

## 교장의 리더십 행동유형과 교사의 조직시민행동 수준간 관계성에 대한 실증연구\*

An Empirical Study on the Leadership Pattern of Principals and  
Teachers' Organizational Citizenship Behavior

이 장 익(아주대학교 부교수)  
김 화 진(교육과학기술부)  
김 민 수(한양대학교 부교수)\*\*

### 요 약

조직시민행동(OCB:Organizational Citizenship Behavior)이란 공식적 역할 외 행동의 관점에서 명시적, 직접적으로 공식적 보상을 받지 않으면서도 조직의 기능을 총체적으로 촉진하는 개인의 자발적, 자유재량적 행동으로 정의된다. 본 연구의 목적은 교원OCB 수준과 학교장의 리더십 행동유형간의 관계구조를 실증적으로 확인하는 것에 있었다. 이를 위하여 수도권 초중등학교 교원 789명과 학교장 417명을 대상으로 OCB와 리더십 행동에 관한 설문조사를 실시한 결과 교원의 OCB 요소별 인식도와 학교장의 리더십 행동 간에 유의한 정적 상관관계가 있음을 확인할 수 있었으며 리더십 유형의 차이가 교원OCB에 영향을 주는가에 대한 분석 결과 OCB 요소 중 2개에서 리더십 유형차이가 의미있음을 발견하였다. 끝으로 학교장이 인식한 리더십 행동과 교원의 OCB인식도 간에도 관계지향적 차원과 과업지향적 차원 모두에서 교원의 OCB 요소와 유의한 정적 상관관계를 보여주고 있음을 확인하였다. 본 연구의 결과 교원의 OCB 수준은 학교리더십 변수와 연계되어 있음을 알 수 있었다.

주제어: 조직시민행동, 학교조직, 학교장, 리더십 유형, 교원

## I. 서 론

\* 이 연구는 선진사회연구원의 연구비 지원에 의해서 수행되었습니다. (선진사회연구원 2009-2)

\*\* 교신저자, kimmin@hanyang.ac.kr.

\*\* 원고접수(10.04.25). 심사완료(10.05.28). 수정완료(10.06.03)

조직시민행동(OCB: Organizational citizenship behavior)의 개념에 대하여 Oplatka (2009:377)는 다음과 같이 요약하고 있다. 첫째 OCB란 공식적 기대수준 이상의 자발적인 업무관련 행동이다. 둘째, OCB는 개인적 선택에 의한 행동이며 외부로부터의 강제적 행동이 아니다. 셋째, OCB는 조직구성원 및 조직목표에 긍정적인 행동을 의미한다. OCB의 개념을 다시 요약하면 어떠한 구체적 보상에 대한 기대에 의존하지 않는 자발적인 조직목표 성취 지향적 행동패턴을 의미하고 있다.

이타적이고 보상지향적이지 않으며 자발적인 조직구성원의 조직목표 지향적 행동이라는 OCB개념은 영리조직 및 공공조직의 경영관리적 측면에서 매우 높은 관심을 받아왔다 (Chompookum and Brooklyn, 2004; Organ, 1988). OCB의 개념은 조직문화, 조직풍토, 조직몰입등의 개념과 연계되어 생산조직, 정부조직, 서비스 조직 등 다양한 분야에서의 응용 연구가 활발하게 진행되고 있다.

OCB의 개념은 학생의 건강한 성장을 지향하는 전통적인 스승으로서의 이미지를 설명하고 있다. 물질적 보상이나 관료적 지침과 상관없이 자발적이고 이타적이며 교육목표 지향적인 헌신적 교사상은 학교교육의 개선방향이자 해결방안으로 자주 제시되고 있다. 그럼에도 불구하고 차성현과 정태욱(2008)이 수행한 교사의 직무만족과 직무몰입 수준과 조직시민행동 관련 연구 등 학교교육분야에 있어서 OCB에 대한 관심도 높아가고 있음을 알 수 있다.

이 연구는 OCB의 개념이 교원의 역할수행 향상 및 학교경영개선에 기여할 뿐만 아니라 향후 교원재교육 및 학교경영자 재교육과정에 있어서 OCB개념을 이해할 필요가 있다는 전제를 가지고 수행되었다. 이러한 관점에서 이 연구의 목적은 교원의 조직시민행동과 교장의 리더십 행위유형간의 관계를 실증적으로 확인하여 학교경영개선 및 교원교육개선에 기여할 수 있는 시사점을 찾는 것으로 제시된다. 연구목적을 성취하기 위하여 다음과 같은 보다 구체적 연구문제를 설정하였다.

첫째, 교원이 인식한 조직시민행동 요소와 학교장리더십 행위요소간의 관계구조를 분석한다.

둘째, 학교장리더십 행동유형의 차이가 교원의 조직시민행동에 영향을 주는 지 확인한다.

셋째, 학교장이 인식한 교원의 조직시민행동 요소와 학교장 리더십 행위요소 간의 관계구조를 분석한다.

이 연구에서 사용된 학교장 리더십 행위유형은 리더십의 2차원적 접근의 대표이며 보편

적 활용성을 갖고 있는 Blake&Mouton(1968)의 과업지향 및 관계지향적 리더십 유형으로 설정하였다. 또한, 교원의 조직시민행동 측정 개념은 선행연구(Organ, 1988; Oplatka, 2009)를 바탕으로 연구진 및 전문가의 협의를 거쳐 동료교사와의 협동, 교외봉사, 시간 준수, 학생 및 학부모와 의사소통 그리고 동료교사와의 공유행동 등 5가지 영역으로 설정하였다.

학교장의 리더십행동과 교원의 OCB개념을 구조적으로 분석하려는 본 연구의 시도는 학교교육의 내적 역량의 충실성이란 학교경영층의 전문적 리더십과 교원의 헌신도 등으로 구성되며 이와 같은 내적 역량이 전제되지 않는 한 재정적 투입이나 제도적 혹은 규제적 정책 등 외생적 학교개혁노력은 성공하기 어렵다는 Grubb(2009)의 주장과 맥락을 같이 하는 것이라 볼 수 있다. 특히 학교조직의 특수성을 고려한다면 교원의 이타적이고 자발적이며 교육목표 지향적 행동의 개념은 학교교육 개혁정책의 관점에서도 중요하다고 본다. 또한 학교장 리더십 연구에 있어서도 교원의 OCB개념은 새로운 변수로 응용될 수 있을 것이다.

## II. 이론적 배경

### 1. 조직시민행동의 개념

조직시민행동(Organizational Citizenship Behavior: OCB)이란 조직에게 유의하지만 직무 규정에는 포함되어 있지 않으며 공식적으로 보상하기 어려운 행위를 말한다(Motowidlo, 2000). 즉, 조직 구성원들의 조직 내의 역할 외 행동(extra-role)이라고 할 수 있다. 조직구성원들의 자발적인 노력 등 직무 외 행동에 대한 관심은 Katz(1964)에서 시작되었다. 그는 조직 효율성의 차원에서 가장 필수적인 구성원의 행동으로 구성원들이 규정된 역할 이상의 창조적이고 자발적인 활동에 참여해야 한다고 강조하였다.

조직시민행동의 개념에 대한 여러 논의들은 다음과 같은 몇 가지 비슷한 요소를 내포하고 있다. 첫째는 종업원들의 업무 수행 상 요구되는 역할요건 또는 공식적인 직무기술 이상의 행동이라는 점이다. 둘째는 자유재량적인 행동이라는 것이며 셋째는 조직의 공식적인 보상체제에 의해 직접적이거나 명백하게 보상이 주어지지 않는다는 것이다(Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997). 마지막으로 조직의 효과성과 성공적인 기능발휘에 중요한 역할을 한다는 점이다(Organ, 1988).

이상의 개념을 정리하여 Organ(1988)은 조직시민행동을 “역할 외 행동의 관점에서 명시적, 직접적으로 공식적 보상을 받지 않는 행동으로, 조직의 기능을 총체적으로 촉진하는 개인의 자유 재량적 행동”이라고 정의하고 있다. 즉, 조직시민행동은 의무적으로 구성원을 돕는 행동이 아니라 개인의 자유재량에 의한 행동이며 이러한 행동들은 공식적인 보상 시스템 하에서는 보상되지 않으나 조직의 유효성을 증가시키는 행동을 말한다.

조직시민행동의 구성요소는 학자에 따라 다양하게 규정되고 있다. 그중 Organ(1988)은 조직시민행동의 구성요소를 다음의 다섯 가지로 제시하였으며 이 다섯 가지 구성요소는 다른 연구자들의 제안에 비해 상대적으로 포괄적이며 최근의 많은 연구자들이 이를 분석의 대상으로 삼고 있다.

1. 이타주의(Altruism)는 업무를 중심으로 어려움에 처한 동료들 돕거나 신입직원에게 자상한 교육을 해주는 등의 자발적인 행동으로 조직 내 타인에게 도움을 주어 조직의 능률을 증대시키는 행동이다.
2. 양심성(Conscientiousness)은 조직에서 공식적으로 요구되는 수준 이상의 역할을 수행하는 활동이다.
3. 스포츠맨십(Sportmanship)은 조직 내에서 발생하는 불평, 고충 등을 잘 견디며 규칙이나 관정에 승복하는 자발적인 행동이다.
4. 예의성(Courtesy)은 조직구성원과 조직생활 중 문제가 발생하지 않도록 충분히 사전에 점검하고 다른 사람의 입장을 살피는 등의 배려있는 행동을 들 수 있다.
5. 시민정신(Civic virtue)은 조직 내 행사 및 회의에 참여하며, 조직의 지침을 숙지하는 등의 조직의 정치적 활동에 부응하는 행동이다.

조직시민행동의 구성요소에 대한 연구로서 Smith, Organ & Near(1983)은 타인에게 도움을 주지만 공식적으로는 반드시 요구되지 않는 직무행동들을 조사하여 이것을 요인분석하였다. 그 결과 조직시민행동의 구성요소를 이타주의와 일반화된 순응의 차원으로 분류하게 되었다.

이타주의는 새로운 구성원에게 오리엔테이션을 해주거나 힘든 일을 하고 있는 동료들 돕는 것과 같은 대면상황에서 특정개인을 직접적으로 돕기 보다는 조직 내 구성원들을 간접적으로 돕는 양심의 비개인적인 행태를 띤다. 이에 비하여 일반적 순응은 특정인과는 무관한 비인칭(impersonal)의 조직시민행동으로서, 출근이나 작업시간의 활용, 또는 회사규칙 준수에 있어서의 양심을 그 예로 들 수 있다. 따라서 일반적 순응은 그 행동의 효과가 특

정인에 귀속되지 않고 조직전체에 고루 퍼지는 유형을 지칭한다.

위와 같은 두 하위차원의 연구는 다른 연구에서도 지지된다(Organ, 1997). Williams (1988)는 조직시민행동의 구성요소를 개인을 위한 조직시민행동(OCB -Interpersonal: OCBI)와 조직을 위한 조직시민행동(OCB-Organizational: OCBO)의 두 가지로 제시하였다. 전자는 개인에 대한 조직시민행동으로서 즉시의 혜택은 특정개인에게 돌아가되, 후에 간접적으로 조직의 혜택으로 귀속되는 행동유형이며, 후자는 조직전반에 혜택이 귀속되는 행동유형이다. 따라서 이들은 각각 Smith(1983)와 그의 동료들의 연구의 중요 개념인 이타주의와 일반적 순응에 일치하는 개념이다.

조직시민행동의 중요성은 예전부터 주장되어 왔었고, 최근 조직시민행동이 조직구성원들의 성과로 평가받는 업무 내 행동만큼 큰 효과를 가진다고 입증됨에 따라서 그 중요성이 더해가고 있다(Podsakoff, MacKenzie, & Hui, 1993; Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000). Organ(1988)은 조직시민행동은 그 개개의 행동은 미약해 보일지는 몰라도 장기적으로, 여러 사람이 조직시민행동을 수행할 때 조직을 효과적으로 만든다고 하였다. 여러 학자들의 연구가 이를 뒷받침해주고 있는데, 예를 들면 구성원들의 조직시민행동이 기업의 직접적인 판매성과에 긍정적인 관계가 있는 것을 확인하였고 또 보험사를 대상으로 한 연구에서 조직시민행동이 부서의 전반적인 생산성에 긍정적인 영향을 미치는 것을 알 수 있었다(Podsakoff et al., 2000).

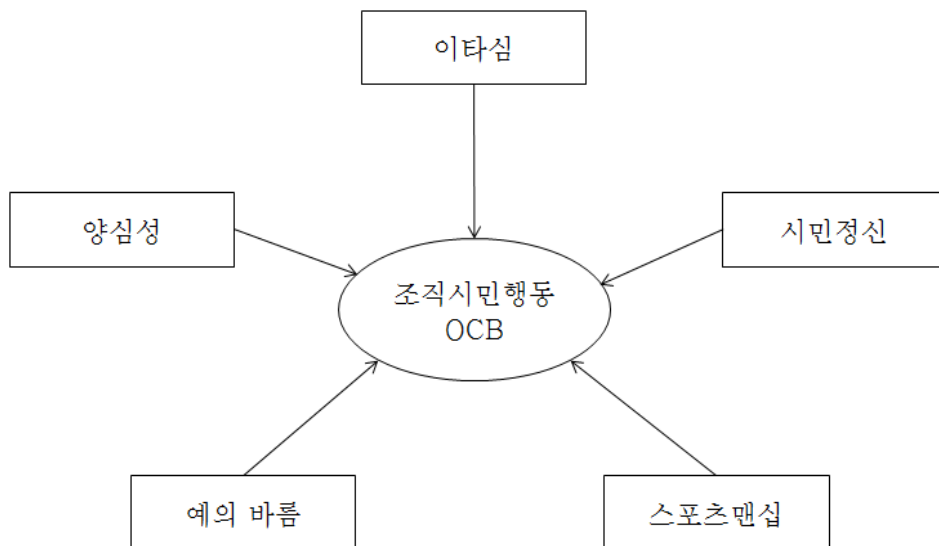
지금까지 연구된 조직시민행동의 선행변인으로는 성격(Organ, 1988), 교육수준(Smith, 1983), 직무만족(Bateman & Organ, 1983), 그리고 조직공정성(Moorman, 1991; Organ, & Konovsky, 1989) 등 많은 요인들이 파악되었다. 이 요인들은 그 속성에 따라 크게 구성원의 특성, 과업특성 그리고 사회적 관계 특성으로 범주화 될 수 있다. 또한 이 연구를 통해 조직에 대한 긍정적인 태도와 행동의 형성이 조직시민행동의 증가를 가져온다는 것을 알 수 있다.

조직시민행동에 대한 개념적 정의가 이루어진 후에 조직시민행동에 대한 많은 연구가 있었지만(Organ, 1988; Organ & Ryan, 1995), 최근까지도 학교에서의 조직시민행동에 대한 연구 분야는 간과되어왔다 (DiPaola & Tschannen-Moran, 2001; DiPaola & Hoy, 2004; Jurewicz, 2004).

학교에서의 조직시민행동은 초기의 연구와 달리 조직시민행동의 구성요소를 통합적으로 본다. DiPaola & Tschannen-Moran (2001)는 요인 분석 연구에서 학교에서의 조직시민행동의 구성요소를 앞서 소개한 다섯 개나 두 개의 차원에서가 아닌 하나의 통합적인 하위차원으로 나타내었다. 즉, 조직을 위한 조직시민행동과 개인을 위한 조직시민행동을 하나로

통합하였다. 다음의 [그림 1]은 조직시민행동의 5가지 요소를 통합된 개념으로 나타내고 있다.

결론적으로, 조직시민행동의 개념에 대한 여러 논의들은 다음과 같은 요소를 내포하고 있다. 첫째는 구성원의 업무 수행 상 요구되는 역할요건 또는 공식적인 직무기술 이상의 행동이라는 점이다. 둘째는 자유재량적인 행동이라는 것이며 셋째는 조직의 공식적인 보상 체제에 의해 직접적이거나 명백하게 보상이 주어지지 않는다는 것이다(Netemeyer, Boles, McKee, & McMurrian, 1997). 마지막으로 조직의 효과성과 성공적인 기능발휘에 중요한 역할을 한다는 점이다. 비록 개인의 하나의 행동이 조직의 효과성에 영향을 미치지 않지만 시간을 거쳐 조직시민행동이 누적되면 조직의 효과성은 향상된다(Bolino & Turnley, 2003; Organ, 1997).



[그림 1] 조직시민행동의 구성요소

## 2. 학교장 리더십과 OCB

학교장의 성공적 역할 수행은 지금 학교교육의 위기극복을 위하여 중요한, 그러나 어려운 과제이다. 학교장의 중요성에 대한 이유는 글로벌한 차원에서 학교교육의 기본적 구조와 운영체제가 도전받고 있는 현실적 도전에 대응하여 교육과정과 교수-학습활동, 교사의 역량 강화, 교육자원의 획득과 배분, 다양한 학교 관련 이해관계자 간의 갈등 조정 등 다양한 영역에서 합의에 바탕한 의사결정을 주도하여야 한다는 어려운 과제를 담당하기 때문이다.

학교장의 역할수행에 대한 중요성이 더욱 높아지는 배경을 김이경(2007)은 다음과 같이 요약하고 있다. 첫째, 학교교육에 대한 불신과 불만이 높아지는 동시에 사교육 의존도가 심화되고 있는 맥락에서 학생 및 학부모의 부정적 태도와 인식을 전환하고 교육열을 올바른 방향으로 유도하기 위한 학교장의 역할이 더욱 중요시되고 있다. 둘째, 단위학교 자율성 확대와 다양한 구성원의 참여에 따른 교육공동체 이해당사자 간 갈등이 증대하고 있는 상황에서 학교장의 갈등해결 및 조정역할은 더욱 중요시되고 있다. 셋째, 학교운영위원회의 도입과 단위학교책임경영제도의 수립은 관료적, 위계적 문화에 익숙한 학교장의 역할변화를 요구하고 있다.

그러나 학교장 리더십의 특성은 바로 교원과 학생이라는 학교 구성원(follower)의 성장과정으로 판정되어야 한다는 것에서 찾을 수 있다. 학교장 리더십의 성공과 실패는 성과를 통하여 판정되는 것이며 이 성과는 결국 구성원의 수행성과에 의해 나타나는 것이다. 학교장리더십의 효과성은 구성원의 성장 여부에 달려있다고 할 수 있다. 더 나아가 관료제적 조직관리가 한계성을 가질 수 밖에 없는(Cuban, 1988) 학교조직의 특수성을 고려한다면 학교장 리더십에 대한 관점이 구성원의 자율적이고 자발적인 행동특성과 연계되어야 한다는 점을 다시 확인할 수 있다.

그렇기 때문에 OCB의 개념과 학교장의 리더십 역할을 같이 생각하는 이유는 지시-감독적 리더십행동에서 '자발적 참여'와 '헌신'을 목표로하는 새로운 리더십 행동을 강조하기 때문이다.. 더 나아가 교원의 교육활동이 매우 전문적인 특성을 가지고 있으며 이에 따라 학교장의 리더십은 전문가 조직에 적합한 구성원의 전문성 향상 그리고 이에 따른 자율성 향상으로 제시되고 있다. 이러한 맥락에서 교원의 OCB와 학교장리더십 행동요소의 관계구조를 확인하는 것은 교원의 자율적 교육활동과 교육에 대한 헌신적 노력의 과정에서 학교장의 리더십이 어떠한 구조적 관계성을 이해하는 것이라 하겠다.

### 3. 학교장 리더십 행동요소와 교원의 조직시민행동

조직시민행동은 조직을 운영하는 경영관리 기능으로서 기본이며 주요한 기능인 리더의 리더십 유형에 영향을 받는다(Podsakoff, Mackenize, Paine, & Bacharach, 2000). 리더십의 본질이 부하들이 기대하는 것보다 더 많은 행동을 하도록 하는 것(Yukl, 1989), 기대수준 이상의 성과를 달성하도록 하는 것(Bass, 1985), 리더와 부하 양자 모두의 동기유발 수준과 도덕 수준을 높이는 관계를 창조해 나가는 과정이라고 할 때, 리더십은 역할 내 성과보다는 역할 외 성과를 중요시한다. 이는 공식적인 보상시스템에 의해서 직접적으로 명백하게 인식되지 않으나 총체적으로 조직이 효과적으로 기능을 발휘하는데 기여하는 행동으로 조직시민행동에 영향을 미치는 것으로 볼 수 있다(Organ, 1988).

지금까지 리더십과 조직시민행동의 관계에 관한 연구들은 대부분 리더십 유형을 상호배반(mutually exclusive)적 개념으로 구분하고 있다. 즉, 변혁적 리더십과 거래적 리더십, 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십 등과 같이 리더십 유형을 반대되는 개념으로 구분하고, 각각이 구성원에게 미치는 결과가 긍정 혹은 부정적인 것이라고 주장한다. 하지만, 리더십 유형은 서로 같은 스펙트럼의 양 극단에 해당하는 상반되는 개념이 아니다. 어느 한 리더십 유형을 선택한다고 하여 다른 한 유형을 소홀히 하는 것이 아니며, 각각이 상호보완적으로 모두 이루어질 때, 구성원의 성과는 극대화될 것이다.

이와 같은 통합적인 관점에 대해서는 Blake & Mouton(1968)의 고전적 연구를 상기할 필요가 있다. Blake와 Mouton(1968)의 바람직한 리더십모형은 리더가 지향하는 방향을 업적에 대한 관심과 인간에 대한 관심으로 나누고 이를 X축, Y축으로 구분하는 관리격자이론을 제시하였다. 이 이론은 관리자의 행동을 인간에 대한 관심과 업적에 대한 관심이라는 두요인의 관점에서 기술하고 있으며, 어떤 부분이나 소집단의 능률은 소집단의 리더인 관리자가 어떠한 리더십을 전개하는가에 따라 좌우된다고 한다. 인간중심형은 일 자체보다는 인간관계를 중요시하는 유형으로 원만한 인간관계를 유지하기 위해 노력하며, 인간의 욕구에 대한 관심만 있으면 조직의 분위기가 자동으로 조성되고 일도 잘 될 것이라고 생각하는 리더십 유형이다. 반면에 과업중심형은 모든 일을 독단적으로 결정하고 또한 실패를 두려워하는 유형이다. 업무수행에 최대의 관심을 두고 구성원을 목표달성에 필요한 수단으로 보며 구성원들의 욕구나 만족 등 인간에 대한 관심은 소홀히 한다.

그러나 과업지향적 측면과 인간지향적 측면에 대한 가치적 판단을 해서는 안된다는 것이 중요하다. 리더가 성과와 사람 양자 모두에 관심을 가지고 이를 조화롭게 해나가려고

할 때, 리더는 구성원과 조직의 공동목표와 상호의존 관계를 모두 강조하게 되고, 구성원들은 리더와 상호 신뢰적이고 존경적인 관계를 형성하게 되어 몰입을 통하여 과업을 달성하게 된다(Blake & Mouton, 1968). 구성원이 조직에서 자신의 업무를 수행함에 있어서는 과업적인 면만 있는 것도 아니며, 관계적인 부분만 있는 것이 아니다. 조직에서는 과업과 인간적인 부분 모두 공존하는 것이고, 리더도 이에 맞게 과업적인 면과 관계적인 면 모두에 관심을 기울여야 한다. 따라서 리더의 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십이 상호보완적으로 이루어질 때, 구성원의 조직시민행동 수준은 높아질 것으로 예측될 수 있다.

이와 같은 리더십과 구성원의 조직시민행동 관계분석구조는 학교조직의 맥락에서도 응용될 수 있을 것이다. 학교장 리더십 행동을 교원의 조직시민행동의 관계에 있어서 교사를 대상으로 한 선행연구(Koh, Steers & Terborg, 1995)에서는 조직에서와 마찬가지로 학교에서도 관리자인 학교장의 리더십 유형에 따라 조직시민행동이 영향을 받는다는 결과를 제시하였다. 따라서 교원의 OCB와 학교장의 리더십 사이의 구조적 관계성을 확인하기 위해서는 관계지향적 리더십요소와 과업지향적 리더십 요소를 모두 교원의 OCB 요소별 인식도와 대응하여 분석할 필요가 있다.

### Ⅲ. 연구 방법

#### 1. 조사대상

본 조사연구에 사용된 설문도구는 전문가 검토 및 교사와 학교관리자와의 심층면접을 거쳐 작성된 예비조사도구를 사용하여 2008년 5월에 교사 45명, 학교장 21명을 대상으로 예비조사를 실시한 후 최종 확정되었다. 본 조사연구는 서울시교육청 및 경기도교육청의 협조를 통하여 총 460개 교에 우편배부되었으며 응답율은 학교장은 460명 중에서 417명으로 90.65%의 응답률을 보였다. 학교급으로 나누어 살펴보면, 초등학교장 200명, 중학교장 114, 그리고 고등학교장 103명이었다. 교사의 경우는 총 920명 중 789명으로 85.76%의 응답률을 보였다. 학교급으로는 초등학교 교사 411명, 중학교 교사 183명, 그리고 고등학교 교사 195명이었다.

## 2. 조사도구

### 가. 교원의 OCB 조사도구

교원의 조직시민행동을 측정하기 위해서 본 연구에서는 Organ(1988)의 분류를 기준으로 동료교사와 협력하는 행동, 교사로서의 교외봉사, 수업 시간 준수, 학생·학부모와 의사소통, 동료교사와의 공유와 같이 5개로 나누었으며 각각은 3개의 하위항목을 가지고 있다. 문항에 대한 답은 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지 5점 척도로 구성되었다.

설문에 대한 구체적인 예를 살펴보면, 먼저 동료교사와 협력하는 행동의 예는 “학습지도 방안에 관하여 동료교사와 같이 논의한다” 등이 있으며 Cronbach’s Alpha는 교사가 평가한 조직시민행동의 경우 .844로 나타났고, 관리자가 평가한 교사의 조직시민행동은 .854로 나타났다. 교사로서의 교외봉사에 대한 예는 “학교 내 각종 위원회에 자발적으로 가입하여 활동한다” 등이 있으며 Cronbach’s Alpha는 교사가 평가한 조직시민행동의 경우 .793으로 나타났으며, 관리자가 평가한 교사의 조직시민행동은 .728로 나타났다. 수업 시간 준수에 대한 문항은 “출근시간 및 회의시간 등을 잘 준수한다” 등이 있으며, 교사가 평가한 조직시민행동과 관리자가 평가한 교사의 조직시민행동의 Cronbach’s Alpha는 각각 .751과 .824로 나타났다. 학생·학부모와 의사소통에 대한 문항은 “학부모와 학생지도에 관련한 의사소통에 노력한다” 등이 있으며 교사가 평가한 조직시민행동과 관리자가 평가한 교사의 조직시민행동의 Cronbach’s Alpha는 각각 .735과 .744로 나타났다. 마지막으로 동료교사와의 공유에 대한 문항은 “내가 만든 수업자료를 동료교사와 공유한다”와 “동료교사가 바쁠 때 업무를 도와준다” 등으로 이루어졌으며 교사가 평가한 교사의 조직시민행동과 관리자가 평가한 교사의 조직시민행동의 Cronbach’s Alpha는 각각 .709와 .786으로 나타났다.

### 나. 학교장 리더십 조사도구

학교장 리더십유형에 대한 문항은 리더 행동 기술 설문(Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ)을 기반으로 과업 중심 리더십 문항 4개와 관계 중심 리더십 문항 4개로 구성하였다. 문항에 대한 답은 1(전혀 그렇지 않다)에서 5(매우 그렇다)까지 5점 척도로 이루어졌다. 과업 중심 리더십의 구체적인 예로는 “규칙과 규정의 준수를 강조한다”, “업무절차의 준수를 강조한다” 등이 있으며, 관계 중심 리더십 문항의 구체적인 예로는 “교직원에게 인간적 호의를 베푼다”, “교직원과 편하게 이야기를 한다” 등이 있다. 측정은 관리자와 교사 모두에게 실시되었으며, 관리자는 자신의 리더십을 자기평가하였고, 교사는

관리자의 리더십을 관찰하여 평가하였다. 관리자가 평가한 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십의 Cronbach's Alpha는 각각 .793, .901로 나타났으며, 교사가 평가한 관리자의 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십의 각각의 Cronbach's Alpha는 각각 .799와 .901로 높게 나타났다.

### 3. 분석절차

학교장의 리더십 행동요소와 교원의 OCB수준 간의 관계를 교원의 관점과 학교장의 관점에서 나누어 분석하였다. 첫째, 교원이 인식한 OCB 변수와 학교장의 리더십 변수를 통하여 학교장 리더십행동요소와 교원 OCB 인식수준간의 관계성을 확인하였다. 또한, 학교장의 리더십 행동유형의 차이가 교원 OCB에 영향을 미치는 지 검증하였다. 끝으로 학교장의 관점에서 리더십 행동요소와 교원 OCB 간의 관계성을 분석하였다.

이상의 연구문제를 확인하기 위하여 구조방정식 모델링(Structural Equation Modeling: SEM)을 사용하였다. 보다 구체적 분석절차로는 우선 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십, 그리고 조직시민행동 변수의 구성타당도를 검증하기 위해 확인적 요인분석(Confirmatory Factor Analysis: CFA)를 실시하였다. 또한 학교장의 리더십 유형이 조직시민행동에 미치는 영향력이 차이가 있는지 검증하기 위하여, 동일화 제약을 가한 모형과 동일화 제약을 가하지 않은 모형과의  $\chi^2$  차이 검증을 실시하였다.

## IV. 결과 분석

### 1. 교원이 인식한 학교장 리더십 행동과 교원의 OCB 관계

본 연구에 사용된 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 독립변수와 종속변수에 대해 측정 모형의 적합도를 비교하였다. 먼저 독립변수의 경우 측정된 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십을 각각의 요인으로 구분한 2요인 모형과 구분하지 않고 하나의 개념으로 간주한 1요인 모형의 적합도를 비교하였다. 측정모형의 적합도를 비교한 결과 2요인 모형이 1요인 모형에 비해 요인 구조가 적합한 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2=852.096$ ,  $\Delta df=1$ ).

종속변수에 대해서도 요인분석을 실시하였다. 연구가설에 의해 측정된 교사의 조직시민 행동을 5요인으로 분류한 모형과 하나의 개념으로 간주한 1요인 모형의 적합도를 비교한 결과 5요인 모형이 1요인 모형에 비해 요인 구조가 적합한 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2=953.36$ ,  $\Delta df=1$ ). 독립변수와 종속변수의 적합도 비교를 위한 확인적 요인분석의 결과는 <표 IV-1> 제시하였다. 독립변수의 측정문항에 대한 모든 요인적재치는 .621에서 .878로 나타났으며, 종속변수의 요인적재치는 .521에서 .852로 나타났으며 경로계수의 유의도 검증 결과 독립변수와 종속변수의 모든 경로추정치가 유의하였다.

<표IV-1> 측정 모형의 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA
독립변수					
1 요인	959.272	20	.429	.683	.244
2 요인 <sup>a</sup>	107.176	19	.944	.970	.077
종속변수					
1 요인	1245.762	84	.602	.721	.132
5 요인 <sup>b</sup>	292.402	80	.924	.949	.058

주.

<sup>a</sup> 과업 중심 리더십, 관계 중심 리더십

<sup>b</sup> 동료교사와 협력하는 행동, 교사로서의 교외봉사, 수업 시간 준수, 학생·학부모와의 의사소통, 동료교사와의 공유

본 연구의 연구모형과 관련하여 주요 변수들간의 상관관계 분석 결과는 아래 <표 IV-2> 와 같다.

&lt;표 IV-2&gt; 변수들간의 상관관계분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 성별	.13	.34									
2 근속기간	.39	.48	-.045								
3 학교급	.47	.49	.206**	-.240**							
4 협력행동	3.64	.63	-.145**	.027	-.203**						
5 교외봉사	3.51	.85	.039	.124**	-.142**	.179**					
6 수업시간 준수	4.08	.59	-.104**	.196**	-.179**	.362**	.126**				
7 의사소통	2.81	.76	-.076**	.046	-.134**	.428**	.398**	.315**			
8 동료교사와 공유	4.31	.52	-.124**	.070	-.098**	.458**	.236**	.271**	.352**		
9 과업중심 리더십	3.67	.60	-.014	.077**	-.048	.233**	.105**	.225**	.190**	.179**	
10 관계중심 리더십	3.77	.57	-.059	.094**	-.163**	.203**	.231**	.221**	.223**	.171**	.173**

주.

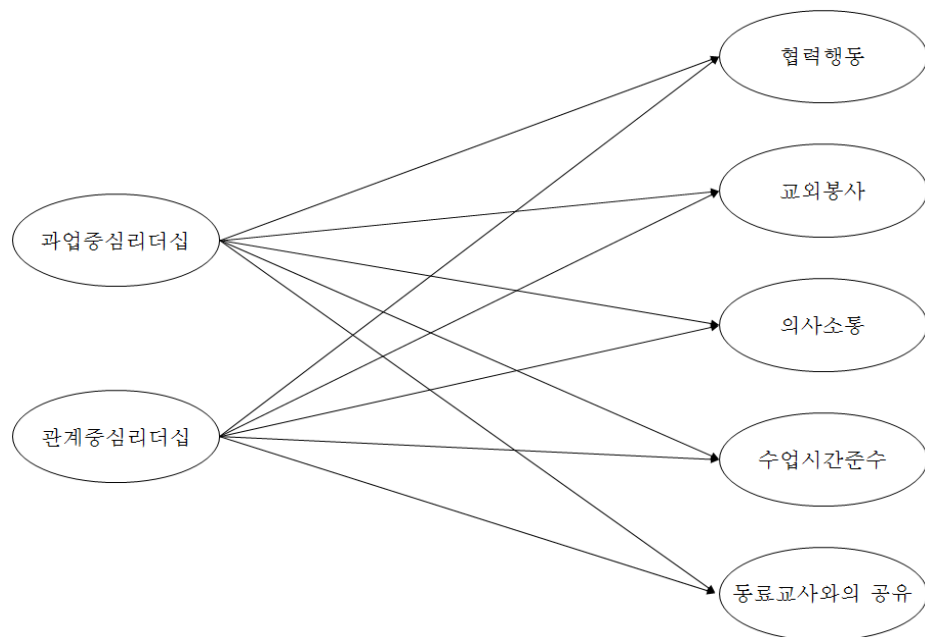
\*p&lt;.05, \*\*p&lt;.01

관리자의 리더십 역량이 교사의 조직시민행동에 영향을 미칠 것이라는 연구문제와 관련하여, 교사의 인식 수준에서의 주요변수간의 관계를 살펴보면 다음과 같다. 먼저, 과업 중심 리더십은 교사의 조직시민행동인 동료교사와 협력하는 행동( $r=.233, p<.01$ ), 교사로서의 교외봉사( $r=.105, p<.01$ ), 수업 시간 준수( $r=.225, p<.01$ ), 학생·학부모와 의사소통( $r=.190, p<.01$ ), 동료교사와의 공유( $r=.179, p<.01$ )와 모두 정적으로 유의한 관계를 나타내는 것을 알 수 있다.

다음으로 관리자의 관계 중심 리더십과 교사의 조직시민행동과의 관계를 살펴보면, 동료교사와 협력하는 행동( $r=.203, p<.01$ ), 교사로서의 교외봉사( $r=.231, p<.01$ ), 수업 시간 준수( $r=.221, p<.01$ ), 학생·학부모와 의사소통( $r=.223, p<.01$ ), 동료교사와의 공유( $r=.171, p<.01$ )와 관계 중심 리더십의 관계가 모두 정적으로 유의한 것을 확인할 수 있다. 따라서 관리자의 리더십 행동요소는 과업중심적 요소와 관계중심적 요소 모두가 교원의 OCB인식도에 일정한 영향을 주고 있음을 알 수 있었다.

## 2. 학교장 리더십 유형의 교원 OCB 영향력

학교장 리더십 유형의 차이가 교원의 OCB에 영향을 주고 있는지 알아보기 위해 추가적으로 <그림 2>과 같은 구조방정식 모형을 통하여 동일화 제약을 시행하였다. 즉, 교원의 조직시민행동을 기준으로 학교장의 리더십인 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향력에 차이가 있는지 검증하기 위하여 각각의 경로에 동일화 제약을 가한 후 동일화 제약을 가하지 않았던 모형과의  $\chi^2$  비교하여  $\chi^2$ 차의 검증을 실시하였다.



[그림 2] 학교장의 리더십 유형과 교사의 조직시민행동의 관계

조직시민행동 요소별 변수에 대해 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십이 미치는 영향력에 대해 동일화 제약을 가한 모형과 동일화 제약을 가하지 않은 모형의 적합도 지수의 비교는 다음의 <표 IV-3>과 같다. <표 IV-3>의 동일화 제약을 가하지 않은 모형 1과 동일화 제약을 가한 모형들과의 적합도를 비교한 결과, 교사의 조직시민행동인 협력행동( $\Delta\chi^2=5.801$ ,  $\Delta df=1$ )과 수업시간준수( $\Delta\chi^2=4.464$ ,  $\Delta df=1$ )에서 동일화 제약을 가하지 않은 모델의 적합도가 더 좋은 것으로 보아 과업 중심 리더십과 관계 중심 리더십이 협력행동과 수업시간준수에 미치는 영향력에 차이가 있는 것을 확인할 수 있었다. 하지만, 나머지 조직시민행동인 교외봉사, 의사소통, 동료교사와의 공유에서는 유의한 차이를 발견할 수 없었다.

〈표 IV-3〉 가설 검증을 위한 모형 비교

모형		$\chi^2$	df	모형 1과의 비교	
				$\Delta\chi^2$	$\Delta df$
모형 1 <sup>a</sup>	제약 없음	558.640	209		
모형 2 <sup>b</sup>	과업중심리더십 → 협력행동 = 관계중심리더십 → 협력행동	564.441	210	5.801	1
모형 3 <sup>b</sup>	과업중심리더십 → 교외봉사 = 관계중심리더십 → 교외봉사	561.304	210	2.664	1
모형 4 <sup>b</sup>	과업중심리더십 → 수업시간준수 = 관계중심리더십 → 수업시간준수	563.104	210	4.464	1
모형 5 <sup>b</sup>	과업중심리더십 → 의사소통 = 관계중심리더십 → 의사소통	560.614	210	1.974	1
모형 6 <sup>b</sup>	과업중심리더십 → 동료교사와의 공유= 관계중심리더십 → 동료교사와의 공유	560.597	210	1.957	1
모형 7 <sup>b</sup>	과업중심리더십 → 협력행동 = 관계중심리더십 → 협력행동, 과업중심리더십 → 교외봉사 = 관계중심리더십 → 교외봉사, 과업중심리더십 → 수업시간준수 = 관계중심리더십 → 수업시간준수, 과업중심리더십 → 의사소통 = 관계중심리더십 → 의사소통, 과업중심리더십 → 동료교사와의 공유= 관계중심리더십 → 동료교사와의 공유	572.003	214	13.363	5

주.

<sup>a</sup> 동일화 제약을 가하지 않은 모형<sup>b</sup> 동일화 제약을 가한 모형

### 3. 학교장이 인식한 학교장 리더십 행동유형과 교원의 OCB 관계

교원의 리더십 행동 및 OCB인식도와 마찬가지로 학교장 집단이 사용한 측정도구의 타당도를 검증하기 위하여 독립변수와 종속변수에 대해 측정 모형의 적합도를 비교하였다. 먼저 리더십 유형인 독립변수의 경우 연구 가설에 의해 측정된 2요인 모형이 1요인 모형에 비해 요인 구조가 적합한 것으로 나타났으며( $\Delta\chi^2=430.635$ ,  $\Delta df=1$ ), 종속변수의 경우도 연구 가설에 의한 조직시민행동의 5요인 모형이 조직시민행동을 하나의 개념으로 간주한 1요인 모형보다 적합한 것으로 나타났다( $\Delta\chi^2=565.898$ ,  $\Delta df=1$ ).

독립변수와 종속변수의 적합도 비교를 위한 확인적 요인분석의 결과는 <표 IV-4>로 제시하였다. 독립변수의 측정문항에 대한 모든 요인적재치는 .607에서 .869로 나타났으며, 종속변수의 요인적재치는 .432에서 .847로 나타났으며 경로계수의 유의도 검증 결과 독립변수와 종속변수의 모든 경로추정치가 유의하였다.

<표 IV-4> 측정 모형의 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	TLI	CFI	RMSEA
독립변수					
1 요인	472.548	20	.470	.705	.233
2 요인 <sup>a</sup>	41.913	19	.972	.985	.054
종속변수					
1 요인	866.458	84	.697	.788	.109
5 요인 <sup>b</sup>	300.560	80	.910	.940	.059

주.

<sup>a</sup> 과업 중심 리더십, 관계 중심 리더십

<sup>b</sup> 동료교사와 협력하는 행동, 교사로서의 교외봉사, 수업 시간 준수, 학생·학부모와의 의사소통, 동료교사와의 공유

학교장 집단의 리더십유형 및 교원 OCB수준 연구와 관련하여 주요 변수들간의 상관관계 분석 결과는 다음 <표 IV-5>와 같다. 학교장의 리더십 행동유형이 교사의 조직시민행동 요소에 어떠한 영향을 미칠 것인지 확인한 결과, 학교장 인식 수준에서의 과업 중심 리더

십은 교사의 조직시민행동인 동료교사와 협력하는 행동( $r=.209, p<.01$ ), 교사로서의 교외봉사( $r=.232, p<.01$ ), 수업 시간 준수( $r=.244, p<.01$ ), 학생·학부모와 의사소통( $r=.270, p<.01$ ), 동료교사와의 공유( $r=.186, p<.01$ )와 모두 정적으로 유의한 관계를 나타내는 것을 알 수 있다.

<표 IV-5> 변수들간의 상관관계분석

변수	평균	표준 편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 성별	.43	.49									
2 근속기간	.59	.49	.054								
3 학교급	.51	.50	.201**	-.066							
4 협력행동	4.11	.59	-.220**	.019	-.288**						
5 교외봉사	3.55	.67	-.027	.035	-.182**	.460**					
6 수업시간 준수	4.23	.58	-.257**	.010	-.274**	.482**	.406**				
7 의사소통	3.78	.56	-.191**	-.053	-.167**	.567**	.569**	.449**			
8 동료교사 와 공유	3.89	.62	-.179**	-.058	-.207**	.646**	.419**	.398**	.508**		
9 과업중심 리더십	3.86	.62	.031	.141**	.001	.209**	.232**	.244**	.270**	.186**	
10 관계중심 리더십	3.79	.84	.060	.137**	-.166**	.288**	.395**	.261**	.319**	.285**	.246**

주.

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

관리자의 관계 중심 리더십과 교사의 조직시민행동과의 관계 역시 조직시민행동의 5가지 요소인 동료교사와 협력하는 행동( $r=.288, p<.01$ ), 교사로서의 교외봉사( $r=.395, p<.01$ ), 수업 시간 준수( $r=.261, p<.01$ ), 학생·학부모와 의사소통( $r=.319, p<.01$ ), 동료교사와의 공유( $r=.285, p<.01$ )가 모두 정적으로 유의한 것을 볼 수 있다. 따라서 관리자의 리더십 행동요소는 관계지향적 측면과 과업지향적 측면 모두에서 교원의 OCB 행동요소와 상관관계를 갖고 있음을 확인할 수 있었다.

## V. 결론

자발적이고 조직목표지향적인 행동을 의미하는 조직시민행동(OCB)의 개념은 공교육의 신뢰도 회복을 위한 교원과 학교장의 역할분석과 재교육 프로그램 구성에 매우 중요한 시사점을 주고 있다는 전제를 가지고 본 연구는 교원의 OCB인식도와 학교장 리더십 행동유형간의 관계를 실증적으로 분석하고자 하였다. 또한 전문가조직(Professional organization)으로서 학교조직의 특수한 맥락을 인정한다면 교원의 OCB 수준에 우리가 관심을 가져야 할 타당성을 찾을 수 있을 것이다. 즉 학교조직의 맥락에서 OCB 개념의 중요성은 통제와 지시가 아닌 자발적 참여와 목표지향적 행동의 수준이 학교전체의 효과성과 만족도에 영향을 줄 수 밖에 없기 때문이다.

이러한 개념적 전제를 바탕으로 수도권 초중등 교원 789명과 학교장 417명을 대상으로 설문지조사를 실시한 결과를 구조방정식 절차에 따라 분석한 결과는 다음과 같다. 첫째, 학교장 과업지향적 차원과 관계지향적 차원의 리더십 행위요소와 교원의 OCB 구성요소 5개 간에 정적인 상관관계를 유의하게 보여주었다. 둘째, 학교장의 리더십 유형 차이가 교원의 OCB에 영향을 주고 있는 지 동일화 제약을 통하여 분석한 결과 동료교사와의 협력 행동과 수업시간 준수에 있어서 과업중심 리더십 유형과 관계중심 리더십 유형의 유의한 차이가 있음을 확인하였다. 셋째, 학교장의 관점에서 인식한 리더십 유형과 교원의 OCB 관계성 또한 관계지향적 차원과 과업지향적 차원의 리더십 행위요소 모두가 교원의 OCB 요소 5개와 정적인 상관관계를 보여주고 있음을 확인하였다.

본 연구의 결과 교원의 OCB개념이란 단순히 개인적 차원의 관점에서 벗어나 조직의 리더십행동과 밀접하게 연계되어있는 것임을 실증적으로 확인할 수 있었다. 다시 말하면 자발적으로 기대수준 이상의 교육에 대한 헌신과 노력을 경주하는 교사란 개인적 특성에 의한 것일 뿐만 아니라 학교조직리더십의 영향 또한 받은 결과라는 것을 의미한다.

따라서 공교육의 신뢰 회복을 위한 OCB 확산과 향상을 위한 시사점은 다음과 같이 요약되어질 수 있다. 첫째, 조직시민행동 개념의 확산은 교원양성과정에서 주어진 과제라 할 수 있기 때문에 교원양성과정 및 선발-임용과정에서 OCB개념의 학습을 내실화 하기 위한 교육과정 개편 및 평가기준 개발을 연구하여야 할 것이다. 둘째, 학교장의 리더십행동은 관계중심과 과업중심 리더십 행동 차원 모두에서 지속적인 재교육이 이루어져야 할 것이다. 셋째, 이 연구에 참여한 학교장과의 면접에서 나타난 바와 같이 OCB 개념은 학교경영에 있어서 매우 유용한 개념적 틀로 인식되었다. 본 연구는 학교조직에서의 OCB개념 응용

의 타당성을 검토하는 탐색적 성격을 갖고 있기 때문에 향후 학교조직에서의 OCB개념에 대한 조직풍토, 조직공정성, 그리고 제도적 측면 등에서 보다 많은 연구가 심도있게 진행될 필요성이 있다. 특히, 학교조직의 발전방향이 전문가조직(Professional Organization)으로 제시되는 맥락에서 OCB와 교사 전문성 간의 연구가 진행될 필요가 있다.

□ 참고 문헌 □

- 김동석(2002). 학교환경변화와 교장의 리더십. *교육개발*, 26-31.
- 김병찬(2008). 교사들이 원하는 교장상 탐색연구. *교육인류학연구*, 11(2), 121-146.
- 김이경(2007). 학교장의 리더십 특성분석 및 개선방안. 한국교육개발원 현안보고. OR 2007-3-6.
- 노중희(2002). 변혁적 리더십과 인간경영. 한국교육행정학회 세미나 발표자료.
- 박주영(2007). 학교단위책임경영을 위한 교장평가의 방향과 과제. *중등교육연구*, 55(3), 269-294.
- 박창언(2003). 학교 교육과정 편성·운영권과 교장의 권한, *교육법학연구*, 15(2), 59-80.
- 이남호(2006). 교사가 인식하는 갈등현상과 교장의 갈등관리 관계 분석, *초등교육연구*, 19(1), 319-340.
- 이동성(2006). 조직문화접근을 통한 한국과 OECD 5개국의 교장임용제도 비교분석, *비교교육연구*, 16(4), 237-263.
- 조은현, 탁진국(2009). 조직공정성과 종업원 행동과의 관계: 최고경영자 및 상사에 대한 신뢰의 매개효과. *응용통계연구*, 22(3), 463-477.
- 정금현(2007). 교장의 권한확대가 학교변화 및 혁신에 미치는 영향. *교육행정학연구*, 25(1), 119-139.
- 정일화(2007). 교장의 직무영역과 직무성향에 관한 연구. *인문학연구*, 34(1), 207-227.
- 조용환(1998). 학교장의 삶과 일: 교장의 눈으로 본 학교문화. *교육인류학연구*, 1(2), 107-139.
- 주삼환(2004). 한국과 미국의 학교장 양성과 전문직적 능력개발에 관한 비교연구. *한국교원교육연구*, 21(3), 389-409.
- 차성현, 정태욱(2008). 교사의 직무만족과 직업몰입이 조직시민행동에 미치는 영향분석. *교육행정학연구*, 26(4), 125-145.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- 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.
- Blake, R.R. and J.S. Mouton(1968). *The managerial grid*. Houston: Gulf Publisher.
- Bolino, M., & Turnley, B. (2003, April). Neglected issues in citizenship research. In R. H. Moorman (Chair), *New frontiers for OCB research: An examination of four research directions*. Symposium conducted for the Midwest Academy of Management, St. Louis, MO.
- Chompookum, D. and Brooklyn, C.B. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9(4), 406-423.
- Cuban, Larry(1988). *The managerial imperative and the practice of leadership in schools*. Albany: State University of New York Press.

- DiPaola, M. F., & Hoy, W. K. (2004, October/November). Organizational citizenship of faculty and achievement of high school students. *The High School Journal*.
- DiPaola, M. F. & Tschannen-Moran, M. (2001, September). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11, 424-447.
- Grubb, W. Norton (2009). *The money myth: school resources, outcomes, and equality*. New York: Russell Sage Foundation.
- Jurewicz, M. (2004). Organizational citizenship behaviors of Virginia middle school teachers: A study of their relationship to school climate and student achievement. Unpublished doctoral dissertation, College of William and Mary, Williamsburg, VA.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior, *Behavioral Sciences*, 9(2), 131-146.
- Koh, W. L., Steers, R. M., & Terborg, JR. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Mintzberg, Henry (1975), The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, July-August, 49-61.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. (1995). Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142.
- Motowidlo, S.J.(2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrin, (1997). An investigation into the antecedents of OCB in personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(4): 85-98.
- Oplatka, Izhar(2009). Organizational citizenship behavior in teaching: the consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375-389.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior*. Lexington, MA: D. C. Heath and Co.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, 85-97.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive vs. affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74: 157-164.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48: 775-802.
- Podsakoff, P., McKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship

- behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26: 513-563.
- Rowan, B., Raudenbush, S. W., & Cheong, Y. F. (1993). Teaching as a nonroutine task: Implications for the management of schools. *Educational Administration Quarterly*, 29, 479-99.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations: Rational, natural, and open systems*. (5th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: It's nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Williams, L. (1988). Effective and noneffective components of job satisfaction and organizational commitment as determinants of organizational citizenship and in-role behaviors. Unpublished doctoral dissertation, Indiana University, Bloomington, IN.

## ABSTRACT

### **An Empirical Study on the Leadership Pattern of Principals and Teachers' Organizational Citizenship Behavior\***

Lee, Jang-Ik (Ajou University, Professor)

Kim, Wha-Jin (Korean Ministry of Education, Science and Technology)

Kim, Min-Soo (Hanyang University, Professor)

Organizational citizenship behavior(OCB) is defined as certain patterns of behaviors in the workplace that are beneficial to organization, discretionary, non-formally prescribed, nor reward-motivated, and voluntary in nature. The purpose of this study is to empirically ascertain the relationship between teachers' OCB level and school principals leadership behavior. From metropolitan areas, 789 teachers and 417 school principals participated in OCB and leadership survey. Survey results showed that first, there are significant positive correlations between perceived OCB level and school leadership behaviors. Second, the study showed that different leadership style did influence on at least 2 components of teachers' OCB. Third, school principals' perceived significant positive correlations between school leadership behaviors and teachers; OCB level. This study confirmed that there are significant relationships between teachers' OCB level and school principals' leadership behavior. A number of recommendations were proposed including the strengthening of teacher development and in-service training with OCB curriculum.

Key words: Organizational Citizenship Behavior, School Leadership, School Principals, Teachers, Organizational Behavior)

---

\* This research was supported by a grant from the Research Institute of Social Advancement.(RISA2009-2)