

## 어린이집 교사의 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향: 원장의 서번트 리더십의 조절효과를 중심으로\*

예 남 희<sup>1)</sup>

민 하 영

최 인 화<sup>2)</sup>

대구가톨릭대학교 아동학과

명지대학교 사회복지학과

이 연구에서는 어린이집 교사를 대상으로 개인적 변인인 정서적 몰입과 환경적 변인인 원장의 서번트 리더십을 중심으로 조직시민행동에 영향을 미치는 변인을 살펴봄으로써 조직시민행동 함양에 도움을 줄 정보를 제공하고자 하였다. 이를 위해 대구경북지역 어린이집에 근무하는 교사 256명을 대상으로 질문 조사를 실시하였다. 자기보고식 질문지를 통해 수집된 자료는 SPSS Win 15.0. 프로그램의 Pearson의 적률상관관계와 위계적 중회귀분석을 통해 분석했다. 연구결과 첫째, 어린이집 교사의 조직시민행동은 교사의 정서적 몰입이 높을 때 높게 나타나며, 원장의 서번트 리더십이 높을 때 높은 것으로 나타났다. 둘째, 어린이집 교사의 조직시민행동은 교사 자신의 정서적 몰입이 높은 경우, 원장의 서번트 리더십의 양이 발휘되는 정도에 관계없이 높게 나타났다. 그러나 교사의 정서적 몰입이 낮은 경우엔 원장의 서번트 리더십이 높고 낮음에 따라 조직시민행동의 변동 폭이 달라지는 것으로 나타났다. 이는 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 정서적 몰입의 영향이 원장의 서번트 리더십에 의해 조절됨을 의미하는 것이다. 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십 등 개인적 변인과 환경적 변인 측면에서 교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 변인을 규명한 이 연구는 어린이집 교사의 조직시민행동을 증진시킬 수 있는 방안을 교사 입장에서 그리고 원장 입장에서 각각 제안했다는데 의미를 부여할 수 있다.

주요어 : 어린이집 교사의 정서적 몰입, 조직시민행동, 원장의 서번트 리더십

---

\* 이 연구는 2013년 한국인간발달학회 추계학술대회에서 포스터 발표한 것을 확장한 것임.

1) 주저자 : 대구가톨릭대학교 아동학과, 외래교수

2) 교신저자 : 명지대학교 사회복지학과, 부교수 (E-mail : ichoi@mju.ac.kr)

## I. 서론

조직의 유지와 발전을 위해서는 성과와 보상체계에 직접 관련된 행동만이 아니라 그 외 추가적인 조직 구성원들의 자발적 행동이 중요하다(김현성, 박세영, 2012). 조직에서는 이러한 직무 행동을 조직시민행동이라 지칭한다. 조직시민행동은 공식적인 보상 시스템에 의해 직접적으로 명시되지 않았지만, 조직의 유효성이나 효율성을 증진시키는 개인의 자발적 행위(Organ, 1988)를 일컫는다. 공식적으로 규정된 역할 외 행동을 통해 조직목표를 달성하기 위해 자발적으로 수행하고자 하는 조직시민행동(Organ, 1997)은 동료들과의 연대를 통해 조직의 총체적 효과성에 긍정적 영향을 미친다는 측면에서 개인의 긍정적 업무 태도(Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000)로 평가되고 있다. 직무스트레스나 소진 등 부정적 업무 태도(권혜진, 2008; 김연아, 김경은, 2012)와 달리 조직시민행동과 같은 긍정적 업무 태도는 조직의 효율성을 높이는 차원(이용탁, 주규하, 2014)에서 연구 가치가 인정되어 왔다. 그러나 의무적인 일도 아니고 보상이 뒤따르는 일도 아니지만 자신이 속한 조직의 발전을 위해 자발적으로 동료들 도와주고 상호 봉사하는 등 이타성과 예의성을 내포하는 조직시민행동은 인성적 측면이나 교육적 측면에서도 연구의 가치가 인정될 수 있다. 특히 유아에게 다른 사람과 더불어 생활하는 능력과 태도를 육성(교육과학기술부, 2013)시켜야 하는 보육교사의 경우 조직시민행동은 기대되거나 권장되어질 수 있는 조직 내 교사의 행동 특성이라 할 수 있다. 이에 이 연구에서는

어린이집 교사의 조직시민행동에 영향을 미칠 수 있는 변인 및 변인 간 관계 규명을 통해 보육교사의 조직시민행동 향상을 위한 방안 마련에 도움을 줄 수 있는 정보와 자료를 제안하고자 한다.

어린이집 교사의 조직시민행동은 다양한 요인을 통해 설명될 수 있지만 보육교사의 개인적 변인인 정서적 몰입과 환경적 변인인 원장의 리더쉽과 연결시켜 살펴볼 수 있다.

보육교사의 개인적 변인이라 할 수 있는 정서적 몰입은 조직구성원들이 조직에 대해 가지는 정서적 애착 또는 동일시 정도를 말한다(Meyer & Allen, 1991). 조직의 목표와 가치를 수용하고 조직을 위해 자발적인 노력을 하며, 조직에 대한 소속감을 유지하면서 자신이 속한 조직에 대해 심리적 애착을 가지는 정도(Mowday, Porter, & Steers, 1982)를 나타내는 정서적 몰입은 조직목표를 위해 감정적, 행동적으로 조직에 몰입케 하는 기능을 갖는다. 이러한 기능 때문에 정서적 몰입은 조직 구성원에게 도움을 주고 정보를 공유하며, 서로 협동하고 자발적으로 봉사하는 등의 조직시민행동을 촉진한다고 볼 수 있다. 부모에 대한 애착이 부모에 대한 친사회적 행동을 동기화하는 것(Edward & 하영희, 2005)처럼 친사회적이고 이타적 행동인 조직시민행동은 조직에 대한 심리적 애착에 의해 동기화된다고 볼 수 있다. 조직에 대한 정서적 애착인 정서적 몰입이 조직시민행동을 동기화하는데 유의한 변인이라는 것은 조직에 남아 있으려는 지속적 몰입이나 규범적 몰입(Allen & Meyer, 1996)보다 정서적 몰입이 조직시민행동을 예측하는데 보다 더 강한 설명력을 갖는다는 사실(Rhoades,

Eisenberger, & Armeli, 2001)에서 확인될 수 있다. 또한 보육교사를 대상으로 한 연구(유현정, 2009)나 사회복지사를 대상으로 한 연구(이주호, 2011; 최소연, 2005), 기업 근로자를 대상으로 한 연구(이종찬, 2010; 차동욱, 이정훈, 강금원, 남정숙, 정국현, 2010) 등 다양한 직종을 대상으로 한 연구에서 정서적 몰입과 조직시민행동 간에 정적 관계가 일관성있게 보고되고 있다는 점에서도 확인될 수 있다.

정서적 몰입이 높을 때 조직시민행동이 높게 나타난다는 사실은 보육교사의 조직시민행동이 정서적 몰입을 통해 강화될 수 있음을 시사하는 것이다. 그러나 조직시민행동이 조직 구성원의 자발적 의지에 의해 나타나는 개인의 자율적 직무 행동 특성이라 해도 개인적 변인인 정서적 몰입 외에 환경적 변인이라 할 수 있는 리더의 특성에 의해서도 영향 받을 수 있다.

리더가 조직 구성원을 리드함에 있어 자신의 이익보다 타인의 이익을 먼저 생각하고 봉사하는 태도를 보인다면 또는 수많은 조직 구성원의 욕구에 민감하고 반응적인 태도를 보인다면 조직 구성원은 리더의 이타적인 모습을 통해 조직시민행동을 동기화할 수 있기 때문이다. 조직시민행동은 조직 구성원들에게 보다 높은 이상과 도덕적 가치를 심어줌으로써 원래 의도한 것보다 더 많은 것을 성취할 수 있도록 조직 구성원의 근무 활동에 동기를 부여시키는 변혁적 리더십(Bass & Avolio, 2000)에 의해 정적 영향을 받는다는 일부 연구(한광현, 1998)도 있다. 그러나 변혁적 리더십(Burns, 1978)에 비해, 이타성과 섬김을 강조하는 서번트 리더십(Greenleaf, 1998)은 이타적 행

동으로 대변되는 조직시민행동을 보다 더 격려할 것(이수광, 2013)이라 보여진다.

서번트 리더십은 자신에게 부여된 권한을 토대로 조직 구성원의 복종을 요구하는 기존의 전통적 리더십과 달리 조직 구성원의 존엄과 가치에 대한 믿음을 기초로 조직 구성원을 섬기며, 지시와 명령보다 지원과 대화를 통해 조직에 대한 자발적 참여를 유도하는 리더십이다(Greenleaf, 2002, 2003). 이러한 서번트 리더십의 특성을 고려해 볼 때 원장의 서번트 리더십이 높은 상황에서 조직 구성원인 어린이집 교사의 조직시민행동은 향상될 수 있다. 원장의 서번트 리더십이 높을 때 어린이집 교사의 직장 내 인간관계 만족도가 높다는 사실(허영림, 정선영, 2009)은 어린이집 교사 간에 조직시민행동이 많이 일어날 수 있음을 함의하는 것이다. 조직시민행동은 직장 내 인간관계 만족도를 반영하는 지표이기 때문이다. 실질적으로 학교장의 서번트 리더십과 교사의 조직시민행동 간 관계를 살펴본 연구(신재흠, 2013)나 호텔 기업 종사자를 대상으로 한 연구(이수광, 2013)에서 서번트 리더십은 조직시민행동에 정적 영향을 미치는 유의한 변인으로 보고되고 있다.

그러나 중요한 것은 원장의 서번트 리더십이 교사의 조직시민행동에 유의한 영향을 미칠 수 있는 변인이라는 사실 외에, 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 정서적 몰입의 영향을 원장의 서번트 리더십이 조절함으로서 조직시민행동에 조절 효과(moderate effects)를 미칠 수 있다는 점이다. 조직시민행동이 공식적 보상체계에 의해 명시적으로 규정되어 있는 행동이 아님에도 불구하고 조직 구성원이

자유재량적 판단에 의해 행하는 행동이라는 점을 고려해 볼 때, 어린이집 교사의 조직시민행동은 어린이집 교사의 개인적 특성만으로도 상당히 설명될 수 있을 것이다. 즉 환경적 변인이라는 원장의 서번트 리더십보다는 교사 개인적 변인인 정서적 몰입에 의해 보다 더 영향받을 수 있다. 예를 들어 어린이집에 대한 교사의 정서적 몰입이 높은 경우, 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동에 크게 영향을 미치지 않을 수 있다. 어린이집에 대한 교사의 높은 정서적 몰입에 의해 발현되는 자율 동기만으로도 조직시민행동이 나타날 수 있기 때문이다. 반면 어린이집에 대한 교사의 정서적 몰입이 낮은 경우, 자율 동기가 낮기 때문에 쉽게 조직시민행동이 나타나기 어려울 수 있다. 그렇지만 원장의 서번트 리더십이 높다면 교사의 정서적 몰입이 낮아도 조직시민행동은 원장의 서번트 리더십에 의해 상대적으로 높아질 것으로 보여진다.

이와 같이 어린이집 교사의 조직시민행동은 개인적 변인인 교사 자신의 정서적 몰입과 환경적 변인인 원장의 서번트 리더십에 의해 설명될 수 있다. 그러나 교사 개인의 정서적 몰입이 조직시민행동에 미치는 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 중재될 수 있다고 보여진다. 이에 이 연구에서는 어린이집 교사의 조직시민행동이 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십에 의해 영향받는지 확인한 후 이를 기반으로 조직시민행동에 미치는 정서적 몰입의 영향이 원장의 서번트 리더십에 의해 조절되는지 살펴보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

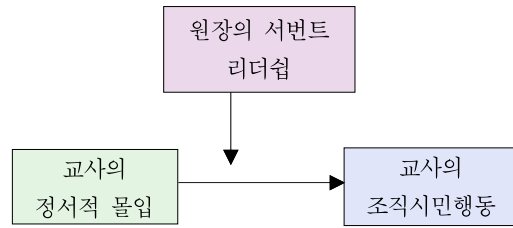


그림 1. 연구모형

**연구문제 1.** 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 정서적 몰입의 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 조절되는가?

**연구문제 1-1.** 어린이집 교사의 조직시민행동에 대해 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십은 주효과를 미치는가?

**연구문제 1-2.** 어린이집 교사의 조직시민행동에 대해 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십은 상호작용효과를 미치는가?

## II. 연구방법

### 1. 조사대상

대구경북 지역의 대학 내 보육교사 양성원에서 보수교육이나 승급교육을 받는 보육교사를 대상으로 질문지 조사를 실시하였다. 배포된 600부의 질문지 중 5년 미만 보육 경력 교사 중 일반 교사 256명만을 대상으로 질문지 분석하였다.

5년 미만 보육 경력자로 제한한 것은 주임이나 원감 등 교사의 준(準)리더적 역할 경험을 최소화함으로써 원장의 리더십 영향을 최대한 보장하기 위해서이다. 조사대상자의 일반적 특성은 표 1과 같다. 조사대상자 중 30

표 1. 조사대상자의 일반적 특성 (N = 256)

| 변인   | 변인 구분     | 빈도(%)     |
|------|-----------|-----------|
| 연령   | 30세 미만    | 75(29.3)  |
|      | 30세 이상    | 201(70.1) |
| 최종학력 | 고졸        | 68(26.6)  |
|      | 전문대졸      | 128(50.0) |
|      | 4년제 대학 이상 | 60(23.4)  |
| 근무경력 | 3년 미만     | 202(78.9) |
|      | 3년-5년 미만  | 54(21.1)  |

세 이상인 자가 70.1%인 201명, 50.0%인 128명이 전문대를 졸업한 것으로 나타났다. 조사대상자의 78.9%인 202명이 3년 미만의 교육경력을 지닌 것으로 나타났다.

## 2. 조사도구

질문지법을 이용한 이 연구는 다음과 같은 척도를 사용하였다.

### 보육교사의 조직시민행동

보육교사의 조직시민행동은 최동주(2008)의 조직시민행동 척도를 사용하였다. ‘나는 업무상 요구되진 않지만 도움이 된다고 생각되는 강좌나 워크샵에 자발적으로 참여한다.’ 등의 10 문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .76으로 나타났다. 응답가능 범위는 10점에서 50점이며 점수가 높을수록 조직시민행동이 높음을 의미한다.

### 보육교사의 정서적 몰입

보육교사의 정서적 몰입은 Meyer와 Allen (1991)의 조직몰입 척도 중 정서적 몰입 척도를 사용하였다. ‘나는 원에 소속되었다는 느낌을 그다지 갖지 못하고 있다.’ 등 3개 문항으로 구성된 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .60으로 나타났다. 응답가능 범위는 3점에서 15점이며 점수가 높을수록 정서적 몰입이 높음을 의미한다.

### 원장의 서번트 리더십

원장의 서번트 리더십은 Barbutto와 Wheeler (2006)가 제작한 서번트 리더십 척도를 토대로 제작한 최동주(2008)의 척도를 사용하였다. ‘나의 시설장은 교사를 돕는 일을 우선적으로 생각한다.’ 등 23문항으로 이루어진 이 척도는 ‘전혀 아니다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’의 5점 리커트 척도로 측정하였다. 문항 간 내적 합치도에 의한 신뢰도 Cronbach's  $\alpha$ 는 .96으로 나타났다. 응답가능 범위는 23점에서 115점이며 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더십을 교사가 높게 지각하고 있음을 의미한다.

## 3. 연구절차

대구경북의 다양한 지역에 분포되어 있는 보육교사들로부터 연구 관련 정보를 폭 넓게 수집하기 위해 보수교육이나 승급교육을 위해 대구경북 지역의 대학 내 보육교사 양성원에 등록된 보육교사들에게 질문지를 배부하였다. 질문지는 보수교육이나 승급교육이 시작되기

전에 배부하였으며 연구자와 연구 보조자가 보육교사들에게 응답 요령을 설명하였다. 질문지 배부 후 연구 참여를 원하지 않는 경우 질문지에 응답하지 않아도 됨을 사전 고지하였다. 질문지에 대한 응답시간은 평균 20분이 소요되었으며 응답된 질문지는 수업 종료 후 회수하였다. 배포된 600부의 질문지 중 567부가 회수(94.5%)되었으며 성실하게 응답한 자료 중 5년 미만 보육 경력 교사의 질문지만을 분석자료로 활용하였다.

#### 4. 자료 분석

수집된 자료분석은 SPSS Win 15.0프로그램의 Pearson의 적률상관관계, 위계적 중회귀분석을 통해 이루어졌으며, 분석결과는 유의수준 .05미만에서 검증하였다.

### III. 연구결과

연구문제를 분석하기 전 관련 변인에 관한 평균(표준편차)을 살펴보았다. 표 2에 나타난 바와 같이 교사의 조직시민행동, 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십의 문항평균(표준편

표 2. 어린이집 교사의 조직시민행동, 정서적 조직 몰입, 원장의 서번트 리더십의 기술적 통계치

| 변인      | 리커트 | 최소-최대값 | <i>M(SD)</i> |
|---------|-----|--------|--------------|
| 조직 시민행동 | 5점  | 16-48  | 3.38(.59)    |
| 정서적 몰입  | 5점  | 3-15   | 2.85(.88)    |
| 서번트 리더십 | 5점  | 23-115 | 2.81(.91)    |

차)은 각각 3.38(.59), 2.85(.88)과 2.81(.91)로 나타났다.

각 변인이 5점 리커트임을 고려할 때 보육교사는 조직시민행동은 보통(3점)보다 조금 높게, 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십은 보통(3점)보다 조금 낮게 지각하는 것으로 나타났다.

#### 1. 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 정서적 몰입의 영향에 대한 원장의 서번트 리더십의 조절 효과

연구문제로 설정된 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 정서적 몰입의 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 조절되는가를 살펴 보기 위해 위계적 중회귀분석을 실시하였다. 위계적 중회귀분석은 독립변인의 투입 순서를 서열 배치하는 방법으로 1단계에서는 교사의 조직시민행동을 종속변인으로 하고, 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십을 독립변인으로 투입함으로써 연구문제 1-1의 주효과를 살펴보았다. 2단계에서 교사의 정서적 몰입(A)과 원장의 서번트 리더십(B)의 상호작용 변인(A×B)을 독립변인으로 추가 투입함으로써 연구문제 1-2의 상호작용 효과를 살펴보았다.

2단계에서 투입되는 상호작용 변인은 교사의 정서적 몰입(A)과 원장의 서번트 리더십(B)의 곱(A×B)으로 만들어지기 때문에 독립변인 간 다중공선성 문제가 발생된다. 따라서 상호작용 변인은 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십에서 각각의 평균값을 뺀 센터링 값(박광배, 2003)을 각각 구한 후 이를 곱한

표 3. 어린이집 교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 독립변인간 상관관계

| 변인         | 조직시민 행동            | 정서적 몰입(A)          | 서번트 리더십(B) | A×B |
|------------|--------------------|--------------------|------------|-----|
| 조직시민 행동    | 1                  |                    |            |     |
| 정서적 몰입(A)  | .50 <sup>***</sup> |                    |            |     |
| 서번트 리더십(B) | .43 <sup>***</sup> | .63 <sup>***</sup> |            |     |
| A×B        | .17 <sup>**</sup>  | .08                | .05        | 1   |

\*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

값으로 사용하였다. 이러한 절차과정을 거친 후 독립변인들간의 다중공선성의 가능성을 확인하기 위해 상관관계 및 더빈 왓슨(D-W)값, 공차한계와 분산팽창요인을 살펴보았다. 더빈 왓슨(D-W)값은 2에 가까운 1.85로 나타나 오차항의 자기상관문제가 없다고 볼 수 있다. 한편 표 3에 나타나 듯 상관계수의 경우 최소 .05에서 최대 .63으로 나타났으며, 공차한계값인 Tolerance는 .61에서 .99의 범위에서 그리고 분산팽창계수 VIF 값은 1.01-1.66 범위에서 나타나 독립변인간 다중공선성의 위험은 없는 것(양병화, 2002)으로 나타났다.

위계적 중회귀분석을 통해, 교사의 정서적 몰입( $\beta = .37, p < .001$ )과 원장의 서번트 리더십( $\beta = .20, p < .01$ )은 교사의 조직시민행동에 각각 유의한 영향을 미침으로서 주효과를 나타냈다. 즉 교사의 조직시민행동은 교사의 정서적 몰입이 높을 때, 원장의 서번트 리더십이 높을 때 높아지는 것으로 나타났다. 한편 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 교사의 정서적 몰입은 원장의 서번트 리더십에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 이는 위계적 중회귀분석 2단계에서 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십 간 상호작용 효과가 나

표 4. 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십의 영향 ( $N = 256$ )

| 위계   | 변인         | 교사의 조직시민행동  |                    | $\text{adj}R^2$ | $\Delta R^2$     | $Rch$                |
|------|------------|-------------|--------------------|-----------------|------------------|----------------------|
|      |            | $B$         | $\beta$            |                 |                  |                      |
| 1 단계 | 상수         | 22.98(1.16) |                    |                 |                  |                      |
|      | 정서적 몰입(A)  | .83(.16)    | .37 <sup>***</sup> | .26             | -                | 46.97 <sup>***</sup> |
|      | 서번트 리더십(B) | .06(.02)    | .20 <sup>**</sup>  |                 |                  | (2, 253)             |
| 2 단계 | 상수         | 22.76(1.16) |                    |                 |                  |                      |
|      | 정서적 몰입(A)  | .81(.15)    | .36 <sup>***</sup> | .28             | .02 <sup>*</sup> | 33.71 <sup>***</sup> |
|      | 서번트 리더십(B) | .06(.02)    | .20 <sup>**</sup>  |                 |                  |                      |
|      | A×B        | .01(.005)   | .13 <sup>*</sup>   |                 |                  |                      |

\*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . \*\*\*  $p < .001$ .

타났기 때문이다.

교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동을 26% 설명하는 것( $_{adj}R^2 = .26, p < .001$ )으로 나타났으며, 상호작용항(A×B)이 추가되었을 때 설명력은 2% 유의미하게 더 증가( $\Delta R^2 = .02, p < .05$ )하여 총 28%를 설명하는 것( $_{adj}R^2 = .28, p < .001$ )으로 나타났다.

이는 어린이집 교사의 조직시민행동에 미치는 교사의 정서적 몰입의 영향을 원장의 서번트 리더십이 조절하고 있음을 의미하는 것이다. 이와 같은 조절효과는 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십의 상호작용 관계를 나타낸 그림 2를 통해 쉽게 확인할 수 있다. 어린이집 교사의 조직시민행동은 교사 자신의 정서적 몰입이 높은 경우, 원장의 서번트 리더십의 양이 발휘되는 정도에 관계없이 높게 나타난다. 그러나 교사의 정서적 몰입이 낮은 경우엔 원장의 서번트 리더십이 높고 낮음에 따라 조직시민행동의 변동 폭이 달라지는 것으로 나타났다. 교사의 정서적 몰입이 낮다 하더라도 원장의 서번트 리더십이 높으면 교

사의 조직시민행동은 보다 많이 나타난다고 볼 수 있다.

#### IV. 논의 및 결론

대구경북지역 어린이집에 근무하는 256명의 교사를 대상으로, 교사의 조직시민행동에 대한 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십의 영향과 함께 원장의 서번트 리더십이 교사의 정서적 몰입과 조직시민행동 간 관계를 조절하는지 살펴본 이 연구는 다음과 같은 결론과 논의를 도출하였다. 첫째, 어린이집 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동에 주효과를 미친다. 이는 어린이집 교사의 이타적인 조직행동이 교사 개인의 조직에 대한 심리적 특성과 원장의 리더십 발휘에 의해 각각 영향받음을 시사하는 것이다.

어린이집 교사의 조직시민행동은 교사의 개인적 변인인 정서적 몰입에 의해 정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 즉 교사의 정서적 몰입이 높아지면 조직시민행동도 증가하는 것으로 나타났다. 이와 같은 사실은 보육교사를 대상으로 한 연구(유현정, 2009)나 사회복지사를 대상으로 한 연구(이주호, 2011; 최소연, 2005), 기업 근로자를 대상으로 한 연구(이종찬, 2010; Rhoades et al., 2001) 등에서 정서적 몰입이 조직시민행동에 정적 영향을 미친다고 보고한 연구결과를 지지하는 것이다.

한편 어린이집 교사의 조직시민행동은 환경적 변인인 원장의 서번트 리더십에 의해 정적 영향을 받는 것으로 나타났다. 이와 같은 연

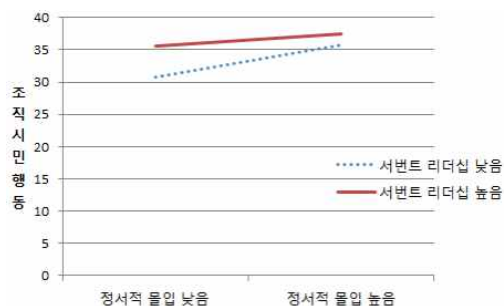


그림 2. 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십의 조절 효과

구결과는 서번트 리더십이 조직원의 조직시민 행동에 정적 영향을 미친다는 연구결과(신재흡, 2013; 이수광, 2013; 허영림, 정선영, 2009; Ehrhart, 2004; Organ, Podsakoff, & Mackenzie, 2006; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010; Zehiri, Akyuz, Eren, & Turhan, 2013)를 지지하는 것이다.

조직시민행동은 공식적으로 보상이 명시되지 않은 상황에서도 개인이 자발적으로 조직의 유익과 효율성을 높이는 방향으로 행동하도록 동기화 한다. 따라서 조직의 전반적인 효과성을 증진시키기 위해서는 조직 내 구성원의 조직시민행동을 활성화시키는 것(Organ et al., 2006)이 필요하다. 이러한 점에서 어린이집 교사의 조직시민행동이 교사 자신의 정서적 몰입이나 원장의 서번트 리더십에 의해 동기화될 수 있다는 사실은 어린이집 기관의 운영 측면에서 유의해야 할 사안이라 할 수 있다. 교사가 어린이집에 대해 정서적 애착을 증진시킬 수 있도록 심리적 환경을 구성하거나 교사의 존엄과 가치에 대한 믿음을 기초로 교사를 섬기며, 지시와 명령보다 지원과 대화를 통해 업무에 대해 교사 스스로 자발적 참여를 할 수 있도록 유도하는 것은 어린이집 기관장인 원장의 몫이기 때문이다.

둘째, 어린이집 교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십은 교사의 조직시민행동에 상호작용 효과를 미친다. 즉 어린이집 교사의 조직시민행동에 대한 정서적 몰입의 영향은 원장의 서번트 리더십에 의해 조절되는 것으로 나타났다. 일반적으로 조직원의 조직시민 행동에 대한 연구들은 정서적 몰입(유현정, 2009; 이종찬, 2010; 이주호, 2011; 최소연,

2005; Rhoades et al., 2001)과 리더의 서번트 리더십(신재흡, 2013; 이수광, 2013; 허영림, 정선영, 2009; Ehrhart, 2004; Organ et al., 2006; Walumbwa et al., 2010; Zehiri et al., 2013)의 영향을 살펴보았을 뿐 조직원의 조직시민행동에 대한 정서적 몰입의 영향이 리더의 서번트 리더십에 의해 조절될 수 있는지에 대해서는 관심을 기울이지 않았다. 그러나 어린이집 교사를 대상으로 한 이 연구에서는 보육교사의 조직시민행동이 교사 개인의 정서적 몰입에 의해 영향받을 뿐 아니라 이러한 영향이 원장의 서번트 리더십에 의해 조절될 수 있음이 확인되었다. 원장의 서번트 리더십은 특히 어린이집 교사의 정서적 몰입이 낮은 상황에서 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 기능하는 것으로 나타났다. 어린이집 교사의 조직시민 행동은 교사 자신의 정서적 몰입이 높은 상황에서는 원장의 서번트 리더십의 높고 낮음에 큰 영향을 받지 않을 만큼 높은 수준을 나타냈다. 그러나 정서적 몰입이 낮은 상황의 경우 원장의 서번트 리더십의 높고 낮음은 교사의 조직시민행동의 증감에 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이는 교사의 조직시민행동이 교사의 정서적 몰입에 의해 영향받는다 고 하나 원장의 서번트 리더십은 이러한 영향을 조절할 만큼 의미 있는 변인임을 시사하는 것이다. 특히 교사의 정서적 몰입이 낮을 경우, 원장의 서번트 리더십의 영향은 교사의 조직시민행동을 증진시키는 데 보다 효과적일 수 있다고 보여진다.

서번트 리더십은 기업 현장에서 새롭게 요구되는 리더십으로 평가되며 강조되어 왔다. 그러나 공감과 설득, 섬김과 배려라는 서번트

리더십 특성이 교육 현장에서 요구되는 특성과 부합된다는 점에서 최근 서번트 리더십은 교육 리더들에게 필요한 리더십으로 평가(최남례, 2005)되고 있다. 이러한 점을 고려해 볼 때 어린이집 원장들은 섬김과 배려의 서번트 리더십(Greenleaf, 1998)을 발휘해 교사들에게 교사의 능력, 욕구, 희망, 목표와 잠재력 등을 주제로 의사소통할 필요가 있다. 또한 교사들의 개성과 흥미에 바탕을 두고 교사가 하고자 하는 목표를 달성할 수 있도록 지원할 필요가 있다. 서번트 리더십(Greenleaf, 1998)에 기초한 지원이 어린이집 원장을 통해 이루어질 때, 교사는 보상 시스템에 명시되지 않은 업무와 이타적 활동에 보다 적극적으로 참여할 수 있을 것으로 기대된다.

조직시민행동은 일반적으로 조직의 효율성 측면에서 진작되고 고무되어지고 있다. 그러나 유아가 사회관계에서 다른 사람과 더불어 생활하는 능력과 태도를 가질 수 있도록(교육과학기술부, 2013) 지도하고 교육해야 하는 어린이집 교사의 경우 조직 내 이타적 행동으로 평가되는 조직시민행동은 교육적 측면에서도 활성화 될 필요가 있다.

교사의 정서적 몰입과 원장의 서번트 리더십 등 개인적 변인과 환경적 변인 측면에서 교사의 조직시민행동에 영향을 미치는 변인을 규명한 이 연구는 어린이집 교사의 조직시민행동을 증진시킬 수 있는 방안을 교사 입장에서 그리고 원장 입장에서 각각 제안했다는데 의미를 부여할 수 있다. 그러나 교사의 조직시민행동에 미치는 환경적 변인과 관련하여 이 연구는 원장의 리더십을 서번트 리더십에 국한하여 봄으로써 보육 현장에서 견지해야

할 서번트 리더십의 중요성을 객관적으로 부각시키지 못했다는 한계점을 지니고 있다. 추후 연구에서는 조직시민행동과 유관성이 보고되고 있는 변혁적 리더십(한광현, 1998)을 서번트 리더십과 함께 살펴봄으로써 보육 현장 내 원장의 서번트 리더십의 필요성과 중요성을 객관적으로 제안하는 작업이 이루어졌으면 한다.

## 참고문헌

- 교육과학기술부 (2013). 3-5세 누리과정 해설서. 서울: 교육과학기술부.
- 권혜진 (2008). 보육교사의 정서노동과 소진: 정서적 부조화의 매개효과에 대한 탐색. 인간발달연구, 15(4), 93-113.
- 김연아, 김경은 (2012). 영아교사의 교사효능감 및 직무스트레스가 직무만족도에 미치는 영향. 인간발달연구, 19(1), 105-121.
- 김현성, 박세영 (2012). 조직정치지각이 조직시민행동에 미치는 영향: 조직공정성의 매개효과와 공정한 세상에 대한 믿음 및 리더 정치기술의 조절효과를 중심으로. 한국심리학회지: 산업 및 조직, 25(2), 397-420.
- 박광배 (2003). 변량분석과 회귀분석. 서울: 학지사.
- 신재흡 (2013). 학교장의 서번트 리더십과 임파워먼트와 조직시민행동에 미치는 영향 분석. 한국교육학연구, 19(1), 275-298.
- 양병화 (2002). 다변량 자료분석의 이해와 활용. 서울: 학지사.
- 유현정 (2009). 보육교사의 조직몰입이 조직시

- 민행동에 미치는 영향. 한국보육학회지, 9(2), 71-83.
- 이수광 (2013). 서번트리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구 - 자기유능감의 매개효과를 중심으로 -. 관광경영연구, 56, 249-263.
- 이용탁, 주규하 (2014). 사회적기업 조직구성원의 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향 - 조직시민행동의 매개효과 -. 인적자원관리연구, 21(3), 341-356.
- 이종찬 (2010). 조직지원인식이 정서적 몰입, 이직의도 및 조직시민행동에 미치는 영향. 대한경영학회지, 23(2), 893-908.
- 이주호 (2011). 사회복지조직의 집단문화가 구성원들의 조직시민행동에 미치는 영향: 정서적 조직몰입과 직무만족의 매개효과를 중심으로. 보건사회연구, 31(4), 154-192.
- 차동욱, 이정훈, 강금원, 남정숙, 정국현 (2010). 서번트 리더십이 정서적 몰입과 조직시민행동 및 직무만족에 미치는 영향: 조직내소주의의 조절효과를 중심으로. 인적자원개발학회, 13(1), 75-98.
- 최남례 (2005). 유아교육기관 종사자의 복지를 위한 서번트 리더십에 관한 연구. 한국가족복지학, 10(2), 79-93.
- 최동주 (2008). 서번트 리더십이 조직시민행동과 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 상사-조직 적합도의 조절효과를 중심으로. 숭실대학교 대학원 박사학위논문.
- 최소연 (2005). 조직내소와 정서적 몰입이 사회복지사의 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구. 한국사회복지행정학, 7(2), 1-31.
- 한광현 (1998). 변혁적 리더십과 조직시민행동의 관계에 있어서 리더만족, 과업만족, 정서적 몰입의 매개역할. 조직과 인사관리연구, 22(2), 169-197.
- 허영림, 정선영 (2009). 보육교사가 인지한 시설장의 서번트 리더십이 보육교사의 직장내 인간관계와 직무 및 직무환경만족도에 미치는 영향. 열린유아교육연구, 14(2), 91-110.
- Allen, N. J., & Meyer, J. (1996). Affective, continuance and normative commitment to the organization: An examination of the construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Barbuto, J. E. Jr., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2000). *MLQ multifactor leadership questionnaire*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row
- Edward, C. P., & 하영희 (2005). 부모와 형제에 대한 초기청소년의 친사회적 행동에 영향을 미치는 부모애착, 사회경제적 지위 및 조망수용. 한국심리학회지: 사회문제, 11(1), 43-57.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.

- Greenleaf, R. K. (1998). *The power of servant leadership*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Greenleaf, R. K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K. (2003). *The servant-leader within: A transformative path*. New Jersey: Paulist Press.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York: Academic Press.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie S. P. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517.
- Zehiri, C., Akyuz, B., Eren, M. S., & Turhan, G. (2013). The indirect effects of servant leadership behavior on organizational citizenship behavior and job performance: Organizational justice as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 2(3), 2147-4478.

1 차원고접수 : 2015. 04. 13.

수정원고접수 : 2015. 05. 11.

최종게재결정 : 2015. 06. 03.

## **The Moderating Effect of Supervisors' Servant Leadership on the Relationship between Childcare Center Teachers' Affective Commitment and Organizational Citizenship Behavior**

**Ye, Nam-Hee**

**Min, Ha-Young**

**Choi, In-Hwa**

Dept. of Child Studies,  
Catholic University of Daegu

Dept. of Social Welfare,  
Myongji University

This study investigated the moderating effect of supervisors' servant leadership on the relationship between childcare center teachers' affective commitment and their organizational citizenship behavior. The subjects were 256 teachers employed in childcare centers in Daegu and Gyeongbuk Provinces. Questionnaires, which required self-reporting by the teachers, were used to investigate affective commitments, supervisors' servant leadership and organizational citizenship behavior. The collected data were analyzed by means of Pearson's correlations, and hierarchical regressions, with the use of SPSS Win 15.0. The results were as follows. First, the main effects of teachers' affective commitments and supervisors' servant leadership on teachers' organizational citizenship behavior were observed. Teachers' affective commitments and supervisors' servant leadership were positively associated with teachers' organizational citizenship behavior. Second, interaction effects of teachers' affective commitment and supervisors' servant leadership on teachers' organizational citizenship behavior were observed. The results of the study can be used to promote childcare center teachers' organizational citizenship behavior through the teachers' affective commitment and supervisors' servant leadership.

*Keywords: teachers' affective commitment, organizational citizenship behavior, supervisors' servant leadership*