

교육행정직 공무원의 창의적 리더십, 조직신뢰, 직무열의가 혁신행동에 미치는 영향에 관한 구조적 과정

Creative Leadership, Organizational Trust, and Job Enthusiasm of Public Officials in Educational Administration Structural Process of Impact on Innovation Behavior

정동렬

춘천교육대학교 총무처장

Dong-Yeol Jung(drjung2002@naver.com)

요약

본 연구는 최근 급변하는 경영과 공무원 조직의 환경에서 지속적인 경쟁우위를 개발하고 유지할 수 있는 개념인 혁신에 대한 연구로 리더십이라는 관점에서 접근하였다. 이에 대한 연구 목적은 다음과 같다. 첫째, 창의적 리더십이라는 개념을 정의하고 다양한 변수를 통한 혁신행동과의 관계성을 검증한다. 둘째, 개념적으로 정의된 창의적 리더십과 직무열의 및 조직신뢰와의 관계를 교육행정직 공무원 조직에서 검증한다. 셋째, 매개변수인 직무열의와 조직신뢰가 교육행정직 공무원들의 혁신행동 간의 관계에 대해 고찰한다. 이상의 연구 목적에 대한 교육행정직 공무원 조직이 지속적인 혁신행동을 달성하기 위해 전략적 시사점을 제시하고자 한다. 이러한 연구 목적을 달성하기 위해 서울 및 중부지방에 위치한 교육행정직 공무원 250명의 표본을 대상으로 SPSS 23과 AMOS 23을 통하여 요인분석, 신뢰성분석 그리고 경로분석을 통해 본 연구에서 설정한 연구가설을 검증하였다. 연구결과를 바탕으로 다음과 같은 학문적 시사점을 제시할 수 있다. 교육행정직 공무원 조직 구성원의 혁신행동에 직접적으로 영향을 주는 선행요인으로 직무열의와 조직신뢰 그리고 창의적 리더십을 제시하였다. 창의적 리더십은 조직구성원의 혁신행동에 긍정적인 영향력을 미치지만 직무열의와 조직신뢰를 통하여도 영향을 미치는 선행변수로 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다.

■ 중심어 : | 창의적 리더십 | 개인적 리더십 | 사회적 리더십 | 문제해결 리더십 | 직무열의 | 조직신뢰 | 혁신행동 |

Abstract

This study was approached from the perspective of leadership as a study on innovation, a concept that can develop and maintain a continuous competitive advantage in the rapidly changing environment of management and public service organizations. the purpose of this study is as follows. first, it defines the concept of creative leadership and tests the relationship with innovation behavior through various variables. second, the relationship between conceptually defined creative leadership and job enthusiasm and organizational trust is tested in the organization of public officials in the educational administration. third, it examines the relationship between job enthusiasm and organizational trust, which are parameters, innovation behaviors of public officials in the educational administration. the findings are as follows. job enthusiasm, organizational trust, and creative leadership were suggested as prerequisites that directly influence the innovation behavior of the organizational members of the educational administration office.

■ keyword : | Creative Leadership | Individual Leadership | Social Leadership | Problem Solving Leadership | Job Enthusiasm | Organizational Trust | Innovation Behavior |

I. 서론

급변하는 환경 속에서 조직과 개인 모두 변화에 적응하는 것은 주요한 과제가 되고 있으며[1], 조직이 상대적으로 강력한 경쟁력을 가지고 장기적으로 성장하기 위해서는 조직의 리더부터 구성원에 이르기까지 혁신을 촉진하는데 무엇보다 큰 관심을 기울여야 하는 시대가 되었다. 이러한 시대에 최근 많은 관심이 집중되는 개념인 조직 구성원에 대한 혁신행동으로 성과 향상에 대한 아이디어를 계획적으로 개발하고 도입하며, 적용하는 행동을 개발하는 것을 의미한다[2]. 또한 혁신행동은 조직 구성원의 역할 수행 과정 중에서 성과를 높이기 위하여 의도적이고 의식적인 활동을 하려는 성향으로 변화를 수용할 뿐만 아니라 촉진시키는 행동을 뜻한다[3].

특히 조직구성원의 혁신행동에 관한 연구에서, 기업과 같은 조직의 생존과 경쟁력의 원천에서의 혁신은 구성원들의 다양한 혁신행동에 대한 산물이라고 밝히고 있다[4]. 이에 따라 조직에 대한 새로운 가치와 보다 향상된 성과를 창출하기 위해 조직 구성원에 대한 혁신행동을 장려하며 개발하는 것은 그 무엇보다 중요하겠다. 혁신행동에 대한 선행요인들을 요약해서 보면, 혁신행동을 하는 조직 구성원들은 강한 개인의 특성을 나타내고 있는데 반해, 조직의 구체적 비전제시와 이에 대한 적절한 보상체계 그에 따른 자율성이 강한 조직문화 등이 다양한 영향을 미치는 것으로 밝히고 있다[3]. 이러한 연구들은 주로 기업 위주로 대상으로 선정해 연구가 이루어져서 공공조직 즉 정부조직을 대상으로 중점적인 혁신행동을 연구할 필요성이 제기되고 있다. 우리나라 교육행정직 공무원은 2020년 기준 498,281명이고, 이들의 업무는 행정직 뿐만 아니라 사서직, 시설직, 보건직, 전산직 등 교육과정을 운영하는데 필요한 직렬로 구성되어 있다. 지방교육체제가 확립된 이후 중앙 정부의 국정과제를 실행하고 급격한 행정환경 변화에 창의적으로 대응하는 동시에 다양한 지역사회의 요구에 부응할 수 있는 지방교육공무원의 역량 강화에 대한 중요성이 강조되고 있다. 이에 따른 창의적 리더십과 혁신행동에 대한 강조는 높아지는 추세이다.

이에 따라 본 연구는 교육행정직 공무원 조직의 혁신

행동에 영향을 미치는 요소를 찾는 동시에 창의적 리더십의 근본적인 요인도 조사하여 조직의 혁신행동을 높일 수 있는 방안을 모색하며, 동시에 혁신행동의 선행요인과 인과관계를 조사하는데 연구목적을 설정하였다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 본 연구 표본은 서울, 경기, 강원 지역의 정부조직의 공무원을 중심으로 263명의 응답을 표본으로 하여 구조방정식을 이용해 검증하였다. 이에 대한 검증 결과는 본 연구의 실증분석과 결론 부분에서 보다 자세하게 설명하도록 하겠다.

II. 이론적 배경

1. 창의적 리더십

창의적 리더십은 문제를 발견하고 해결하는 과정이다. 이 문제해결과정에는 일정한 틀이 요구된다. 그리고 창의적 리더십에 대하여 구성원들로 하여금 문제를 새로운 관점에서 바라볼 수 있는 역량을 높이고 변화를 허용할 수 있는 환경을 요구한다. 창의적인 조직의 구성원들로 하여금 자유롭게 아이디어를 발산하고 문제를 해결할 수 있는 분위기 상황에서 창의적인 리더십은 발휘될 수 있다[5]. 이경화, 유경훈(2010)[6]은 창의적 리더십의 구성요인을 문제해결 리더십, 개인적 리더십, 사회적 리더십으로 구분하였다. 창의적 리더십의 구성요인인 문제해결 리더십은 문제의 개념을 인식하고 상황을 파악하여 창의적 사고를 활용한 참신한 해결방법으로 행동방법을 결정하는 리더십이다[7]. Kahney(1986)[8]와 Pounds(1986)[9]는 문제해결이란 문제해결자의 현재 상태와 도달해야 할 목표상태의 차이를 인식하고 그 차이를 유발시키는 장애물을 해소시키는 활동이며, 이러한 차이를 신속하게 효과적으로 해소시킬 수 있는 지적이며 창의적인 능력이라고 정의하였다[10].

또한 문제해결은 주어진 상황에서 목표 상태에 도달하기 위하여 수행되는 인지적 처리(cognitive processing)를 말한다. 이러한 문제해결은 일반적인 상황에서 문제를 발견하고, 인식하고 정의하며(혹은 재정의), 가능한 해결책 혹은 해결을 위한 방법을 찾아내고, 그러한 과정을 발견해 보거나 나타나는 결과를 적

용할 수 있는 방법을 찾는 과정으로 진행되어지게 된다 [11].

창의적 리더십을 살펴보면 다른 사람들과 함께 소통하면서 다른 사람들에 대한 감정을 파악하며 문제해결 능력을 높이고 동시에 인지적 활동을 높이도록 도와야 한다는 것이다[12]. 이러한 창의적 문제해결 영역에서는 미래에 대한 비전, 용기, 창의적 행위에 대한 열정을 발휘하여 리더의 능력에 대한 인식과 평가를 할 수 있는 창의적 태도, 인지적 능력, 그리고 의사결정력이라는 요인이 구성될 수 있다[6]. 즉, 문제해결 리더십은 창의적인 결과물을 위하여 필수적인 요인으로서, 주위의 상황에 대하여 지속적인 민감성 그리고 궁금증을 가지고 문제에 대하여 정확히 이해하고, 창의성과 인지적인 지식, 기술을 종합적으로 동원하여 해결방안을 탐색하며 실행하는 능력 또는 과정을 뜻한다[13].

개인적 리더십은 스스로의 능력을 관리하고 평가하는 행동 능력인데, 이러한 능력을 일반적으로 자기 자신에 대한 능력을 파악하고 관리하며 목표를 달성하도록 사고하고 건설적인 사고의 요인과 자신의 관찰, 적절한 보상과 평가, 강화 등을 사용하여 행동하도록 하는 자기의 관리 요인을 셀프리더십으로 정의했다[6]. 셀프 리더십이란 개인이 내적 동기에 따라 자기 규제의 기준을 자율적으로 정하여 업무를 수행하고, 자기통제 전략을 사용하면서, 조직 구성원들에게 영향력을 행사하는 리더십이다[14][15]. 이러한 셀프리더십의 구성요인들을 Manz(1992)[16]는 자기관리, 자연적 보상, 사고 셀프리더십으로 분류하였고, Nexk & Houghton (2006)[17]은 셀프리더십 척도를 다시 개발하여 항목을 제시하였는데, 크게 세 가지로 행위 중심 전략, 자연적 보상 전략 및 건설적 사고 패턴 전략으로 나누었다.

마지막으로, 사회적 리더십은 보통 섬기는 리더십으로 언급되는데, 인간관계 속에서 나타날 가능성이 있는 특성 상황을 고려하여 상대방의 상황이나 감정, 의견과 선택에 대하여 배려하는 것이다. 그리고 타인의 가치를 인정하며 소중히 여기는 존중, 이에 대한 수용과 경청의 자세로 상대방에 대한 관심을 가지는 경청 등의 개념과 구성원들이 협력하여 함께 나누기, 격려하기, 도와주며 공동에 대한 목표를 이루는 개념을 포함하는 Servant 리더십과 같은 개념을 함께한다[6].

사회적 리더십의 구성요인에 대한 탐구는 Spears (1995)[18]가 Greenleaf(1991)[19]의 이론을 바탕으로 가장 먼저 제시하였는데, 그는 경청, 공감, 치유, 인지, 설득, 통찰, 비전제시, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체 형성 등 10가지의 요소를 제시하고 있다. 이후 Laud(1999)[20]는 평가도구를 개발하였는데 6가지 차원인 사람에 대한 존중, 구성원의 성장 지원, 도덕성, 공동체 형성, 리더십 발휘, 리더십 공유를 제시하였다 [21].

2. 직무열의

직무열의는 1990년에 Kahn(1990)[22]에 의해 처음 직무열의라는 변수로 연구에 적용되어서 직무수행과정에 신체적, 인지적, 정서적으로 자신을 표현하고 활용하는 것으로 정의되었다. 이후로는 긍정심리학에서 직무열의에 관한 관심과 중요성이 증가되기 시작되면서 Schaufeli & Bakker(2004)[23]는 Kahn(1990)[22]의 연구를 기본으로 직무열의를 업무와 관계된 긍정적이고 성취적인 마음 상태로 정의하였으며, 이에 대한 활력, 헌신, 몰두의 3가지의 유형으로 분류하였다. 이에 대한 상황을 살펴보면 우선 활력은 업무를 수행함에 있어 높은 수준의 에너지와 정신적 회복력을 유지하면서 지속적인 노력을 기울이면서 어려운 상황 속에 직면하더라도 이를 극복하고자 하려는 심리상태를 말한다. 그리고 헌신은 자신의 업무에 관한 열정, 보람과 자부심 그리고 목표의식을 가지고 일에 대한 의미를 느끼는 상태를 말한다. 마지막으로 몰두는 업무에 완전하게 집중하여 그 업무로부터 자신을 분리시키기 어려운 상태를 나타낸다[24]. 이렇게 구성되어 있는 직무열의는 종업원이 자신의 맡은 직무에 몰입하기 위한 심리적 상태로 [25], 종업원 개인이 조직에 대하여 애착을 가지게 되는 조직에 대한 몰입과는 별개의 개념이다[26]. 최근에는 인간의 긍정적인 측면을 집중적으로 조명하는 긍정심리학(positive psychology)이 급부상함에 따라[27], 조직관리 분야에서도 조직성과에 기여가 가능한 긍정적 심리상태로서 직무열의에 관한 관심이 높아지고 있다[28][29]. 이러한 직무열의는 순간적이면서 특정적인 상태라고 하기 보다는 지속적이고 광범위하면서 감정적이고 인지적인 상태이며, 조직의 구성원이 직무성과

에 주의를 기울이거나 집중적일 때 및 직무역할에 완전히 몰입했을 때 직무열의의 심리를 경험하게 된다[30]. 즉, 직무열의라 함은 단순히 직무를 잘 수행할 수 있도록 하는 차원을 넘어서 자기 자신의 정체성을 발견하고 발현할 수 있도록 하는 것을 포함하는 개념이라 볼 수 있다.

3. 조직신뢰

신뢰란 무엇인가를 믿을 수 있다는 것에 대한 일관된 확신을 말한다[31]. Tan & Tan(2000)[32]은 조직신뢰를 종업원이 조직에 관한 평가 그리고 확신에 의하여 조직과 종업원 사이의 합리적이고 객관적인 고용관계의 지속에 대한 신뢰로서, 조직이 이익을 주거나 해를 끼치지 않는 것을 받아들이면서 수행할 수 있는 지각상태로 정의하였다. 종업원의 조직에 관한 신뢰는 협력과 지원 그리고 이타적인 행동과 같은 자발적인 사회성을 촉진할 뿐만 아니라 동시에 감시와 통제에 관하여 거래 비용을 줄일 수 있는 것이고, 복잡하고 불확실한 상황에 관한 적응력을 높여주면서, 조직의 구성원들 사이의 소통을 높여 혁신적인 분위기를 형성시켜 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 수 있다고 하였다[33]. 이에 관하여 송운석과 김용빈(2011)[34]은 조직의 구성원에 대한 조직신뢰는 혁신행동에 긍정적인 영향을 준다고 보고하였으며, Zeffane & Connell(2003)[35]은 조직에 관한 구성원의 신뢰가 높아질수록 조직혁신은 원활하게 이루어지게 되는 것이라는 연구결과를 보고하고 있다. 이에 따라 조직에 관한 신뢰는 혁신행동에 따라 매우 중요한 선행변수로 볼 수 있다고 하였다.

4. 혁신행동

혁신행동은 일상적인 과업수행 중심의 행동이 아니라 구성원 개인의 자발적인 행동으로 이루어진다[36]. 이러한 혁신행동은 새로운 아이디어를 개발하거나 받아들여서 구성원의 개인에 관한 실행하는 과업을 효과적으로 도달하는데 도움이 될 것이다. 혁신행동의 기반은 이렇게 새로운 아이디어에 의하여 형성되는 것으로 확인할 수 있다. 결국 새로운 아이디어를 창출하는 조직 구성원들은 스스로인 자발적으로 직무를 수행하며 노력을 증대시키고, 이것은 혁신행동으로 나타나게 되

어 조직성과에 기여도를 높이게 되며 동시에 경쟁력을 높이는 것으로 이어지게 된다고 하였다[37].

조직이 급변하는 환경 속에서 대응하여 경쟁우위에 대한 가치를 창출하기 위해 혁신은 조직관리에 대한 최우선적인 과제가 되고 있다. 이에 대한 조직의 구성원들도 불확실성이 높은 경영환경 속에서 지속적이면서 파격적인 혁신이 조직의 장기적인 생존과 성장을 가능하게 만든다는 인식이 폭넓게 받아들여지고 있다[3][38].

교육행정기관은 여러 구성원들이 협력하여 목적을 달성한다는 점에서 다른 조직들과 비슷하지만, 그 목적이 학생교육이라는 점과 그것을 수행하는 구성원들의 구조적 특성면에서 다른 조직과는 다른 독특함을 가지고 있고[39], 이에 따른 혁신행동을 만들어 창출함은 필연적이라 할 수 있다. 혁신행동은 주어진 상황에서 다른 사람들과 관계를 맺고 있는 어떠한 사람이 새로운 아이디어를 개발하고 실천하는 것을 의미한다[4]. 조직은 조직의 구성원이 혁신의도를 가지는 것만으로도 혁신행동이 발생되기 때문에 조직에 대한 변화를 도모하고자 할 때 조직의 구성원의 혁신행동은 중요한 것이다. 혁신행동은 문제에 대한 인식과 업무 개선을 위한 새로운 아이디어나 해결책의 생성과 실행력으로서 산업, 조직 그리고 개선 수준에서 발생할 수 있다[3][40].

이상의 이론적 배경을 바탕으로 창의적 리더십에 대하여 직무열의와 조직신뢰를 거쳐 혁신행동에 영향을 준다는 가설을 다음과 같이 설정해 보았다.

가설1 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설2 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설3 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설4 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설5 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설6 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설7 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더

십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설8 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설9 : 창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.

가설10 : 직무열의는 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

가설11 : 조직신뢰는 혁신행동에 유의한 영향을 미칠 것이다.

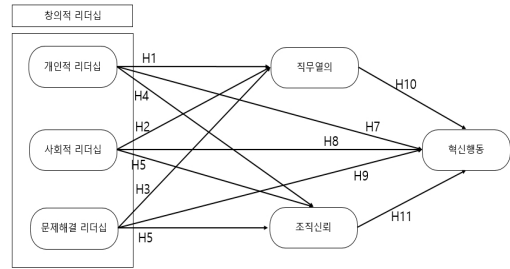


그림 1. 연구모형

III. 실증분석

1. 측정변수

본 연구의 측정변수인 혁신행동에 대하여 영향을 미치는 연구변수들은 창의적 리더십의 요인인 개인적 리더십, 사회적 리더십, 문제해결 리더십이 포함되어 최동규(2018)[41]의 연구를 바탕으로 측정변수를 활용하여 리커트 7점 척도로 측정하였다. 종속변수인 직무열의는 '교육행정공무원이 자신의 직무를 실행하기 위하여 계속적으로 주의를 기울이고 집중하는 육체적이고 인지적이며 심리적인 몰입 정도'로 정의하였으며 측정항목의 구성은 Schaufeil, Salanova, Gonzalez-Roma & Baker(2002)[23], 박근수 & 유태용(2007)[42]의 연구를 참조하여 리커트 7점 척도 5개의 항목으로 구성하였다. 조직신뢰는 '자신이 속한 조직에 대하여 긍정적인 기대를 지니고 있어 조직을 믿고 기꺼이 따르겠다는 의향' 이라고 정의하였고 최재욱(2013)[43]의 연구를 참고하여 리커트 7점 척도의 5개 항목으로 구성하였다. 한편 혁신행동은 '교육행정공무원이 자신의 과업이나 조직에 대한 성과 향상 정도에 도움이 되는 새로운 아이디어를 계획적으로 개발하고 조직에 도입하며 적용하는 행동'으로 정의하였으며 Janssen(2000)[2]이 연구를 통해 개발한 척도를 본 연구의 특성에 맞게 설문을 수정하고 보완하여 총 6개 항목으로 구성하였다.

2. 표본의 특성

분석을 위해서 현재 공직으로 재직하고 있는 263명의 공무원을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 설문조사 기간은 2020년 09월 01일부터 09월 10일까지 10일간 동안 설문조사를 실시하였고 이 중에서 응답이 불성실한 자료 13부를 제외하여 총 250부(95.0%)를 분석에 활용하였고 표본의 인구통계학적 특성은 다음 [표 1]과 같다.

표 1. 표본의 특성(N=250)

구분	범주	빈도	퍼센트
성별	남성	128	51.2
	여성	122	48.8
연령	20-29	33	13.2
	30-39	73	29.2
	40-49	77	30.8
	50대 이상	67	26.8
학력	고졸	23	9.2
	대학교 졸업	179	71.6
	대학원 이상	46	18.4
	기타	2	0.8
직급	행정서기보	25	10.0
	행정서기	27	10.8
	행정주사보	64	25.6
	행정주사	45	18.0
	행정사무관	10	4.0
	서기관 이상	79	31.6
근속연수	1년 - 2년	40	16.0
	3년 - 4년	39	15.6
	5년 - 6년	40	16.0
	7년 - 8년	36	14.4
	9년 - 10년	42	16.8
11년 이상	53	21.2	

직장상사와 근무시간	1개월 - 3개월	89	35.6
	4개월 - 6개월	32	12.8
	7개월 - 9개월	48	19.2
	10개월 - 12개월	31	12.4
	13개월 이상	50	20.0

3. 확인적 요인분석(CFA)

잠재변수의 구성타당성을 살펴보기 위하여 먼저 확인적 요인분석을 실시하였으며, 그 결과는 [표 2]에 나타나 있다. 우선 동기분석을 실시하였고 이에 관하여 확인한 경로계수는 전반적으로 유의하게 나타났으며, 모형의 적합도 검증결과를 의미하고 있는 카이제곱 검증통계량을 비롯하여 관련해서 통계량들을 통해서 설정한 모형이 적합한 수치를 보여주고 있다.

4. 측정변수 신뢰성과 타당성 검증

본 연구에서 변수의 측정을 위해서 1(전혀 그렇지 않다)부터 7(매우 그렇다)까지 리커트 7점 척도를 활용하여 측정하였다. 각 변수의 신뢰성 분석은 [표 2]에 나타나 보여주는 것과 같이 크론바흐 알파(Cronbach's α) 값이 전체적으로 0.6이상을 보여 내적 일관성을 나타내는 것으로 보여주고 있다. 한편 측정항목의 집중타당성과 판별타당성을 판단하기 위하여 연구모형을 측정모델(mesurement model)로 변환시키고 이에 관하여 측정모델에 의하여 집중타당성 그리고 판별타당성을 추정하는 과정을 수행하였는데, 본 연구를 위하여 AMOS23.0을 사용하여 집중타당성과 판별타당성을 측정하였다.

표 2. 확인적 요인분석

구분	성분						Cronbach Alpha
	요인6	요인5	요인4	요인3	요인2	요인1	
혁신행동2	.867	.055	.154	.116	.214	.077	.945
혁신행동3	.856	.016	.242	.106	.179	.116	
혁신행동4	.835	.080	.134	.030	.212	.141	
혁신행동1	.804	.028	.190	.076	.359	.074	
혁신행동6	.781	.066	.169	.190	.272	-.035	
혁신행동5	.771	.028	.165	.203	.255	.030	
조직신뢰5	.054	.931	.124	.107	-.066	.116	.965
조직신뢰2	.031	.930	.135	.094	-.005	.099	
조직신뢰4	.047	.915	.157	.110	-.099	.130	
조직신뢰3	.035	.897	.175	.069	.002	.131	
조직신뢰1	.051	.854	.276	.059	.029	.097	

직무열의3	.237	.215	.835	.052	.090	.197	.909
직무열의4	.158	.203	.817	.101	.079	.138	
직무열의2	.295	.078	.776	.114	.140	.149	
직무열의5	.072	.325	.764	.145	.100	.029	
직무열의1	.361	.239	.689	.083	.095	.268	
사회적3	.120	.095	.123	.874	.006	.183	.898
사회적4	.076	.095	.100	.854	.122	.060	
사회적2	.171	.130	.041	.844	.105	.162	
사회적1	.190	.086	.166	.739	.076	.303	
문제해결2	.327	-.071	.134	.075	.818	.088	.911
문제해결1	.345	-.062	.110	.084	.807	.051	
문제해결3	.350	-.027	.035	.087	.792	.187	
문제해결4	.341	.000	.149	.099	.762	.169	
개인적2	.071	.249	.075	.214	.165	.808	.842
개인적1	.047	.155	.051	.127	.216	.804	
개인적3	.112	.140	.301	.211	.030	.709	
개인적4	.108	.032	.417	.201	.034	.642	
KMO(Kaiser-Meyer-Olkin)							.897
Bartlett 구형성 검증 (Bartlett' Test of Sphericity)						Chi-Square	6605.423
						df(p)	378

5. 연구변수 간 상관관계 분석

본 연구에서 측정변수들 사이의 상관관계는 전체의 연구변수들의 관계가 연구모형 가설에서 보여준 개념들 사이의 방향과 일치함으로 나타났다. 상관계수의 절대 값이 .02이하로 나타나면 상관관계가 없는 좋은 수준이며, 0.4 정도면 약한 수준의 상관관계이며, 0.6 이상이면 강한 수준의 상관관계로 볼 수 있다. 이러한 상관관계에서 0.9 이상으로 보이면 두 변수가 거의 같은 패턴이라고 할 수 있고, 문제를 야기시킬 수 있는 가능성이 있지만 본 연구에서는 0.2 이하의 변수가 없는 것으로 나타나 판별·예측타당성이 있다고 판단되었다.

IV. 분석결과

연구모형에 대한 적합성을 평가하기 위해 AMOS 23.0 통계패키지를 사용하여 모형적합지수분석과 공분산 구조방정식 분석을 실행하였다. 직무열의와 조직신뢰에 의해 매개된 창의적 리더십이 혁신행동에 영향을 미치는지에 대한 가설을 설정하여 실증분석을 실행하였다. 연구 가설의 검증 결과를 요약하면 다음 [그림 2]

와 같이 보여줄 수 있다.

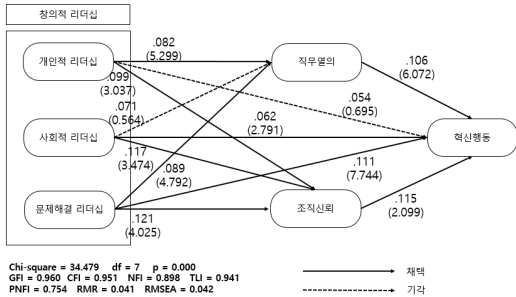


그림 2. 연구가설 검증 결과

직무열의와 조직신뢰에 의해 매개된 창의적 리더십이 혁신행동에 영향을 주는 정도의 연구모형 적합도를 분석한 결과 $\chi^2 = 34.479(df = 7)$ 로 유의확률 $p < 0.000$ 으로 나타났고, $\chi^2/df < 2$ 로 나타나 적합도에는 무리가 없는 것으로 판단된다. GFI(goodness-of-fit-index)가 일반적으로 권장되는 수용수준은 0.90이상이며, 특히 표본 크기가 200개 이상이면 제안모델 적합도를 판단하는 기준으로 이상이 없는 것으로 제시되고 있어 본 연구에서 제시한 모형의 GFI는 0.915로 이러한 조건을 만족하고 있다고 할 수 있다. 또 다른 지표로서 Turker-Lewis-index(TLI)의 권장 수용수준은 0.90이상으로, 제시한 모형의 TLI는 0.941로 계산되었고, 이외에 RMSEA는 0.042로 나타나 전체적인 모형의 적합도는 양호한 것으로 보인다.

표 3. 가설 검증 결과

구분	내용	결과
가설1	창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설2	창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	기각
가설3	창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설4	창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설5	창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설6	창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설7	창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	기각
가설8	창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택
가설9	창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다	채택

가설10	직무열의는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택
가설11	조직신뢰는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미칠 것이다.	채택

연구의 주요한 연구주제인 직무열의와 조직신뢰에 의해 매개된 창의적 리더십의 요인이 혁신행동에 미치는 구조적 과정을 알아보기 위해 가설을 설정하였고 이에 대한 실증분석을 실시하였다. 연구의 가설 검증 결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 직무열의에 대한 경로계수는 0.82($t=5.299$, $p < 0.00$)값이 나타났다. 이를 바탕으로 판단하면 공무원의 창의적 리더십 중 개인적 리더십은 직무열의에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 둘째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 직무열의에 대한 경로계수는 0.071($t=0.564$, $p < 0.573$)값이 나타났다. 즉, 공무원의 창의적 리더십 중 사회적 리더십은 직무열의에 대하여 부정적인 영향을 미치는 것으로 가설 2는 기각되었다. 셋째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 직무열의에 대한 경로계수는 0.089($t=4.729$, $p=0.000$) 값으로 보여졌다. 공무원의 창의적 리더십 중 문제해결 리더십은 직무열의에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설 3은 채택되었다. 넷째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 개인적 리더십은 조직신뢰에 대한 경로계수는 0.099($t=3.137$, $p < 0.002$)값이 나타났다. 공무원의 창의적 리더십 중 개인적 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설 4는 채택되었다. 다섯째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 조직신뢰에 대한 경로계수는 0.117($t=3.474$, $p < 0.000$) 값이 나타났다. 공무원의 창의적 리더십 중 사회적 리더십은 조직신뢰에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설 5는 채택되었다. 여섯째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 조직신뢰에 대한 경로계수는 0.121($t=4.025$, $p < 0.000$) 값을 보였다. 공무원의 창의적 리더십 중 문제해결 리더십은 조직신뢰에 대하여 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설 6은 채택되었다. 일곱째, 공무원의 창의적 리더십 중 개인적 리더십은 혁신행동에 대한 경로계수는 0.054($t=0.695$, $p < 0.487$) 값이 나타났다. 공무원의 창의적 리더십 중 개인적 리더십은 혁신행동에 부정적인 영향을 미치는 것으로 가

설 7은 기각되었다. 여덟째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 사회적 리더십은 혁신행동에 경로계수는 0.062($t=2.791$, $p<0.005$) 값이 나타났다. 공무원의 창의적 리더십 중 사회적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 가설 8은 채택되었다. 아홉째, 창의적 리더십에 대한 공무원의 문제해결 리더십은 혁신행동에 대한 경로계수 0.111($t=7.744$, $p<0.000$) 값이 나타났다. 공무원의 창의적 리더십 중 문제해결 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 9는 채택되었다. 열 번째, 직무열의는 혁신행동에 대한 경로계수는 0.166($t=6.072$, $p<0.000$) 값이 나타났다. 공무원의 직무열의는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 10은 채택되었다. 마지막으로 조직신뢰는 혁신행동에 대한 경로계수는 0.115($t=2.009$, $p<0.044$) 값이 나타났다. 공무원의 조직신뢰는 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타나 가설 11은 채택되었다.

V. 결론

교육행정직 공무원 조직의 창의적 리더십에 대한 혁신행동에 영향을 주는 다양한 요인과 인과 관계를 고려하여 이들의 관계를 설명해주는 조직특성인자들에 대한 체계적인 조사는 부족하였다. 이에 본 연구에서는 창의적 리더십과 그 하부요인 간에 영향 관계와 더불어 매개변수로 작용을 하는 직무열의와 조직신뢰간의 영향을 검증하여 혁신행동에 영향을 주는 연구를 진행하였다. 다양한 서비스 분야인 호텔, 항공사, 여행사 등 서비스 기업에 대한 창의적 리더십과 혁신행동 간의 관계에서는 창의적 리더십이 혁신행동에 대하여 중요한 선행변수임이 입증되었다. 이에 본 연구 또한 교육행정직 공무원에 대한 실증분석과 검증을 통해 창의적 리더십이 혁신행동에 중요한 선행변수임이 확인되었다.

본 연구의 결과는 아래와 같이 구체적으로 공무원 조직의 창의적 리더십 및 혁신행동 연구에 의미 있는 이론적 실무적 시사점을 제공하였다.

첫째, 창의적 리더십, 직무열의, 조직신뢰 그리고 혁신행동 간의 구조적 관계에서는 창의적 리더십의 영향

이 직무열의와 조직신뢰 그리고 혁신행동에 미치는 영향은 매우 뚜렷하고, 환경적인 요인의 간접 영향이 직접적인 것보다 크게 작용하기 때문에 공무원 조직을 제고하기 위해서는 창의적 리더십의 제고가 선결 과제이며 아울러 교육행정직 공무원과 조직의 제고가 동시에 이루어져야 할 것으로 판단된다. 둘째, 창의적 리더십의 하위변수인 개인적 리더십, 사회적 리더십 그리고 문제해결 리더십의 관계를 구조적으로 분석한 결과 개인적 리더십이 혁신행동에 그리고 사회적 리더십이 직무열의에 유의한 영향을 주지 않는 것으로 나타났다. 이는 최동규(2018)와 Schaufeil et al(2002)의 연구와 상반된 결과로 나타난 것으로, 개인의 독특하고 독창적이며 새로운 아이디어 보다는 조직적이고 상대방을 배려하며 긍정적인 부분에서 혁신행동이 나타나는 것으로 조직을 이해할 필요가 있고, 상대방을 위한 마음과 기존의 결과물을 확인하여 새로운 다른 결과물을 창조하는 데서 직무열의가 높아진다는 것을 조직에 적용하는 데서 조직의 포커스를 높이는 방법을 활용할 수 있다. 셋째, 창의적 리더십은 혁신행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이론적으로 혁신행동의 선행요인들에 대한 새로운 모델을 제시하여 혁신행동에 대한 이해를 촉진하였고 본 연구는 기존의 기업중심 연구의 연구를 공무원의 맥락에서 확장했다고 볼 수 있다. 본 연구의 이론적 의미 및 실무적인 시사점을 제공하기 위한, 창의적 리더십과 직무열의 그리고 조직신뢰가 혁신행동에 대한 이론적 모형의 제시 및 실증분석을 실시하였다.

또한 급변하는 행정환경 변화 속에서 혁신의 주체여야 할 교육행정직 공무원의 혁신행동을 위해 창의적 리더십의 하위 요소인 개인적 리더십과 사회적 리더십 그리고 문제해결 리더십을 통해 조직신뢰와 직무열의라는 매개변수를 이용하여 혁신행동으로 연결할 수 있는 조직요소를 밝혀낸 것에 본 연구의 의의가 있다.

그럼에도 불구하고 다음과 같은 한계점을 가지고 있어 향후 연구에는 충분히 고려할 필요가 있다. 첫째, 연구별수들에 대하여 측정을 할 때 자기보고식 설문지를 이용하여 이에 대한 동일한 방법편의(common method bias)의 가능성을 배제할 수 없었다. 이에 대하여 향후 연구에서는 동일방법편의의 문제를 해결할 수

있는 연구가 설계되어 측정을 할 필요가 있다. 예를 들어 설문지 설계 시 각각의 변수 측정항목에 대한 순서를 상이하게 배열하거나, 독립변수와 종속변수의 측정 원천을 분리하는 방법이 있을 수 있다. 둘째, 조사대상이 강원도와 경기도 그리고 서울권으로 중부지방의 일부 대상으로 검증되었기 때문에 연구의 결과를 일반화하는 데에는 한계가 있을 수 있다. 이에 대하여 향후 연구에서는 이러한 점을 감안하여, 지역의 한계를 벗어나 측정을 보편적으로 다양성을 가지고 설문의 지역한계를 벗어나 정교한 결과를 얻을 수 있을 것으로 차후연구에 반영하기를 제안한다.

참 고 문 헌

- [1] T. Gai, Y. Sohn, and J. Park, "The effects of empowering leadership on employee's occupational commitment and proactive behavior - Testing the mediating effects of motivational regulations based on self-determination theory," *Journal of human resource Management Research*, Vol.26, No.1, pp.97-118, 2019.
- [2] O. Janssen, "Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.73, No.3, pp.287-30, 2000.
- [3] S. Scott and R. Bruce, "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.3, pp.580-607, 1994.
- [4] H. Anderew and D. Van, "Central problems in the management of innovation," *Management Science*, Vol.32, No.5, pp.590-607, 1986.
- [5] 최윤주, *성인학습자의 창의적 리더십 교육모형 개발*, 송실대학교, 박사학위논문, 2013.
- [6] 이경화, 유경훈, "유아 창의적 리더십 측정도구 개발. 교육방법연구," 제22권, 제2호, pp.135-161, 2010.
- [7] M. Mumford, D. Whetzel and R. Reiter-Palmon, "Thinking Creatively at Work: Organizational Influences on Creative Problem-Solving," *The Journal of Creative Behavior*, Vol.31, No.1, pp.7-17, 1997.
- [8] H. Kahney, *Problem Solving: A Cognitive Approach. Milton Keynes*, Philadelphia: Open University Press, 1986.
- [9] W. Pounds, "The Process of Problem Finding," *Industrial Management Review*, Vol.11, No.1, pp.1-9, 1969.
- [10] 백경숙, "자기주도학습 프로그램이 대학생의 자기주도학습능력, 문제해결력 및 학업성취도에 미치는 효과," *교육학논총*, 제32권, 제1호, pp.77-95, 2011.
- [11] 조연순, "교과를 통한 창의적 문제해결력 교육방법 모색 : 문제중심학습," *한국교육*, 제28권, 제2호, pp.205-227, 2001.
- [12] J. Mayer, P. Salovey, and D. Caruso, "Emotional intelligence: New ability or eclectic trait?" *American Psychologist*, Vol.63, No.6, pp.503-517, 2008.
- [13] 김미희, *성인의 창의적 리더십 검사 개발을 위한 탐색적 연구*, 송실대학교, 석사학위논문, 2010.
- [14] C. Manz, "Self-Leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organization," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, pp.585-600, 1986.
- [15] C. Neck and C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Prentice Hall., 2004.
- [16] C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1992.
- [17] C. Neck and J. Houghton, "Two Decades of Self Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.4, pp.270-295, 2006.
- [18] L. Spears, *Insight on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant-Leadership*, NY: John Wiley, 1995.
- [19] R. Greenleaf, *Servant Leadership: Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, NY: Paulist Press, 1991.
- [20] J. Laub, *Assessing the Servant Organization:*

- Development of the Servant Organization Leadership Assessment(SOLA) Instrument*, Florida Atlantic Universit. 1999.
- [21] 최남래, 이소희, "유아 서번트 리더십 교육프로그램 구성요인과 내용에 관한 연구," *한국가족복지학*, 제11권, 제2호, pp.65-82, 2006.
- [22] W. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, Vol.33, No.4, pp.692-724, 1990.
- [23] W. Schaufeli and A. Bakker, "Job demand, Job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study," *Journal of Organizational Behavior*, Vol.25, pp.293-315, 2004.
- [24] W. Schaufeli, M. Salanova, V. Gonzales, and A. Bakker, "The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, No.1, pp.71-92, 2002.
- [25] W. Macey and B. Schneider, "The meaning of employee engagement," *Industrial and Organizational Psychology : Perspectives on Science and Practice*, Vol.1, No.1, pp.3-30, 2008.
- [26] A. Sakes, "Antecedents and conquences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, Vol.21, No.7, pp.600-619, 2006.
- [27] M. Seligman, "Positive psychology, positive prevetion, and positive therapy," *Handbook of positive psychology*, Vol.2(2002), pp.3-12, 2002.
- [28] W. Schaufeli and M. Salanova, "Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations," In S. W. Gilliland, D. D. steiner, & D. P. Skarlicki(eds.), *Research in Social Issues in Management*, pp.135-177, Greenwich, CT: Information Age Publishers, 2007.
- [29] A. Shirom, "Job-related burnout: A review. In Campbell James, & Tetrick, E. Lois (Ed), *Handbook of occupational health psychology*, 254-264. Washington. DC. 11111us: American Psychological Association, 2003.
- [30] B. Rich, J. Lepine, and E. Crawford, "Job engagement: Antecedents and effects on job performance," *Academy of Management Journal*, Vol.53, No.3, pp.617-635, 2010.
- [31] A. Hubbell and R. Chory, "Motivating factors: Perceptions of justice and their relationship with managerial and organizational trust," *Communication Studies*, Vol.56, No.1, pp.47-70, 2005.
- [32] H. Tan and C. Tan, "Towerd the differentiation of trust in supervisor and trust in organization," *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, Vol.126, No.2, pp.241-260, 2000.
- [33] 임정근, *조직공정성, 조직신뢰, 지식공유 및 혁신행동의 인과관계 연구*, 계명대학교, 박사학위논문, 2016.
- [34] 송운석, 김용빈, "조직신뢰와 혁신행동과의 관계에 관한 연구," *사회과학연구*, 제26권, 제3호, pp.127-151, 2011.
- [35] R. Zeffane and J. Connell, "Trust and HRM in the new millennium," *International Journal of Human Resource Management*, Vol.14, No.1, pp.3-11, 2003.
- [36] D. Katz and R. Kahn, "Commitment and Scial Organization: A study of Commitment Mechanisms in utopian communicaties," *American Sociological Review*, Vol.33, No.4, pp.499-517, 1978.
- [37] 강상묵, "호텔기업 인적자본과 혁신행동의 관계에서 신뢰의 매개효과," *관광경영연구*, 제14권, 제2호, pp.1-20, 2010.
- [38] 김일천, 김종우, 이주우, "혁신적 업무행동의 선행요인에 관한 연구," *한국산업경영학회*, 제19권, 제2호, pp.281-316, 2004.
- [39] 이현우, 임규연, "시·도 교육청 고급관리자의 역량모델링에 따른 교육요구 분석," 제14권, 제2호, pp.25-44, 2012.
- [40] F. Damanpour, "Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency medels," *Management*

Science, Vol.42, No.5, pp.693-71, 1996.

- [41] 최동규, *창의적 리더십, 교사핵심역량, 교사효능감, 학교조직효과성 간의 구조적 관계 분석*, 부경대학교 대학원, 박사학위논문, 2018.
- [42] 박근수, 유태용, “일몰입의 선생변인 및 결과변인에 관한 연구,” *한국심리학회지:산업 및 조직*, 제20권, 제3호, pp.219-251, 2007.
- [43] 최재욱, *신뢰성과 조직신뢰가 조직유효성에 미치는 영향*, 동양대학교, 박사학위논문, 2013.

저 자 소 개

정 동 열(Dong-Yeol Jung)

종신회원



- 1985년 2월 : 강원대학교 입산가공학과(농학사)
- 1999년 8월 : 서울시립대학교 도시행정대학원 행정학석사(행정학)
- 2005년 2월 : 서울시립대학교 대학원 행정학박사(행정학)
- 1985년 12월 ~ 현재 : 교육부 산하

기관 근무(현재 춘천교육대학교 총무처장)

<관심분야> : 교육정책, 리더십, 교육행정