

# 보육교사가 지각한 원장의 서번트 리더십이 기본심리욕구를 매개로 교사-유아 관계에 미치는 영향

## Influence of Perceived Supervisor's Servant Leadership on Teacher-Child Relationship Through Basic Psychological Needs of Childcare Teachers

김지선 · 민하영\*

대구가톨릭대학교 아동학과 석사 · 대구가톨릭대학교 아동학과 교수\*

**Kim, Jisun · Min, Hayoung\***

Dept. of Child Studies, DaeGu Catholic University

### Abstract

The purpose of this study was to examine the structural relationship by exploring whether childcare teacher's basic psychological needs could mediate the relationship between supervisor's servant leadership and teacher-child relationship. Participants answered a self-report questionnaire survey on 242 teachers working at daycare centers in area A.

Collected data were analyzed by Pearson Correlation, Structural Equation Modeling(SEM), and Bootstrapping using SPSS 20.0 and AMOS 18.0.

Results of this study are as follows. First, supervisor's servant leadership had a positive effect on teacher-child relationship of childcare teachers. Second, basic psychological needs of childcare teachers had a positive effect on teacher-child relationship. Third, supervisor's servant leadership had a positive effect on basic psychological needs of childcare teachers. Fourth, supervisor's servant leadership indirectly influenced teacher-child relationship through basic psychological needs of childcare teachers.

These findings suggest that supervisor's servant leadership is important. However teacher's own basic psychological needs are also important building teacher-child relationship

**Keywords:** Teacher-child relationship, Basic psychological needs, Supervisor's servant leadership, Childcare teachers

## I. 서론

보육현장에서 이루어지는 교사-유아 간 친밀 관계는 유아의 사회 환경 적응 및 보육의 질을 선도하는 중요한 요소로 평가되고 있다. 교사-유아 간 관계는 보육의 질적 측

면에서 강조되는 교사-유아 간 상호작용에 영향을 미치기 때문이다(신유림, 윤수정, 2009). 교사와 유아의 심리적 공간으로 표현되는 교사-유아 관계(김종백, 김준엽, 2014)는 유아의 생각과 행동 범위에 영향을 미친다. 교사가 유아에게 제공하는 심리적 공간 속에서 교사가 유아와의 관계를 친밀하고 친근하다고 인식할 경우 유아들의 생각과

본 논문은 2023년도 주저자의 석사학위논문의 일부로 2021년도 한국생활과학회 동계 학술대회에서 포스터 발표한 것을 확장함

\* Corresponding author: Min, Hayoung

Tel: +82-53-850-3541, Fax: +82-53-850-3520

E-mail: hymin@cu.ac.kr

© 2023, Korean Association of Human Ecology. All rights reserved.

행동은 자유롭고 허용적이며 교사로부터 지지되기 쉽다. 심리적 공간에서 경험하는 생각과 행동의 자유와 허용, 지지는 유아의 활동 범위를 확장시킨다. 뿐만 아니라 유아 스스로 풍부하고 다양한 경험을 주도하게 만든다. 활동 범위 확장과 경험 주도는 놀이 중심의 누리과정에서 기대하는 유아의 놀이 방향이다. 이러한 점을 고려해 볼 때 교사-유아 관계는 유아의 사회 환경 적응뿐 아니라 유아 주도의 성공적인 놀이 활동 측면에서도 주의 깊고 관심 있게 다루어져야 할 주제라 할 수 있다.

교사-유아 관계는 교사-유아 간 상호작용 및 유아의 사회적 관계 적응(문영경, 2014; 신유림, 윤수정, 2009; 이선애, 현은자, 2010; 이정희, 정계숙, 2008; Birch & Ladd, 1997; Bosman et al., 2018; Hamre & Pianta, 2001)에 영향을 미치는 설명 변인으로 연구되어 왔다. 교사-유아 관계가 유아의 성공적 환경 적응을 설명하는 의미 있는 독립 변인으로 연구되어 왔지만, 교사-유아 관계를 종속 변인으로 하여 이에 영향을 미치는 독립 변인에 대한 연구는 상대적으로 미흡한 실정이다. 유아의 행동 특성을 중심으로 교사-유아 관계에 영향을 미치는 설명 변인을 탐색하려는 연구(Birch & Ladd, 1998; Myers & Pianta, 2008)가 있지만, 교사-유아 관계를 증진시키기 위한 방안 구축의 정보나 자료를 확보하기 위해서는 교사-유아 관계에 영향을 미치는 다양한 변인 연구의 축적이 필요하다. 이에 이 연구에서는 교사-유아 관계에 영향을 미치는 변인 구명을 통해 교사-유아 관계 증진에 도움이 될 정보와 자료를 제공하고자 한다.

교사가 지각하는 교사-유아 관계를 설명하는 독립 변인으로 원장의 서번트 리더십을 교사의 환경 외적 요소로 고려할 수 있다. 서번트 리더십은 유아와의 친밀 관계를 지각하는 데 있어 기본이 되는 신뢰와 믿음, 섬김을 강조하기 때문이다. Greenleaf(1970)가 쓴 에세이 ‘리더로서의 서번트’에서 처음 언급된 서번트 리더십은 타인을 섬기 고자 하는 자연스러운 동기에서 시작해서 타인의 욕구를 충족시키고 그들의 성장과 발전 및 이익을 위해 헌신하는 리더의 행동을 말한다. Ehrhart(2004)와 Liden et al.(2008)를 비롯한 여러 학자들(Baruto & Wheeler, 2006; Sendjaya et al., 2008; Spears, 1995)에 의해 개념과 구성 요소가 정교화되면서 서번트 리더십은 봉사하는 리더십, 섬기는 리더십으로 기업, 학교, 공공기관 등 사회 각 분야에서 관심받고 있다. 리더 자신의 이익보다 조직 구성원의 이익을 우선(Mayer et al., 2008)시 하는 서번트 리더는 수직적 관계가 아닌 대등한 관계를 기반으로 조직 구

성원과의 상호 신뢰, 믿음, 공감대 형성과 변화, 성장 및 발전을 도모하고 도와주는 존재로서의 역할을 수행한다(Spears, 1995). 따라서 서번트 리더십이 높은 리더는 조직 구성원에게 공동체에 적극적으로 공감하고 상호 신뢰 하며 자발적으로 상호 협력하도록 영향을 미친다(Deluga, 1994). 이러한 특성 때문에 이러한 리더와 함께 생활하는 조직 구성원은 조직몰입 중 다른 조직 구성원과의 관계에 가치를 두고 친밀한 관계를 유지하려는 정서적 몰입의 태도가 더 높은 것으로 알려져 있다(Liden et al., 2008). 조직몰입을 교사에게 적용한 Firestone과 Pennell(1993)은 교사의 조직몰입을 학생에 대한 몰입, 수업활동에 대한 몰입, 학교에 대한 몰입으로 구분하면서 학생에 대한 몰입을 학생과의 정서적 유대감으로 정의하였다. 이러한 정의를 교육 현장에 적용해 볼 때 유아교육기관에서도 원장이 교사들에게 진실하고 협력하는 공동체를 구축하려 할 때 교사의 정서적 몰입은 더 높은 것으로 나타났다(백경숙, 2006). 학교 현장에서도 학교장의 서번트 리더십은 사람에 대한 존중, 성장 지원 등을 밑바탕으로 교사에게 조직몰입을 통해 학생과 정서적으로 유대감을 형성하는데 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다(구자원, 2017). 이와 같은 연구는 원장의 서번트 리더십이 교사-유아 간 친밀 관계에 긍정적 영향을 미치는 환경 변인임을 시사하는 것이다.

교사-유아 관계에 영향을 미치는 설명 변인을 탐색한 연구들은 유아의 행동 특성이 교사-유아 간 친밀 관계를 인식하는데 영향을 미친다고 보았다. 예를 들어 공격적 행동과 같은 유아의 문제행동 특성은 교사와 유아의 관계의 질에 부적 영향(Birch & Ladd, 1997; Howes & Ritchie, 2002; Pianta & Steinberg, 1992)을 미친다고 보았다. 그러나 여기서 유의할 점은 유아의 행동 특성이 교사-유아 관계에 영향을 미치고 있음이 보고되고 있지만, 개인마다 문제 상황에 대처하는 양상이 다르다는 점(Klohnen, 1996)이다. 이것은 교사-유아 관계를 인식하고 평가하는데 영향을 미치는 교사의 개인 내적 변인을 살펴볼 필요가 있음을 시사하는 것이다.

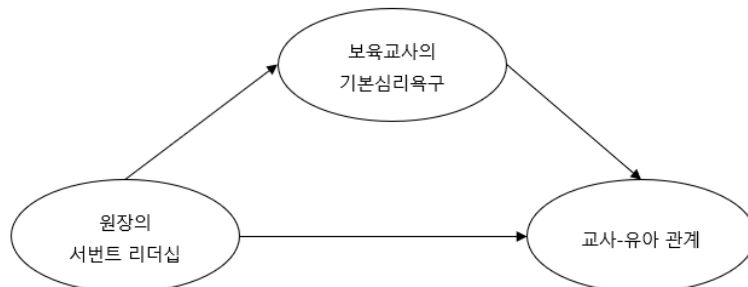
교사의 개인 내적 변인 가운데 기본심리욕구는 대인관계를 설명하는 변인(조윤정, 양명희, 2007; Klassen et al., 2012; Patrick et al., 2007)이라는 점에서 고려될 수 있다. 기본심리욕구는 Deci와 Ryan(2000)의 자기결정성 이론(self-determination theory)을 바탕으로 한 개념이다. 자기결정성 이론은 직면한 환경을 통제하고 조정함으로써 자신의 행동을 스스로 결정하려는 인간의 본질적이고 기본

적인 내적 욕구에 초점을 둔 동기 이론이다. 자기결정성 이론 중 자율성, 유능성, 관계성을 기반으로 한 기본심리 욕구는 인식과 판단 행동 수행에 영향을 미치는 내재적 동기 요인이다. 자기 의지를 가지고 자신의 행동을 결정할 수 있다는 느낌의 자율성(autonomy), 환경과의 상호작용에서 환경을 통제하고 조정할 수 있다는 느낌의 유능성(competence), 타인과의 관계에서 지지적인 관계를 가지고 있다는 느낌의 관계성(relatedness)에 대한 심리적 욕구충족은 흥미나 즐거움 같은 긍정적 정서를 높이고 활기를 상승시킨다(Deci & Ryan, 2000; La Guardia et al., 2000). 정서에 관한 Fredrickson(2001)의 확장 및 구축 가설(broaden and build theory)에 따르면 긍정적 정서는 인지능력을 유연하게 만든다. 이는 기본심리욕구 충족이 잘 된 사람일수록 긍정적 정서를 토대로 대인 관계를 보다 유연하며 호의적으로 인식하거나 평가할 수 있음을 시사하는 것이다. 이는 자율성, 유능성, 관계성에 대한 기본심리욕구 충족이 높은 보육교사가 유아와의 관계를 보다 친밀하며 긍정적으로 인식할 수 있음을 의미하는 것이다. 실질적으로 185명의 교사를 대상으로 한 연구(Klassen et al., 2012)에서 기본심리욕구 충족이 잘 된 교사가 학생에게 보다 긍정적인 정서를 느끼는 것으로 나타났다. 뿐만 아니라 중학교 교사를 대상으로 한 조윤정과 양명희(2007)의 연구에서도 기본심리욕구 충족이 높은 교사일수록 학생에 대한 관심과 이해가 높은 것으로 나타났다.

보육교사가 유아와의 관계를 친밀 관계로 지각하는데 영향을 미치는 설명 변인으로 원장의 서번트 리더십과 교사 자신의 기본심리욕구를 고려해 볼 때, 원장의 서번트 리더십과 교사의 기본심리욕구 간 관계를 살펴볼 필요가 있다. 서번트 리더가 조직 구성원에게 자율성을 부여하고 상호 간 신뢰와 믿음을 바탕으로 공감대를 형성하고 조직 구성의 성장과 발전을 도모하고 도와주는 존재로 역할 한다는 점에서 원장의 서번트 리더십은 자율성, 유능감 관

계성에 대한 교사의 기본심리욕구를 충족시키는 자원이라 할 수 있기 때문이다. 조직 구성원에게 자율성을 부여하는 서번트 리더십은 의사결정에서의 자율성을 추구하는 심리적 기본 욕구를 충족시킬 수 있다. 한편 조직 구성원들이 자신들의 역할을 잘 수행할 수 있도록 도움을 줌으로써 조직 구성원의 성장과 발전을 도모해주려는 서번트 리더십은 스스로의 역량을 키우고 최적의 도전을 추구하려는 조직 구성원의 유능성에 관한 기본 심리욕구를 촉발시킬 수 있다. 신뢰와 믿음, 공감대 형성에 기반한 서번트 리더십은 타인과의 관계에서 지지적인 관계를 가지고 있다는 느낌의 관계성의 기본 심리욕구를 강화시킬 수 있다. 이는 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 기본심리욕구를 설명하는 변인임을 의미하는 것이다. 실질적으로 학교장의 서번트 리더십이 높을 때 교사의 기본심리욕구는 상승하는 것으로 나타났다(이경은, 신효정, 2017). 산업 현장에서도 리더의 서번트 리더십은 조직 구성원의 기본적 심리욕구충족을 높이는 것으로 나타났다(이미숙, 남정훈, 2012; 최장민, 2021; Mayer et al., 2008). 특히 캐나다의 제조 공장에 다니는 근로자를 대상으로 한 연구(Chiniara & Bentein, 2016)에서는 서번트 리더십이 기본심리욕구를 강하게 설명하는 것으로 나타났다.

교사-유아 관계에 대한 원장의 서번트 리더십과 교사의 기본심리욕구의 영향에 관한 연구 결과들을 종합해 볼 때, 원장의 서번트 리더십과 교사의 기본심리욕구는 교사-유아 관계를 설명하는 의미 있는 독립 변인으로 고려될 수 있다. 그러나 원장의 서번트 리더십이 교사의 기본심리욕구에 영향을 미치는 선행변인이라는 점을 고려해 볼 때 교사의 기본심리욕구는 원장의 서번트 리더십과 교사-유아 관계를 매개한다고 볼 수 있다. 매개 변인이란 독립 변인의 결과이면서 동시에 종속 변인의 원인이 되는 변인(Baron & Kenny, 1986)을 의미하기 때문이다. 이에 이 연구에서는 [그림 1]과 같이 독립 변인->매개 변인->종속



[그림 1] 연구모델

변인을 토대로 한 연구모델을 설정하였다. 이를 통해 매개 관계에 이르는 경로의 구조적 관계를 검증하면서, 교사-유아 관계를 설명하는 변인 규명과 함께 변인 간 관계에서 나타나는 간접효과의 유의성을 살펴보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

<연구문제 1> 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 기본심리욕구를 매개로 교사-유아 관계에 영향을 미치는가?

- 1-1. 원장의 서번트 리더십은 교사-유아 관계에 영향을 미치는가?
- 1-2. 보육교사의 기본심리욕구는 교사-유아 관계에 영향을 미치는가?
- 1-3. 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 기본심리욕구에 영향을 미치는가?
- 1-4. 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 기본심리욕구를 매개로 교사-유아 관계에 미치는 간접효과는 유의한가?

## II. 연구방법

### 1. 연구대상

A지역 내 어린이집에 재직 중인 보육교사 242명을 연구대상으로 선정하였다. 보육교사의 연령은 20대가 104명(43%), 30대가 56명(23.1%), 40대가 58명(24%), 50대 24명(9.9%)으로 나타났다. 총 경력은 1-4년 미만의 경력이 121명(50%), 5-10년 미만의 경력이 90명(37.2%), 11~20년 미만의 경력이 30명(12.4%), 21년 이상 1명(0.4%)로 나타났다. 직장 보육시설 근무자가 87명(36%), 민간보육 84명(34.7%), 국공립보육 35명(14.5%), 사회복지법인 25명(10.3%), 가정보육 11명(4.5%)으로 나타났다. 보육교사의 최종학력은 2~3년제 대학 졸업이 146명(60.3%), 4년제 대학 졸업이 72명(29.8%), 대학원 이상이 13명(5.4%), 고졸 이상이 11명(4.5%)이었다.

### 2. 연구도구

자기 보고식 질문지 조사에 사용한 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구, 교사-유아 관계 척도는 다음과 같다.

#### 1) 교사-유아 관계

교사가 지각한 유아와의 관계는 Pianta(1991)의 교사-유아 관계 척도(STRS: Student-Teacher Relationship Scale)를 사용하였다. 교사가 지각한 유아와의 관계의 척도는 총 15문항이며, 친밀감과 갈등의 하위 영역으로 이루어졌다. ‘나는 우리 반 아이들 대부분과 애정적이고 따뜻한 관계를 맺고 있다.’, ‘우리 반 아이들은 화가 났을 때, 나에게 위로 받으려 한다.’ 등의 문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다(1점)’에서 ‘매우 그렇다(5점)’ 5점 Likert 척도로 측정하였으며 갈등 문항은 모두 역산 처리 하였다. 응답 가능 범위는 15점~75점이며 점수가 높을수록 교사가 교사-유아 관계를 친밀 관계로 보다 더 많이 인식하고 있음을 의미한다. 평균(표준편차)은 4.20(.45)로 나타났으며, 친밀감(8문항), 갈등(7문항) 및 전체(15문항) 문항의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  각각 .83, .73, 및 .78로 나타났다.

#### 2) 원장의 서번트 리더십

원장의 서번트 리더십은 Laub(1999)의 서번트 리더십 측정(SOLA: Servant Organizational Leadership Assessment)을 타당화한 맹일환(2008)의 서번트 리더십 척도를 어린이집 현황에 맞게 수정한 척도를 사용하였다. 원장의 서번트 리더십 척도는 총 18문항이며, 구성원 존중, 구성원 성장, 유대감 형성, 진실성 표현, 리더십 제공, 리더십 공유의 하위 영역으로 이루어졌다. ‘우리 원장님은 교사들을 믿고 신임한다.’, ‘우리 원장님은 교사의 성장과 학습을 위해 연수나 세미나 등에 참석 기회를 제공해 준다.’ 등의 문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 측정하였다. 응답 가능 범위는 18점~90점이며 점수가 높을수록 원장의 서번트 리더십을 교사가 높이 지각하고 있음을 의미한다. 평균(표준편차)은 4.18(.71)로 나타났으며, 구성원 존중(3문항), 구성원 성장(3문항), 유대감 형성(3문항), 진실성 표현(3문항), 리더십 제공(3문항), 리더십 공유(3문항) 및 전체(18문항) 문항의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  .90, .87, .90, .86, .92, .91, 및 .98로 나타났다.

#### 3) 보육교사의 기본심리욕구

보육교사의 기본심리욕구는 Ryan과 Deci(2002)가 개발한 기본심리욕구 척도(BPNS: Basic Psychological Needs Scale)를 기초로 이명희와 김아영(2008)이 타당

화한 한국형 기본심리욕구척도를 사용하였다. 기본심리욕구 척도는 총 18문항이며, 자율성, 유능성, 관계성의 하위 영역으로 이루어졌다. ‘나는 내 자신이 매우 효율적이라고 느낀다.’, ‘나는 대부분 내가 하는 일들로부터 성취감을 느낀다.’ 등의 문항으로 구성된 각 문항은 ‘전혀 그렇지 않다’에서 ‘매우 그렇다’의 5점 척도로 측정하였다. 응답 가능 범위는 18점~90점이며 점수가 높을수록 보육교사의 기본심리욕구가 잘 충족하였음을 의미한다. 평균(표준편차)은 3.91(.49)로 나타났으며 자율성(6문항), 유능성(6문항), 관계성(6문항) 및 전체(18문항) 문항의 신뢰도는 Cronbach's  $\alpha$  .83, .82, .88, 및 .91로 나타났다.

### 3. 연구절차

A지역에 소재하고 있는 어린이집에 근무하는 보육교사를 대상으로 질문지 조사를 실시하기 위해 연구 참여자를 모집하였다. 연구 참여자 모집을 위해 어린이집을 직접 방문하거나 전화 등을 통해 원장에게 연구목적과 방법을 설명한 후 협조 및 연구 동의를 구하였다. 질문지 조사를 허락받은 후 연구자가 어린이집을 방문하여 교사에게 구두 안내로 질문지 조사를 부탁했으며 자율적 분위기에서 조사 동의서를 자발적으로 작성한 교사들에게 질문지를 배부하였다. 한편 대면이 어려운 어린이집 교사는 사전 연락을 통해 동의를 구하고 연구의 목적과 질문지 응답요령을 안내문으로 자세히 작성하여 우편으로 질문지와 함께 배송하였다. 그리고 작성된 질문지는 우편으로 회수 하였다. 참여를 동의한 교사들에게 성실한 답변 부탁과 함께 소정의 선물을 전달하였다. 배부된 250부의 질문지는 모두 회수하였다. 회수된 질문지 가운데 한 문항이라도 응답이 빠진 경우, 무응답이 많거나 불성실하게 응답했다고 판단되는 8부의 질문지는 자료 분석에서 제외하고 242부의 자료를 최종 분석 자료로 사용하였다.

### 4. 자료분석

원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구, 교사-유아 관계의 구조적 관계를 검증하기 위해 구조방정식 모델의 적합성 검증을 실시하였다. 이를 위해 SPSS 20.0을 이용하여 평균, 표준편차, Pearson의 적률상관계수 등을 산출하였다. 그리고 Amos 18.0의  $\chi^2$ , TLI, NFI, CFI, SRMR와 RMSEA를 통해 측정모델의 적합도와 연구모델의 적합도를 각각 살펴보았다. 값이 클수록 적합도가 좋은

것을 의미하는 TLI(Turker-Lewis Index), NFI(Normed Fit Index), CFI(Comparative Fit Index)는 값이 .90이상일 때 적절하다고 하였다(Bentler, 1990). 한편 값이 클수록 적합도가 낮은 것을 의미하는 SRMR(Standardized Root Mean Residual)은 .10 미만(Vandenberg & Lance, 2000), RMSEA(Root Mean Square Error of Approximation)는 .10 미만(Browne & Cudeck, 1993)일 경우 적절하다고 본다. 이에 이의 기준 값을 고려해 모델의 적합도를 판단하였다. 한편 연구모델에 나타난 간접효과 유의성을 확인하기 위해 부트스트래핑(Bootstrapping)절차를 이용하였다.

## III. 연구결과

### 1. 상관관계 및 기술통계치

연구문제를 분석하기 전, <표 1>에 나타난 바와 같이 서원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구, 교사-유아 관계의 측정 변인에 대한 상관관계와 평균, 표준편차, 왜도, 첨도의 기술통계치를 살펴보았다.

<표 1>에 나타난 바와 같이, 교사-유아 관계 중 친밀1 평균(표준편차) 4.35(.48), 친밀2 평균(표준편차) 4.00(.61)로 나타났다. 한편 원장의 서번트 리더십 중 구성원 존중 평균(표준편차)은 4.18(.71), 구성원 성장 평균(표준편차)은 4.17(.75), 유대감 형성 평균(표준편차)은 4.12(.78), 진실성 표현 평균(표준편차)은 4.28(.72), 리더십 제공 평균(표준편차)은 4.19(.81), 리더십 공유 평균(표준편차)은 4.15(.79)으로 나타났다. 보육교사의 기본심리욕구 중 자율성 평균(표준편차)은 3.88(.61), 유능성 평균(표준편차)은 3.71(.55), 관계성 평균(표준편차)은 4.16(.58)으로 나타났다. 한편 왜도와 첨고 값을 고려해 모델의 적합도와 모수치 추정은 정규분포를 토대로한 최대우도추정(Maximum Likelihood Estimation: MLE)절차를 이용하였다. 왜도의 값 분포가 2미만, 첨도의 값 분포가 7미만을 나타냄으로써, 수집된 자료가 정규분포를 이루고 있음(Curran et al., 1996)을 나타냈기 때문이다.

### 2. 측정모형 검증

구조방정식 모델 분석 전 확인적 요인분석(CFA: Confirmatory Factor Analysis)을 통해 모델의 적합도와

모수치를 추정하였다. <표 2>에서 나타난 바와 같이 측정모델의 적합도는  $\chi^2=65.97(df=41, p<.001)$ 를 나타냈다. 한편 TLI=.99, NFI=.97, CFI=.99으로 기준값인 .90 이상의 적합도 지수를 나타내고 SRMR=.03, RMSEA=.05로 기준값인.10 미만을 나타냈다. 이는 이 연구의 측정모형이 수용할만한 것임을 의미하는 것이다(Browne & Cudeck, 1993).

한편 [그림 2]에서 나타난 바와 같이 측정모델의 각 잠재 변인과 측정 변인들 간 요인부하량이 모두 .50이상으로 나타났다. 수렴타당도가 있음을 의미하는 것이다. 한편 각 잠재 변인들간 상관계수가 .57~.86인 것으로 나타났다. 이는 변별타당도가 있음을 의미하는 것이다.

### 3. 연구모형의 적합도 검증

원장의 서번트 리더십이 보육교사의 기본심리욕구를 매개로 교사-유아 관계에 미치는 경로모형을 분석하기 위

해 부분매개모형을 연구모형으로, 완전매개모형을 경쟁모형으로 설정하였다.

분석결과 <표 3>에 나타난 바와 같이 연구모델(부분매개)은  $\chi^2=65.97(df=41, p<.001)$ , SRMR=.03, RMSEA=.05, TLI=.99, NFI=.97, CFI=.99로 나타났다. 그리고 경쟁모델(완전매개)은  $\chi^2=79.16(df=42, p<.001)$ , SRMR=.05, RMSEA=.06, TLI=.98, NFI=.97, CFI=.95으로 나타났다. 두 모델 모두 적합하게 나타났으므로 완전매개모델과 부분매개모델 중 어느 모형이 더 적합한지 확인하기 위해  $\chi^2$ 의 차이검증을 실시하였다.

<표 4>에 나타난 바와 같이  $\chi^2$ 의 차이검증 결과 두 매개모형의 자유도 차이가 1(42-41)일 때  $\chi^2$ 의 차이( $\Delta\chi^2=13.19$ )가 3.84 이상으로 나타났으며,  $p = .00$ 로 유의하게 나타났다. 이는 부분매개모델이 완전매개모델보다 간명성은 낮지만 적합도가 유의하게 큼을 나타낸다. 이에 이 연구에서는 부분매개모델을 최종모델로 선정하였다. 최종모델의 모수치 추정 및 통계적 유의성을 살펴 본 결

<표 V-1> 측정 변인 간의 상호상관행렬 및 기술 통계치

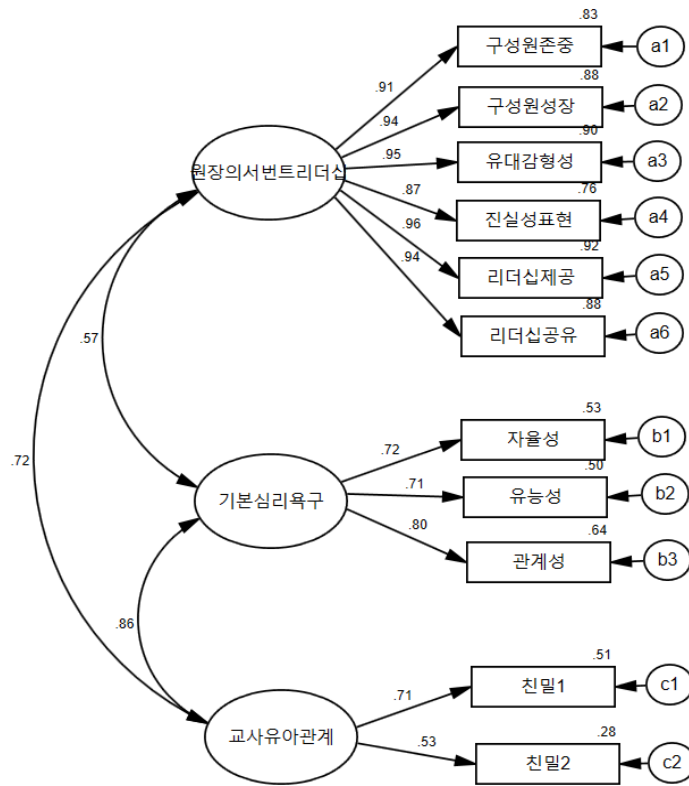
(N = 242)

측정 변인	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
친밀1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
친밀2	2	.38**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
교사-유아 관계	3	.81**	.85**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
구성원존중	4	.49**	.31**	.48**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
구성원성장	5	.52**	.33**	.51**	.87**	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
유대감형성	6	.48**	.30**	.47**	.86**	.90**	-	-	-	-	-	-	-	-	
진실성표현	7	.54**	.34**	.52**	.80**	.82**	.82**	-	-	-	-	-	-	-	
리더십제공	8	.50**	.34**	.50**	.87**	.89**	.91**	.84**	-	-	-	-	-	-	
리더십공유	9	.47**	.30**	.46**	.84**	.88**	.89**	.82**	.91**	-	-	-	-	-	
서번트 리더십	10	.53**	.34**	.52**	.93**	.95**	.95**	.90**	.96**	.95**	-	-	-	-	
자율성	11	.38**	.36**	.45**	.41**	.44**	.45**	.42**	.45**	.39**	.45**	-	-	-	
유능성	12	.39**	.33**	.43**	.34**	.33**	.36**	.32**	.34**	.30**	.35**	.56**	-	-	
관계성	13	.54**	.39**	.56**	.45**	.40**	.45**	.44**	.44**	.39**	.46**	.56**	.56**	-	
기본심리욕구	14	.52**	.43**	.57**	.48**	.47**	.50**	.47**	.49**	.43**	.50**	.85**	.83**	.84**	
M		4.36	4.00	4.20	4.18	4.17	4.12	4.28	4.19	4.15	4.18	3.88	3.71	4.16	3.91
(SD)		.48	.61	.45	.71	.75	.78	.72	.81	.79	.71	.61	.55	.58	.49
Skewness		-1.15	-.59	-.58	-.60	-1.02	-.82	-.96	-.86	-.86	-.87	-.63	.25	-.66	-.14
Kurtosis		3.07	.47	.61	-.02	1.90	.79	.87	.39	.95	.90	1.37	.37	1.08	.42

\*\* $p < .01$

<표 2> 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구와 교사-유아 관계에 대한 측정모델의 적합도 지수 (N = 242)

$\chi^2$	df	p	SRMR < .10	RMSEA < .10	TLI > .90	NFI > .90	CFI > .90
65.97	41	.000	.03	.05	.99	.97	.99



[그림 2] 측정모델의 모수치 추정결과

<표 3> 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구와 교사-유아 관계에 대한 구조모델 적합도 (N = 242)

모델	$\chi^2$	df	p	SRMR < .10	RMSEA < .10	TLI > .90	NFI > .90	CFI > .90
연구모델(부분매개)	65.97	41	.000	.03	.05	.99	.97	.99
경쟁모델(완전매개)	79.16	42	.000	.05	.06	.98	.97	.95

<표 4> 부분매개모델과 완전매개모델의  $\chi^2$  차이검증

모델	df	$\chi^2$	df <sub>D</sub>	$\chi^2_D$	p
부분매개모델	41	65.97	1	13.19	.00
완전매개모델	42	79.16			

\*\* p < .05

<표 5> 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구와 교사-유아 관계에 대한 연구모델(부분매개)의 모수치 추정 및 통계적 유의성 검증 결과 (N = 242)

경로	표준화 계수( $\beta$ )	비표준화 계수(B)	S.E.	C.R.	연구문제 채택
원장의 서번트 리더십 → 교사-유아 관계	.33	.40	.11	3.76***	연구문제 1-1 채택
보육교사의 기본심리욕구 → 교사-유아 관계	.68	.60	.10	6.30***	연구문제 1-2 채택
원장의 서번트 리더십 → 보육교사의 기본심리욕구	.57	.78	.10	7.71***	연구문제 1-3 채택

\*\* p < .001

과 [그림 3]에 나타난 모든 경로의 모수 추정치는 <표 5>에서 나타나는 바와 같이  $p < .001$ 에서 유의한 것으로 나타났다.

원장의 서번트 리더십은 교사-유아 관계에 정적 영향( $\beta = .33, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이는 연구문제 1-1이 채택되었음을 의미한다. 한편 보육교사의 기본심리욕구는 교사-유아 관계에 정적 영향( $\beta = .68, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이는 연구문제 1-2가 채택되었음을 의미한다. 마지막으로 원장의 서번트 리더십은 보육교사의 기본심리욕구에 정적 영향( $\beta = .57, p < .001$ )을 미치는 것으로 나타났다. 이는 연구문제 1-3이 채택되었음을 의미한다.

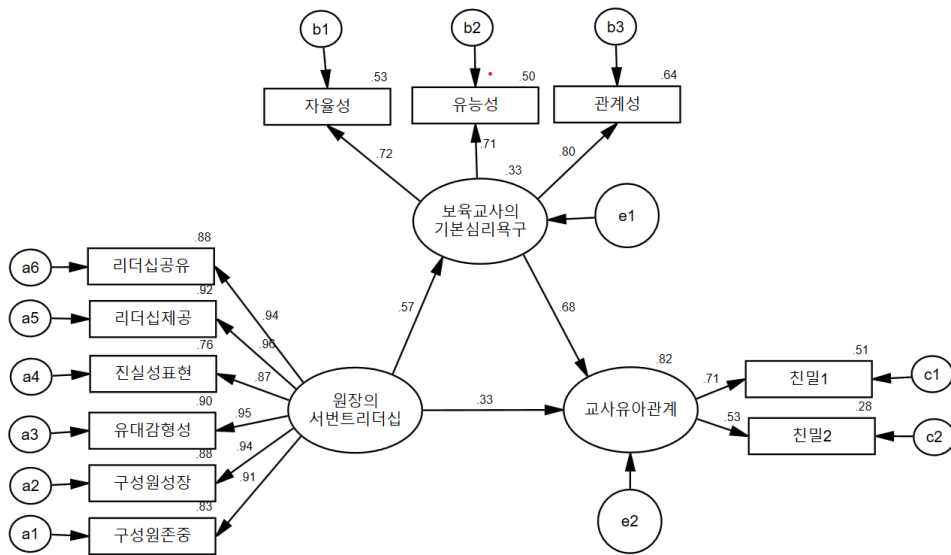
시(Shrout & Bolger, 2002)하였다. 반복 추출된 표본들로부터 추정치의 평균과 표준편차를 계산하고 산출한 후, 제시된 신뢰구간 내에 0의 포함여부를 확인한다(Bollen & Stine, 1992). 0이 포함되어 있지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 해석되는데 <표 6>에 나타난 바와 같이 재추출한 표본수가 1000개이고 95% 신뢰구간에서 LB와 UB의 구간에 0이 포함되어 있지 않는 것으로 나타났다. 이는 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 기본심리욕구를 통해 교사-유아 관계에 미치는 간접효과( $\beta = .39, p < .001$ )가 유의함을 의미하는 것이다.

#### 4. 최종모델의 간접효과 분석

채택된 부분매개모델에서 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 기본심리욕구를 통해 교사-유아 관계에 미치는 간접효과의 유의성을 살펴보기 위해 Bootstrapping을 실

#### IV. 논의 및 결론

A 지역 보육교사 242명을 대상으로 수집한 자료를 이용해 원장의 서번트 리더십이 보육교사의 기본심리욕구를 매개로 교사-유아 관계에 유의한 영향을 미치는지 검



[그림 3] 최종모델의 모수치 추정결과

<표 6> 원장의 서번트 리더십, 보육교사의 기본심리욕구와 교사-유아 관계 간 직·간접효과 (N = 242)

경로	총 효과	직접효과	간접효과
원장의 서번트 리더십 → 보육교사의 기본심리욕구	.57**	.57**	
보육교사의 기본심리욕구 → 교사-유아 관계	.68**	.68**	
원장의 서번트 리더십 → 교사-유아 관계	.72**	.33*	.39**

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



중하고자 하였다. 이를 위해 구조방정식 모델을 활용하여 적합도 분석을 실시하였고 이를 토대로 다음과 같이 논의하고 결론을 도출하였다.

첫째, 원장의 서번트 리더십이 높을수록 유아와의 친밀 관계에 대한 교사 지각은 보다 높아지는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구 결과는 보육기관 및 학교기관의 장이 서번트 리더십을 가질 때 학생에 대한 교사의 정서적 유대감이 높게 나타난다는 연구결과(구자원, 2017; 백경숙, 2006)를 지지하는 것이다. 그리고 학교장의 리더십이 교사의 대인관계 질에 영향을 미친다고 보고한 강경석과 정남숙(2007)의 연구결과와 유사한 것이다. 보육교사에 대한 원장의 배려와 관심 그리고 보육교사의 성장을 지원하려고 노력하는 원장의 리더십은 보육교사에게 조직에 대한 정서적 유대감을 높였다고 볼 수 있다. 이러한 정서적 유대감이 유아와의 관계 인식과 평가에서 친밀감을 높이는 요소로 작용했다고 볼 수 있다.

둘째, 보육교사의 기본심리욕구가 높을수록 유아와의 친밀 관계에 대한 교사 지각은 보다 높아지는 것으로 나타났다. 자율성, 유능성, 관계성에 관한 기본심리욕구가 보다 더 많이 충족된 교사일수록 유아와의 관계를 보다 친밀하고 친근하게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 기본심리욕구 충족이 잘 된 교사가 학생에게 보다 긍정적인 정서감을 느낀다고 보고한 연구결과(조윤정, 양명희, 2007; Klassen, et al., 2012)를 지지하는 것이다. 또한 기본심리욕구가 잘 충족된 사람일수록 대인관계에서 더 높은 연결감을 나타낸다고 보고한 연구결과(Patrick, et al, 2007)를 지지하는 것이다.

교사가 유아와의 상호작용에서 느끼는 감정이 유아의 행동 특성에 의해 영향받는다( Birch & Ladd, 1998; Howes & Ritchie, 2002; Pianta & Steinberg, 1992)은 잘 알려져 있다. 그러나 교사 자신의 기본심리욕구의 충족 수준도 유아와의 관계 인식에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 교사-유아 관계는 지속적인 상호작용 과정에서 교사가 느끼는 결과(Pianta, 2001)로 알려져 있다. 그러나 이 연구의 결과는 유아와의 지속적인 상호작용 과정에서 교사가 느끼는 감정이나 정서가 유아의 행동 특성 이전에 교사의 기본심리욕구에 의해 나타날 수 있음을 제시하고 있다. 이는 교사-유아 관계 인식에서 교사의 자기 점검이 우선 필요함을 시사하는 것이다.

셋째, 원장의 서번트 리더십이 높을수록 보육교사의 기본심리욕구는 보다 더 많이 충족되는 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 초등학생을 대상으로 한 연구에서

교사의 지지가 학령기 아동의 기본심리욕구(허예빈, 김아영, 2012; Reeve & Jang, 2006)에, 학교장의 서번트 리더십이 초중고등학교 교사의 기본심리욕구(이경은, 신효정, 2017)에, 상사의 서번트 리더십이 기업 근로자의 기본심리욕구(이승원, 김병직, 2021)에 그리고 쇼트트랙 선수(이미숙, 남정훈 2012) 및 스포츠 선수(Peachey et al., 2018)의 기본심리욕구가 지도자의 서번트 리더십에 의해 정적 영향을 미치고 있음을 보고한 연구 등을 지지하는 결과라 할 수 있다. 인간의 보편적 속성으로 생득적 성향을 갖는 기본심리욕구(Deci & Ryan, 2000; Ryan & Deci, 2000)는 자율성, 유능성, 관계성의 느낌을 충족시킬 수 있는 환경적 요인에 의해 충족될 수 있다. 이러한 측면에서 원장의 서번트 리더십은 교사의 기본심리욕구를 충족시킬 수 있는 의미 있는 환경 외적 변인으로 간주될 수 있다. 그러나 신뢰와 믿음 속에서 교사의 욕구 충족을 위해 자신을 헌신하거나, 수평적 관계를 토대로 교사의 성장 및 발전을 도모하려는 서번트 리더십을 원장이 보육 현장에서 실천하는 것은 쉽지 않다. 그러므로 보육 행정 측면에서 서번트 리더십 양성과 실천을 구체화할 수 있는 체계적인 교육 프로그램을 개발함으로써 원장이 서번트 리더십을 보육 현장에서 실천할 수 있도록 지원해야 할 것이다.

넷째, 교사의 기본심리욕구는 원장의 서번트 리더십이 교사-유아 관계에 미치는 영향을 매개하는 것으로 나타났으며 이로 인한 원장의 서번트 리더십의 간접효과는 유의한 것으로 나타났다. 이와 같은 연구결과는 산업 현장 내 근로자의 기본심리욕구가 상사의 서번트 리더십과 조직 시민행동을 매개한다는 연구결과(Chiniara & Bentein, 2016) 및 공무원을 대상으로 한 연구에서 서번트 리더십이 공무원의 기본심리욕구를 매개로 공무 활동에 영향을 미친다고 보고한 연구결과(Sun et al., 2021)와 유사하다. 선행 연구와 유사하게 교사의 기본심리욕구가 교사-유아 관계에 대한 서번트 리더십의 영향을 매개한다는 것은 교사-유아 관계에 영향을 미치는 설명 변인, 즉 원인 변인으로 역할한다는 것을 의미한다. 동시에 원장의 서번트 리더십에 의해 영향받는 종속 변인, 즉 결과 변인임을 확인하는 것이다. 교사의 기본심리욕구는 내재적 동기(Deci & Ryan, 2000)이므로 외재적 동기와 달리 환경으로부터 구체적 보상이 없다 하더라도 일의 즐거움이나 흥미와 같은 긍정적 정서만으로도 생각과 행동 등을 추진(Ryan & Deci, 2000)할 수 있다. 그러나 원장의 서번트 리더십에 의해 경험하는 배려와 섬김 그리고 도움은 자율성, 유능

성, 관계성에 대한 보육교사의 기본심리욕구 충족을 건인함으로써 유아와의 관계 인식에 보다 긍정적 태도를 발달시킨다고 볼 수 있다. 이는 교사-유아 관계에서 원장의 서번트 리더십이 의미 있는 역할을 하고 있음을 시사하는 것이다.

어린이집에서 교사가 유아와의 관계를 보다 친밀한 관계로 지각할 경우 온정적이며 애정적인 상호작용이 수반된다는 점(Pianta et al., 2003)을 고려할 때 교사-유아 관계에 대한 교사의 인식과 평가는 보육의 질 측면에서 중요한 의미를 갖는다. 그러한 점에서 원장의 서번트 리더십과 교사의 기본심리욕구가 교사-유아 관계에 정적 영향을 미친다는 사실 외에 원장의 서번트 리더십의 영향이 교사의 기본심리욕구에 의해 매개됨을 실증적으로 규명한 이 연구는 실용적 가치를 평가받을 수 있다. 교사-유아 관계 향상을 위한 방안 마련 시 유용한 정보와 자료를 제공하고 있기 때문이다. 한편 교사-유아 관계에 영향을 미치는 설명 변인을 규명하려는 노력이 상대적으로 부족한 상황에서 환경 외적 측면(원장의 서번트 리더십)과 개인 내적 측면(보육교사의 기본심리욕구)에서 설명 변인을 각각 제안하고 구조방정식을 토대로 변인 간 경로 관계를 제안했다. 이는 학문적 차원에서 의미 있음을 시사하는 것이다. 그럼에도 불구하고 이 연구는 A 지역만을 자료 조사한 점, 다양한 환경 외적 변인과 개인 내적 변인을 고려하지 못한 점 등은 연구의 제한점으로 지적될 수 있다. 따라서 이 연구결과를 일반화하는데 주의가 요구된다.

주제어: 원장의 서번트 리더십, 기본심리욕구, 교사-유아 관계, 보육교사

## REFERENCES

- 강경석, 정남숙(2007). 학교장의 서번트 리더십, 교사효능감 및 학교조직몰입간의 관계. *한국교원교육연구*, 24(3), 5-28
- 구자원(2017). 학교장의 서번트 리더십과 조직 내 의사소통이 초등교사의 조직몰입에 미치는 영향. *리더십연구*, 8(2), 55-79.
- 김종백, 김준엽(2014). 교사와 학생의 교사-학생 관계 지각이 학생의 수업이해에 미치는 영향: 교사의 직무만족과 학생의 또래 및 부모신뢰를 배경으로. *한국교원교육연구*, 31(3), 245-267.
- 맹일환(2008). 직속상사의 카리스마 리더십과 서번트 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 보험회사를 중심으로. *고려대학교 석사학위논문*.
- 문영경(2014). 유아의 의도적 통제, 교사가 지각한 교사-유아 관계, 유아의 유아교육기관에 대한 태도와의 관계. *열린유아교육연구*, 19(5), 367-386.
- 백경숙(2006). 교사가 지각하는 유아교육기관의 서번트 리더십과 조직몰입과의 관계: 경북지역을 중심으로. *아동복지연구*, 4(4), 21-32.
- 신유림, 윤수정(2009). 교사-유아관계와 유아의 사회적 행동특성 및 유아교육기관 적응의 관련성: 유아 및 교사 지각의 비교. *유아교육연구*, 29(5), 5-19.
- 조운정, 양명희(2007). 교사의 자기결정성이 교직에 대한 내재적 동기 및 학생에 대한 관심과 이해에 미치는 영향. *한국교원교육연구*, 24(1), 149-168.
- 이경은, 신효정(2017). 학교장의 서번트 리더십과 교사 직무 만족의 관계에서 교사 기본심리욕구와 일터 영성의 매개효과. *교육치료연구*, 9(1), 57-74.
- 이명희, 김아영(2008). 자기결정성이론에 근거한 한국형 기본 심리 욕구 척도 개발 및 타당화. *한국심리학회지, 사회 및 성격*, 22(4), 157-174.
- 이미숙, 남정훈(2012). 기본적 심리욕구를 매개로 서번트 리더십과 임파워먼트의 관계검증. *한국여성체육학회지*, 26(2), 37-53.
- 이선애, 현은자(2010). 교사-유아의 관계와 유아의 또래 유능성 및 자기조절능력간의 관계연구. *아동학회지*, 31(2), 1-15.
- 이승원, 김병직(2021). “서번트 리더의 중요성”: 고용 불안정성이 혁신 행동에 미치는 영향, 서번트 리더십으로 조절된 기본 심리 욕구 만족의 매개 효과. *전문경영인연구*, 24(1), 31-50.
- 이정희, 정계숙(2008). 교사의 공감적 태도 지원 프로그램을 통한 부적응 유아의 사회적 관계 적응 향상: 교사에 의한 놀이치료를 활용하여. *유아교육연구*, 28(5), 295-318.
- 최장민(2021). 서번트 리더십과 조직시민행동의 관계: 기본심리욕구의 매개효과와 숙달풍토인식의 조절효과를 중심으로. *승실대학교 박사학위논문*.
- 허예빈, 김아영(2012). 학생이 지각한 교사의 자율성 지지와 자기주도 학습능력 간의 관계에서 기본심리욕구

- 의 매개효과. *교육심리연구*, 26(4), 1075-1096.
- Barbuto, J. E., & Wheeler, D. W. (2006). Scale development and construct clarification of servant leadership. *Group & Organization Management*, 31(3), 300-326.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Birch, S. H., & Ladd, G. W. (1997). The teacher-child relationship and children's early School adjustment. *Journal of School Psychology*, 34(1), 61-79.
- Birch, S. H., & Ladd, G. W. (1998). Children's interpersonal behaviors and the teacher-child relationship. *Developmental Psychology*, 34(5), 934-946.
- Bollen, K. A., & Stine, R. A. (1992). Bootstrapping goodness-of-fit measures in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 205-229.
- Bosman, R. J., Roorda, D. L., van der Veen, I., & Koomen, H. M. Y. (2018). Teacher-student relationship quality from kindergarten to sixth grade and students' school adjustment: A person-centered approach. *Journal of School Psychology*, 68, 177-194.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J. S. Long(Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, CA: Sage.
- Chiniara, M. and K. Bentein (2016). Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 124-141.
- Curran, P. J., West, S. G., & Finch, J. F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1), 16.
- Davis, H. A. (2003). Conceptualizing the role and influence of student-teacher relationships on children's social and cognitive development. *Educational Psychologist*, 38(4), 207-234.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94
- Firestone, W. A., & Pennell, J. R. (1993). Teacher commitment, working conditions, and differential incentive policies. *Review of Educational Research*, 63(4), 489-525.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Westerfield, IN: The Greenleaf Center for Leadership.
- Hamre, B. K., & Pianta, R. C. (2001). Early teacher-child relationships and the trajectory of children's school outcomes through eighth grade. *Child Development*, 72(2), 625-638.
- Howes, C., & Ritchie, S. (2002). *A matter of trust: Connecting teachers and learners in the early childhood classroom*. New York: Teachers College Press.
- Klassen, R. M., Perry, N. E., & Frenzel, A. C. (2012). Teachers' relatedness with students: An underemphasized component of teachers' basic psychological needs. *Journal of Educational*

- Psychology*, 104(1), 150-165.
- Klohn, E. C. (1996). Conceptual analysis and measurement of the construct of ego-resiliency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(5), 1067-1079.
- La Guardia, J. G., Ryan, R. M., Couchman, C. E., & Deci, E. L. (2000). Within-person variation in security of attachment: A self-determination theory perspective on attachment, need fulfillment, and well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(3), 367-384.
- Laub, A. J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument. Unpublished doctoral dissertation, Florida Atlantic University.
- Liden, R. C., Wayne, S. j., Zhao. H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 161-177.
- Myers, S. S., & Pianta, R. C. (2008). Developmental commentary: Individual and contextual influences on student-teacher relationships and children's early problem behaviors. *Journal of Clinical Child & Adolescent Psychology*, 37(3), 600-608.
- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (2008). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 180-197.
- Patrick, H., Knee, C. R., Canevello, A., & Lonsbary, C. (2007). The role of need fulfillment in relationship functioning and well-being: A self-determination theory perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 434-457.
- Peachey, J. W., Burton, L., Wells, J., & Chung, M. R. (2018). Exploring servant leadership and needs satisfaction in the sport for development and peace context. *Journal of Sport Management*, 32(2), 96-108.
- Pianta, R. C. (1991). The Student-Teacher Relationship Scale. Unpublished, University of Virginia, Charlottesville.
- Pianta, R. C., & Steinberg, M. (1992). Teacher-child relationships and the process of adjustment to school. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 1992(57), 61-80.
- Pianta, R. (2001). *Student-teacher relationship scale-short form*. Lutz, FL: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Pianta, R. C., Hamre, B., & Stuhlman, M. (2003). Relationships between teachers and children. *Handbook of psychology: Educational psychology*, 7, 199-234.
- Reeve, J., & Jang, H. (2006). What teachers say and do to support students' autonomy during a learning activity. *Journal of Educational Psychology*, 98(1), 209-218.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). overview of self-determination theory; An organismic-dialectical perspective. *Handbook of self-determination research*. Rochester: University of Rochester Press.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424
- Spears, L. C. (1995). Servant leadership and the Greenleaf legacy. In L. C. Spears.(Ed.) *Insights on leadership: Service, stewardship, spirits, and servant leadership*(pp. 9-24). NY: John Wiley & Sons. Inc. 1-14.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods* 7(4), 422-445.
- Sun, M., Chen, Z., & Yang, Q. (2021). Servant leadership and civil servants' service attitude: The role of basic needs satisfaction. *Social Behavior and*

- Personality: An International Journal*, 49(9), 1-9.
- Vandenberg, R. J., & Lance, C. E. (2000). A review and synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, practices, and recommendations for organizational research. *Organizational Research Methods*, 3(1), 4-70.
- Verschueren, K., & Koomen, H. M. (2012). Teacher-child relationships from an attachment perspective. *Attachment & Human Development*, 14(3), 205-211.
- Received 18 November 2022;  
Accepted 10 December 2022