

## 교사의 서번트 리더십이 고등학생의 조직시민행동에 미치는 영향 분석

: 학생 참여적 의사결정 구조의 조절효과를 중심으로

정 은 하(중앙대학교 박사과정)  
이 은 경(중앙대학교 박사과정)  
장 현 준(중앙대학교 석사과정)  
윤 예 지(중앙대학교 석사과정)  
Ta Thi Ngoc Diep(중앙대학교 석사과정)  
김 이 경(중앙대학교 교수)\*

---

### 요 약

본 연구는 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 영향을 미치고, 학교의 의사결정 구조에 따라 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향력에 차이가 있을 것이라는 가정 하에 세 변인 간 관계를 밝힐 목적으로 수행되었다. 이를 위해 「한국교육중단연구2013(KELS2013)」의 6차연도(2018)에 해당하는 고등학교 2학년 학생 6,003명의 응답 자료를 토대로 기술통계 분석, 구조방정식 모형분석, 다집단 분석을 실시하였다. 분석 결과, 첫째, 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 그리고 학생 참여적 의사결정구조 수준은 모두 보통 이상으로 대체적으로 높은 것으로 나타났다. 둘째, 교사의 서번트 리더십은 학생들의 조직시민행동 증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 셋째, 학생 참여적 의사결정구조의 구축 정도는 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 영향 관계를 조절하는 효과가 있는 것으로 확인되었다. 본 연구는 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향력을 확인하고, 학교의 제도적 맥락인 학생 참여적 의사결정구조가 이 두 변수 간의 관계를 조절한다는 것을 밝혀냈다는 데 의의가 있다. 본 연구결과를 토대로 교사의 리더십 개발과 학생의 조직시민행동 증진, 그리고 학교 내 학생 참여적 의사결정 구조를 위한 시사점을 도출하여 제시하였다.

[주제어] : 서번트 리더십, 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정 구조, 한국교육중단연구

---

---

\* 교신저자(ekim@cau.ac.kr)  
■ 접수일(2020.10.31), 심사일(2020.11.10.), 게재확정일(2020.12.09)

## I. 서론

2020년 1월 공직선거법 개정으로 선거 연령이 만 18세로 확대됨에 따라 2020년 4월 15일, 대한민국 최초로 고등학생 유권자가 탄생하게 되었다. 이에 따라 고등학교 단계에서 추구해야 할 교육 목표의 하나로, 학생들이 사회공동체의 구성원으로서의 서로 배려하고 존중하며 공동체 활동에 적극적으로 참여하는 실천적 시민행동 함양의 필요성이 주목받고 있다.

고등학생들의 조직시민행동이 중요하게 부각되고 있는 것은 바로 이런 맥락이다. 조직시민행동이란 “공식적 보상체계에 의해 보상받거나 하거나 의무적인 행동이라기보다는 조직 내 다른 개인이나 집단, 조직을 이롭게 하려는 구성원들의 자발적이고 이타적인 협력 행동(Organ, 1988: 4)”이다. 조직시민행동은 구성원의 자발적인 친사회적 행동을 유도하므로 조직의 유지와 발전뿐 아니라 구성원의 자아정체성, 조직에 대한 소속감 및 만족감을 고양한다는 점에서 중요성이 강조되고 있다(이혜정, 2012). 이타성과 자발성을 토대로 한 고등학생들의 조직시민행동은 학생들의 실천적 참여행동을 체화하는 데 기여할 수 있다.

그러나 우리나라 학생들의 경우, 시민의식에 대한 지식수준은 높은 데 비해 사회활동 참여 수준이 높지 않고 실천적 시민행동을 제대로 체화하지 못하고 있다는 문제가 지속해서 제기되어 왔다(김은정, 이상수, 2018; 이쌍철 외, 2019). 시민성이나 도덕성, 그리고 사회참여와 같은 사회적 역량이 학년이 올라갈수록 저하되어 고등학교 2학년의 역량 수준이 초등학교 6학년보다 낮다는 보고(강영혜 외, 2014)는 이런 문제를 잘 드러내준다. 고등학생 시기는 사회 진출이 임박하여 유권자로서 정치에 참여하는 시기이기에 민주시민으로서의 참여 태도와 협력 행동의 함양은 매우 중요하다.

이러한 고등학생들의 조직시민행동을 유도하기 위한 기제로 교사의 리더십에 주목할 필요가 있다. 많은 시간을 학교에서 보내는 학생에게 교사는 교과시간 뿐만 아니라 학교생활 전반을 통해서, 그리고 학문적인 가르침 외에도 자신의 태도나 행동을 통하여 학생들에게 지대한 영향을 미칠 수 있기 때문이다(정택철, 2012).

리더가 구성원의 업무나 개인적 문제 극복을 위해 적극적으로 도와주고, 그들의 성장을 돕기 위해 노력하며 공동체 의식 고취를 위해 솔선수범하는 모습을 보일 경우 구성원의 조직시민행동을 끌어낼 수 있는 것으로 알려져 있다(양지혜, 김종인, 2017). 이러한 리더십의 특징을 서번트 리더십으로 볼 수 있는데, 서번트 리더십이란 “구성원의 성장과 발전, 성공을 우선시하며 구성원들과의 일체화, 공감대 형성, 리더의 봉사 등을 통하여 구성원의 정서를 주의 깊게 관찰하고 배려하여 진정한 공동체 의식을 만들어 내는 리더십”을 의미한다(양지혜, 김종인, 2017: 32).

서번트 리더십은 조직 구성원의 자존감과 조직에의 소속감, 심리적 안정, 자신의 능력에 대한 믿음을 고취시켜 조직시민행동을 유도한다는 점에서 교육 부문에서도 효과적인 리더십으로 주목받고 있다(이혜정, 2012). 이런 맥락에서 볼 때, 교과 중심의 입시교육이 우선시 되는 우리나라 고등학교에서 교사의 서번트 리더십 발휘는 학생들의 조직시민행동을 촉진할 수 있을 것으로 기대해 볼 수 있다.

그러나 교사의 서번트 리더십에만 의존해서는 학생들의 조직시민행동을 촉진하는 데 한계가 있다. 학생들의 조직시민행동은 학교의 제도적 맥락인 의사결정구조에 의해 영향을 받기 때문이다. 서번트 리더십 모델에서는 리더가 속한 맥락과 문화를 리더의 행동에 영향을 미치는 선결조건으로 제시하고 있는데(Liden, Panaccio, Hu, & Meuser, 2015), 학교문화는 리더뿐만 아니라 학교 구성원의 인식과 행위, 태도에 영향을 미칠 수 있다(박수정, 방효비, 2019).

학교의 의사결정구조는 학교문화를 형성해 가는 요건 가운데 하나이다. 학생이 민주 시민으로 성장하는 데 필요한 경험을 제공할 수 있는 학교의 구조가 갖추어져 있고, 학교의 의사결정이 민주주의 원리에 따라 이루어질 때, 학생은 단순 지식이 아닌 실천과 삶으로서 민주적 가치와 태도를 체화할 수 있다(이쌍철 외, 2019).

학교의 의사결정구조는 교사와 학생 간의 관계와 상호작용에도 영향을 미치는데, 학생이 참여하는 의사결정 구조에서는 교사가 학생을 학교의 주체로 인정하고, 동등한 인격체로 대하면서 의견을 적극적으로 수용하고, 그들과 수평적 관계를 형성하기 때문이다(이쌍철 외 2019). 그러므로 학교 내에 학생 의견을 반영하고 참여를 독려하는 의사결정 구조가 보다 잘 구축되어 있다면 교사와 학생 간, 그리고 학생들 간의 상호작용 및 수평적 관계 조성을 촉진함으로써 교사의 서번트 리더십이 더욱 효과적으로 발휘될 수 있을 것이다.

이상의 문제인식을 종합하면 공동체를 위한 이타적·자발적 협력행동인 조직시민행동은 시민으로서 선거에 참여하며 사회 진출을 앞둔 고등학생에게 무엇보다 필요한 역량이며, 교사의 서번트 리더십은 학생의 조직시민행동을 증진하는 데 영향을 미치는 중요한 변수로 가정해 볼 수 있다. 그리고 이러한 영향력은 학교의 제도적 조건인 학생 참여적 의사결정 구조의 구축 정도에 따라 달라질 수 있는 것으로 가정해 볼 수 있다. 이런 맥락에서, 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 그리고 학교의 학생 참여적 의사결정 구조 간의 관계를 규명하는 연구가 필요하다.

선행연구를 보면, 학생들의 조직시민행동보다는 민주시민 역량에 초점을 맞추어 시민 의식 수준을 측정하거나, 학생 시민의식에 영향을 미치는 변인을 개인, 가정, 학교 차원에서 탐색하는 연구가 많았다(김현주, 2015; 박수원, 김셋별, 2016; 함은혜, 백선희, 2016). 학생들의 민주시민의식에 영향을 미치는 교사변인, 즉, 교사 열의, 헌신도, 수업방식(김

현주, 2015; 김진철, 윤소희, 2018; 정문성, 최현희, 전영은, 2017; 함은혜, 백선희, 2016) 등에 중점을 두고 교육활동 전반에 걸친 교사의 리더십 행위와의 관계를 살펴보는 연구는 상대적으로 부족하였다.

또한, 학생의 학교활동 참여에 관한 연구들도 학생들의 시민의식과 학교활동 참여도 간의 관계를 규명하는 데 주력하여(박가나, 2009; 반희경, 2008; 함은혜, 백선희, 2016), 학교가 지닌 제도적 선제 조건인 학생 참여적 의사결정구조 등과 같은 교내 의사결정 구조에 대한 관심은 상대적으로 부족했다.

따라서 본 연구는 고등학생을 대상으로 전국적 데이터를 활용하여 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향을 확인하고, 학생 참여적 의사결정 구조의 구축 정도가 이 두 변수 간의 관계를 조절하는지를 분석하는 데 목적이 있다. 이를 통해 교사의 리더십 개발과 학생의 조직시민행동 증진, 학생 참여적 의사결정 구조의 구축에 필요한 시사점을 도출하고자 한다. 구체적인 연구문제는 다음과 같다. 첫째, 고등학생이 지각한 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정 구조의 수준은 어떠한가? 둘째, 학생이 지각한 교사의 서번트 리더십은 학생의 조직시민행동에 영향을 미치는가? 셋째, 학생 참여적 의사결정 구조는 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 관계를 조절하는가?

## II. 이론적 배경

### 1. 교사의 서번트 리더십

서번트 리더십(servant leadership)은 섬기는 리더십이라는 점에서 리더 우선주의적 지도성과 대비되는 개념이다. 기존의 교사 리더십 연구는 학생의 성취 향상 측면에서 교사의 영향력을 검증하는 데 중점을 두었다(권순구, 봉미미, 김성일, 2016; 김근진, 이현철, 2015; 남부현, 최석규, 2019; 박진규, 김태연, 2018; 정병삼, 2012). 그러나 최근 교사 리더십 연구는 구성원의 가치관 및 신념, 조직문화의 변화를 통해 공동체의 목적을 달성하고, 구성원 개인의 감정 및 신념에 리더가 미치는 영향력을 중요하게 다루고 있다(김미경, 2014; 이해정, 2012; 정택철, 2012)

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)가 처음으로 제시하였다. 그는 서번트 리더십을 구성원을 위한 섬김에 초점을 두며 구성원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 생각하고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 몰입하는 리더십으로 정의하였으며, 이타성에 기반한 봉사정신을 바탕으로 사람들에게 영향력을 발휘하는 리더십이라는 점을 강조하였다(최재영, 최윤

진, 2011). 이후 서번트 리더십은 봉사정신을 기반으로 하여 민주적 의사소통을 통해 공동체 형성을 강조하는 개념으로 확장되었다. Block(1998)은 구성원을 존중하고 그들에게 창의성을 포함한 자신의 능력 발휘 기회를 제공함으로써 발전을 돕고 조직이 진정한 공동체를 이루어 가도록 이끌어가는 리더십으로 정의하였다(구자원, 2017 재인용). 국내에서는 성영태(2011)가 인간존중에 기반을 두고 구성원을 존중하며, 구성원에게 능력을 발휘할 수 있도록 기회를 제공함으로써 팀이 진정한 공동체를 이룰 수 있도록 지원하는 리더십으로 서번트 리더십을 정의하고, 구성원에 대한 지원과 그들의 잠재력을 발휘할 기회를 만드는 능력을 강조하였다(강경석, 정남숙, 2007; 신숙희, 장영철, 2011).

이상의 서번트 리더십에 관한 정의를 종합하여 학교 현장에 적용하면, 교사의 서번트 리더십은 “교사가 학생에 대한 섬김의 마음을 바탕으로 학생의 잠재력이 발휘될 수 있는 기회를 제공하며, 구성원들과 공동체 의식을 형성해 나가도록 지원하는 리더십”으로 정의할 수 있다.

서번트 리더십의 구성요소는 연구자에 따라 2~10가지로 다양하게 제시되고 있다. Spears(1995)는 서번트 리더가 갖추어야 할 10가지 행동 특성으로 경청(listening), 공감(empathy), 치유(healing), 인지(awareness), 설득(persuasion), 비전제시(conceptualization), 통찰(foresight), 청지기역(shipment), 구성원의 성장(commitment to the growth of people), 공동체 형성(community building)을 제시하였다(강경석, 정남숙, 2007, 재인용). Livovich, M. P.(1999)는 Spears의 10가지 특성을 정량적으로 측정하여, 서번트 리더의 행동을 공감대 형성(경청, 공감, 치유, 설득), 구체적 방향(인지, 통찰, 비전의 제시), 도덕성(청지기역), 성장(구성원의 성장), 협력행동 장려(공동체형성)의 5가지로 제시하였다(최동주, 2008 재인용). 이외에도 국내 여러 연구에서 Spears가 제시한 행동 특성을 바탕으로 서번트 리더의 하위요소를 재구조화 하였다. 강경석, 정남숙(2007)은 인지 및 통찰·비전제시, 구성원의 성장유도, 경청 및 공감·설득·치유, 공동체 형성의 4가지로 유목화하였고, 최재영, 최윤진(2011)은 비전제시, 성장지원, 헌신, 공동체형성을 서번트 리더의 특성으로 제시한 바 있다.

이상의 연구를 종합해 보면, 서번트 리더십이 공동적으로 강조하는 구성 요소로 존중, 비전제시, 윤리적 행동, 성장지원, 공동체 형성을 들 수 있다. 이를 교사와 학생과의 관계에 비추어 각 하위요인을 정의하면 다음과 같다. 첫째, 존중은 학생과 교사 사이의 공감대를 바탕으로 한 학생에 대한 존중과 수용의 태도이다. 둘째, 비전제시는 교사가 학생에게 비전을 제시하고 분명한 목표와 연결하여 구체적인 방향을 설정해 주는 행위이다. 셋째, 윤리적 행동은 교사가 어떤 의사결정이나 행동을 할 때, 그 결과가 학생에게 미치는 영향을 먼저 고려하는 도덕적 태도와 행위를 의미하며(김은영, 2012), 교사가 학생에 대해 책임감을 느끼며 모범을 보임으로써 학생들을 이끄는 것을 의미한다. 넷째,

성장지원은 학생이 능동적인 학습활동을 할 수 있도록 지원하며, 잠재력을 발휘하여 성장할 기회를 제공하는 행위를 의미한다(안상록, 2017). 다섯째, 공동체 형성은 학교와 교실 구성원들 간의 유대관계가 깊은 공동체를 형성하기 위해, 구성원 간의 활발한 의사소통과 협력을 장려하는 행위를 의미한다(윤대균, 2005).

## 2. 학생의 조직시민행동

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior, OCB)은 조직의 발전에 기여하기 위해 구성원이 자발적으로 취한다는 Katz의 역할 외 행동(extra-role behavior)이론을 Organ이 발전시킨 개념이다(Organ, 1990). 조직시민행동은 구성원의 자발성이 조직의 성공에 중대한 영향을 미친다는 인식에 따라 학자들의 주목을 받아왔으며(Bogler & Somech, 2005), 공동체 의식, 문화 의식 및 조직 전체의 성과 증진에 도움이 된다는 점이 여러 연구를 통해서 밝혀진 바 있다(Borman, Penner, Allen, & Motowidlo, 2001; Podsakoff & MacKenzie, 1997; Organ, 1997).

교육 분야에서는 조직시민행동이 사회인으로서 한 조직의 구성원뿐 아니라 학교교육이 지향하는 민주적 시민 양성과 밀접하게 관련되어 있기 때문에 주목을 받고 있다(이혜정, 2012). 학교로부터 어떤 보상이 주어지지 않음에도 불구하고 타인을 위하여 자발적으로 학교를 위한 일에 참여하는 행동이 시민을 육성하는 바람직한 교육적 성과로 볼 수 있기 때문이다(정택철, 2012).

조직시민행동의 개념에 대해 Organ(1988)은 공식적인 보상체제에 의해서 직접적이고 명백하게 인식되지 않는, 조직이 효과적으로 기능을 발휘하는 데 총체적으로 기여하는 자유재량 행동으로 정의하였다(신재흡, 2013, 재인용). 국내에서는 이혜정(2012: 37)이 “구성원의 자유재량 행위로서 공식적 보상을 받는 행위는 아니지만, 조직이 효과적으로 기능하는 데 기여하는 개인의 행동으로, 조직구성원이 자신의 업무 수행뿐 아니라 개인, 집단, 조직과 상호작용하면서 조직 내 다른 개인이나 집단, 조직의 복리를 증진하기 위한 의도를 가지고 행하는 친사회적 행동”으로 정의하였다. 신재흡(2013)은 조직시민행동을 학교 조직에 적용하여, 학교 조직 내 관련 업무나 문제를 도와주려는 직접적이고 의도적인 자발적 행동이며, 어떤 결정이나 행동에 영향을 받는 조직 구성원 간의 정보 등을 공유하면서 조직 내 활동에 책임의식을 갖고 적극적으로 참여하는 것이라고 정의하였다.

이상의 논의를 종합하면 조직시민행동의 핵심은 조직을 위해 행하는 구성원의 자발적이고 친사회적인 행동임을 알 수 있다. 이런 맥락에서 본 연구에서는 학생의 조직시민행동을 “학생들이 공식적 보상 여부와는 관련 없이 친구와 학급, 학교를 위해 행하는 자

발적이고 친사회적인 행동”으로 정의하고자 한다.

조직시민행동의 하위요소는 이를 최초로 주창한 Organ(1988)의 경우 이타주의, 예의, 양심적 행동, 비불평성, 공익성의 5가지를 제시하였다. 신재흡(2013), 한신희(2020)는 이를 교육조직에 맞게 이타성, 양심성, 정당성, 예의성, 공익성 등으로 수정하여 제시하였는데, 이는 Organ(1988)이 제시한 하위요소와 거의 유사하다.

본 연구에서는 이를 바탕으로 이타성, 양심성, 정당성, 예의성, 공익성의 5개 영역으로 학생의 조직시민행동 하위요소를 구성하였으며, 구체적인 내용은 다음과 같다. 첫째, 이타성은 다른 학생의 문제를 자발적으로 도와주려는 조직행동을 의미하며, 둘째, 양심성은 자신의 양심에 따라 분명하게 제시된 행동뿐 아니라 묵시적인 규칙까지 성실하게 수행하는 행동을 의미한다. 셋째, 정당성은 학교에서 일어나는 사소한 문제나 고충을 인내하는 학생 행동을, 그리고 넷째, 예의성은 친구들과 좋은 관계를 유지하기 위해서 올바른 행동을 취하며, 다른 친구를 배려하고 친구에게 피해가 가는 행동을 삼가는 것을 말한다. 마지막으로 공익성은 학급 및 학교 내 활동에 책임감을 갖고 적극적으로 참여하는 행동을 의미한다.

학생의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인 중 하나는 학교풍토로 Vigoda-Gadot 외(2007)는 고등학생에게 영향을 미치는 긍정적 학교풍토에 주목하였으며, Tarter, Sabo와 Hoy(1995)는 교장, 교사, 학부모 간 협력과 신뢰에 기반한 학교풍토가 학생의 조직시민행동에 중요한 요인임을 강조했다. 최근에는 교사의 활동과 같은 교사 요인도 학생의 조직시민행동에 영향을 미치는 요인으로 간주하는 연구가 수행되고 있으나(Kernodle & Noble, 2012), 교사 리더십에 주목한 연구는 상대적으로 부족한 편이다.

### 3. 학생 참여적 의사결정구조

최근 교육조직의 자율화·민주화에 대한 요구가 고조되고 학교자치 기조가 확산됨에 따라 학교 내 구성원의 참여적 의사결정 행위도 주목받고 있다(교육부, 2018; 성낙돈, 2008). 특히 학생이 참여하는 의사결정은 협력 중심의 교육 패러다임을 구현하고 실천과 참여를 통해 학생의 시민적 효능감을 높이는 방안으로서 그 중요성이 강조되고 있다(이호준 외, 2019).

참여적 의사결정구조는 연구자에 따라 참여적 의사결정, 의사결정 참여, 민주적 학교 문화 등의 용어로 정의된다. 성낙돈(2008: 141)은 참여적 의사결정을 “학교조직에서 이루어지는 다양한 의사결정에 교사를 비롯한 학교구성원들이 참여하여 사안을 결정하는 행위”로 정의하였으며, 박기수와 박혜진(2016: 953)은 단위 학교에서의 민주적 의사결정 참여를 “학교조직 내 여러 가지 행동 중에서 어떤 최종적인 대안을 내리는 과정과 결과

를 포함한 선택에 참여하는 행위”로 정의하였다.

이상의 선행연구를 종합하면, 학생 참여적 의사결정은 학교에서 학생이 자율과 참여를 기반으로 조직을 구성하며, 학교의 교육 활동과 주요 정책에 주도적으로 의견을 제시하고, 학교의 문제를 민주적인 절차와 방법으로 해결하는 것을 의미한다. 본 연구에서는 학생 참여적 의사결정 구조를 “학생이 학교의 주체로서 학교 운영 참여가 보장되고, 학교의 주요 사안을 결정하는 데 학생의 의견이 반영되는 구조”로 정의하고자 한다.

참여적 의사결정 구조의 측정은 연구자에 따라 두 가지(박수정, 방호비, 2019)에서 일곱 가지(조태준, 2014) 등으로 다양하다. 이러한 문항은 구성원이 조직의 주요 결정에 참여할 수 있는 제도의 구축 여부, 주요 의사결정 과정에 구성원의 민주적 참여 여부, 의사결정 내용의 공개 여부를 공통으로 포함하고 있다.

학생 참여적 의사결정 구조의 구체적인 예로는 학급회 및 학급부서 활동, 학생회 협의 활동, 운영위원 활동과 같은 학생회 활동이 있으며, 학생회 대표가 학교운영위원회에 참여하여 의견을 제출할 수 있도록 보장하는 사례나 일반 학생들을 대상으로 한 공청회, 설문조사 등도 포함된다(교육부, 2018; 조운정 외, 2015). 이런 구조를 기반으로 학교는 학교규칙 제·개정, 학교시설 개선, 학사일정, 교육과정 및 현장체험학습, 학교 주요 행사 기획에 학생 의견을 청취하여 반영할 수 있다(교육부, 2018).

학생 참여적 의사결정구조는 학교 내 의사결정의 민주적 절차와 관련이 있으며, 이러한 구조는 학생과 교사 모두에게 영향을 미칠 수 있다. 먼저 학생의 경우, 통제 방식이 아닌 자치에 따른 학교 규칙 제정과 학교 활동이 허용될 때, 스스로 권리와 책임을 인식하고 자율적으로 행동하는 역량을 함양할 수 있다(이쌍철 외, 2019). 또한, 의사결정에 참여하여 문제를 해결하는 과정에서 자신과 다른 의견을 이해하고 갈등을 해결하는 협력적 활동을 통해 민주적 태도도 함양할 수 있다(교육부, 2018).

교사의 경우, 학생 참여적 의사결정구조는 교사의 서번트 리더십을 더욱 강화하는 기제로 작용할 수 있다. 교사가 학생의 의견을 적극적으로 경청하고 수용할 때, 학생은 자신의 의사를 적극적으로 표출할 기회를 가질 수 있다(이쌍철 외, 2019). 또한, 서번트 리더가 구성원을 존중하고 공감을 이끌어내며, 공동체 형성과 성장을 지원할 때 구성원의 의사결정 참여를 촉진할 수 있다(Ghasabeh, 2018).

이처럼 학생 참여적 의사결정구조 하에서 교사의 서번트 리더십은 더욱 강조되며, 이를 통해 학생들은 학교의 의사결정에 참여하여 조직시민행동을 더욱 증진할 수 있을 것으로 예상된다. 따라서 참여적 의사결정 구조의 구축 정도에 따라 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향력이 달라지는 것으로 추론해 볼 수 있다.



#### 4. 변인 간 관계에 대한 선행연구 분석

본 연구에서 상정한 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조의 세 가지 변인 간의 관계를 분석한 선행연구의 주안점은 다음과 같다.

첫째, 학교 조직에서 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계를 규명한 연구는 소수이며, 일관된 결과를 보이지 않고 있다. 이혜정(2012)은 전문계 고등학교 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 관계를 분석한 결과, 교사의 서번트 리더십은 조직시민행동에 직접적인 영향이 아닌, 학생의 자기효능감을 매개로 간접적으로만 영향을 미친다고 보고하였다. 반면 최재영, 최윤진(2011)은 교사의 서번트 리더십이 청소년의 시민성에 유의한 영향을 미친다고 보고하였다. 학교장의 서번트 리더십과 교사의 조직시민행동의 관계를 규명한 신재흡(2013)의 연구에서도 두 변인의 긍정적 상관관계와 특히, 서번트 리더십 요소 가운데 공정성과 교사의 조직시민행동 간의 긍정적 영향관계가 확인되었다.

한편, 학교 외 조직을 대상으로 한 연구에서는 대체적으로 서번트 리더십이 구성원의 조직시민행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 보고하고 있다. 이영균(2015)은 공공부문에서 조직관리자의 서번트 리더십과 조직구성원의 조직시민행동 간, 그리고 김진혁, 최은수(2013)는 기업 내 중간관리자의 서번트 리더십과 조직구성원의 조직시민행동 간의 정적인 영향 관계가 있는 것으로 보고하였다.

이상의 선행연구를 종합하면, 리더의 서번트 리더십이 구성원의 조직시민행동에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 예상할 수 있으나, 학교조직에서는 그 결과가 혼재되어 있으므로 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 관계를 직접 규명할 필요가 있다. 아울러 학교조직을 대상으로 한 연구의 경우 일부 지역이나 특정 형태의 학교로 연구 대상이 국한되어 전국적 데이터를 토대로 일반적인 경향성을 파악해 볼 필요가 있다.

둘째, 교사의 서번트 리더십과 학생 참여적 의사결정구조 간의 직접적인 관계를 다룬 연구는 거의 수행되지 않았다. 다만 하송아, 박세훈(2020)의 중학교 교사의 학생자치 지도 경험에 관한 질적 연구를 통해 두 변인 간의 관계를 유추할 수 있다. 학생들은 교사의 지지와 노력하는 모습을 보고 학생회 활동에 지속적으로 참여하게 된다. 따라서 학생에 대한 자율성 부여 및 의견 존중에 기반한 교사-학생 관계가 중요하며, 학생자치를 활성화하려면 반드시 담당 교사가 필요하다는 점을 역설하였다(하송아, 박세훈, 2020).

몇몇 연구들은 보다 광범위한 의사결정구조를 포함하는 학교문화와 교사 리더십 간의 관계를 다루었다. Polatcan(2020)은 서번트 리더십이 협력, 정직 및 열린 의사소통을 기반으로 하는 지원적 학교문화 개발에 핵심적 역할을 한다고 보고하였으며, 최상균(2011)은 교사 리더십이 효과적으로 발휘되기 위해서는 학교 구성원들 사이에 협조적인 문화가 형성되어야 한다고 주장하였다. 한편, 공무원 조직을 대상으로 수행한 연구에서 유승

상(2017)은 서번트 리더십이 참여적 의사결정에 유의한 영향을 미치며, 참여적 의사결정을 매개로 조직효과성에도 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

이상의 선행연구를 종합하면 서번트 리더십과 참여적 의사결정 구조 간에는 조절관계가 있을 것으로 예상된다. 참여적 의사결정구조가 매개효과를 발휘한다는 연구(유승상, 2017)도 있지만, 서번트 리더십 모델에서 리더가 속한 맥락과 문화는 대체적으로 선결조건(antecedent conditions)으로 제시되며(Liden et al., 2015), 학생회와 같은 자치조직의 구축은 교사 리더십이 보다 잘 발휘될 수 있는 조건으로 이해된다(하송아, 박세훈, 2020). 이를 고려할 때, 학생 참여적 의사결정구조는 교사의 서번트 리더십이 발휘되는 경로가 아닌 조건으로 보는 것이 적절하다. 본 연구에서는 학교의 의사결정구조가 학생 참여를 보장하도록 구축되어 있을 경우 교사와 학생 간의 활발한 소통을 토대로 교사의 리더십이 더욱 효과적으로 발휘될 수 있을 것으로 가정하고, 이들 간의 조절관계를 규명하고자 하였다.

셋째, 학생의 조직시민행동과 학생 참여적 의사결정구조의 경우, 학생들이 학교 의사결정에 참여하는 문화나 풍토의 조성은 학생들의 공동체 의식이나 민주시민성 함양에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타난다. 김영신, 박가나(2014)는 학생이 참여하는 학교 풍토가 민주시민 교육에 효과적이라고 제시하였으며, 김현경, 김신영(2015)은 학생들의 학교운영 참여 확대와 같이 학교문화에 인권존중이 포함될 경우 학생들의 시민성이 높게 나타난다고 보고하였다. 김위정(2012) 역시 학생들의 교내 의사결정 관여는 그들의 시민성 향상에 효과가 있다고 주장하였으며, 박가나(2009)는 청소년 활동 단체가 의사결정과정에서 청소년에게 권한을 많이 부여할수록 공동체 의식 함양 효과가 높은 것으로 보고하였다.

이상의 선행연구 고찰을 종합하여 본 연구에서는 학생 참여적 의사결정구조와 학생 조직시민행동 간의 긍정적 관계에 주목하고 그 영향 관계를 확인하고자 하였다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 분석 대상

본 연구는 분석 자료로 한국교육개발원의 「한국교육중단연구2013(이하 KELS2013)」 가운데 6차년도(2018)에 해당하는 고등학교 2학년 학생설문지와 학생역량조사지의 응답 자료를 활용하였다. KELS2013은 층화군집무선추출법을 사용하여 2013년 전국의 5,509개 초등학교에 재학 중인 5학년 학생 524,117명으로부터 242개교의 학생 8,070명을 무작위 추출하였고, 그 중 연구 참여에 동의한 7,324명을 표본으로 구축해 매년 학생의 교육경험과 결과에 대한 자료를 수집하고 있다. 6차년도 조사 대상은 고등학교 2학년 학생

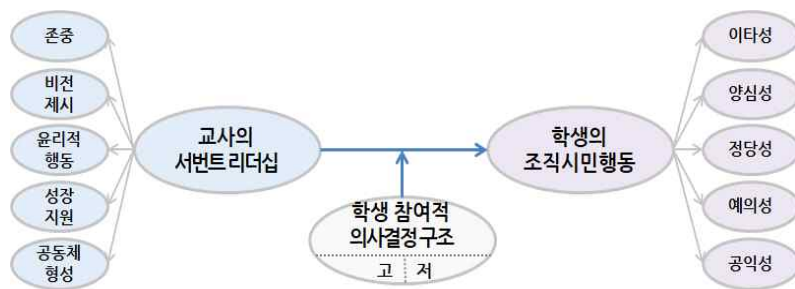
6,449명이며, 이 중 분석변수에 대한 무응답을 제외하고 총 6,003명의 응답을 최종 분석 대상으로 선정하였다. 분석 대상의 기본적 특성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 응답자의 기본적 특성

구분		빈도(명)	비율(%)	
학생	성별	남	2,943	
		여	3,060	
	소계	6,003	100.0	
학교	도시 규모	특별시	1,025	
		광역시	1,477	
		중소도시	2,417	
		읍면지역	1,073	
		결측	11	
학교	설립 유형	국·공립	3,276	
		사립	2,686	
		결측	41	
		공학 여부	남녀공학	3,548
			남학교/여학교	2,414
결측	41			
소계	6,003	100.0		
합계		6,003	100.0	

## 2. 분석 모형

본 연구는 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조 간의 관계를 알아보기 위해 선행연구를 토대로 [그림 1]과 같은 가설적 연구모형을 설정하였다.



[그림 1] 연구모형

### 3. 측정도구

본 연구에서는 KELS2013의 설문지 일부를 연구목적에 맞게 재구성하여 측정도구로 사용하였다. 첫째, 독립변인은 학생이 지각한 교사의 서번트 리더십으로 Livovich(1999)와 최남례(2006), 이기용(2016), 강경석, 정남숙(2007), 최재영, 최윤진(2011)이 개발한 설문지를 바탕으로 존중 5문항, 비전제시 3문항, 윤리적 행동 2문항, 성장지원 2문항, 공동체 형성 3문항으로 구성하였다. 둘째, 종속변인은 학생의 조직시민행동으로 Organ(1988)의 구성요소를 교육조직에 맞게 수정한 신재흠(2013), 한신희(2020)의 연구를 바탕으로 하위변인과 분석문항을 선정하였다. 학생의 조직시민행동은 이타성 2문항, 양심성 3문항, 정당성 5문항, 예의성 4문항, 공익성 3문항으로 구성하였다. 셋째, 본 연구의 조절변인은 학생 참여적 의사결정 구조로 박수정, 방효비(2019), 조태준(2014)이 제시한 문항을 바탕으로 5개 문항을 선정하였다.

독립변인, 조절변인 그리고 종속변인을 모두 합친 문항 수는 총 37개이며, 각 문항은 '전혀 그렇지 않다' 1점에서 '매우 그렇다' 5점의 Likert 5점 척도로 구성되어 있다. 조사도구의 내적 일관성을 검증하기 위해 신뢰도 분석(Cronbach's  $\alpha$ )을 실시한 결과, 교사의 서번트 리더십의 신뢰도 값은 .936, 학생의 조직시민행동 신뢰도 값은 .914, 학생 참여적 의사결정 구조의 신뢰도 값은 .895로 나타났다. 경험적으로 일반검사의 경우 0.7이상, 매우 높은 신뢰도가 요구되는 심리검사의 경우 0.8이상의 신뢰도를 가질 것을 바람직 한 것으로 판단하기에(윤철호, 최광돈, 2015), 본 조사 도구의 내적 일관성은 확보된 것으로 판단되었다. 분석 변인과 문항의 세부 내용과 신뢰도 분석 결과는 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 분석변인의 세부분항 및 신뢰도 분석 결과

구분		세부분항	Cronbach $\alpha$
독립변인 (교사의 서번트 리더십) (15)	존중 (5)	· (선생님은) 나의 말을 잘 들어 주신다. · (선생님은) 나의 이름을 다정하게 불러주신다. · (선생님은) 내가 인사를 하면 반갑게 받아주신다. · (선생님은) 나를 자주 칭찬 하신다. · (선생님은) 나에 대해서 잘 알고 계신다.	.907
	비전 제시 (3)	· (선생님은) 나 자신을 중요하고 가치 있게 생각할 수 있도록 격려해 주신다. · (선생님은) 나의 진로에 대하여 생각해 보고 준비할 수 있도록 지도해 주신다. · (선생님은) 스스로 학습계획을 세우고 공부할 수 있도록 이끌어 주신다.	.902
	윤리적 행동(2)	· (선생님은) 학생들을 열심히 가르치신다. · (선생님은) 본받을 만한 점이 많으시다.	.824
	성장지원 (2)	· (선생님은) 나의 성취를 향상할 수 있는 방법을 말씀해 주신다. · (선생님은) 학습목표의 도달 방법에 대해 조언해 주신다.	.922
	공동체 형성 (3)	· (선생님의 수업에서) 우리는 소집단을 만들어 학습과제를 함께 해결한다. · (선생님의 수업에서) 우리는 각자 역할을 분담하여 공동과제를 해결한다. · (선생님의 수업에서) 우리는 서로 도움을 주고받으며 공동과제를 해결한다.	.901
			.936

구분	세부문항	Cronbach $\alpha$		
종속변인 (학생의 조직시민 행동) (17)	이타성 (2)	· 소외된 친구가 있으면 내가 먼저 따뜻하게 대해준다. · 학교 공부가 뒤쳐진 친구들을 돕는다.	.681	.914
	양심성 (3)	· 학급 규칙을 잘 지킨다. · 화장실이나 급식실에서 차례를 잘 지킨다. · 친구들과 놀 때 놀이규칙을 어기지 않는다.	.817	
	정당성 (5)	· 정해진 공동의 규칙이 내 생각과 다르더라도 준수한다. · 과제를 함께 하면서 내가 맡은 일이 맘에 들지 않더라도 최선을 다한다. · 과제를 함께하는 친구들이 힘들어할 때 힘이 나도록 응원한다. · 여럿이 과제를 하다가 다투더라도 양보하여 끝까지 마무리한다. · 과제를 함께하는 친구들끼리 다투면 서로 화해하도록 나서서 돕는다.	.859	
	예의성 (4)	· 대화할 때 어떻게 말할지 미리 생각하고 말한다. · 듣는 사람이 이해할 수 있도록 쉽고 정확한 말을 골라 이야기한다. · 듣는 사람이 잘 이해할 수 있도록 예를 들어 설명한다. · 대화할 때 이야기를 잘 듣고 있다는 것을 말이나 몸짓으로 보여준다.	.832	
	공익성 (3)	· 학급이나 학교에서 일어나는 일들에 관심을 가진다. · 학급이나 학교에서 일어난 일에 대한 내 생각을 말이나 글로 표현한다. · 학급이나 학교에서 일어난 일은 무엇이든 나와 관련이 있다고 생각하고 해결하기 위해 노력한다.	.819	
조절변인 (학생 참여적 의사결정 구조) (5)	-	· (우리학교는) 학생들의 의견을 수렴하기 위한 통로가 마련되어 있다. · (우리학교는) 학교운영에 학생회 의견을 반영한다. · (우리학교는) 학생들의 의견을 반영하여 행사를 계획한다. · (우리학교는) 학교의 규칙을 만들거나 고칠 때 학생들의 의견을 반영한다. · (우리학교는) 학생들에게 학교규칙과 변경사항을 알려준다.	.895	

다음으로 선행연구를 통해 도출한 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조의 구성요인을 조사도구가 정확하게 측정하고 있는지 타당도를 파악하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory factor analysis, CFA)을 실시하였다. 확인적 요인분석을 통한 타당도 검증은 특정 개념을 측정하는 항목 간 한 방향으로 높은 분산 비율을 공유하는지를 의미하는 집중타당도와 요인을 구성하는 측정문항이 다른 측정항목에 의해 오염되지 않은 정도를 의미하는 판별타당도로 구분된다(김계수, 2015).

먼저 집중 타당도를 검증하기 위해 측정지표의 표준화된 적재량을 살펴본 결과, 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조 모두 측정문항의 잠재변인에 속한 적재값이  $p < .001$  수준에서 유의하였다. 평균분산추출값(Average Variance Extracted, AVE) 또한 기준치인 0.5 이상으로 나타나 집중타당도가 확보된 것으로 판별되었다.

다음으로 판별타당도는 한 잠재변인의 평균분산추출 제곱근 값이 그 잠재변인과 다른 잠재변인 간의 상관계수 값보다 높은 것을 확보 기준으로 한다(윤철호, 최광돈, 2015). 분석 결과, 모든 잠재변인 간의 상관계수 값보다 잠재변인의 평균분산추출 제곱근의 값

이 높은 것으로 나타나 판별타당도 기준을 충족하고 있음을 알 수 있다.

<표 3> 잠재변인 간 상관분석 결과

구분	상관계수										SQRT AVE
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
존중	1										.818
서번트 리더십	비전제시	.746***	1								.869
	윤리적 행동	.761***	.683***	1							.846
	성장지원	.593***	.672***	.528***	1						.924
공동체 형성	.513***	.554***	.487***	.514***	1						.881
조직	이타성	.525***	.517***	.423***	.439***	.464***	1				.724
	양심성	.511***	.447***	.470***	.310***	.424***	.566***	1			.776
시민 행동	정당성	.515***	.552***	.446***	.437***	.551***	.727***	.591***	1		.746
	예의성	.418***	.450***	.342***	.374***	.428***	.572***	.480***	.670***	1	.753
공익성	.484***	.531***	.361***	.445***	.496***	.660***	.453***	.768***	.620***	1	.780
학생 참여적 의사결정구조	.562***	.502***	.525***	.403***	.449***	.404***	.443***	.455***	.352***	.394***	.797

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

#### 4. 분석 방법

본 연구에서의 분석 방법은 다음과 같다. 첫째, 교사의 서번트 리더십과 학생 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조의 현재 수준을 파악하기 위하여 기술통계 분석을 시행하였다.

둘째, 교사의 서번트 리더십이 고등학생의 조직시민행동에 미치는 영향을 파악하기 위하여 구조방정식 모형분석(Structural Equation Modeling)을 실시하였다. 구조방정식 모형은 관찰된 측정변인과 잠재변인 간의 관계 및 잠재변인 간의 이론적 관계를 동시에 보여줌으로써 직접 관찰될 수 없는 추상적 개념 간의 관계 구조를 규명하는 데 적합하며, 각 변인의 오차를 추정함으로써 보다 정확한 모수를 도출할 수 있다는 장점이 있다(김계수, 2015). 또한 구조방정식은 연구자가 설정한 모형의 적합한지 판별할 수 있다. 전반적인 적합도에 대한 지수에는  $\chi^2$  통계량, SRMR, RMSEA 지수가 있으나,  $\chi^2$ 의 경우 표본 크기에 민감하므로 대부분의 연구에서는 평가 항목으로 설정하지 않고 있다(윤철호, 최광돈, 2015). SRMR 값은 .05이하는 좋은 모델로 평가되며, .10 이하면 대체로 양호한 모델로 평가되고, RMSEA 값은 .05 이하면 모델 오류 정도가 작은 아주 양호한 모델로, .08 이하면 양호한 모델로 평가한다(문수백, 2009). 기초모형에 비해 제안모형이

어느 정도 향상되었는지를 나타내는 증분적합지수는 CFI, NFI, TLI 등이 일반적으로 사용되며, 0.9 이상이면 우수한 모형으로 평가하고 있다.

셋째, 학생 참여적 의사결정구조가 교사의 서번트 리더십과 고등학생의 조직시민행동을 조절하는지 분석하기 위해 구조방정식 모형 하에서의 다집단 분석을 실시하였다. 조절효과는 전통적으로 회귀분석을 통해 시행되었으나, 이는 관측 변인의 측정 오차를 모형에 반영하지 못하기 때문에 상호작용 효과가 과소 추정될 수 있으며, 조절변인이 연속 변수일 경우 발생할 수 있는 정보손실로 2중 오류를 높일 수 있다는 점이 지적되고 있으므로 구조방정식 모형을 활용한 조절효과 검증 방법이 보다 바람직 한 것으로 제안되고 있다(박광희, 김대관, 2018). 구조방정식 모형에서 조절효과는 먼저 해당 변인의 평균을 중심으로 높고 낮음으로 분리된 집단 간에 경로계수 크기와 유의성에 차이가 존재하는지를 확인하고, 다음으로 이러한 집단 간 차이가 통계적으로 유의한지 검정한다(최우경, 김진숙, 2012; 광기영, 2019). 집단 간 차이 검정은 집단 간에 경로계수가 동일하도록 제약한 모델과 집단별로 경로계수를 자유롭게 추정하는 모델의  $\chi^2$  값의 차이가 통계적으로 유의하면, 집단 간 경로계수 차이가 존재하는 것으로 결론 내린다(김계수, 2015).

## IV. 연구 결과

### 1. 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정 구조의 수준 분석

교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조에 대한 기술 통계 분석 결과는 다음 <표 4>와 같다. 분석 결과, 첫째, 교사의 서번트 리더십은 5점 만점에 평균 3.75점으로 보통(3점) 이상의 수준을 보였다. 하위요인별 수준은 윤리적 행동이 4.02로 가장 높고 성장지원이 3.41로 가장 낮은 점수를 보였다. 둘째, 학생의 조직 시민행동은 5점 만점에 3.83점으로 보통(3점) 이상의 수준을 보였다. 하위요인별로는 양심성이 4.23점, 예의성이 3.94점으로 상대적으로 높은 수준을 보였고, 공익성이 3.51점, 이타성이 3.61점으로 상대적으로 낮은 수준으로 나타났다. 셋째, 학생 참여적 의사결정 구조의 경우 5점 만점에 3.82점으로 나타나 학생들은 학교의 학생 참여적 의사결정 구조 구축 정도를 보통 이상으로 인식하고 있는 것으로 확인되었다.

각 변인별 왜도는 -0.51~0.06, 첨도는 -0.25~0.52로 나타났다. 따라서 본 자료는 정규분포 조건인 왜도의 절댓값 3.0 이하, 첨도 절댓값이 7.0 이하 기준(김지현, 고장완, 2016)을 충족하는 것으로 확인되었다.

**<표 4> 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조의 기술 통계 결과** (n=6,003)

구분	평균	표준편차	왜도	첨도	
교사의 서번트 리더십	존중	3.78	0.74	-0.21	0.17
	비전제시	3.80	0.78	-0.33	0.20
	윤리적 행동	4.02	0.77	-0.51	0.15
	성장지원	3.41	0.99	-0.26	-0.25
	공동체 형성	3.75	0.83	-0.37	0.14
전체	3.75	0.65	-0.10	-0.05	
학생의 조직 시민행동	이타성	3.61	0.82	-0.10	-0.22
	양심성	4.23	0.63	-0.55	0.12
	정당성	3.85	0.66	-0.19	0.20
	예의성	3.94	0.67	-0.19	-0.12
	공익성	3.51	0.82	-0.14	0.05
전체	3.83	0.55	0.06	-0.14	
학생 참여적 의사결정구조	3.82	0.76	-0.46	0.52	

\* 주: Likert 5점 척도 (1=전혀 그렇지 않다, 2=그렇지 않다, 3=보통이다, 4=그렇다, 5=매우 그렇다)

## 2. 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향 분석

### 가. 구조적 관계 모형의 적합도 분석

교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 구조방정식 모형의 계수 추정방식은 최대우도법(Maximum Likelihood Method)을 사용하였으며, 구조적 관계를 분석하기에 앞서 본 연구 모형의 적합도 지수를 확인하였다. 본 연구모형의 적합도 지수 분석 결과, SRMR(.048)은 .05이하로, RMSEA(.052)는 .08이하로 양호한 모델 나타났으며, CFI(.941), NFI(.938), TLI(.936) 값은 .90 이상으로 모두 양호한 것으로 확인되었다.

**<표 5> 연구모형의 적합도 분석 결과**

구분	CFI	NFI	TLI	SRMR	RMSEA
연구모형	.941	.938	.936	.048	.052
적합판정기준	>.90	>.90	>.90	<.05 우수, <.10 양호	<.05 우수, <.08 양호



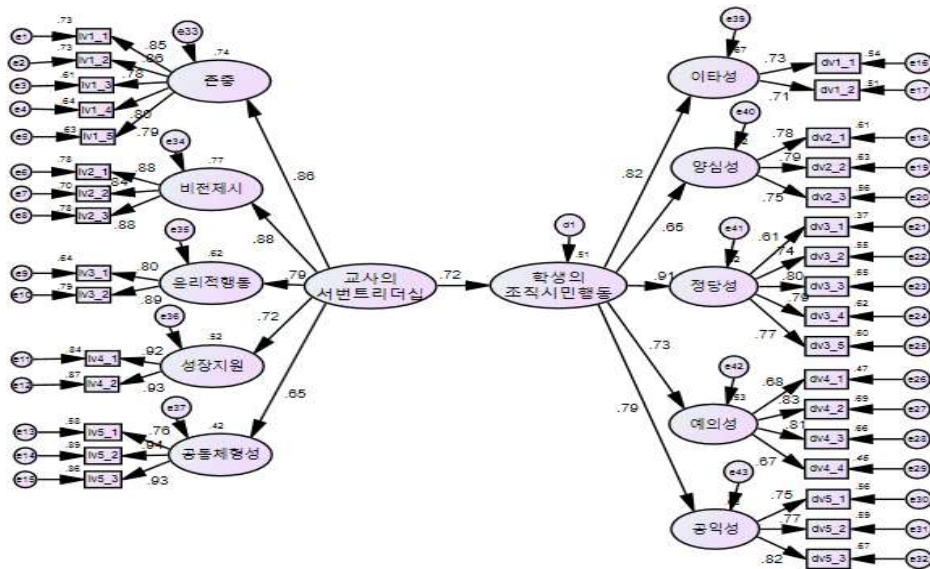
나. 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향 분석

교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향을 살펴보기 위해 구조방정식 모형 분석을 통해 경로분석을 실시하고 표준화 경로계수를 추정하였다. 그 결과, 교사의 서번트 리더십은 학생의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다( $\beta = .716, z = 34.367, p < .001$ ). 이는 구체적으로 교사의 존중, 비전제시, 윤리적행동, 성장지원, 공동체형성 행위가 학생의 조직시민행동인 이타성, 양심성, 정당성, 예의성, 공익성을 강화할 수 있음을 의미한다. 각 변인 간 경로계수는 다음 [그림 2]를 통해 확인할 수 있다.

<표 6> 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향에 대한 경로계수 추정치

경로	$\beta$	B	S.E.	C.R.(z)
교사의 서번트 리더십 → 학생의 조직시민행동	.716	.686	.020	34.367***

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



[그림 2] 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민 행동 간의 구조적 관계 분석 결과

3. 학생 참여적 의사결정구조의 조절효과 분석

학생 참여적 의사결정구조의 조절효과 검증을 위해 먼저 평균(3.82)을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하고, 집단별 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동

간의 경로계수를 분석하였다. 분석 결과, 학생 참여적 의사결정구조 구축 정도가 평균보다 높은 집단에서는 교사의 서번트 리더십이 1단위 증가하는 것은 학생의 조직시민행동 .704증가하는 것과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다( $z=23.907, p<.001$ ). 반면, 학생 참여적 의사결정구조가 평균보다 낮은 집단에서는 교사의 서번트 리더십이 1단위 증가하는 것은 학생의 조직시민행동이 .589증가하는 것과 유의한 관계가 있는 것으로 나타났다( $z=17.677, p<.001$ ).

<표 7> 학생 참여적 의사결정구조 구축 정도가 높은 집단과 낮은 집단, 2그룹 조절효과 분석

집단구분	경로	$\beta$	B	S.E.	C.R.(z)
학생 참여적 의사결정구조 구축 정도가 평균보다 높은 집단	교사의 서번트 리더십→ 학생의 조직시민행동	.704	.720	.030	23.907***
학생 참여적 의사결정구조 구축 정도가 평균보다 낮은 집단	교사의 서번트 리더십→ 학생의 조직시민행동	.589	.622	.035	17.677***

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

다음으로 이러한 집단 간 차이의 유의성을 검정하였다. 분석결과, 집단 간에 경로계수가 동일하도록 제약한 모델과 집단별 경로계수를 자유롭게 추정하는 모델의  $\chi^2$  값의 차이는 4.222로 나타났으며, 이러한 차이는 통계적으로 유의하였다( $p=.040$ ). 즉, 학생 참여적 의사결정구조 구축 정도에 따라 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향에는 차이가 있었으며, 이에 따라 학생 참여적 의사결정구조는 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 관계에 있어 조절효과를 가지는 것으로 확인되었다.

이는 학생 참여적 의사결정구조 구축 정도가 상대적으로 낮은 집단에서는 교사의 서번트 리더십 효과가 학생 참여적 의사결정구조가 잘 구축되어 있는 집단만큼 나타나지 않다는 것을 의미하며, 따라서 교사의 서번트 리더십이 제대로 된 효과를 발휘하기 위해서는 학교의 의사결정 구조가 먼저 학생의 참여를 보장하는 형태로 갖추어져야 할 필요성을 시사한다.

<표 8> 제약모델과 자유모델 간 차이의 유의성 검증 결과

Model	DF	CMIN	P	NFI Delta-1	IFI Delta-2	RFI rho-1	TLI rho2
제약모델	1	4.222	.040	.000	.000	.000	.000

#### 4. 논의

교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정구조 간의 관계를 분석한 결과를 종합하면 다음과 같다.

첫째, 학생들은 교사의 서번트 리더십, 자신의 조직시민행동, 학교의 학생 참여적 의사결정 구조를 보통(3점) 이상의 수준으로 인식하고 있었다. 다만 학생의 조직시민행동의 하위요인 가운데서는 공익성과 이타성이 다른 요인에 비해 상대적으로 낮은 수준을 보였다. 이는 강영혜 외(2014)와 이쌍철 외(2019)가 우리나라 학생의 시민성의 문제점으로 제시한 공동체 구성원으로서의 배려하고 존중하며 공동체 활동에 적극적으로 참여하려는 실천적 행동이 부족하다는 지적과 맥을 같이 한다. 그러므로 향후 공공활동 및 사회활동에 참여하는 시민을 양성하기 위해서는 책임을 갖고 적극적으로 참여하는 공익성, 다른 학생을 도와주려는 이타성에 보다 초점을 맞출 필요가 있다.

둘째, 교사의 서번트 리더십은 학생의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 교사의 서번트 리더십의 청소년의 시민성에 유의한 영향을 미친다고 보고한 최재영, 최윤진(2011)의 결과를 지지하며, 학교 외 조직을 대상으로 서번트 리더십과 구성원의 조직시민행동 간의 관계를 규명한 연구(이영균, 2015; 김진혁, 최은수, 2013)와도 맥을 같이 한다. 이를 통해 존중, 비전 제시, 윤리적 행동, 성장지원, 공동체 형성과 같은 교사의 서번트 리더십 행위가 학생의 실질적 참여와 시민행동의 실천을 이끌어 낼 수 있음을 확인하였다. 아울러 서번트 리더십의 효과성은 교육 외 조직뿐 아니라 교사와 학생 간의 관계에서도 유효하다는 점을 발견할 수 있었다. 단, 본 연구 결과와는 달리 전문계 고등학생에 한정하여 진행한 이혜정(2012)의 연구에서는 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 직접적 영향력을 미치지 않는 것으로 나타났다. 이는 조사 대상의 차이도 있겠으나 조직시민행동의 구성요소가 충성행동, 돕기행동, 근면행동, 주도행동으로 본 연구와 다르게 구성되어 있기 때문이기도 할 것이다. 따라서 향후 보다 많은 연구의 축적을 통해 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 구성 요소를 보다 정밀화 하는 작업이 필요할 것으로 보인다.

셋째, 학생 참여적 의사결정 구조의 구축 정도에 따라 교사의 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력에 차이가 나타나 학생 참여적 의사결정구조는 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 관계에 있어 조절효과를 가지는 것으로 확인되었다. 이는 교사의 리더십이 학교 문화 같은 환경적 맥락의 영향을 받을 수 있다는 선행 연구를 지지한다(최상균, 2011). 이는 교사의 서번트 리더십이 더욱 큰 효과를 발휘하기 위해서는 학교 리더십팀이 학생이 참여를 촉진하는 의사결정 구조를 구축하려는 노력도 추가로 기울여야 한다는 것을 시사한다. 즉, 교사는 서번트 리더십을 발휘할 수 있도록

노력하고, 학교는 학생이 주체적으로 학교 의사결정 과정에 참여하여 잠재력을 충분히 발휘할 수 있는 환경 조성에 힘쓴다면 금상첨화가 될 것이다.

## V. 결론 및 제언

본 연구는 선거연령 하향화에 따라 고등학생의 실천적 시민행동의 필요성이 강조되는 현 시점에서 고등학생의 조직시민행동의 중요성에 주목하여, 교사의 서번트 리더십이 학생의 시민행동 증진에 미치는 영향력을 확인하고 학교의 학생 참여적 의사결정구조가 이 두 변수 간의 관계를 조절하는지 검증하고자 하였다. 이를 위해 「한국교육중단연구 2013(KELS2013)」 6차연도(2018)에 해당하는 고등학교 2학년 학생의 응답 자료를 토대로 기술통계 분석, 구조방정식 모형분석, 다집단 분석을 실시하였다.

분석 결과, 첫째, 학생들은 교사의 서번트 리더십, 자신의 조직시민행동, 학교의 학생 참여적 의사결정 구조의 수준을 보통 이상으로 인식하고 있었다. 둘째, 교사의 서번트 리더십은 학생 조직시민행동 증가에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 학생 참여적 의사결정구조 구축 정도에 따라 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동에 미치는 영향에 차이가 나타나 학생 참여적 의사결정구조는 교사의 서번트 리더십과 학생의 조직시민행동 간의 관계를 조절하는 효과가 있는 것으로 확인되었다.

연구를 통하여 교사의 서번트 리더십이 학생의 조직시민행동 증진에 중요한 요인이라는 점을 확인하였으며, 교사의 서번트 리더십은 학교의 의사결정구조가 학생 참여적으로 구축되어 있을 때, 민주적인 소통의 토대 위에 보다 효과적으로 발휘될 수 있다고 결론 내릴 수 있다. 연구 결과를 토대로 교사의 리더십 개발과 학생의 조직시민행동 증진, 학생 참여적 의사결정 구조 구축에 도움이 되는 시사점을 다음과 같이 제시하고자 한다.

첫째, 학생의 조직시민행동 증진을 위한 주요 요소로서 교사의 서번트 리더십에 좀 더 관심을 가질 필요가 있다. 입시 위주의 교육으로 교과활동이나 교과 외 활동에서 시민행동을 발휘할 기회가 제한적인 고등학생에게는 교사의 서번트 리더십이 학생의 시민행동을 제고할 수 있는 대안적인 방안이 될 수 있기 때문이다. 교사들은 교육활동 과정에서 존중, 비전제시, 윤리적 행동, 성장 지원, 공동체 형성 행위를 통해 서번트 리더십을 발휘하려는 노력이 필요하다. 예비교사 양성과정과 교원 현직연수에서 교사 리더십 강화를 겨냥한 프로그램의 개발과 운영을 정책적으로 지원할 필요도 있다. 교사들이 서번트 리더십을 효과적으로 발휘할 수 있는 구체적인 행동지침과 리더십 사례가 보급되고, 지속적인 모니터링과 훈련을 위한 지원이 동반된다면 그 효과가 더욱 증폭될 수 있

을 것이다.

둘째, 교사의 서번트 리더십이 효과적으로 발휘될 수 있는 환경으로써 학생 참여적 의사결정구조에 주목할 필요가 있다. 최근 학교자치 활성화 기조에 따라 많은 학교에서 학생의 참여 증진을 겨냥한 의사결정구조를 구축하고 있으며, 이는 학생을 시민으로 길러내는 데 매우 중요한 요인으로 자리 잡고 있다.

본 연구 결과, 학생 참여적 의사결정 구조는 교사의 서번트 리더십을 발휘하는 조건으로도 기능할 수 있다는 점을 확인하였다. 즉, 학생 참여를 보장하는 의사결정구조는 학생과 교사 간의 수평적 관계를 형성하고 교사와의 상호작용을 유도함으로써 교사의 서번트 리더십이 성공적으로 발휘되는 조건이 될 수 있고, 학생은 의사결정 참여 과정에서 조직시민행동을 발휘할 수 있다. 교사의 서번트 리더십이 학생 조직시민행동 증진에 효과를 내기 위해서는 학교의 의사결정구조가 민주적 토대 위에 조성되어야 한다. 이를 위해서는 학급회의, 학생회의 등의 학생자치 조직을 활성화 하고, 중요한 학생 관련 안건은 모든 학생이 참석하는 학생 총회, 토론회 등을 통해 결정하는 체제를 구축할 필요가 있다. 학교 운영에 있어서도 학교운영위원회에 학생 대표 참여를 의무화하고, 공청회, 설문조사, 학생 의견제출 등 다양한 학생들이 다양한 방법으로 학교 운영에 참여할 수 있도록 보장해야 할 것이다.

셋째, 학교조직 리더십 연구에 있어 교사 리더십의 중요성이 보다 강조되어야 할 것이다. 그동안 학교단위 리더십 연구는 주로 교장, 교감을 학교의 리더로 상정하고, 교장, 교감의 리더십 행동유형을 밝히려는 것에서부터 분산적 리더십, 변혁적 리더십 등 리더십 유형이 학교 효과성이나 교사조직에 미치는 영향에 이르기까지 다양한 차원에서 연구가 이루어졌다. 그러나 교사 리더십 행위는 상대적으로 소홀하게 다루어 졌다. 교사 역시 단순히 교과지식의 전달자 역할만 하는 것이 아니라 학생지도, 학교 및 학급경영 등 교육 전반에 있어 학생의 행동의 방향을 제시하고, 변화를 유도하는 리더로서의 역할을 수행한다. 따라서 다양한 유형의 교사 리더십 행위를 구체적으로 살펴보고, 이러한 리더십이 발휘되었을 경우 교육 장면과 학교 조직에서 어떤 효과가 나타날 수 있는지 연구를 통해 지적으로 밝혀 나갈 필요가 있다.

본 연구는 학생의 조직시민행동이 강조되는 현 시점에서 학생 존중과 소통을 기반으로 한 교사의 서번트 리더십의 영향력을 밝히고, 이 사이에서 환경적 맥락으로서 학생 참여적 의사결정구조의 조절효과를 밝혀냈다는 데 의의가 있다. 이를 통해 교사의 서번트 리더십 역량을 증진시킬 수 있는 정책적 지원과 교사의 의지가 필요하다는 시사점을 제시하였으며, 학교의 의사결정 구조를 학생 참여적으로 조성하기 위한 학교의 노력도 동반되어야 한다는 점을 제시하였다. 또한 상대적으로 연구가 부족하였던 교사의 서번트 리더십과 학생 조직시민행동의 하위요인을 밝히고 전국적 데이터에 기반하여 이론적

구조를 확인하였다는 의의가 있다.

마지막으로 본 연구는 기 수집된 조사 자료에서 연구 목적에 맞는 문항을 재구성하여 분석하였다는 점에서 다음과 같은 한계를 가진다. 첫째, 측정 문항의 제한으로 교사의 서번트 리더십, 학생의 조직시민행동, 학생 참여적 의사결정 구조의 개념을 엄밀하게 측정하지 못했다. 특히 학생 참여적 의사결정 구조의 경우 KELS2013에서는 5개의 문항만 조사하고 있어 다른 변인과는 달리 하위변인을 구성하지 못하였다. 둘째, 분석 방법론의 한계로 인해 분석 시 연구대상자의 배경변인 특성을 포함하지 못하였다. 이로 인해 본 연구의 결과는 가외변인의 영향을 완전히 배제하지 못했다는 한계를 지닌다. 셋째, KELS2013은 교사와 학교 변인에 대한 배경조사를 실시하지 않고 있어 서번트 리더십에 영향을 미칠 수 있는 교사와 학교 변인에 대한 분석을 연구에 포함하지 못하였다. 서번트 리더십은 리더 개인의 경험과 환경적 맥락에 영향을 받는 만큼 향후 교사의 교직경력이나 학력, 전문적 학습공동체 참여 여부, 학교 문화적 요인 등 다양한 변인의 조절효과를 규명하는 후속 연구가 이루어져야 할 것이다.

## 참고문헌

- 강경석, 정남숙. (2007) 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감 및 학교조직몰입 간의 관계, **한국교원교육연구**, 24(3), 1-24.
- 강영혜, 박성호, 설가인, 임후남, 정동철, 황정원. (2014). 2014 KEDI 학생역량지수 조사. 서울: 한국교육개발원.
- 교육부. (2018). **민주시민교육 활성화를 위한 종합 계획**.
- 곽기영. (2019). R을 이용한 구조방정식모델링: 매개효과분석/조절효과분석 및 다중집단분석. **지식경영연구**, 20(2), 1-24.
- 구자원. (2017). 학교장의 서번트 리더십과 조직 내 의사소통이 초등교사의 조직몰입에 미치는 영향. **리더십연구**, 8(2), 55-79.
- 권순구, 봉미미, 김성일. (2016). 학습자의 학업성취, 동기, 수업참여에 대한 예측요인으로서의 교사-학생관계 교사효능감. **한국교육학연구**, 22(3), 265-299.
- 김계수. (2015). **R-구조방정식 모델링**. 서울: 한나래.
- 김근진, 이현철. (2015). 교사-학생관계의 변화가 중학생의 학업성취도 향상에 미치는 영향: 패널자료분석(panel data analysis)을 사용하여. **교사교육연구**, 54(1), 59-73.
- 김미경. (2017). 감성리더십과 자기효능감, 고객지향성 간의 관계연구. 박사학위논문. 대구한의대학교.
- 김영신, 박가나. (2014). 친인권적 교실 문화 경험이 중학생의 인권 태도에 미치는 영향. **사회과교육연구**, 21(3), 85-100.
- 김위정. (2012). 가정환경과 학교경험이 청소년의 시민성 형성에 미치는 영향. **한국청소년연구**, 23(1), 201-222.
- 김은영. (2012). 초등학교 교감의 서번트 리더십과 교사의 조직몰입과의 관계 연구. 석사학위논문. 서울교육대학원.
- 김은정, 이상수. (2018). 고등학생의 공감적 학교공동체 역량, 공동체의식 및 삶의 만족도 간의 구조적 관계. **학습자중심교과교육연구**, 18(15), 917-936.
- 김지현, 고장완. (2016). 학교장의 진정성 리더십이 교사효능감을 매개로 학교조직효과성에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 33(4), 275-296.
- 김진철, 윤소희. (2018). 학생이 지각하는 학습자중심 수업방법과 민주시민의식의 관계. **교육정치학연구**, 25(4), 199-217.
- 김진혁, 최은수. (2013). 기업체 중간관리자의 서번트 리더십, 학습조직, 조직시민행동, 조직유효성 간의 구조적 관계분석. **한국HRD연구**, 8(4), 1-25.
- 김현경, 김신영. (2015). 인권친화적 학교문화가 청소년의 시민의식에 미치는 영향. **시민교육연구**, 47(2), 29-52.
- 김현주. (2015). 중학생의 시민의식에 영향을 미치는 학교 요인 분석. **중등교육연구**,

63(2), 175-206.

- 남부현, 최석규. (2019). 고등학생이 지각한 교사의 리더십이 학교 생활적응 및 학업성취도에 미치는 영향. **교육문화연구**, 25(5), 739-757.
- 문수백. (2009). **구조방정식 모델링의 이해와 적용**. 서울: 학지사.
- 반희경. (2008). 중학생의 자치활동이 민주시민의식에 미치는 영향: 동아리활동과 학생회활동을 중심으로. 석사학위논문. 순천대학교.
- 박가나. (2009). 청소년 참여활동이 공동체의식에 미치는 효과. **청소년학연구**, 16(10), 273-306.
- 박광희, 김대관. (2018). 구조방정식을 이용한 감정노동과 직무만족에 대한 감정지능의 2그룹 조절효과 차이. **관광레저연구**, 30(12), 445-460.
- 박기수, 박혜진. (2016). 단위학교에서의 민주적 의사결정참여가 교사 협력, 수업 개선 활동 및 교사 효능감에 미치는 영향. **학습자중심교과교육연구**, 16(6), 951-972.
- 박수원, 김셋별. (2016). 자기회귀교차지연 모형을 적용한 청소년의 사회적 관계성과 공동체 의식 간의 종단적 관계 검증. **한국청소년연구**, 27(2), 5-32.
- 박수정, 방효비. (2019). 교사학습공동체와 민주적, 협력적 학교문화의 관계. **학습자중심교과교육연구**, 19(2), 623-639.
- 박진규, 김태연. (2018). 교사의 진정성리더십이 학생의 성취동기 및 학교생활 적응에 미치는 영향. **청소년문화포럼**, 55, 한국청소년문화연구소.
- 성낙돈. (2008). 학교장의 변혁적 리더십과 교사의 참여적 의사결정이 학생, 수업, 학교 조직에 대한 교사헌신에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 25(1), 137-158.
- 성영태. (2011). 변혁적·서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향. **정책분석평가학회보**, 21(4), 199-225.
- 신숙희, 장영철. (2011). 서번트 리더십이 부하직원의 리더신뢰에 미치는 영향에 관한 연구: 서번트 리더십 연구의 진화과정에 나타난 리더에 대한 신뢰를 중심으로. **경영사학**, 58, 143-180.
- 신재흡. (2013). 학교장의 서번트 리더십과 임파워먼트가 조직시민행동에 미치는 영향 분석. **한국교육학연구**, 19(1), 275-298.
- 안상록. (2017). 서번트리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구: 임파워먼트 매개효과를 중심으로. 박사학위논문. 전남대학교.
- 양지혜, 김종인. (2017). 상사의 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 일의 의미의 매개효과. **전략경영연구**, 20(1), 34-53.
- 유승상. (2017). 서번트 리더십에 대한 인식이 조직효과성에 미치는 영향: 참여적 의사결정과 신뢰의 매개효과를 중심으로. 석사학위논문. 서울시립대학교.
- 윤대균. (2005). 호텔조직에서의 서번트리더십이 종사원의 태도에 미치는 영향. 박사학위 논문. 대구대학교.



- 윤철호, 최광돈. (2015). R을 이용한 공분산 기반 구조방정식 모델링 튜토리얼: Lavaan 패키지를 중심으로. **디지털융복합연구**, 13(10), 121-133.
- 이기용. (2016). 대학 행정직 상급 번트 리더십, 하급자의 팔로워십 및 직무만족 간의 구조 관계 분석. **학습자심교과교육연구**, 16(5), 99-220.
- 이쌍철, 김미숙, 김태준, 이호준, 김정아, 강구섭, 설규주, 임희진. (2019). **초·중등학교 민주시민교육 활성화를 위한 방향과 과제**. 진천: 한국교육개발원.
- 이영균. (2015). 정보공무원의 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 연구. **한국경찰연구**, 14(1), 157-188.
- 이혜정. (2012). 전문계 고등학생이 지각한 교사의 서번트 리더십이 자기효능감 및 조직시민행동에 미치는 영향. **교육종합연구**, 10(3), 29-51.
- 이호준, 이쌍철, 김정아, 김혜진, 박근영, 백승주, 김형철, 송경오, 황지원. (2019). **학교 민주성 진단 도구 개발을 위한 기초 연구**. 진천: 한국교육개발원.
- 정문성, 최현희, 전영은. (2017). 협동학습이 민주시민의식에 미치는 영향: 또래지지, 교사지지, 부모지지 및 사회적 자아개념의 매개효과를 중심으로. **시민교육연구**, 49(3), 127-145.
- 정병삼. (2012). 부모, 교사, 친구관계에서 지각하는 지지가 초기 청소년들의 학업성취에 미치는 종단적 효과. **한국청소년연구**, 23(2), 131-159.
- 정택철. (2012). 교수의 변혁적 리더십과 학생의 학습몰입, 학과동일시 및 학교를 위한 시민행동 간의 관계 연구. **한국산학기술학회논문지**, 13(2), 583-596.
- 조운정, 박미희, 박진아, 이지영. (2015). **경기도 학생자치 실태 및 활성화를 위한 연구**. 수원: 경기도교육연구원.
- 조태준. (2014). 참여적 의사결정과 직무성과 간 관계에 대한 심리적 임파워먼트의 매개효과 연구. **한국인사행정학회보**, 13(2), 211-239.
- 최남례. (2006). 유아 서번트리더십 교육프로그램 개발연구. 박사학위논문. 숙명여자대학교.
- 최동주. (2008). 서번트 리더십과 조직몰입 간의 조직에 한 신뢰 매개효과. **한국콘텐츠학회논문지**, 8(12), 334-346.
- 최상균. (2011). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 리더십 및 교사리더십과 교사 효능감, 학교조직효과성 간의 관계. 박사학위논문. 인천대학교.
- 최우경, 김진숙. (2012). 대학생의 생활스트레스와 자살생각과의 관계: 인지적 정서조절의 조절효과와 매개효과. **상담학연구**, 13(1), 255-272.
- 최재영, 최윤진. (2011). 교사의 리더십이 청소년의 시민성에 미치는 영향 카리스마 리더십과 서번트 리더십을 중심으로. **청소년시설환경**, 9(4), 71-83.
- 하송아, 박세훈. (2020). 중학교 교사의 학생자치 지도 경험에 관한 내러티브. **교육종합연구**, 18(2), 63-88.

- 한신희. (2020). 초등학교 교장과 교감의 변혁적 리더십이 신뢰와 임파워먼트를 매개로 교사 조직시민행동에 미치는 영향. 석사학위논문. 한국교원대학교.
- 함은혜, 백선희. (2016). 고등학생 시민의식에 영향을 미치는 학교 경험 분석. **학습자중심교과교육연구**, 16(5), 761-783.
- Block, P. (1998). From leadership to citizenship. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership: Service, stewardship, spirit, and servant-leadership* (pp. 87-95). New York, NY: Wiley.
- Bogler, R., & Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making? *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 52-69.
- Ghasabeh, W. S. (2018). Understanding why servant leadership works for employee engagement: Servant leaders can inspire employees to be engaged in organizational decision-making. *Leadership Excellence*, 35(8), 56-57.
- Kernodle T., & Noble D. (2012). Organizational citizenship behavior: Its importance in academics. *American Journal of Business Education*, 6(2), 235-239.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Hu, J., & Meuser, J. D. (2015). *Servant leadership antecedents, consequences, and contextual moderators*. In D. V. Day(Ed), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Livovich, M. P. (1999). *An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana*. Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington M. A.: Lexington Bo-analytic Books.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Human Performance*, 10(2), 133-151.

- Polatcan, M. (2020). The Effect of servant leadership on teacher alienation: The mediating role of supportive school culture. *International Online Journal of Educational Sciences*, 12(3), 57-67.
- Spears L, C. (1995). *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit and servant - leadership*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Tarter, C. J., Sabo, D., and Hoy, W. K. (1995). Middle school climate, faculty trust and effectiveness: A path analyses. *Journal of Research and Development in Education*, 29, 41-49.
- Vigoda-Gadot, E., Beerli, I., Birman-Shemesh, T. & Somech, E. (2007). Group-level or ganizational citizenship behavior in the education system: A scale reconstruction and validation. *Educational Administration Quarterly*, 43(4), 462-193.

## ABSTRACT

### **An Analysis of the Influence of Teacher's Servant Leadership on High School Students' Organizational Citizenship Behavior : the Moderating Effects of Students' Participatory Decision-making Structure**

**Jeong, Eunha**(Doctoral Student, Chung-Ang University)

**Lee, Eungyeong**(Doctoral Student, Chung-Ang University)

**Jang, Hyeonjun**(Master Student, Chung-Ang University)

**Yoon, Yeaji**(Master Student, Chung-Ang University)

**Ta Thi Ngoc Diep**(Master Student, Chung-Ang University)

**Kim, Eegyeong**(Professor, Chung-Ang University)

The purpose of this study was to verify the effect of teachers' servant leadership on students' organizational citizenship behavior and the moderating effects of students' participatory decision-making structure on this relationship. The study used 「KELS 2013」 data collected from 2018 with the participation of 6,003 high school students. The results were as follows: Firstly, the levels of teachers' servant leadership, students' organizational citizenship behavior, and students' participatory decision-making structure perceived by high school students were all found to be high. Secondly, the degree of teachers' servant leadership perceived by students had a significant influence on students' organizational citizenship behavior. Thirdly, students' participatory decision-making played a role as a moderating factor in the relationship between teachers' servant leadership and students' organizational citizenship behavior. The results of this study are expected to be used as basic data to find ways to develop policies that promote teacher leadership and organizational citizenship behavior as well as participatory decision-making among students.

**[Key words] Servant Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Students' Participatory Decision-Making Structure, KELS**