용될 수 있는 정보와 자료를 제공하고자 한다.

일반적으로 조직시민행동은 조직의 환경적 요인과 조직원 자신의 개인적 요인에 의해 설명되고 있다. 조직의 환경적 요인과 관련하여 관리자의 리더십은 조직시민행동에 영향을 미치는 유의한 요인으로 지목되고 있다. 관리자의 리더십은 거래적, 변혁적 리더십(Burns, 1978), 거래적, 변혁적 리더십 외에 자유방임적 리더십(Bass & Avolio, 1995), 서번트 리더십(Greenleaf, 1970) 등 다양하게 유형화되고 정의되고 있다. 그러나 관리 유형과 정의의 다양성에도 불구하고 관리자의 리더십은 조직원들의 동기수준에 영향을 미치는 요인이라는 점에서는 동일하다.

다양한 리더십 중 변혁적 리더십이나 서번트 리더십은 조직의 목표나 내부 구조의 유지를 위하여 조직원이 자발적으로 조직 활동에 참여하여 이를 달성하도록 유도(Avolio & Bass, 1988; Wang *et al.*, 2005)하는 등 조직원의 자발적 참여를 강조한다는 점에서 공통점을 갖는다. 특히 Greenleaf(1970)에 의해 제안된 서번트 리더십은 조직의 목표달성과 비전을 위해 조직원에게 영향력을 행사하기보다, 진정성을 가지고 조직원의 욕구를 채워 주려하며, 조직원의 성장과 발전을 우선시하는 리더십이다. 따라서 조직원들로부터 호의적 반응을 유도하는 장점이 있다. 이러한 장점 때문에 서번트 리더십은 조직 몰입이나 직무 만족 등과 같은 조직성과(Choi, 2005; Hur & Jung, 2009)나 조직시민행동(Choi, 2008; Ehrhart, 2004; Kim & Song, 2011; Tak & Son, 2012)에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 알려져 있다.

한편 조직원의 조직시민행동은 환경적 요인인 관리자의 서번트 리더십 외에 조직원 자신의 개인 내적 특성인 심리적 임파워먼트에 의해서도 유의한 영향을 받는 것(Kim & Song, 2011; Kwon & Choi, 2011)으로 알려져 있다. 심리적 임파워먼트는 조직원 스스로 자신의 직무에 대하여 의미성, 역량성, 영향력, 자기결정력을 지각함으로써 내재적 과업동기를 증진시키는 심리적 과정을 의미한다(Thomas & Velthouse, 1990).

이러한 심리적 임파워먼트는 Conger와 Kanungo(1998)의 임파워먼트(empowerment) 개념으로부터 발전된 개념이다. Conger와 Kanungo(1998)는 임파워먼트를 조직 차원의 관계구조적 측면과 개인 차원의 동기부여적·심리적 측면으로 분류하여 접근해야 한다고 보았다. 전자의 경우 임파워먼트에 관한 고전적이며 사전적 정의를 지시하는 것으로, 조직구성원에게 권한을 부여하거나 법적 파워를 배분하는 과정을 말한다. 반면 후자의 경우는 조직원들이 자신의 직무를 성공적으로 수행할 수 있다는 강한 자신감과 신념을 함의하는 것으로 개인의 심리적 측면을 강조한다. Conger와 Kanungo(1998)가 제시한 개인 차원의 동기부여적·심리적 측면의 임파워먼트는 Spreitzer(1995, 1996)에 의해 심리적 임파워먼트로 보다 명확히 개념화되었다.

Spreitzer(1995, 1996)는 심리적 임파워먼트를 자신의 일에 관심을 가지고 자신의 일을 중요하게 여기며, 작업에 대한 개인의 능력에 대해 확신과 믿음을 갖는 내적 특성이라고 보았다. 또한 작업결과와 전략 뿐 아니라 자신이 속한 조직에 대해 영향을 줄 수 있다고 생각하고, 작업

활동 과정을 스스로 주도해 나가고 통제할 수 있다고 믿는 내적 특성이라고 보았다.

이러한 심리적 임파워먼트는 높은 생산성(Chang & Choi, 2007; Liden *et al.*, 2000) 뿐 아니라 조직원의 자율적 업무 수행활동인 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것(Kim & Song, 2011; Kwon & Choi, 2011)으로 알려져 있다. 심리적 임파워먼트가 갖는 조직시민행동에 대한 영향력을 고려해 볼 때, 유아 보육 및 교육기관에서 교사의 심리적 임파워먼트 역시 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 것이라 보여 진다. 그러나 여기서 고려할 것은 유아 보육 및 교육기관 교사의 심리적 임파워먼트는 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미칠 뿐 아니라, 조직시민행동에 영향을 미치는 원장의 서번트 리더십의 영향을 매개할 수 있다는 점이다. 교사의 심리적 임파워먼트의 매개효과를 생각할 수 있는 것은 조직시민행동에 영향을 미치는 조직원의 심리적 임파워먼트가 관리자의 리더십에 의해 영향 받기 때문(Kim, 2012; Min, 2011; Yoo *et al.*, 2009)이며, 관리자의 리더십과 조직시민행동간 관계를 조직원의 심리적 임파워먼트가 매개한다는 소수의 선행연구(Han, 2011; Kim & Song, 2011; Lee, 2010)가 보고되기 때문이다. 이러한 사실은 유아 보육 및 교육기관 교사의 조직시민행동을 원장의 서번트 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트 측면에서 접근할 때 매개과정의 경로모형을 통해 살펴보는 것이 보다 합리적임을 제시하는 것이다.

스스로 과업에 대한 의미를 부여하고 과업에 대한 자신의 자율적 욕구와 자신감을 가짐으로써 과업에 대하여 자기 주도적 동기를 갖는 것이 심리적 임파워먼트임을 고려할 때, 조직원들이 주체적 존재로서 자신의 역할을 수행할 수 있도록 조력해주는 관리자의 서번트 리더십(Dennis & Bocarnea, 2005)은 심리적 임파워먼트를 보다 높이 고무시킬 수 있다. 그리고 이러한 과정을 통해 관리자의 서번트 리더십은 조직원의 자율적 재량활동인 조직시민행동에 직접적으로 영향을 미치거나 조직원의 심리적 임파워먼트를 매개로 간접적으로 영향을 미칠 것이라 보여 진다. 그러나 이러한 가능성을 유아 보육 및 교육기관에 근무하는 조직원을 대상으로 확인하는 것은 쉽지 않다. 유아 보육 및 교육기관의 원장을 대상으로 한 서번트 리더십(Choi, 2005; Hur & Joung, 2009; Youn, 2006)이나 교사의 조직시민행동 등에 관한 연구는 거의 이루어지지 않고 있기 때문이다.

이에 이 연구에서는 어린이집에 근무하는 보육 교사를 대상으로 교사가 지각하는 원장의 서번트 리더십과

교사의 조직시민행동간 관계를 살펴보되, 이를 교사 자신의 심리적 임파워먼트의 매개적 효과 측면에서 살펴보고자 한다. 매개효과는 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 절차를 통해 확인해 보고자 한다. 따라서 연구문제는 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증단계를 고려하여 다음과 같이 설정하였다. 한편 누리사업의 2012년 전격 시행으로 인해 어린이집 교사의 조직시민행동이 보다 강하게 요구됨을 고려해 볼 때, 이와 같은 연구목적으로 수행된 결과는 교사의 조직시민행동을 고무시키고 확산시키는데 필요한 정보나 지식으로 활용될 수 있을 것이다.

[연구문제 1] 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 원장의 서번트 리더십의 영향은 교사의 심리적 임파워먼트에 의해 매개되는가?

[연구문제 1-1] 어린이집 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는가?

[연구문제 1-2] 어린이집 원장의 서번트 리더십은 교사의 심리적 임파워먼트에 유의한 영향을 미치는가?

[연구문제 1-3] 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 원장의 서번트 리더십의 영향은 교사의 심리적 임파워먼트 통제 시에도 유의한가?

## II. 연구 방법

### 1. 연구대상

대구 경북 지역 내 어린이집에 재직 중이면서, 보수교육이나 승급교육을 위해 대학 내 교육원에 등록된 어린이집 교사들을 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 연구대상 교사의 일반적 특성은 <Table 1>과 같다. <Table 1>에서 보는 바와 같이 26세에서 35세가 135명(28.1%), 36세에서 40세가 152명(31.7%)으로 59.8%의 교사가 26세에서 40세에 사이에 있는 것으로 나타났다. 한편 2년제 전문대학 출신이 48.1%(231명)를 차지했다. 479명 조사대상자 중 440명(91.8%)이 민간 어린이집에 근무하고 있었으며, 근무 경력은 5년 미만이 415명(86.9%)을 차지했으며 38.2%인 231명이 9시간미만의 근무 시간을 갖는 것으로 나타났다.

〈Table 1〉 General Characteristics of Kindergarten and Childcare Teachers (n=479)

Variables	Classification	Frequency(%)	Variables	Classification	Frequency(%)
Age	20 ~ 25	36(7.5)	Education	High school	133(27.7)
	26 ~ 30	60(12.5)		2 years College	231(48.1)
	31 ~ 35	75(15.6)		University	108(22.5)
	36 ~ 40	152(31.7)		Graduated School	7(1.5)
	>40	156(32.5)			
Position	Head Teacher	56(11.7)	Establish-ment	Public	39(8.1)
	Teacher	423(88.3)		Private	440(91.8)
Teaching Experience	5<	415(86.9)	Work Time	9 hr <	231(38.2)
	5~10	47(9.8)		9 hr ~ 11 hr	216(45.1)
	>10	16(3.3)		> 11 hr	32(6.7)

## 2. 연구도구

### 1) 교사의 조직시민행동:

어린이집 교사의 조직시민행동은 Choi(1994)의 조직시민행동 척도를 사용하였다. ‘나는 평소에 문제에 부딪힌 동료들을 도와준다.’, ‘나는 평소에 원의 단합대회, 야유회, 회식 등에 적극적으로 참여한다.’, ‘나는 업무상 요구되진 않지만 도움이 된다고 생각되는 강좌나 워크샵에 자발적으로 참여한다.’ 등의 10 문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 응답가능 범위는 10점에서 50점이며 문항 간 일치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .78로 나타났다. 점수가 높을수록 높은 조직시민행동이 나타남을 의미하는 것이다.

### 2) 원장의 서번트 리더쉽

원장의 서번트 리더쉽은 Barbuto와 Wheeler(2006)가 제작한 서번트 리더쉽 척도를 토대로 제작한 Choi(2008)의 척도를 사용하였다. ‘나의 시설장은 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다.’, ‘나의 시설장은 나의 정서적인 문제를 잘 도와 줄 수 있는 사람이다.’, ‘나의 시설장은 교사들에게 특정한 업무를 해야 하는 설득력 있는 이유를 제공한다.’ 등 23문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정

하였다. 응답가능 범위는 23점에서 115점이며 문항 간 일치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .96으로 나타났다. 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더쉽을 교사가 높게 지각하고 있음을 의미한다.

### 3) 교사의 심리적 임파워먼트:

교사의 심리적 임파워먼트는 Spreitzer(1995)의 심리적 임파워먼트 척도를 토대로 제작한 Lee와 Kim(2011)의 척도를 사용하였다. ‘나는 원에서 내가 맡은 일을 충분히 숙지하고 있다.’, ‘나는 원에서 내가 맡고 있는 일에 대해 자신감을 가지고 있다.’, ‘내가 맡고 있는 업무는 원에 많은 영향을 미친다.’ 등의 12문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘항상 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 응답가능 범위는 12점에서 60점이며 문항 간 일치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .88로 나타났다. 점수가 높을수록 심리적 임파워먼트가 높음을 의미한다.

## 3. 연구절차

대구경북 지역 내 어린이집에 재직 중이면서, 보수교육이나 승급교육을 위해 대학 내 교육원에 입소한 어린이집 교사들에게 질문지를 배부하였으며, 연구자와 연구 보조자가 교사들에게 응답 요령을 설명한 후 질문지에 응답하

도록 하였다. 질문지는 보수교육이나 승급교육이 시작되는 시간에 배부한 후, 수업 종료 후 회수하였다. 총 500부의 질문지가 배부되었으며 회수된 질문지 가운데 응답 자료의 결측치 값을 최소화하기 위해 부실하거나 성의 없이 응답한 21명의 자료는 제외하였다. 자료 응답률은 95.8%로 479명의 자료가 최종 분석되었다.

4. 자료분석

수집된 자료는 SPSS Win 19.0를 이용하여 Pearson의 상관관계수, 단순 회귀분석, 중다 회귀분석을 통해 분석하였다. 그리고 매개효과 검증을 위해 Sobel Test를 실시하였다.

Ⅲ. 연구 결과

연구문제를 분석하기 전 관련 변인에 관한 평균 및 표준편차 등의 기술 통계치를<Table 2>에서 살펴보았다. <Table 2>에서 보는 바와 같이 어린이집 교사가 지각한 원장의 서번트 리더십의 평균(표준편차)은 3.47(.62)로 나타났으며, 교사의 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 평균(표준편차)은 각각 2.86(.94)와 3.65(.67)로 나타났다. 교사가 지각한 원장의 서번트 리더십, 교사의 심리적 임파워먼트와 조직시민행동의 범위가 1점에서 5점임을 고려해 볼 때 교사는 원장의 서번트 리더십과 자신의 조직시민행동을 보다 긍정적으로 평가하는 반면 심리적 임파워먼트는 낮게 지각하고 있다고 볼 수 있다.

1. 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 원장의 서번트 리더십 영향: 교사의 심리적 임파워먼트의 매개효과

어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 원장의 서번트 리더십의 영향이 교사의 심리적 임파워먼트에 의해 매개되는가를 살펴보기 위한 이 연구에서는 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 과정을 활용하였다. Baron과 Kenny(1986)는 독립변인과 매개변인 그리고 종속변인 간 관계가 첫째, 독립변인은 종속변인과 유의미하게 관련되어야 한다. 둘째, 독립변인은 매개변인과 유의미하게 관련되어야 한다. 그리고 셋째, 독립변인과 매개변인이 종속변인을 설명하는 변인으로 동시에 투입됨으로써 독립변인은 매개변인의 효과를 통제하고, 매개변인은 독립변인의 효과를 각각 통제했을 때 매개변인은 종속변인과 유의미한 관련이 있어야 한다. 이때 독립변인은 종속변인과 유의미한 관계가 없어야 한다. 이러한 경우 완전 매개효과를 갖는다고 보았다. 하지만 셋째 단계에서 독립변인과 매개변인이 각각 종속변인과 유의미한 관련이 나타나는 가운데, 종속변인에 대한 독립변인의 영향력이 첫째 단계보다 감소했다면, 이러한 경우 부분 매개효과를 갖는다고 보았다.

이와 같은 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증단계를 고려하여 이 연구에서는 [연구문제 1] 을 [연구문제 1-1] , [연구문제 1-2] , [연구문제 1-3] 으로 제시하였다. 독립변인(원장의 서번트 리더십)이 종속변인(조직시민행동)에 미치는 영향을 살펴보는 [연구문제 1-1] 과 독립변인(원장의 서번트 리더십)이 매개변인(심리적 임파워먼트)에 미치는 영향을 살펴보는 [연구문제 1-2] 는 단순회귀분석을 통해 검증하였다. 그리고 종속변인(조직시민행동)에 대한 독립변인(원장의 서번트 리더십)과 매개변인(심리적 임파워먼트)의 관계를 살펴보는 [연구문제 1-3] 은 중다 회귀분석을 통해 검증하였다. 중다 회귀분석의 경우, 회귀모델의 기본 가정인 독립변인 간 다중공선성의 문제를 확인해야 하므로 변인 간 상관관계를 살펴보았다. <Table 3>에 나타난 바와 같이 독립변인 간 상관관계는 .30( $r = .30, p < .001$ )으로 나타났다. 이는 다중공선성 문제의 위험성이 없는 것

(Table 2) Descriptive Statistics of Servant Leadership, Psychological Empowerment, Organizational Citizenship Behavior by Childcare Teachers(n=479)

Variables(items)	Min-Max	Mean (Std. Deviation)
Servant Leadership(23)	1-5	3.47(.62)
Psychological Empowerment(12)	1-5	2.86(.94)
Organizational Citizenship Behavior(10)	1-5	3.65(.67)

으로, 중다 회귀분석 실시를 위한 기본 가정을 충족하고 있음을 시사하는 것이다.

[연구문제 1-1], [연구문제 1-2], [연구문제 1-3]으로 이루어진 [연구문제 1]의 분석 결과는 <Table 4>에 3단계 과정으로 제시하였다. 1단계에서 나타나듯 독립변인인 원장의 서번트 리더십은 종속변인인 교사의 조직시민행동에 정적인 영향을 유의하게 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .43, p < .001$ ). 이는 Baron과 Kenny(1986)의 첫 번째 조건을 만족하는 것으로, 원장의 서번트 리더십이 높을 때 교사의 조직시민행동은 보다 높게 이루어진다고 볼 수 있다. 2단계에서도 독립변인인 원장의 서번트 리더십이 매개변인인 교사의 심리적 임파워먼트에 정적인 영향을 유의하게 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .30, p < .001$ ). 이는 Baron과 Kenny(1986)의 두 번째 조건을 만족하는 것으로, 원장의 서번트 리더십이 높을 때 교사의 심리적 임파워먼트는 보다 높아짐을 의미하는 것이다. 한편 3단계에서 나타나듯 교사의 조직시민행동에 미치는 원장의 서번트

리더십의 영향( $\beta = .31, p < .001$ )은 매개변인인 교사의 심리적 임파워먼트( $\beta = .51, p < .001$ )를 통제했을 때 유의성이 감소하는 것( $\beta = .43, \rightarrow \beta = .31$ )으로 나타났다. 이는 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 과정을 고려해 볼 때, 교사의 조직시민행동에 대한 원장의 서번트 리더십의 영향이 교사 자신의 심리적 임파워먼트에 의해 부분 매개되고 있음을 의미하는 것이다. Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증 과정을 토대로 분석한 연구문제의 결과를 그림으로 나타내면 [Figure 1]과 [Figure 2]로 나타낼 수 있다.

그리고 어린이집 원장의 서번트 리더십, 교사의 심리적 임파워먼트 그리고 교사의 조직시민행동간 부분 매개관계의 경로모형을 분할표로 정리하면 <Table 5>와 같다. 한편 교사의 심리적 임파워먼트의 매개효과 검증을 위해 Sobel test를 통해 간접효과의 유의성 검정을 실시하였다. 실시 결과 교사의 심리적 임파워먼트의 간접효과는 .13으로 유의수준 .05 미만에서 유의한 것으로 나타났다. 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동에 .31의 직접효

<Table 3> Bivariate Correlations between Variables(n=479)

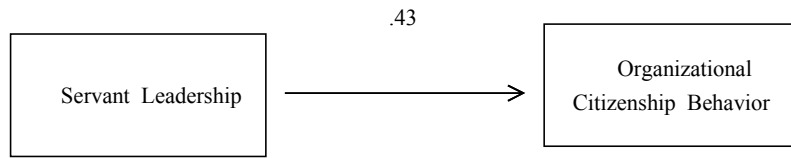
Variables	Servant Leadership	Psychological Empowerment	Organizational Citizenship Behavior
Servant Leadership	1		
Psychological Empowerment	.30***	1	
Organizational Citizenship Behavior	.43***	.52***	1

\*\*\*  $p < .001$

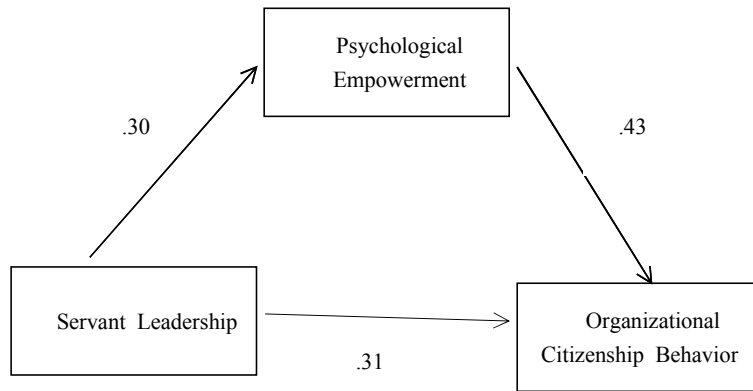
<Table 4> The Mediated Effect of Psychological Empowerment for the Influence of Servant Leadership in the Organizational Citizenship Behavior by Childcare Teachers(n=479)

step	Variable	B	Std. Error	$\beta$	F(df)	$R^2$	Constant
1 step	Servant Leadership→ Organizational Citizenship Behavior	.13	.01	.43**	110.04 (1, 477)	.19	26.55
2 step	Servant Leadership→ Psychological Empowerment	.80	.12	.30**	46.53 (1, 477)	.09	30.70
3 step	Servant Leadership, Psychological Empowerment →Organizational Citizenship Behavior	.09 _____	.01 _____	.31** _____	129.28 (2, 476)	.35	14.59

\*\*\*  $p < .001$



(Figure 1) The Effect of Servant Leadership on the Organizational Citizenship Behavior by Childcare Teachers



(Figure 2) The Mediated Effect of Servant Leadership on the Organizational Citizenship Behavior based on Psychological Empowerment by Childcare Teachers

(Table 5) A Table of Path Model for Servant Leadership and Psychological Empowerment in the Organizational Citizenship Behavior by Childcare Teachers

Variable Path	Total Effect	Direct Effect	Indirect Effect
Servant Leadership → Psychological Empowerment	.30	.30***	-
Servant Leadership → Organizational Citizenship Behavior	.44	.31***	.13*
Psychological Empowerment → Organizational Citizenship Behavior	.43	.43***	-

\*  $p < .05$  \*\*\*  $p < .001$

과를, 교사의 심리적 임파워먼트를 통해 .13의 간접효과를 유의하게 미침으로써 총 .44의 효과를 미치는 것으로 나타났다. 이에 반해 교사의 심리적 임파워먼트는 직접효과만으로 총 .43의 효과를 교사의 조직시민행동에 미치는 것으로 나타났다.

#### IV. 논의 및 결론

만 5세 유아 대상의 누리과정 사업이 2012년 3월 전격 실시된 이후 매년 대상 아동이 확장될 예정인 가운데 연령별 누리과정이 성공적으로 안착하기 위해서는 어린이집

과 유치원 등에 근무하는 유아 보육 및 교육기관 교사의 자발적 업무 수행 활동이 무엇보다 필요하다. 이에 이 연구에서는 조직의 효과적인 운영에 공헌하는 개인의 자발적이고 자유재량적 행동인 조직시민행동을 기초로 유아 보육 및 교육기관 교사의 조직시민행동을 증진시키는데 필요한 변인 및 변인 간 관계 규명을 통해 교사의 조직시민행동을 촉진하는데 필요한 정보와 자료를 제공하고자 하였다. 이를 위해 대구·경북지역 어린이집에 근무하는 교사 479명을 대상으로, 교사의 조직시민행동을 원장의 서번트 리더십과 교사 자신의 심리적 임파워먼트 측면에서 Baron과 Kenny(1986)의 매개효과 검증모델을 기초로 살펴보고자 하였다. 그리고 다음과 같은 논의 및 결론을 도출하였다.

첫째, 어린이집 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동에 정적 영향을 미친다. 이는 어린이집 교사의 조직시민행동이 원장의 서번트 리더십이 높아질 때 보다 더 높아질 수 있음을 시사하는 것이다. 이러한 연구결과는 지도자의 서번트 리더십과 조직원의 조직시민행동 간에 유의한 연관성이 있음을 보고한 선행 연구결과(Ehrhart, 2004; Kim & Song, 2011; Lee, 2010; Tak & Son, 2012)를 지지하는 것이다. 조직시민행동은 자율성을 바탕으로 한 자기재량적 행동임을 고려해 볼 때, 조직원들의 자율적 욕구를 충족시키도록 지원해주는 서번트 리더십은 조직원 스스로 조직시민행동을 발휘할 수 있도록 하는데 긍정적 역할을 한다고 볼 수 있다.

일반적으로 조직원은 조직의 지원을 긍정적으로 인식하게 되면 이에 대해 보상의 차원에서 조직에 도움이 되는 공식적 또는 비공식적 행동을 취해야 한다는 의무감을 가지게 된다(Eisenberger *et al.*, 1986). 아마도 이러한 심리 특성 때문에 조직원들이 업무를 수행할 수 있도록 필요한 조치를 취해놓을 뿐 아니라, 조직원들이 스스로 성공과 성장을 가능하도록 지원하는 행동 즉 서번트 리더십을 원장이 발휘할 경우 교사는 심리적 보상 차원에서라도 보다 높은 조직시민행동을 표출한다고 볼 수 있다.

둘째, 어린이집 원장의 서번트 리더십은 교사의 심리적 임파워먼트에 정적 영향을 미친다. 즉 어린이집 교사의 심리적 임파워먼트는 원장의 서번트 리더십이 높을 때 높아진다. 이와 같은 연구결과는 지도자의 서번트 리더십과 조직원의 심리적 임파워먼트 간에 유의한 관련성이 있음을 보고한 선행 연구결과(Dennis & Bocarnea, 2005)를 지지하는 것이다. 서번트 리더십이 심리적 임파워먼트를 증진시킨다는 사실은 서번트 리더십이 교사의 내적 동기

를 촉발하는데 효율적일 수 있음을 시사하는 것이다. 어린이집 원장이 교사의 목표달성과 비전을 위해 교사에게 영향력을 행사하기 보다, 진정성을 가지고 교사의 욕구를 채워주려 하며 교사의 성장과 발전을 우선시 할 때 교사는 할 수 있다는 믿음이나 판단과 같은 개인적 능력에 대한 내적 신념(Conger & Kanugo, 1988)을 발전시킬 수 있다고 보여 진다.

셋째, 어린이집 교사의 조직시민행동은 원장의 서번트 리더십에 의해 영향을 받지만, 교사 자신의 심리적 임파워먼트에 의해 부분 매개된다. 이는 교사의 조직시민행동이 원장의 서번트 리더십에 의해 영향을 받지만 이러한 영향이 교사의 심리적 임파워먼트의 영향 통제 시, 감소한다는 결과에 기초한 것이다. 일반적으로 서번트 리더십은 조직원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것(Ehrhart, 2004; Kim & Song, 2011; Lee, 2010; Tak & Son, 2012)으로 보고되고 있다. 그러나 이 연구에서 나타난 결과를 선행 연구 결과에 적용해보면 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향 안에는 서번트 리더십에 의해 영향받은 심리적 임파워먼트의 영향이 내포된 것이었다고 볼 수 있다. 어린이집 교사의 조직시민행동의 경우 원장의 서번트 리더십에 의한 영향은 2%( $R^2 = .02$ )로 미비하다. 그러나 원장의 서번트 리더십과 교사의 심리적 임파워먼트에 의해서는 26%( $R^2 = .26$ ) 설명되고 있다. 이는 교사의 조직시민행동에 있어 원장의 서번트 리더십보다 교사의 심리적 임파워먼트가 상대적으로 더 강한 영향력을 미치고 있음을 시사하는 것이다. 즉 교사의 조직시민행동 향상을 위해 원장의 서번트 리더십을 강화하는 것보다 교사의 심리적 임파워먼트를 증진시키는 것이 우선적으로 더 필요함을 시사하는 것이다. 그러나 생각해야 할 점은 교사의 조직시민행동에 상대적으로 더 큰 영향을 미치는 교사의 심리적 임파워먼트가 원장의 서번트 리더십에 의해 의미있는 영향을 받는다는 점이다. 이는 원장의 서번트 리더십을 간과해서는 안 됨을 시사하는 것이다. 교사의 조직시민행동에 상당한 영향을 미치는 교사의 심리적 임파워먼트가 원장의 서번트 리더십이 높아질 때 보다 강하게 발휘될 수 있기 때문이다. 심리적 임파워먼트는 근무환경에서 지각되고 확산되는 인지적 평가 결과(Spreitzer, 1995, 1996)이기 때문에 근무환경의 주요 요소인 기관이나 조직의 리더 역량에 의해 영향 받기 쉽다(Dennis & Bocarnea, 2005). 이러한 점을 고려해 어린이집 원장은 자신의 리더십 특성을 점검하고 이를 개선하거나 개발 또는 증진시키기 위해 노력해야 할 것이다. 이러



한 노력이 교사의 심리적 임파워먼트를 증진시키면서 심리적 임파워먼트에 의해 강화되는 교사의 조직시민행동을 궁극적으로 촉진할 수 있기 때문이다.

이 연구에서는 어린이집 교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 변인을 개인 외적 변인인 원장의 서번트 리더십과 개인 내적 변인인 교사의 심리적 임파워먼트 측면에서 접근하였다. 그리고 이들 변인의 유의성과 변인 간 매개적 관계 특성을 경험적 연구절차를 통해 확인함으로써 어린이집 현장에서 요구되는 근무 환경에 관한 유용한 정보를 제공하였다. 추후 연구에서는 어린이집 원장의 리더십을 서번트 리더십 뿐 아니라 변혁적 리더십 또는 거래적 리더십으로 확장해 교사의 심리적 임파워먼트나 조직시민행동에 미치는 리더십의 영향력을 비교 분석하였으면 한다. 이는 조력과 헌신을 강조하는 서번트 리더십과 존경과 신뢰, 충성심을 중시하는 변혁적 리더십 그리고 조건적 보상을 강조하는 거래적 리더십 중 교사의 심리적 임파워먼트나 조직시민행동을 촉진하는데 보다 적합한 리더십 유형을 파악하는데 도움이 될 수 있기 때문이다. 어린이집 현장에서 필요한 보다 효과적인 리더십 유형을 탐색하려는 노력은 무상 보육 정책 확산으로 어린이집 교사의 사회적 요구가 증진되고 있는 우리 사회에서, 보육교사의 심리적 근무 환경을 증진시키는데 도움이 될 수 있을 것이다.

**주제어:** 서번트 리더십, 어린이집 교사의 심리적 임파워먼트, 조직시민행동

## REFERENCES

- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas*(pp. 29-49). Lexington, MA: Lexington Books.
- Bass, B. & Avolio, B. (1995). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Barbuto, J. E., Jr. & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management, 31*(3), 300-326.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal, 26*, 587-595.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chang, J. Y. & Choi, H. B. (2007). The mediating effect of autonomous motivation on the relationship between psychological empowerment and organizational commitment. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology, 20*(2), 113-133.
- Choi, C. H. (1994). *The dimensions of organizational citizenship behavior and its relationships with organizational justice and individualism-collectivism disposition*. Unpublished master thesis, Seoul University, Korea.
- Choi, D. J. (2008). *A Study on the influence of servant leadership on organizational citizenship behavior and organizational commitment: Focused on the moderating effect of superior-organizational fit*. Unpublished doctoral dissertation, Soongsil University, Korea.
- Choi, N. R. (2005). The study on servant-Leadership for the welfare of the teachers in the early childhood educational institution. *Journal of Family Welfare, 10*(2), 79-93.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic leadership in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dennis, R. S. & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument.

- Leadership & Organization Development Journal*, 26(8), 600-615.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizen behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Greenleaf, R. K. (1970). *Servant leadership: A journal into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Han, J. H. (2011). Impact of the intermediate of empowerment on the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior. *The Korea Contents Society*, 11(9), 302-314.
- Hur, Y. R. & Joung, S. Y. (2009). The effects of servant leadership on preschool teachers' satisfaction with their human relationship, job and work environment. *The Journal of Korea Open Association for Early Childhood Education*, 14(2), 91-110.
- Kim, D. W. (2012). The relationship between self leadership and organizational citizenship behaviors: A focus on the mediating role of psychological empowerment of local government employees. *The Korea Local Administration Review*, 26(2), 159-182.
- Kim, J. K. & Song, B. J. (2011). A study on the effects of servant leadership on organizational citizenship behavior: Focus on the mediating role of empowerment. *The Korean Journal of Local Government Studies*, 15(2), 51-72.
- Kwon, I. S. & Choi, Y. K. (2011). A study on the antecedents of job engagement and psychological conditions as the mediators. *Journal of Human Resource Management Research*, 18(4), 113-133.
- Lee, D. J. & Kim, J. S. (2011). An empirical study on information privacy in rganizations-measurement model validation. *Journal of Human Resource Management Research*, 18(3), 81-103.
- Lee, J. H. (2010). A mediating effect of psychological empowerment on the relationship between top executives' servant leadership level perceived by social workers and organizational citizenship behavior(OCB). *Korean journal of social welfare*, 62(2), 307-328.
- Lee, K. & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 131-142.
- 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, 407-416.
- Min, H. Y. (2011). The relationship between supervisors' transformational leadership and teachers' depression on psychological empowerment by teachers in kindergartens and childcare centers. *Korean Journal of Child Studies*, 32(5), 1-12.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). The subtle significance of job satisfaction. *Clinical Laboratory Management Review*, 4, 94-98.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.
- Spreizer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the work place: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(3), 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504.

- Tak, J. K. & Son, D. S. (2012). The effect of servant leadership on employee behaviors: Mediating effects of supervisory trust and organizational trust. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 25(2), 373-395.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. X. & Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.
- Yoo, Y. S., Hur, Y. H., Park, S. S., Shim, D. S. & Yang, D. M. (2009). Mediating effects of psychological empowerment on the relationships between transformational leadership and in-role behavior, organizational citizenship behavior, and innovative behavior. *Journal of Human Resource Management Research*, 16(2), 107-127.
- Youn, J. Y. (2006). The relationship of perceived servant leadership of the early childhood educational institution and turnover intention from teacher's perspective. *Korea Journal of Child Care and Education*, 45, 227-249.

접 수 일: 2013. 01. 10

수정완료일: 2013. 04. 05

게재확정일: 2013. 04. 17