[UCI]I804:24011-200000236213

2008학년도
체육교육 석사학위논문

육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

조선대학교 교육대학원
체육교육전공
노 명 래

육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

The Effect of Leadership Styles of Athletic Coaches on Instructional Efficiency

*2008*년 *2*월

조선대학교 교육대학원

체 육 교 육 전 공

노 명 래

육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

지도교수 김 응 식

이 논문을 석사학위신청 논문으로 제출함

2007년 10월

조선대학교 교육대학원

체육교육학과

노 명 래

노명래의 교육학 석사학위 논문을 인준합니다.

심사위원장 조선대학교 교수 김 홍남 인

심사위원 조선대학교 교수 윤 오남 인

심사위원 조선대학교 교수 김 응식 인

2007년 12월

조선대학교 교육대학원

목 차

I. 서 론 ····· *1*
1. 연구의 필요성 ····· 1
2. 연구 목적 ····· 2
3. 연구 가설 ····· 3
4. 연구의 제한점 ····· 3

II. 이론적 배경 ····· *4*
1. 리더십 ····· 4
1) 리더십의 정의 ····· 4
2) 리더십 패러다임의 변화 ····· 5
2. 리더십 유형 ····· 8
1) 서번트 리더십 ····· 8
2) 카리스마 리더십 ····· 12
3) 스포츠 현장에서 리더십 연구의 필요성과 동향 ····· 17
3. 지도효율성 ····· 22
1) 조직몰입 ····· 23
2) 사기(morale) ····· 26

III. 연구방법 ····· *30*
1. 연구대상 ····· 30
2. 연구도구 ····· 30
1) 설문지 구성 ····· 30
2) 연구도구의 신뢰도 ····· 31

3. 연구절차 ····· 32
4. 척도구성 ····· 32
5. 자료처리 ····· 35

Ⅳ. 결 과 ····· *36*
1. 요인분석 및 신뢰도 분석 ····· 36
1) 서번트 리더십 ····· 36
2) 카리스마 리더십 ····· 38
3) 조직몰입 ····· 39
4) 사기 및 운동성과 ····· 40
2. 인구 통계학적 특성에 따라 육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 41
1) 성별에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 41
2) 학교에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 42
3) 학년에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 43
3. 지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 44
1) 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 44
2) 서번트 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향 ····· 45
3) 서번트 리더십이 선수사기에 미치는 영향 ····· 45
4) 서번트 리더십이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 46
5) 카리스마 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 47
6) 카리스마 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향 ····· 47
7) 카리스마 리더십이 선수사기에 미치는 영향 ····· 48
8) 카리스마 리더십이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 49

Ⅴ. 논 의 ····· *50*

Ⅵ. 결론 및 제언 ····· *53*
1. 결　론 ····· 53
2. 제　언 ····· 55

참고문헌 ····· *56*

<표 차례>

표 1. 리더십 연구의 변화와 새로운 추세 ····· 7
표 2. 리더십 패러다임의 전환 ····· 8
표 3. 전통적 리더와 서번트 리더의 차이 ····· 10
표 4. 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동요인 ····· 14
표 5. 카리스마적 리더의 성격특성, 행동양식 그리고 부하에 미치는 영향 ····· 17
표 6. 국내·외 선행연구에서 제시된 사기에 영향을 미치는 요인 ····· 28
표 7. 변수의 신뢰도 ····· 31
표 8. 서번트 리더십 ····· 32
표 9. 카리스마 리더십 ····· 33
표 10. 지도효율성 ····· 34
표 11. 서번트 리더십에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 37
표 12. 카리스마 리더십에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 38
표 13. 조직몰입에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 39
표 14. 사기 및 운동성과에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과 ····· 40
표 15. 성별에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 41
표 16. 학교에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 42
표 17. 학년에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 43
표 18. 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 44
표 19. 서번트 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향 ····· 45
표 20. 서번트 리더십이 선수사기에 미치는 영향 ····· 45
표 21. 서번트 리더십이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 46
표 22. 카리스마 리더십이 조직몰입에 미치는 영향 ····· 47

표 23. 카리스마 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향 ····· 47
표 24. 카리스마 리더십이 선수사기에 미치는 영향 ····· 48
표 25. 카리스마 리더십이 지도효율성에 미치는 영향 ····· 49

<그림 차례>

그림 1. 육상지도자 리더십 유형과 지도효율성의 관계 모형 ····· 2

The Effect of Leadership Styles of Athletic Coaches on Instructional Efficiency

NOH MYUNG - RAE

Advisor : Prof. KIM EUNG - SIK , Ph. D.

Department of Physical Education,

Graduate School of Chosun University

This study aims at identifying leadership styles university athletes perceive and what effect they have on instructional efficiency, to use the data obtained as a means of improvement of leadership. To achieve the purposes of the study, this study interviews 270 male and female athletes from 9 high school teams and 14 university teams of 16 cities and provinces.

This study uses the Windows SPSS 15.0 and carries a frequency analysis to identify general characteristics of the subjects. Through a reliability analysis and a factor analysis, it identifies leadership styles and reliability and validity of instructional efficiency. To demonstrate hypotheses, this study conducts a multi-regression analysis and obtains the following results:

First, it is found that leadership styles of athletic coaches have a significant effect on instructional efficiency according to demo-statistical characteristics.

According to sex, for male athletes two styles have positive effect on it and those for female athletes have only charisma leadership. According to school types, high school students have positive effect on only charisma leadership and university athletes have positive on all the styles. According to grades, high school grade 1 and 3, freshmen, junior and senior students in university

have positive effect only on charisma leadership, and sophomore athletes have positive effect on all the styles. However, high school grade 2 students have insignificant effect on all of them.

Second, it is identified that all the leadership styles have significant effect on instructional efficiency. That is, it is found that the two styles make positive contribution to organizational immergence of instructional efficiency, and have positive effect on the achievement of athletic life.

Third, it is identified that servant leadership has a significant effect on instructional efficiency, and sympathy and remedy of the sub-factors of servant leadership such as listening, sympathy and remedy have significant effect on it while listening is found to be insignificant at 0.05 of significance level.

Fourth, it is found that charisma leadership has a significant effect on instructional efficiency and of example, collective identity, expression of expected reliability and presentation of vision, sub-factors of charisma, all the sub-factors are significant except example.

Thus, this study has a significant meaning in that it find that further research on effectiveness of school athletic groups will be needed. In practical aspect, to improve efficiency of coaches, if we exert leadership recognizing that different effects can be obtained according to leadership styles, it will provide more effective help in improving instructional efficiency.

I. 서 론

1. 연구의 필요성

사람은 태어날 때부터 집단의 일원으로 타인들과 관계를 맺고 생활하게 되며 집단의 문화가 규정한 행동방식에 따라 생활을 영위하며 집단이 허용한 행동의 한계 내에서 욕구를 충족하게 된다. 이러한 인간의 생활은 여러 형태의 집단을 근거로 영위되며 전체 사회에 대한 참여까지도 대부분 집단의 성원으로서 이루어진다(고영복, 1989). 다양한 집단들이 효율적인 운영을 추구하고 있으며, 여러 집단과 같이 스포츠 집단도 집단의 목표달성을 위해 많은 노력을 한다. 이러한 스포츠 집단에 있어서 지도자의 리더십은 선수, 개인 또는 팀에 영향력을 행사하는 행동적 과정으로 스포츠 집단의 효과적 운영을 위한 중요한 요소가 된다(정용민, 윤양진, 1994).

스포츠는 경기규칙에 따라 승패를 다투는 신체적 활동이다. 다양한 스포츠 종목들이 개인기량과 지도자의 능력에 따라 경기력에 많은 영향을 미치고 있다. 특히 육상은 개인의 기량도 중요하지만 지도자의 지도능력이 많은 비중을 차지하고 있다. 경기에서 팀이 좋은 성과를 얻을 수 있도록 선수 개인의 정신적·정서적·사회적인 부분과 집단내의 응집력을 파악하고 지도했을 때 그 성과는 높아 질 것이다.

육상의 경기력은 체력, 경기기술 그리고 정신력에 의해서 결정되는데, 이 가운데 가장 주요한 요인은 체력 요인이라고 알려져 있다. 따라서 많은 육상지도자와 선수들은 체력의 중요성을 깊이 인식하고 이를 향상 시키려는 노력을 끊임없이 해오고 있다(최덕묵, 김기범, 1999). 선수들의 체력, 정신력이 개인의 경기력의 향상을 가져오는 것은 명백하나, 특히 지도자의 지도력이 선수에게 어떻게 적용되느냐에 따라 경기력의 향상에 영향을 미칠 것이다. 지금까지 육상과 관련된 연구는 선수만을 대상으로 하는 연구가 대부분을 차지하고 있었다(김기범, 2005). 다양한 운동종목에서 지도자에 대한 연구가 진행되어왔지만, 육상의 경우에는 '육상지도자의 인지된 전문성이 지도효율성에 미치는 영향(최덕묵, 2001), 육상지도자의 몰입경험이 지도효율성에 미치는 영향(김기범, 2005)'에 그치고 있어 육상지도자에 관한 연구가 부족한 실정이다. 따라서 지도자의 리더십 유형이 육상선수들의 경기력과 만

족감을 높일 수 있도록 하기 위한 측면을 고려하여, 리더십유형이 효과적이고 전문적으로 지도할 수 있는 지도효율성에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 연구가 절실히 요구되고 있다.

나아가 육상선수들의 경기력 향상을 위해 지도자의 리더십 유형이 어떻게 적용되어져야 하는지를 연구하여 앞으로 우리나라 육상계의 밝은 미래를 위한 많은 노력이 필요할 것이다.

2. 연구 목적

이 연구는 고등학교, 대학교의 육상선수 집단에 있어서 구성원들이 지각하고 있는 육상지도자의 리더십 유형을 알아보고, 육상지도자의 리더십 유형이 지도효율성에 어떠한 영향을 미치는가에 대한 자료를 육상지도자의 지도력 향상에 기초자료로 활용하는데 그 목적이 있다. <그림-1>은 본 연구의 모형을 나타내고 있다.

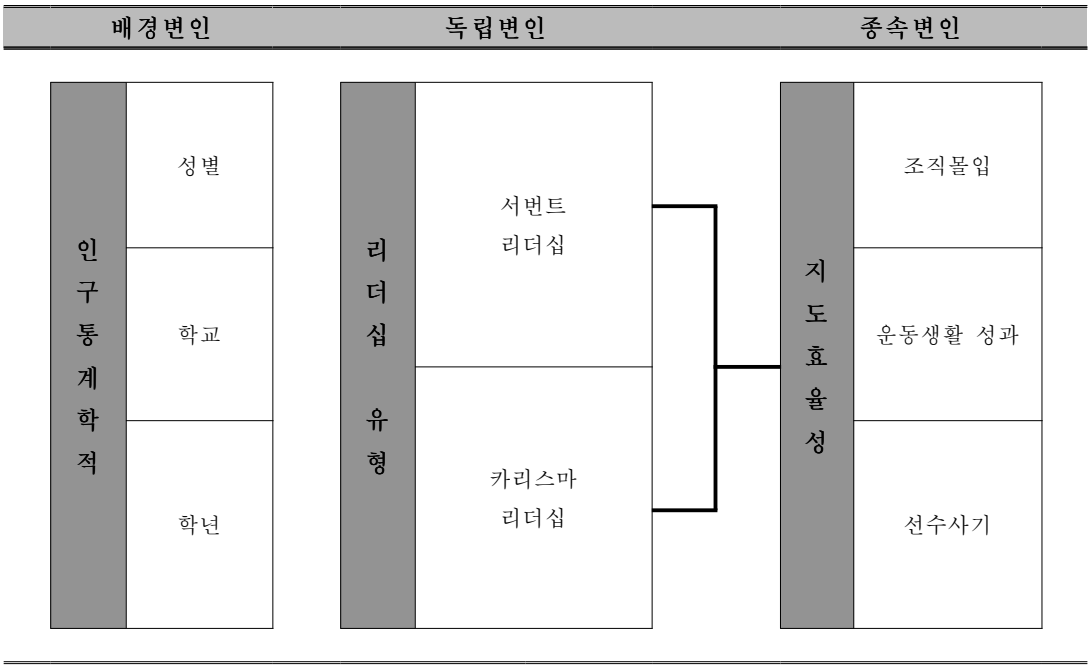

그림 1. 육상지도자 리더십 유형과 지도효율성의 관계 모형

3. 연구 가설

Ⅰ. 인구 통계학적 특성에 따라 육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-1. 육상지도자 리더십 유형은 성별에 따라 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-2. 육상지도자 리더십 유형은 학교에 따라 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

Ⅰ-3. 육상지도자 리더십 유형은 학년에 따라 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ. 육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-1. 서번트 리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-2. 서번트 리더십이 운동생활 성과에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-3. 서번트 리더십이 선수사기에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-4. 서번트 리더십이 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-5. 카리스마 리더십이 조직몰입에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-6. 카리스마 리더십이 운동생활 성과에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-7. 카리스마 리더십이 선수사기에 영향을 미칠 것이다.

Ⅱ-8. 카리스마 리더십이 지도효율성에 영향을 미칠 것이다.

4. 연구의 제한점

본 연구는 다음과 같은 제한점을 가지고 있다.

첫째, 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 과정에서 보다 리더십을 효과적으로 높일 수 있는 다른 변인의 가능성을 배재하였다.

둘째, 본 연구에서 사용된 지도효율성의 하위 변수들은 선수들의 사회심리적 요인을 측정하여 실제 경기력을 포함하고 있지 않다.

셋째, 리더십 효과를 측정한 연구에서 리더의 성(性)에 따른 리더십 효과의 차이가 일부 보도되고 있다. 이 연구에서는 리더의 성에 따른 리더십 효과의 차이가 나타날 가능성을 배제하였다.

넷째, 선수의 수준에 따라 리더십 효과가 다르게 나타날 수도 있으나, 이 연구에서는 선수의 수준을 고려하지 않았다.

II. 이론적 배경

1. 리더십

1) 리더십의 정의

리더십(Leadership)은 Stogdill(1974)이 “리더십을 정의하는데 있어서 연구하는 학자들의 수 만큼이나 그 정의도 다양하다”고 표현한 것처럼 사용의미에 따라 많은 차이가 있다. 이 용어는 의미의 모호성을 야기시키는 과외 의미가 많이 내포되어 있고, 관련 현상들을 기술하는데 권력, 권위, 관리, 집행, 통제 및 감독과 같은 여러 가지 부정확한 용어를 혼용함으로써 혼란이 더욱 가중되었다. 리더십은 대부분 개인적 특성과 행동, 다른 사람들에 대한 영향력, 상호작용 유형, 역할관계 및 관리직의 점유와 영향력의 합법성에 의한 타인의 지각에 의해 정의하기는 어렵겠지만 일반적으로 정의를 한다면 지도자가 조직의 목표를 달성하는 과정에서 선수들에게 영향력을 행사하는 것이다. 그러나 지도자라고 해도 선수들에게 일방적으로 영향력을 행사할 수 있는 것은 아니다. 지도자가 선수들로 하여금 팀 목표를 달성하고자 할 때 하향적인 영향력을 행사하듯 선수들 역시 자기가 추종하는 지도자에 대하여 상향적인 영향력을 행사할 수 있다. 또한, 선수 동료간에 있어서도 상호 영향력을 받게 된다. 그러므로 영향력은 지도자와 추종자 및 동료간에 상호적으로 이루어지는 것이다(하형주, 1995).

대표적인 학자들의 리더십에 대한 정의를 Stogdill(1974)은 다음과 같이 정리했다.

첫째, 리더십은 조직 선수들에 의하여 공유된 목표를 향하여 집단을 지도하는 과정에서 나타나는 개인의 행위이다.

둘째, 리더십은 주어진 상황에서 구체화된 목표를 달성하고자 하는 노력으로서 효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 이루어진 대인관계적인 영향력이다.

셋째, 리더십이란 쌍방간의 상호작용에 이루어지는 것으로서 한 사람이 상대방에게 적절한 정보를 제공함으로서 상대방이 이를 듣고 받아서 행동하여 발신자가 원하는 방향이나 목표를 달성할 수 있게 하는 힘이다.

넷째, 리더십은 상사가 부하의 행동을 변화시킬 수 있는 영향력의 행사과정이며,

부하가 상사의 영향력을 합법적이라고 받아들이면서 자기의 목표와 일치된다고 믿을 때 가장 효과적이다.

이와 같이 리더십이란 용어는 사용하는 사람이 어떠한 환경하에서 활용하느냐에 따라서 그 의미가 다르게 나타날 수 있다. 많은 학자들은 리더십을 정의하는데 있어서 각기 개별적인 입장에서 분석하고 자기 중심적인 관점에서 관찰하려고 하는 경향이 뚜렷하다.

이와 같이 리더십에 대한 정의가 다양함에도 불구하고 일반적인 공통의 의미를 보여주는 하나의 현상은 리더십이란 한 집단 내에서 두 사람 이상이 상호작용 하는 과정에서 나타나는 것이며, 리더가 선수들에 대하여 의도적으로 영향력을 행사하려고 하는 과정에서 그 본질을 찾아 볼 수 있다는 것이다.

2) 리더십 패러다임의 변화

리더십은 집단 있는 곳에서는 어디서든 나타나는 보편적인 관심사이며, 시대정신을 반영함으로 역사의 발전과 함께 변천되어 왔다. 리더십이 역사적으로 오랫동안 가장 많은 관심의 대상이 되어 왔지만, 아직까지 리더십을 정확하게 이해하지 못하고 있다. 이는 리더십의 본질이 시대에 따라 변화하기 때문에, 시대나 조직의 상황을 초월하여 지속적으로 적용되는 리더십은 존재하지 않는다는 반증인 것이다. 즉, 훌륭한 지도자를 결정할 수 있는 절대적인 요소는 없으며, 다만 리더십을 발휘하는 상황에 의존할 수밖에는 없다(이병진. 2003).

리더십 패러다임의 변화를 이해하기 위해서는 먼저 리더십 이론의 변천과정을 살펴보아야 한다. 먼저 과거의 리더십 이론은 크게 특성론, 행위론, 상황론의 세가지로 구분할 수 있다. 이와 같은 각각의 이론들의 특징들을 Northouse(2004)의 관점에서 살펴보면, 특성론은 지금까지도 학자들의 꾸준한 관심의 대상이 되고 있으며 무엇이 위대한 리더를 만드는가를 알아보기 위하여 연구가 시작되어 위대한 리더는 특별한 특성을 가지고 태어난다는 리더십 이론에 뿌리를 둔다. 이러한 연구들은 지능, 성실성, 사교성, 등이 리더십의 특성이라는 일관된 특성을 제시하였으나 이러한 특성들의 한계를 결정하지 못하였고 또한 리더십 상황을 고려하지 못한다는 비난을 받았다.

리더십 행위론은 위대한 리더의 특성보다는 위대한 리더의 행동에 초점을 맞추고 있다. 이러한 연구들은 위대한 리더는 두 가지의 기본적 유형의 특징적인 행동유형을 보이는데 과업행동과 관계성 행동을 보인다는 것이다. 이러한 행동이론은 오하이오 주립대학교와 미시간대학교를 연구들의 통하여 활기를 띄기 시작하였다. 오하이오 주립대학교의 연구에서는 핵심적인 리더행동으로 구조 주도행동(initiation of structure),과 배려행동(consideration)을 확인하였다. 미시간 주립대학교의 연구에서는 위대한 리더의 행동을 생산지향적(production behavior)과 종업원 지향적 행동(employee orientation)이라고 하였다. 따라서 이러한 연구는 보편적 상황에서 효과성을 얻을 수 있는 리더의 행동을 찾으려 하였지만 확실한 행동유형을 찾아내지 못하였다.

상황적 접근은 리더십의 처방적 접근법으로서 과업이 다양한 조직의 상황에서 리더가 어떻게 효과적일 수 있는가를 연구하였다. 이러한 접근은 최선의 리더십 유형은 없다는 것을 강조하고 리더는 융통성 있는 행동을 할 수 있어야 한다는 것을 주장하였지만, 그 이론의 타당성을 입증하는 체계적이고 실증적인 연구의 부제로 비난을 받았다. 따라서 이러한 이론들은 각각의 한계를 나타내게 되었으며, 1980년대 이후부터 급변하는 사회환경의 변화와 더불어 이에 대응할 수 있는 변화와 혁신을 강조하는 리더십 이론들이 등장하게 되었다. 이러한 사회변화에 따른 조직변화에 대응하여 리더십의 새로운 패러다임은 과거의 리더십 이론에서 다루었던 리더가 부하에게 미치는 영향력과는 크게 다른 부하의 변화를 중점적으로 다루고 전통적 이론에서 간과하여 왔던 리더와 부하 사이의 영향관계를 파악함으로써 보다 획기적인 리더십의 본질에 접근하는 양상을 보이게 되었다. 이러한 이론들은 변혁론, 카리스마론, 대체이론, 특성론 등이다(구연성, 2004).

이러한 리더십은 주로 상황보다는 리더의 비범한 자질을 강조하는 개념으로서 기존의 특성론, 행위론, 상황론을 총체적으로 고려한 리더십 이론들이다. 이후 조직 구성원 중심의 리더십 패러다임과 리더의 윤리적 측면을 강조하는 비전적 리더십, 서번트 리더십 등이 등장하게 되었고, 셀프리더십 이론을 채용한 슈퍼리더십 이론이 최근 연구자들이 관심을 모으고 있다. <표 1>는 지금까지 리더십 이론의 변천과정을 정리하여 구성하였다.

표 1. 리더십 연구의 변화와 새로운 추세

전통적 리더십 이론	현재 연구되는 이론	새로운 추세
특성이론		Team Leadership
구인이론	Vroom/jago 이론	Virtual Leadership
행위론(OSU연구)	LMX 이론	E - Leadership
관리격자 이론	카리스마 리더십 이론	Shared Leadership
PM이론	변혁적 리더십 이론	Cross - Leadership
Fiedler의 상황이론	전략적 리더십 이론	Issue Leadership
H&B의 상황이론	셀프 리더십 이론	Servant Leadership
경로-목표 이론	Followership	Service Leadership
리더십 대체론	자기 희생적 리더십	Super Leadership
리더십 낭만화		Maximum Leadership

자료: 김성수(2002).

<표 1>에서 살펴 본 바와 같이 끊임없이 변화하는 사회적 상황 속에서 지도자에 대한 리더십 요구는 계속적으로 변화한다. 이러한 새로운 리더십 요구와 관련하여 이병진(2003)은 교육지도자가 맞이하게 되는 일반적인 현상을 다음과 같은 몇 가지로 정리하였다.

첫째, 흔희 기대되었던 지도자의 표준이 사라지고 조직에서 지도자는 사회가 기대하는 지도자에 대한 높은 기대로 인한 책무성이 요구된다. 둘째, 구성원들의 가치관이 다양해짐에 따라서 다양한 가치들이 조직에 요구되며 지도자는 이러한 요구들을 중재하고 반영해야하는 갈등 상황을 맞게 된다. 셋째, 구체적인 비전이 요구된다. 합법적인 권위로 지도자의 영향력을 행사하기 보다는 구성원들로부터 인정받는 권력을 획득해야 하며, 구체적인 비전을 제시함으로써 혼란을 도전으로 이끌어가야 한다.

이상과 같이 사회의 변화 요구와 함께 새로운 리더십의 필요성이 대두되고 있는 가운데 Daft(2002)와 Whitaker(1997)는 조직의 지도자 역시 새로운 리더십으로의 접근의 필요성을 강조하면서 새로운 리더십 패러다임의 특징을 <표 2>과 같이 제시하였다.

표 2. 리더십 패러다임의 전환

학 자	구 리더십 패러다임	신 리더십 패러다임
Daft(2002)	산업화 시대	정보화 시대
	안정	변화
	통제와 독점	권한위임
	경쟁	협동
	물적	인적 및 관계
	획일	다양
Whitaker(1997)	결정	권위부여
	명령	자유부여
	행동지시	생각과 감정표현
	권위발휘	독립적인 사고와 동기부여
	강요	격려와 지원
	지시와 감동	성공에 대한 피드백
	평가	자기검토와 자기 평가
	보상과 처벌	격려와 도움

자료: Whitaker, P. (1997).

이상과 같이 변화하는 사회가 요구하는 새로운 리더십 패러다임은 권한을 독점하고 구성원들의 가치관의 다양성을 인정하지 않는 지시와 명령으로 부하들을 이끌어가는 리더십이 아닌, 권한을 나눠 갖고 구성원 개개인의 가치관의 다양성을 인정하며, 조직구성원들과의 상호작용을 중요시하여 구성원 스스로가 리더가 되어 조직의 목표를 달성하는데 기여하도록 도움을 줄 수 있는 리더십이다. 결국 사회 어느 조직을 막론하고 조직의 리더는 이러한 사회의 요구에 따른 리더십이 필요하다는 것을 알 수 있다.

2. 리더십 유형

1) 서번트 리더십

(1) 서번트 리더십의 개념과 구성요소

서번트 리더십은 Greenleaf(1970)에 의해 소개된 개념으로서 '사람이란 누구나 다른 사람에게 봉사하고자하는 인간 본연의 감정을 가지고 있다'는 전제에서 비롯된 개념으로서 진정한 리더는 먼저 다른 사람에게 봉사하는 가운데 이끌어 나가야

한다고 정의하였다. 따라서 서번트 리더십은 다른 사람을 섬기면서 영향력을 발휘하는 리더십으로 정리할 수 있다. 다른 사람을 섬긴다는 개념의 기준은 부하의 성장과 성공을 도와주는 것을 의미하며, 이러한 부하의 성장과 성공은 리더십을 발휘할 수 있는 원동력이 된다. 따라서 서번트 리더의 최우선 관심사항은 부하들의 성취욕구를 파악하고 이를 위해 적절한 환경을 조성해 주는 것이다. 결국 서번트 리더십은 기존의 지시, 통제형의 리더와 추구하는 목표가 다르며 조직목표달성에만 관심을 갖는 것이 아니라 부하들의 개인적인 성장에도 많은 관심을 보이며 지원한다. <표 3>는 전통적 리더와 서번트 리더의 차이를 나타내는 표이다. 서번트 리더를 기존의 전통적 리더와의 차이와 비교해서 보면 이해가 용이하다.

이관응(2001)은 이러한 서번트 리더십의 관점을 기존의 과업달성과 관계유지라는 이원론적이고 시각인 과업의 달성과 관계의 유지를 서로 상반된 개념으로 이해하면서 서번트 리더의 특성을 다음과 같이 일곱 가지로 제시하였다.

첫째, 서번트 리더는 리더로서 자신을 서번트(servant) 또는 지원자(supporter)로 인식한다. 즉, 부하를 조직의 목적을 달성하는데 필요한 하나의 수단으로 보지 않는 것으로 목표와 과제를 주는데 그치지 않고, 부하들이 과제를 수행하는 가운데 성공하고 성장할 수 있도록 자신의 능력과 권한을 사용하여 필요한 모든 조치를 취한다.

둘째, 서번트 리더는 조직에서 가장 가치 있는 자원은 사람이라고 인식한다. 전통적인 리더의 경우 부하를 관리의 대상으로 인식하여 그들의 능력을 개발하는 일보다 지금 수행하고 있는 일을 점검하는데 많은 관심을 쏟는다. 반면 서번트 리더는 사람의 가치를 우선시하기 때문에 부하들이 성공할 수 있도록 모든 노력을 기울인다. 따라서 업무와 관련하여 부하의 욕구를 먼저 해결해 주기 위하여 노력한다.

셋째, 서번트 리더는 늘 학습하는 태도를 보인다. 지식과 정보가 빠르게 변하는 사회 환경속에서 조직 구성원 모두 서로에게서 무엇을 배울 수 있는지를 주의 깊게 관찰한다. 또한 늘 새로운 의견에 귀를 기울인다.

넷째, 서번트 리더의 특성에서 가장 핵심이 되는 개념으로서 사람의 이야기를 들을 때, 상대방이 무엇을 말하려 하는지 그 사람의 입장에 서서 이해하여 상대방의 욕구가 무엇인지 파악하려고 노력한다.

다섯째, 서번트 리더는 조직 구성원들의 공감을 이끌어 내어 스스로 움직일 수 있게 하기 위하여, 강압적인 지시보다는 설득과 대화를 통해 업무를 추진한다.

여섯째, 서번트 리더는 조직 구성원들이 서로의 관심사항을 공유하며, 공통의 목표를 공유하도록 격려한다. 일반적으로 조직구성원들은 상사의 지시보다 관계의 질(quality of relationship)에 의해 보다 큰 영향을 받기 때문에 서번트 리더는 공동의 목표를 수행하기 위하여 구성원들 간에 배려와 협력을 바탕으로 관계의 질을 높이기 위해 노력한다.

일곱째, 서번트 리더는 먼저 부하들의 욕구를 해결해 주는 위치에 서야하기 때문에 자신의 지위로 인해 얻게 되는 특혜나 특정 권한을 향유하는 것에 저항하고, 자신의 권력은 조직의 목적을 달성하기 위한 도구이기 때문에 부하들과 공유한다.

표 3. 전통적 리더와 서번트 리더의 차이

범 주	전통적 리더	서번트 리더
관심영역	일의 결과와 추진과정	일의 추진시 장애요인 추진시 필요한 지원 및 코칭
가치관	자기 중심적 가치관	사람을 믿고 수용하며 개방적 가치관을 가진 코치
사람	여러 자원중의 하나 과제가 우선	가장 중요한 자원 사람이 우선
관계의 질	복종 자신의 의미지 부각	존중, 관심 공동체 이미지 강조
추진방식	자기 방식 중심 상사중심의 기준	구성원들에게 아이디어 요청 다양한 방법을 인정
생산성	과제 중심 사고 및 측정 결과중심의 사고	구성원들의 자발적 행동 정도 자발성에 기초한 권한 위임
갈등해결	갈등과 분쟁에 대한 조정 판단자의 입장에서 정리	스스로 해결하는 과정을 도움 구성원들간 커뮤니케이션 능력 육성
경쟁에 대한 시각	내부경쟁을 조장	모두 잘할 수 있다는 신념
평가	최종 결과 중심	일의 결과=개개인의 성장의 결과

자료: 이관응(2001).

이상의 특징을 종합해보면 서번트 리더십은 구성원의 다양한 가치가 중심이 되고 권한의 위임과 구성원과의 상호작용의 중요성이 대두되는 현대 사회의 새로운 리더십의 요구에 맞는 리더십이라고 할 수 있다.

(2) 서번트 리더십의 선행연구

서번트 리더십 연구는 1990년대 들어 본격적으로 이루어지기 시작하였으며, 국내에서는 Fortune(2001)지에서 '일하기 좋은 100대기업'을 선정하여 이 기업 중에서 3분의 1이상의 기업이 사람을 중시하는 서번트 리더십에 기초한 리더십을 통해 구성원들로부터 신뢰를 얻고 성장해 간다는 내용이 발표된 후 연구자의 관심을 받기 시작하였다. 그러나 서번트 리더십은 아직까지 다양한 조직효과성 변수와의 관련성을 입증하지 못하고 있을 뿐 아니라 스포츠 현장에서 적용된 사례는 극히 일부에 지나지 않을 정도로 연구자들에게는 다소 생소한 리더십으로 다양한 연구의 가능성을 지니고 있다. 지금까지 연구된 국내·외의 특징적인 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

국외의 선행연구들은 주로 서번트 리더십의 윤리성에 초점을 두고 진행되어왔다. 따라서 기업보다는 주로 교육학 분야의 연구에서 그 효과성 검증이 이루어졌다. Walker(1997)는 단과대학을 대상으로 서번트 리더십이 조직에 작용되는 과정과 그 효과에 대한 사례연구를 실시한 결과 서번트 리더십이 성공적으로 적용되는 것을 밝혀냈으며, 조직구성원간의 신뢰가 높아지고 의사결정 구조가 변화하는 것을 알아냈다. 한편 양적인 연구에서 Laub(1999)는 41개 조직 828명을 대상으로 서번트 리더십과 구성원의 직무만족과의 관계를 분석한 결과 긍정적 상관관계를 입증하였으며, Livovich(1999)는 리더의 개인적 특성과 서번트 리더십과의 관계를 분석한 결과 리더의 높은 교육수준과 학생 수가 많은 리더가 서번트 리더십의 특성을 나타낸다고 하였다. 또한 Girard(2000)는 나이와 경험, 관리자 수가 서번트 리더십에 영향을 주는 선행변수임을 입증하였으며, Russell(2000)의 연구에서도 서번트 리더가 보여주는 비전과 설득 및 도덕성이 조직구성원들의 신뢰를 결정하는 요소라는 결과를 제시하였다.

국내의 연구를 살펴보면, 김영희(2003)는 서번트 리더십은 장사에 대한 직무만족 그리고 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며 상사에 대한 신뢰가 상사에 대한 만족을 제외한 다른 종속변수와의 관계에 조절효과를 가지고 있음을 밝혀냈다. 김익철(2003)의 연구에서는 자동차 회사에 근무하는 사원을 대상으로 서번트 리더십과 개인 및 집단 임파워먼트의 관계를 분석한 결과 서번트 리더

십이 집단 임파워먼트 보다 개인 임파워먼트와 높은 상관관계를 나타내며 일반직 사원들의 경우 개인 및 집단 임파워먼트 모두가 서번트 리더십의 영향을 받는다고 하였다. 박명숙(2004)도 보험업에 종사하는 직원을 대상으로 리더십 유형과 조직유효성의 관계를 분석한 결과 상사의 리더십이 서번트형 일수록 직무만족, 조직몰입 그리고 업무의 충실성에 큰 영향력이 있음을 보고하였다.

한편, 이철재(2004)는 생활체육 골프참여자들을 대상으로 리더십 특성과 신뢰의 관계를 분석한 결과 연구대상자들이 인식하는 리더의 특성 중 서번트 관련 '설득'이 가장 높은 점수를 나타냈으며, 서번트, 변혁적, 거래적 리더십 모두가 지도자의 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

2) 카리스마 리더십

(1) 카리스마 리더십의 개념

카리스마 리더십 이론은 Max Weber에 영향을 받아 생겨났다. Weber는 전통이나 공식적인 권위가 아니라 리더가 비범한 자질을 부여받았다는 부하의 인식에 바탕을 둔 영향력 형태를 기술하기 위하여 이 용어를 사용했다. 그의 말에 따르면 사회위기가 발생할 때, 리더가 부하의 마음을 사로잡아서 비전을 믿게 할 때, 비전이 달성 가능하게 보이도록 하는 몇 가지 성공을 부하들이 경험할 때, 부하들이 리더를 비범한 존재로 지각하게 될 때, 카리스마가 나타난다는 주장이다(Yukl, 1998 재인용). 또한 '카리스마 리더십은 주어진 상황과 동떨어진 비전을 제시하는 극단적인 비전, 높은 위험부담, 비관습적인 행위, 정확한 상황판단, 자신의 견해나 신념에 대해 확신을 가지고 부하에게 전달하는 리더십'으로 볼 수 있다(장태윤, 박찬식, 2001).

다양한 리더십 연구자들이 견해를 통해 살펴보면 카리스마는 주로 리더가 처한 상황적 여건, 리더의 자질 또는 카리스마적 리더와 부하와의 관계의 결과라고 할 수 있다. 카리스마 리더십에 관련된 연구는 주로 앞서 밝힌 세 가지를 카리스마 리더의 필요 또는 촉진 조건으로 보고 진행되고 있다.

첫째, 카리스마적 권력은 사회의 위기상황에 나타난다는 카리스마적 리더십의 상황에 초점을 두고 연구를 하는 것으로, 조직이 위기상황에 처해 있을 때 카리스마

리더십이 나타날 가능성이 높고 이러한 상황은 리더에게는 위기를 극복하고 대처하기 위한 비전을 제시하기 좋은 상황이기 때문이다. 한편, Conger와 Kanungo(1987)는 귀인현상에 주목한 카리스마적 리더십 이론을 제시하였는데, 카리스마적인 리더와 비카리스마적인 리더를 비교한 연구에서 귀인현상에 관련된 리더의 행동측면을 관찰하여 리더의 행동의 카리스마 귀인에 관한 상대적 중요성은 리더십 상황에 의존하는 것으로 보았다. <표 4>는 이러한 카리스마의 귀인을 가져오는 리더의 행동특성을 나타내고 있다.

둘째, 카리스마 리더십을 주로 리더의 비범한 자질의 기능이라는 관점에서 보는 것으로 Tucker(1968)는 이러한 자질은 비전을 창출하기 위한 웅변가적 기질, 의무감, 높은 자기 확신과 능력, 그리고 부하에 대한 확신을 포함한다고 하였다.

셋째, 카리스마 리더십을 사회적 상황이나 리더의 자질의 기능에 의해 좌우되는 것이 아니라 리더와 부하간의 관계에 의해 좌우된다는 것으로 부하들이 리더의 신념이 옳다고 생각하여 리더에게 복종하고, 애정을 느끼게 되어 조직의 목표에 정서적으로 관여되고, 높은 수행목표를 설정하여 자신들이 조직의 목표달성에 기여할 수 있도록 믿게 한다는 House(1977)의 이론에서 그 증거를 찾을 수 있다.

표 4. 카리스마적 리더와 비카리스마적 리더의 행동요인

행동특성	카리스마적 리더	비카리스마적 리더
현 상태에 대한 태도	현 상태에 만족하지 않고 변화를 지향함	근본적으로 현 상태를 유지하려고 함
미래의 목표	현재와 큰 차이가 있는 이상적 비전을 제시	현재와 크게 차이가 없는 목표
존경	추종자들과 비전을 공유하기 때문에 존경받음	추종자들과 고유된 시각이 존경을 받음
전문성	기존의 질서를 초월한 혁신적 수단을 사용	기존 질서에서 목표달성을 위해 필요한 수단을 사용
환경에 대한 민감성	현 상태를 변화시키기 위해 환경에 대한 민감성을 갖춤	현상유지가 목적이므로 환경적 민감성이 낮음
명확한 표현	미래의 비전과 리더십 동기에 대한 표현이 명확함	목표와 리더십 동기도 명확하지 않음
권력기반	전문성, 존경에 기반한 개인적 권력	직무권한과 개인적 권력(보상, 전문지식, 자신과 동질적인 친구에 호의 등)에 기반함
리더-추종자의 관계	기업가적, 모범적 행동, 급진적인 변화를 수용케 함	평등주의, 지시적(리더의 관점을 공유하도록 명령)
행동	관습에 얽매이지 않고 규범에 반하는 행동	관습적이며 기존의 규범에 순응
신뢰	개인적인 위험을 감수하면서 신뢰를 얻음	사심 없는 행동으로 사람을 설득시킴

자료: Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987).

(2) 카리스마 리더십 이론

① 카리스마 리더십에 대한 귀인이론

Conger와 Kanungo(1987)는 카리스마를 귀인현상이라는 가정 하에 카리스마 리더십이론을 제안하였고 이를 더욱 정교한 이론으로 발전시켰다. 이 이론은 부하들이 카리스마 자질을 리더에게 귀인 하는 경향은 리더의 행동, 기술, 상황 요소에 의해 결정된다고 보았다.

카리스마에 대한 부하의 귀인은 여러 유형의 리더행동에 좌우된다. 리더의 행동이 모든 카리스마 리더에게서 똑같은 정도로 나타나지 않으며, 카리스마의 귀인에 대한 행동 유형 각각의 중요성은 리더십 상황에 어느 정도 좌우된다(Yukl, 1998).

이 이론은 부하가 리더에게 카리스마적 리더십을 지각할 수 있는 상황을 다음과

같이 설명한다.

첫째, 부하가 비전을 수용하는 범위 내에서 비전이 현재와 차이가 있더라도 카리스마를 귀인 할 가능성이 높다. 카리스마가 없는 리더는 변화를 지향하지 않고 점진적으로 작은 변화를 지지한다.

둘째, 기존의 관념에 얽매이지 않고 관습에서 벗어난 행동을 하는 리더에게 카리스마를 귀인 할 것이다. 이는 기존의 방식을 탈피하여 혁신적인 방식으로 성공하여 뛰어난 전문성을 보이는 것을 의미한다.

셋째, 리더가 자신을 희생하면서 비전을 달성하기 위해 노력한다면 카리스마적으로 보인다. 이는 부하와의 신뢰와도 관련이 있으며, 조직의 비전을 위해 개인적 희생을 무릅쓰는 것이다.

넷째, 자신의 비전에 대해 자신감을 갖는 것이다. 자신의 비전에 대한 자신감은 부하에게 긍정적 동기를 부여하고 성공 확률이 높아질 수 있다. 자신의 비전에 대해 분명한 표현을 하는 리더는 그렇지 못한 리더보다 카리스마를 가진 리더로 지각될 가능성이 높다.

다섯째, 개인적 권력이용의 여부와 관련이 있다. 권한을 사용하는 리더보다 개인적 권력과 설득적 호소를 사용하는 리더에게 카리스마를 귀인 할 가능성이 높을 것이다. 이는 목표 달성을 위하여 권력의 사용보다는 전략을 정당화하는 매력적인 비전을 제시하는 것을 뜻한다.

② 카리스마 리더십에 대한 자기개념이론

카리스마 리더십의 자기개념이론은 House(1977)에 의해 제기되었는데 이 이론에서는 리더의 행동 방식, 특성과 기술, 카리스마 리더가 가장 출현할 가능성이 높은 조건들을 검증하는 것이었다. 이 이론은 Shamir(1993)등에 의해 확장되었는데 이에 따르면, 카르스마적 리더십은 부하들의 자아개념을 변화시키고 부하의 정체성과 조직의 집단적 정체성을 연결시키려 한다는 것이다. 다음에 나타나는 가정들은 인간의 동기에 대한 것이다. 첫째, 행동은 실용적이고 목표지향적일 뿐만 아니라 개인의 감정, 가치 및 자기개념을 표현한 것이다. 둘째, 개인의 자기 개념은 사회정체성과 가치들의 위계로 구성된다. 셋째, 사람들은 자존심과 자기 가치를 강화하

고 방어하기 위해 내적으로 동기 부여된다. 넷째, 사람들은 자기개념의 다양한 요소들 사이의 일관성 및 자기개념과 행동의 일관성을 유지하기 위해 내적으로 동기 부여된다(Yukl, 1998).

카리스마 리더십에서 부하에게 영향을 미치는 리더의 특성과 행동 유형의 특징은 중요한 영향요인으로 작용한다. 카리스마 리더가 부하들에게 영향을 미치는 특별한 행동과 특성은 다음과 같다.

첫째, 카리스마 리더는 부하들에게 매력적인 비전을 강력한 의사소통 형식으로 제시함으로써 유능한 사람으로 보여 진다. 둘째, 카리스마적 리더는 부하들에게 제시하는 신념과 이상을 위해 위험을 무릅쓰는 역할 모델이 된다. 셋째, 카리스마 리더는 부하들에게 할 수 있다는 강한 믿음을 갖게 하기 위해서 부하들에게 강한 신뢰를 표현한다. 넷째, 부하들에게 활력을 불어 넣어주고 내재되어 있는 동기요인을 일깨운다. <표 5>은 카리스마 리더의 성격적 특성, 행동양식 그리고 부하에 미치는 영향을 나타낸다. 이러한 카리스마 리더만의 행동적 특성에 따라서 다음과 같은 특징적인 과정에 의한 효과가 부하들에게 나타난다. House(1977)에 의하면 이러한 효과는 리더가 가진 신념에 대해 부하들이 옳다고 생각하여 리더를 신뢰하게 되고, 부하와 리더의 신념이 유사해지고, 리더에게 애정과 호감을 느끼게 되어 리더에게 복종하고, 조직의 목표에 정서적으로 관여되며, 높은 목표를 세워서 부하들이 조직의 목표달성에 기여할 수 있도록 자신감을 갖게 한다는 것으로 이러한 카리스마 리더십의 효과는 부하들이 위기의 상황에 직면했을 경우 나타날 가능성이 높아진다고 하였다.

표 5. 카리스마적 리더의 성격특성 행동양식 그리고 부하에 미치는 영향

성격 특성	행 동	부하에 대한 영향
남을 지배하는 우월성을 가지고 있음	강력한 역할모델로서 행동	리더가 가진 이상이나 이념을 신뢰하게 됨
영향을 미치고 싶은 욕망이 강함	역량을 나타내 보이고 싶어 함	리더와 부하간에 신념상의 유사성이 생김
강한 자신감을 가지고 있음	목표에 대한 주장이 분명함	리더의 목표나 주장을 망설임 없이 수용함
강한 가치관을 가지고 있음	부하에 대한 높은 기대를 나타냄 부하에 대한 신뢰를 표현함 부하의 동기를 일깨워 줌	리더를 향한 애정을 가짐 복종하게 됨 리더와 일체감을 갖게 됨 정서적으로 참여하게 됨 높은 목표를 설정함 자신감이 커짐

자료: Northouse, P. G. (2004).

3) 스포츠 현장에서 리더십 연구의 필요성과 동향

스포츠 현장에서 리더십에 대한 연구는 1990년대 이후 활발하게 진행되기 시작하여 스포츠 사회학, 스포츠 행정학, 스포츠 심리학 등의 분과에서 다행한 배경과 연구대상을 상대로 수행되어 왔다. 따라서 최근 변화하는 스포츠 현장에서 리더십 연구의 필요성을 사회문화적 배경과 최근 리더십연구에 새로운 관심사와 관련해서 제시하고 그 동안 스포츠 현장에서 리더십 연구는 어떻게 이루어졌으며, 그 특징과 한계는 무엇인지를 살펴보면 다음과 같다.

그동안 리더십 연구가 다양한 학문분야와 학자들에 의해서 이루어진 만큼 이 연구들은 기존에 제시되어진 다양한 리더십 이론을 적용하여 수행되었으며, 또한 사회 환경의 변화에 따른 시대적 요구에 적합한 이론들을 다양한 대상과 조직상황에 맞춰 수행되고 있다. 최근 스포츠 현장은 예전과 다른 여러 가지 제반환경의 변화가 나타나고 있다. 특히 학교 스포츠 현장에서 선수와 지도자와의 관계를 살펴보면 과거의 선수들이 지도자에 대한 절대적인 신뢰를 가지고 지도자의 지도력만을 믿고 따르던 시대에서 최근의 양상은 지도자의 직접적인 운동 지도력을 넘어서

다양한 지도자의 지도 외적 능력을 요구하고 평가하게 되었다. 그리고 이러한 지도자에 대한 선수들의 요구와 평가들은 지도자에 대한 선수들의 신뢰와 믿음에 지대한 영향을 미치게 되었고, 결과적으로 경기력 향상에 중요한 요인이 되고 있다(백국군, 2005). 따라서 선수들이 코치에게 요구하는 리더십도 예전과 달라졌다고 할 수 있다. 이러한 변화는 학교 스포츠 환경의 변화를 예로 설명될 수 있다. 최근 학교 스포츠 현장에서 가장 큰 변화는 조직 목표의 변화이다. 예전 학교 운동부는 4강 제도로 인하여 팀의 우수한 성적이 곧 선수의 진학과 관련이 되면서 전국대회에서 팀의 입상이 절대적 목표였다. 하지만 사실상 4강 제도의 폐지로 인하여 선수들 개개인의 경기력이 대학 진학과 프로스포츠로의 진출에 절대적 영향을 미치는 현 시점에서 코치의 리더십은 변화해야 할 시점에 이르렀다. 선수들에게 팀 성적만을 강조하고 팀을 위한 개인의 무조건적 희생을 강조하던 강압적인 리더십은 선수들의 가치관이 다양해짐에 따라서 다양한 가치들을 중재하고 반영할 수 없기 때문에 더 이상 효과적일 수 없다. 또한 학교 운동부 코치에 대한 요구는 여기에 그치지 않고 갈수록 더 높은 수준의 도덕적 책임과 윤리상을 강조하기에 이르렀다. 그러므로 스포츠 현장에서도 선수 개개인의 다양성을 인정하고 선수들의 상호작용을 중시하여 선수 스스로가 리더가 되어 팀의 목표를 달성하는데 기여하도록 도움을 줄 수 있는 새로운 리더십이 절대적으로 필요하다고 할 수 있다. 따라서 최근 리더십 연구의 관심은 윤리적 리더십(leadership ethic)과, 리더십과 성별(leadership & gender)에 대한 것이며, 이미 다른 학문 분야에서는 이와 같은 리더십의 효과를 검증한 다양한 경험적 연구들이 진행되고 있다.

하지만 스포츠 현장에서 적용된 리더십 이론은 그 다양성과 적용대상에 있어서 한계를 가지며, 결과변수와의 관계 또한 연구의 폭이 제한적으로 수행되어 왔다. 현재까지 스포츠 상황에서 가장 많이 적용된 리더십 이론은 Chelladurai(1978)의 '다차원 리더십 모형'(multi-dimensional model of leadership)이다. 이 모형은 초기의 리더십 이론인 상황, 행동, 특성 이론에 근거하여 이러한 접근에 대한 통합적 구조모형으로서 리더의 3가지 행동 즉 요구되는 행동, 선호되는 행동, 실제 행동에 초점을 두고 이러한 행동들은 각각 상황적 특성, 구성원의 특성, 리더의 특성에 영향을 받는다는 이론으로서 최근까지 여러 학자들에 의해 연구되고 있으며, 구성원

만족과 조직의 성과 변수에 영향을 미친다고 보고한 다양한 연구(김광석, 2003; 양재근, 2001; 정영린, 2000; 최성희, 김승철, 2005) 결과를 통하여 입증되었다.

이 이론을 스포츠 팀에 적용한 몇몇 연구(정영린, 이성철 1999; 정영린, 2000) 들을 살펴보면 축구, 농구, 배구, 야구, 럭비, 하키 선수를 대상으로 인지된 리더십 행동은 성취동기, 선수만족, 조직문화 및 조직몰입과 관련성이 높다고 하였으며, 최형석 등(2002)은 집단스포츠 지도자의 리더십 유형 즉, 훈련과 지시행동은 성원의 사회적 상호작용 만족, 코치 행동, 전체 성원만족에 영향을 미치고 민주적 행동은 과제수행, 사회적 상호작용, 코치 행동, 전체 성원만족을 향상시키며, 권위적 행동은 코치행동만족을 감소시킨다고 하였다. 또한 김광석(2003)은 리더십 유형이 집단응집력과 구성원 만족에, 최성희, 김승철(2005)의 남녀 육상선수를 대상으로 한 리더십 행동이 선수만족에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하고 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 Chelladurai(1978)의 “다차원 리더십 모형”(multi-dimensional model of leadership)은 다양한 학자들에 의해 그 성과가 입증되어 왔다. 그러므로 상황에 따른 리더의 행동에 기반한 리더십이 직접적으로 조직 효과성에 미치는 영향은 다양한 연구대상과 결과변수와의 관제를 통하여 설명되었다고 할 수 있다. 하지만 이 이론은 현대 리더십 이론들의 주요 목표인 조직 구성원의 변화와 다양한 요구를 다루는 데는 한계를 가지고 있다. 조직구성원의 가치와 요구는 사회환경이 변화함에 따라 끊임없이 변화되며 이에 따라서 리더십 패러다임도 변화하고 있는 만큼 스포츠 조직에서도 어떤 한 가지의 보편적인 리더십 유형이 조직의 효과성에 영향을 미칠 수 없으므로 사회의 변화에 부응할 수 있는 다양한 리더십이론의 적용이 필요하다고 할 수 있다.

따라서 최근 연구의 추세는 조직구성원의 변화를 다룰 수 있는 리더십 이론을 스포츠 상황에 적용한 연구(이철재, 2004; 조병섭, 2003; 조태수, 이진석, 2005; Kent & Chelladurai, 2000)가 수행되고 있다. Kent와 Chelladurai(2000)는 대학스포츠 팀에 근무하는 직원을 대상으로 변혁적 리더십의 효과를 분석한 결과 변혁적 리더십이 조직몰입 및 시민행동의 조직력을 향상시킨다는 결과를 제시하였으며, 유재충(2004)도 핸드볼 선수의 리더십 유형과 일탈의 관계를 분석하였는데 변혁적 리더십의 하위요인 중 개별적 배려가 남・여 집단 모두에서 일탈행동에 영향을 미

치며, 우수선수의 경우 개별적 배려를 지각하는 선수의 경우 일탈행동이 낮은 반면 지적 자극을 지각하는 선수의 경우는 일탈 행동이 높다고 하였다.

김광석(2003)은 농구, 배구, 핸드볼 선수를 대상으로 인지된 카리스마 리더십의 조직효과성을 규명한 점과 카리스마 리더십을 높게 지각한 집단이 낮게 지각한 집단보다 팀 응집력과 선수 만족이 높게 나타났으며, 카리스마 리더십의 4개 하위요인 모두가 집단 응집력과 선수만족에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

조병섭(2003)은 카리스마 리더십에 따른 리더동일시 및 신뢰, 운동몰입, 지도효율성의 관계를 분석한 결과 비전제시행동과 모범적 행동 그리고 기대 및 신뢰표현행동이 리더동일시 및 신뢰에 영향을 미치며, 비전제시행동과 기대 및 신뢰표현행동은 운동몰입과 운동생활 성과에 비전제시행동은 인지된 경기력에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다. 또한 조태수와 이진석(2005)의 연구에서도 하키지도자의 카리스마 리더십 요인 중 기대 및 신뢰표현 행동, 모범적 행동과 집단정체성 강조행동은 경기력에 영향을 미치며 기대 및 신뢰표현 행동은 선수만족에 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

한편, 이철재(2003)는 생활체육 골프참여자들을 대상으로 리더십 특성과 신뢰의 관계를 분석한 결과 연구대상자들이 인식하는 리더의 특성 중 서번트 관련 '설득'이 가장 높은 점수를 나타냈으며, 서번트, 변화적, 거래적 리더십 모두가 지도자의 신뢰에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

이와 같이 스포츠 현장에서는 리더십 패러다임의 변화에 따른 리더십 이론들을 적용한 연구들이 아직까지 실증적인 연구가 부족하고 연구의 대상이 한정적이며 다양한 변수들간의 관계를 입증하지 못하고, 그 관계의 정도가 상이한 결과를 나타내므로 학자들간에 일치된 결론에 도달하지 못하고 있는 실정이다.

스포츠 관련 리더십 선행연구의 고찰을 통하여 나타난 또 하나의 한계점은 리더십의 효과에 있어서 설명의 차이를 간과하고 있다는 것이다. 리더십 연구에 있어서 성별의 차이는 두 가지관점에서 해석할 수 있다. 하나는 리더의 성별에 따른 조직의 효과성의 차이를 분석하는 것이고, 다른 하나는 리더십의 효과가 조직 구성원의 성별에 따라서 어떠한 차이를 보이는 가를 분석하는 것이다.

Northouse(2004)에 의하면 특정의 상황에서 선호되는 리더십 유형이 리더의 성

별 또는 집단의 성별분포에 의해 영향을 받을 수 있으며, 이것은 리더 구성원간의 긍정적 관계에 영향을 미칠 수 있으며 경로-목표이론에서는 리더와 구성원의 성별, 주어진 과업특성이 모호할지라도, 지시적인 리더행동의 효과성에 영향을 미칠 수 있다고 하였다. 지금까지의 여러 학문분야의 리더십 연구에서는 주로 리더의 성별에 따른 조직효과성의 차이와 리더행동의 차이를 규명하는 연구들이 주를 이루고 있다.

스포츠 현장에서 리더십 연구는 아직까지 이 두 가지 모두에서 성별의 차이에 관심을 두지 못하고 있다. 스포츠 조직은 일반 조직과는 달리 한 조직에 남·여가 같이 구성되어 있는 경우는 일부 개인종목을 제외하고는 찾아볼 수 없으며 이에 따른 리더십의 효과가 성별에 따라 다르게 영향을 미칠 수 있음에도 불구하고 이를 규명하려는 노력은 아직까지 미흡하다. 스포츠 현장의 리더십 연구에서 성차에 관련된 연구는 주로 선수들이 개인적 특성에 따라 인지하거나 선호하는 리더십 유형의 차이를 규명하는 (김석훈, 2003; 문제일, 2004; 최성희, 김승철, 2005; Chelladurai & Saleh,1978; Erle, 1981)정도의 수준에 머물러 있다.

이러한 연구들을 살펴보면, Chelladurai와 Saleh(1978)은 체육학과 학생들을 대상으로 선호하는 리더십 유형을 파악한 결과 남자는 여자보다 전체적, 사회적 리더행동을 선호하였고, Erle(1981)은 하키선수를 대상으로 리더행동 선호도를 조사한 결과 남자선수들은 전체적, 훈련과 지시, 사회적 지지행동을 선호하고 여자선수들은 민주적 행동을 선호한다고 하였다. 한편 최성희와 김승철(2005)은 육상선수를 대상으로 조사한 결과 리더십행동 하위요인 모두에서 여자 선수 평균이 남자선수보다 높게 나타났다고 하였다. 이 밖에 다른 연구(김석훈, 2003; 문제일, 2004; 최영문, 2003)에서도 선수들이 리더십 유형의 성별 차이가 나타났다.

이와 같이 스포츠 팀에서 선수들이 인지하거나 선호하는 리더십 유형의 차이가 있음에도 불구하고 리더십의 효과를 검증하는데 있어서 남녀선수의 데이터를 같이 분석하여 각각에 미치는 영향력의 차이가 절충되어 연구결과가 나타내는 설계를 극복한 연구들이 앞으로 많이 수행되어야 할 것이다.

살펴본 바와 같이, 스포츠 팀을 대상으로 수행된 선행연구들은 제한된 이론 적용, 다양한 이론의 실증적인 자료의 부족, 그리고 리더십 효과에 있어서 성별차이

의 간과라는 크게 세 가지 한계점을 가지고 있음을 알 수 있다. 이와 같은 한계를 극복하기 위하여 앞으로 연구자들은 조직 구성원과 조직의 특성과 시대적 상황에 적합한 이론의 적용에 유의하여 연구를 수행하여야 할 것이다.

3. 지도효율성

지도효율성이란 개념은 지도자가 스포츠 팀이나 선수를 지도한 효과성을 검증하는 개념으로서 많은 스포츠 현장의 연구에서 사용되어온 개념이지만 지금까지 그 구성요소나 측정도구는 학자에 따라서 큰 차이를 보이고 있다. 따라서 본 연구에서는 지도효율성의 구성개념을 선행연구와 학자들이 이론을 토대로 구성하였다.

임번장(1996)은 스포츠 집단을 특정 스포츠 종목을 매개로 스포츠 팀의 공동목표와 개인적 과업을 성취하기 위하여 직접적이고 지속적인 상호작용을 유지·발전시키는 기능집단으로서 성원 간의 상호의존적 관계를 통하여 경기의 참가와 승리, 운동수행능력의 향상이 집단의 결과로 나타나는 집단이라고 정의하였다.

실제 스포츠 집단을 대상으로 지도효율성을 분석한 연구들을 살펴보면 크게 운동수행력과 성원만족의 측면을 고려하여 측정되었다. 특히 성원만족감의 경우 스포츠 조직 외의 다른 기업과 조직에서 사용하였던 직무만족의 개념과 흡사한 개념이다. 이와 같은 배경에 근거하여 지금까지 수행된 대표적 선행연구에서의 지도효율성의 구성요인을 살펴보면 다음과 같다.

김진표(2000)는 지도효율성을 집단에 따라 나타나는 의미가 각각 다르고 스포츠 경기 결과가 상대팀과의 경쟁 결과로 나타나기 때문에 경기 결과는 자신의 능력뿐만 아니라 상대방의 수행 능력에 따라서 나타나며, 따라서 스포츠 집단의 지도효율성의 명확한 개념은 아직까지 정립되지 않았지만 운동수행 성과에 초점을 두고 연구를 수행하였다. 이 연구에서 사용된 지도효율성의 하위요인은 인지된 경기력이다. 김석훈(2003)은 골프지도자의 지도유형과 지도효율성을 분석하는 연구에서 인지된 지능수행, 인지된 지도만족, 그리고 라운드 스코어를 하위변인으로 구성하여 측정하였다. 김재춘(2004)의 연구에서도 지도만족과 인지된 경기력을 지도효율성을 측정하는 변인으로 사용하였다. 최덕묵(2001), 김규호(2005)와 박영민(2003)등의 연구에서도 인지된 기능만족과, 지도만족 그리고 경기성과로서 지도효율성을

측정하였다. 조병섭(2003)은 골프지도자의 리더십과 리더동일시 및 신뢰와 지도효율성의 관계를 분석하였는데 이 연구에서 지도효율성을 하위요인을 김진표(2000)의 연구에서 사용한 인지된 경기력과 운동수행 성과를 사용하여 집단효율성을 측정하였다.

지도효율성의 구성요인은 선수의 개인 및 단체 의욕, 집단에 대한 애착 등 다양한 요인이 있음에도 불구하고 선행연구에서 나타난 지도효율성의 구성요인은 운동기능수행력과 성원의 만족도의 범위를 벗어나지 못하고 있는 것을 알 수 있다. 그러므로 본 연구에서는 지도효율성의 구성요인을 팀에 대한 애착과 선수의 자아실현 의욕에까지 확대하여 구성하였다.

따라서 지도효율성을 학교 운동부에서 운동을 통해 얻어진 긍정적인 운동이나 생활태도의 성과인 운동생활 성과, 학교 운동부의 객관적인 경기력을 나타내는 경기성과, 집단에 대한 애착과 소속감을 나타내는 조직몰입, 그리고 지도자와 원활한 커뮤니케이션의 주요 요인(서영주, 2003; 최영래, 2005)이며 운동선수의 자아실현의 의욕을 측정할 수 있는 변수인 사기(morale)를 하위변수로서 구성하여 지도효율성을 측정하였다.

1) 조직몰입

(1) 조직몰입의 개념

조직몰입은 조직연구 분야에서 조직 구성원들의 사회 심리적 상태를 이해하는데 중요한 개념이다. Mowday, porter, Steers(1982)는 조직몰입을 특정조직에 대한 개인의 상대적 동일화나 관여의 강도로 정의하고 있다. 이러한 조직몰입은 조직의 목표나 가치에 대한 신념, 수용성의 내제화되어 구성원들이 자발적으로 노력을 주행하는 것을 의미한다(Meyer & Allen, 1991).

이러한 조직몰입의 개념은 크게 세 가지 유형으로 나누어지는데 Meyer와 Allen(1991)에 따르면, 조직몰입을 감정적, 지속적, 규범적 몰입으로 구분하였다. 감정적 몰입은 부하가 조직에 가지고 있는 애착을 의미하며, 지속적 몰입은 부하와 조직과의 관계에서 손익계산에 따라 인식하여 조직에 남으려는 정도로 정의된다. 그리고 규범적 몰입은 조직에 대한 도덕적 의무감으로 조직에 대한 의무를 성심

성의껏 수행해야 한다는 내적인 가치관을 의미한다.

따라서 이러한 개념이 갖는 심리적 상대의 본질은 서로 다르게 나타나는데 강한 감정적 몰입을 가진 구성원은 '그들이 원하기 때문'에 조직에 남으려는 것이고 지속적 몰입도가 높은 구성원은 '필요에 의해서' 조직에 남으려는 것으로, 규범적 몰입이 높은 구성원은 '그렇게 해야 한다고 생각하기 때문'으로 해석할 수 있다(김형철, 2001).

또는 이러한 조직몰입 유형들에 영향을 미치는 변수들로는 개인특성과 경험은 감정적 몰입에, 현재까지 노력과 시간의 투자는 지속적 몰입에, 가족과 문화 속에서 사회화 경험과 조직사회와의 과정은 규범적 몰입 유형에 영향을 미치고 있음을 밝히고 있다.

Shore, Barksdale과 Shore(1995)의 연구에서도 지속적 몰입이 높은 부하와 감정적 몰입이 높은 구성원과 행동양식의 차이를 제시하여 이들 변인 간의 상반된 관련성을 제시하였다. 또한 Meyer, Allen 그리고 Smith(1993)는 감정적, 규범적 몰입은 조직 구성원의 직무성과에 영향을 미치지만 지속적 몰입의 경우 상반된 결과를 제시하였다.

이러한 선행연구를 통하여, 조직몰입의 세 가지 유형 중 감정적 몰입과 지속적 몰입이 명확하게 구분되고 있음을 알 수 있으므로 조직몰입을 연구할 때 이와 같은 특성을 감안하여 조직몰입을 유형별로 살펴보아야 한다.

(2) 조직몰입의 선행연구

조직몰입에 대한 연구는 다양한 학문분야의 조직연구에서 꾸준한 관심사가 되어 있으며 현재도 이에 관한 연구들이 지속적으로 이루어지고 있는 실정이다. 이러한 연구들은 조직몰입을 조직의 성과 변수로서 취급하여 조직의 효율성 또는 유효성의 한 차원으로 분류하여 선행변수의 효과성을 밝히는 연구들이다. 이러한 연구들 중 본 연구의 선행변수인 리더십과 관련된 선행연구들을 살펴보면 다음과 같다.

채순화(2004)는 보험업과 재조업 종사자 653명을 대상으로 변혁적 리더십과의 관계를 분석하였다. 이 연구의 결과에서 변혁적 리더십은 조직몰입의 감정, 지속, 규범적 몰입 모두에 유의한 영향을 미친다고 나타났다. 이 결과에서 주목할 점은

기존의 연구(Meyer, Allen & smith, 1993; Shore, Barksdale & Shore, 1995)에서 제시한 지속적 몰입과 규범적 몰입의 부(-)적 관계와 다른 양상을 제시하고 있다는 점이다.

이정(2003)은 대기업에 종사하는 근로자 771명을 대상으로 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향을 분석하였는데 LMX, 거래적 리더십, 변혁적 리더십의 하위요인 중 카리스마와 개별적 관심이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였다.

최종진(1996)은 골프장에 종사하는 직원을 대상으로 리더십이 조직몰입에 미치는 영향을 분석한 결과 민주적 리더십이 전체적 리더십보다 조직몰입 하위요인 중 자긍심에 더 큰 영향을 미치며, 책임감에는 영향을 미치지 않았다고 보고하였다.

여인길(2004)은 증권회사 종사자 813명을 대상으로 변혁적, 거래적 리더십과 조직몰입의 관계를 분석한 결과, 변혁적 리더십의 하위요인인 카리스마와 개별적 배려가 신뢰를 통하여 조직몰입에 영향을 미친다고 보고하였으며, 거래적 리더십의 경우는 조직몰입에 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

박명숙(2004)도 보험업 종사자를 대상으로 서번트 리더십의 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였으며, 김영희(2003)는 연구소와 교회의 직원 170명을 대상으로 서번트 리더십과 조직성과와의 관계를 분석하여 서번트 리더십이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 것을 입증하였다.

이 외에 스포츠 상황에서 조직몰입의 선행연구를 좀 더 살펴보면 다음과 같다.

정영린(2004)은 축구, 농구, 배구, 야구선수 322명을 대상으로 리더십 행동과 조직몰입의 관계를 분석한 결과 훈련 및 지시행동은 조직몰입의 하위요인 중 충성심, 자발성 가치 수용에 영향을 미치며, 사회적 지지행동은 자발성, 가치수용에 긍정적 보상행동은 충성심과 가치수용에 영향을 미친다고 보고하였다.

최소빈(2004)은 무용단 조직 489명을 대상으로 임파워먼트와 조직몰입의 관계를 분석한 결과 임파워먼트 하위요인 중 의미성과 영향력이 조직몰입에 유의한 영향을 미친다고 하였다.

강봉화와 박기주(2005)도 레크리에이션 지도자를 대상으로 조직몰입이 조직성과에 미치는 영향을 분석하였는데, 조직몰입의 하위요인 중 정의적 몰입과 근속적

몰입이 조직성과에 유의한 영향을 미친다는 결과를 나타냈다. 또한 이광용(2004)은 프로스포츠 최고경영자의 리더십과 조직유효성의 관계를 분석하였는데 그 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 모두에서 조직몰입에 유의한 영향을 미친다는 결과를 보고하였다.

2) 사기(morale)

(1) 사기의 개념

사기(morale)는 개인에 있어서는 인생과 삶에 적극성과 도전의 여부를 결정짓고 조직에서는 조직 구성원의 사기가 합쳐져 조직의 존폐여부를 결정짓기 때문에 개인적인 차원에서나 조직적인 차원에 있어서 매우 중요한 의미를 갖는다고 할 수 있다(서영주, 2003). 따라서 운동선수들에게 있어서 사기는 운동기술과 관련 지식만큼 운동성과를 증가하기 위한 필수 요소라고 할 수 있다.

사기의 개념은 사기를 보는 관점과 학자 또는 대상에 따라서 다양하게 정의되어 왔다. Tiffin과 McCormic(1995)은 '사기란 일반적으로 집단 반응의 의미로서, 풋볼팀, 군대, 작업집단과 같은 집단 내 개개인의 상호작용에 의해 결정되는 것'(권진욱, 1987, 재인용)으로 조직이 베푸는 외적 보상과 조직에서 일함으로써 생기는 내적 보상에 따라 결정된다고 하였으며, White(1955)는 조직 목표달성과 관련해서 개인 또는 집단의 정신상태로서 '직무나 성과에 대한 자부심에서 기인한 지적·도덕적 만족감으로서 직무에 자발적으로 전력을 다하는 것'으로 규정하였다.

이와 같이 다양한 학자들의 관점과 의견을 종합하여 보면, 사기란 관찰하는 관점이 개인 중심적인지 집단 중심적인지에 따라서 달라질 수 있겠지만 개인과 집단의 상호작용을 통하여 개인이 만족감과 성취감을 위해서 직무를 열정적으로 수행하려는 정신상태로서, 이러한 심리적인 의욕은 집단의 목표 달성이라는 결과로 이어지는 변수라고 정리 할 수 있다.

(2) 사기에 영향을 미치는 요인

사기의 개념이 각 학자마다 다양하며, 또한 사기에 영향을 미치는 요인도 다양하다. 사회에서 우리의 생활에 영향을 미치는 다양한 요소들이 사기의 영향 요인이

될 수 있으며 이는 개인적으로나 집단적인 측면 모두에서 다양하게 나타날 수 있다.

사기에서 영향을 미치는 요인은 개인의 상황과 사회적 환경변화에 따라 많은 변화를 가져오고 있다. 오늘날의 학자들은 사기요인의 복잡성과 상황적응성을 인정하면서도 일반적으로 사기요인을 열거할 때는 조직생활의 전 국면을 간추려 균형있게 포괄하려는 경향을 보이고 있다(홍성자, 2003).

사기의 결정요인은 학자들이 다양한 연구를 통해 제기되어 왔다. 서영주(2003)는 집단 내 개인 상호간의 원만한 관계가 집단의 사기 향상에 중요한 요인으로 작용할 수 있다고 하였다. 또한 윤송섭(2002)은 구성원이 근무 중에 느끼는 사기는 직접적으로 조직의 업무성과에 영향을 미치게 되므로 사기를 높이는 일은 조직의 발전에 있어서 중요한 관심사이며, 인간의 기본적 욕구의 충족이 근무의욕을 높일 수 있는 요인이 될 수 있다고 하였다.

그 밖에 국내·외의 선행연구에서 제시된 사기의 결정요인을 정리하면 <표 6>과 같다.

표 6. 국내·외 선행연구에서 제시된 사기에 영향을 미치는 요인

연 구 자	영향 요인
정도생(1983)	임금, 신분안정, 작업환경, 인간관계, 근무조건, 승진, 책임감
박연호(1984)	담당업무, 신분안정, 근무조건, 상관의 성격, 조직의 정책, 발전기회, 보수, 동료관계
김병인(1988)	작업환경, 대인관계, 신분보장, 성취감, 직무, 인사의 공정성, 커뮤니케이션, 책임, 승진, 급여와 복리후생
박동서(1994)	경제적 요인: 보수 및 연금 사회심리적 요인: 칭찬, 성취감, 안전감, 참여의식, 귀속감
정태진(1996)	신분보장, 보수, 사회적 평가, 공정한 인사관리, 대인관계
윤혜정(1997)	지지적 수퍼비전, 의사소통, 정책 및 방침, 인사, 복리후생
윤송섭(2002)	리더십: 관계지향, 과업지향, 원칙지향
홍성자(2003)	승진, 근무평정, 근무조건, 보수
Herzberg(1968)	직무상 성취, 인정, 직무자체, 책임, 조직의 정책, 상관과의 관계, 작업조건, 동교관계
Seberhagen(1970)	직업성취, 동료관계, 직무자체, 인정, 책임, 신분안정, 작업환경, 정책, 인간관계
Newstrom(1975)	신분보장, 자율성, 대인관계, 자긍심, 작업환경, 보수

자료: 최영래(2005).

<표-6>에서 제시한 사기에 영향을 미치는 요인을 분석해 보면, 대부분 직무관련 변인과 대인관계 관련 변인으로 나누어지는 것을 알 수 있다. 직무관련 변인으로는 직무만족, 작업환경, 신분보장, 급여, 인사관리, 성취감 등을 들 수 있으며, 대인관계 관련 변인으로는 상관과 동료관의 관계 및 의사소통 정도, 그리고 상관의 성격과 리더십 유형이 직접적인 영향을 미침을 알 수 있다. 또한 이러한 상관과의 관계가 중요한 독립변인으로 취급되는 것으로 보아 대인관계를 통한 상관과의 신뢰가 직접적인 영향을 미친다는 연구결과가 나타나지는 않았지만 이를 통해 신뢰가 사기에 직·간접적인 영향을 미치는 변인이 될 수 있음을 유추해 볼 수 있으며, 조직의 성과를 평가하는데 중요한 변수임을 알 수 있다.

(3) 스포츠 현장에서 사기의 선행연구

앞서 제시한 바와 같이 사기는 조직에서 구성원들이 직무를 열정적으로 수행하려는 의욕으로서 조직의 목표 달성에 직접적인 영향력을 나타내는 요인이다. 따라서 그 동안 각 학문분야에서 조직의 효과성을 검증하기 위한 변인으로 다양한 대상을 통해 많은 변수들과의 관계를 입증하여 왔다. 하지만 스포츠 분야에서는 그 중요성에도 불구하고 연구의 범위가 한정되어 수행되어 왔으며, 사기의 결정요인에 대한 탐색적인 연구조차 미흡한 상태이다. 그 이유는 그동안 스포츠 팀의 성과를 평가할 때 대부분의 연구자들이 운동수행의 결과와 집단에 대한 애착 등에 관심을 가지고 연구를 수행해 왔기 때문에 상대적으로 개인의 사회심리적인 변인이 간과되어 온 것으로 사료된다.

그럼에도 불구하고 스포츠 상황에서 몇몇 연구들이 사기의 효과성을 입증한바 있으며, 그 내용을 대상에 따라 살펴보면 다음과 같다.

운동선수를 대상으로 한 연구에서 강은석(1981)은 개인과 단체 종목 운동선수 351명을 대상으로 연구를 수행한 결과 사기와 운동성과와의 상관관계가 있음을 입증하였으며, 김창호(1999)는 국가대표선수 297명을 대상으로 리더십 행동과 사기와의 관계를 검증한 결과, 리더십 행동 유형이 사기에 영향을 미침을 규명하였다. 이 연구에서 코치의 민주적 행동, 긍정적 보상행동, 사회적 지지행동이 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 권위적 행동은 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 최영래 등 (2004)은 고등학교 야구선수를 대상으로 사기의 중요한 선

행요인인 지도자와의 커뮤니케이션이 사기에 미치는 영향을 분석하였는데 조직 구성원 간의 커뮤니케이션 만족이 개인과 집단 의욕 모두에 영향을 미침을 밝혀냈다.

위에서 살펴본 바와 같이 스포츠 상황에서 사기와 관련된 선행연구는 그 대상이 다양하지 못하며 스포츠 집단에서 사기에 영향을 미치는 요인도 파악하지 못한 담보상태임을 알 수 있다. 따라서 연구의 대상, 다양한 변수와의 관계를 고려한 보다 심층적인 연구들이 계속적으로 수행되어야 한다.

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 대상은 현재 전국 16개 시·도에서 고교 9개팀, 대학 14개 팀의 남녀 육상선수 270명을 대상으로, 집락표집법(cluster sampling method)을 사용하여 설문조사를 실시하였다.

2. 연구도구

학교 육상부 지도자의 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향을 규명하기 위하여 본 연구에서 사용할 연구도구는 설문지이다. 설문지 구성은 각각 카리스마 리더십, 서번트 리더십, 지도효율성을 측정하는 설문지로 구성하였다.

1) 설문지 구성

(1) 서번트 리더십

서번트 리더십 문항은 Spears(1995)가 제시한 서번트 리더의 특성을 근거로 이재연(2002)이 개발하여 사용한 경청 2문항, 공감 4문항, 치유 4문항으로 총 10문항을 재구성하여 사용하였다.

(2) 카리스마 리더십

카리스마 리더십 질문지는 Bass(1985)가 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionaire)와 Shamir, Zakay, Popper, Breinin(1998)의 연구를 기초로 작성된 것을 국내의 박철용(2001)과 조병섭(2003)의 연구에서 사용된 모범적 행동 5문항, 집단정체성 강조행동 3문항, 그리고 기대 및 신뢰표현행동 2문항 비전제시행동 5문항으로 총 15문항을 재구성하여 사용하였다.

(3) 지도효율성

지도효율성 설문지는 운동생활 성과, 운동선수 사기, 그리고 조직몰입의 세 가지

하위차원으로 나뉘어져 있다. 운동생활 성과는 Fiedler와 Billo(1973)가 개발하고 이기철(1999)과 조병섭(2003)의 연구에서 사용된 운동생활 성과 질문지 7문항, 운동선수 사기는 김진군(1994)이 개발하고 윤혜정(1997)과 최영래 등(2005)의 연구에서 사용된 운동선수 사기 설문 중 개인의 의욕을 측정하는 7문항을, 그리고 조직몰입 문항은 Meyre와 Allen(1991)이 제시한 3요인 모델(Three-Component Model) 척도를 참고로 김형철(2001)이 개발하여 사용한 12문항을 재구성하여 사용하였다.

2) 연구도구의 신뢰도

본 연구의 모형과 가설을 검증하기 전에 사전조사를 통하여 문항의 배열과 유연성이 검토된 측정문항의 일관성을 알아보기 위하여 신뢰도를 검증하였다. 본 연구에서는 신뢰성을 측정하는 다양한 방법 중에서 둘 이상의 개념 예측변수들의 집합에 대한 신뢰성을 측정하는데 사용하는 Cronbach′s α계수를 산출하여 신뢰도를 측정하였다. 〈표 7〉는 변수의 신뢰도에 대한 내용이다.

표 7. 변수의 신뢰도

변 수	구 성 내 용	문 항
서번트 리더십	경청	2
	공감	4
	치유	4
소 계		*10*
카리스마 리더십	모범적 행동	5
	집단정체성 강조행동	3
	기대 및 신뢰표현행동	2
	비전제시행동	5
소 계		*15*
지도효율성	조직몰입	12
	운동과 생활성과	7
	선수 사기	7
소 계		*26*

3. 연구절차

본 연구의 자료 수집은 본 연구자가 표집대상 팀을 직접 방문하여 선수들에게 본 연구의 목적을 충분히 설명하고 협조를 얻은 후에 연구대상자에게 설문지를 배부하였다. 문항의 기입은 자기평가 기입법(self administration method)으로 응답하게 한 후 완성된 설문지를 회수하였다.

4. 척도구성

다음 본 연구에서 사용된 척도의 구성을 제시하면 아래 표와 같다.

1) 설문지 구성

표 8. 서번트 리더십

구분	설 문 내 용
경청	1. 나의 의견을 받아주고 이야기를 잘 들어준다.
	2. 다른 이들로 하여금 비판의 소리를 수용하는 모습을 보인다.
공감	3. 선수와 팀을 위한 헌신이 리더의 기본적인 자세라고 생각한다.
	4. 선수 개개인의 성장과 발전을 위해 도움을 주려고 노력하는 편이다.
	5. 선수들의 감정과 정서적 입장에서 이해하고, 선수들의 입장에서 생각하는 편이다.
	6. 선수들을 인간적으로 대해준다.
치유	7. 선수들이 어려움에 처했을 때 의연할 수 있도록 도움을 주는 편이다.
	8. 선수들의 운동 외 생활적인 문제에도 도움을 주려고 노력한다.
	9. 나의 사적인 사정을 충분히 이해하고 감안해서 지도해준다.
	10. 나의 실수가 있을 경우 솔선수범하여 조치를 취해준다.

표 9. 카리스마 리더십

구분	설 문 내 용
모범적 행동	1. 우리에게 활력과 자신감을 준다.
	2. 우리 팀의 원활한 운영을 위하여 개인의 사생활을 희생하는 모습을 보인다.
	3. 사명감을 우리에게 심어주고자 노력하고 본인도 사명감이 넘친다.
	4. 우리들이 본받을 만한 모적인 모습을 보이고 있다.
	5. 강한 신념과 용기를 지니고 있다.
집단 정체성 강조 행동	6. 우리 팀원들에게 하나라는 일체감을 느끼도록 강조한다.
	7. 우리 팀만의 독특한 칼라와 특성을 강조한다.
	8. 우리 팀의 단합을 위하여 노력하는 모습을 보인다.
기대 신뢰 표현 행동	9. 나를 신뢰한다.
	10. 나의 의사결정과 판단을 신뢰하고 지도해준다.
비전제시 행동	11. 목표가 이루어질 수 있을 것이라는 믿음을 강조함으로써 최선을 다할 수 있도록 격려한다.
	12. 나에게 성취목표를 설정하도록 지도한다.
	13. 나의 목표가 무엇인지에 대해 전체적으로 인식하게끔 설명해 준다.
	14. 나의 명확한 목표 설정을 강조한다.
	15. 나의 설정목표가 달성될 수 있다는 희망을 항상 주지시킨다.

표 10. 지도효율성

구분		설 문 내 용
조직몰입	정서적	1. 한 가족 같은 느낌으로 팀에서 생활한다.
		2. 나의 팀에 대해 애착을 느낀다.
		3. 내가 몸담고 있는 팀은 나에게 여러 가지 의미를 부여해주고 개인적 의미도 부여해준다.
		4. 나의 팀에 대한 강한 소속감을 느낀다.
	지속적	5. 내가 원한다 해도 현재의 팀을 떠난다는 것은 매우 어려운 일이다.
		6. 내가 지금의 팀을 떠날 경우, 내 인생에서 많은 것을 잃게 될 것이다.
		7. 현재의 팀을 떠난다면, 내가 당면할 몇 가지 결과 중 하나는 달리 갈 팀이 없기 때문이다.
		8. 현재의 팀을 못 떠나는 이유는, 이 팀에서 누리던 혜택을 다른 팀에서는 누릴 수가 없기 때문이다.
	규범적	9. 내가 비록 이익일지라도 현재의 팀을 떠난다는 것은 옳지 않다고 생각한다.
		10. 현재 팀을 떠난다면, 나는 죄책감을 느끼게 될 것이다.
		11. 현재의 팀에 대해 나는 충성을 다할 만한 곳이라고 생각한다.
		12. 현재 우리팀의 팀원들에 대한 의무감 때문이라도 나는 이 팀을 떠나지 않을 것이다.
사기		1. 팀에서의 나의 임무는 해볼 만한 일이라고 생각한다.
		2. 나의 종목과 임무에 대하여 흥미와 관심을 느낀다.
		3. 팀의 실력향상과 분위기 개선을 위해서라면 어떠한 역경도 무릅쓴다.
		4. 우리 팀에 대한 자부심을 갖고 있다.
		5. 우리팀이 다른팀과 비교해, 우리 팀이 나쁘다고 불평하는 동료를 보면 기분이 나쁘다.
		6. 나의 능력이 최대로 발휘될 수 있도록 노력한다.
		7. 팀에서의 나의 임무에 대해, 왜 하는지 대체로 확신을 갖는다.
운동생활 성과		8. 내가 임하는 운동방법은 적합하다.
		9. 팀 동료들과 친밀한 관계를 유지하고 있다.
		10. 운동과 관련된 문제에 부딪쳤을 경우, 잘 극복한다.
		11. 운동할 때 솔선수범하는 편이다
		12. 정해진 계획에 따라 운동을 잘 실천한다.
		13. 실력향상을 위해 지도자와 잘 협조한다.
		14. 운동에 대한 많은 스트레스를 받아도 내 스스로 잘 풀어나간다.

5. 자료처리

본 연구에서 수집된 자료는 SPSS 15.0(ver.)을 이용하여 분석하였다. 구체적으로 사용된 분석방법은 다음과 같다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해서 빈도분석을 이용하였다.

둘째, 연구의 척도인 리더십 유형과 지도효율성의 신뢰성 및 타당성을 파악하기 위해서 신뢰도분석과 요인분석을 이용하였다.

셋째, 가설검증을 위해 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향을 파악하였으며, 이는 다중회귀분석(Multiple Regression Analysis)을 이용하였다.

IV. 연구결과

1. 요인분석 및 신뢰도분석

가설검증을 하기 위해서는 가설에 사용된 변수의 측정도구에 대한 신뢰성과 타당성이 엄격하게 검증되어야 한다. 신뢰성(Reliability)이란 측정대상을 여러 번 측정하였을 때에도 동일한 결과가 나타나고, 어떤 지표를 구성하는 항목들 간에 일관성(Internal consistency)이 있다는 것을 의미한다. 다중항목척도를 사용한 측정변수의 신뢰성을 검증하는 방법으로는 항목분석(Item analysis)을 사용할 수 있으며, 항목분석 방법으로는 여러 방법이 있으나 본 연구에서는 다중항목 중 신뢰도를 저해하는 항목을 찾아내어 측정도구에서 제외시킴으로서 측정도구의 신뢰도를 높이기 위한 방법인 Cronbach's α 계수를 이용한다. 신뢰성 계수는 0.6이상을 기준으로 하였다.

타당성(validity)은 측정도구가 측정하고자 하는 것을 제대로 측정하고 있는가를 의미한다. 여러 가지 타당성 중에서 측정도구가 실제로 무엇을 측정하였는가, 또는 조사자가 측정하고자 하는 추상적인 개념이 실제로 측정도구에 의해서 적절하게 측정되었는가를 검증하기 위한 방법으로 구성개념 타당성(construct validity)이 있다. 구성개념 타당성을 측정하는 방법으로 다속성 다측정방법(multitrait- multimethod matrix)과 요인분석(factor analysis)방법이 있는데, 본 연구에서는 요인분석을 이용하여 타당성을 검증하고자 한다. 요인추출은 일반적으로 측정된 요인의 선형결합인 주성분 분석(PCA: principal component analysis)을 이용하였으며, 초기에 구한 요인의 명확한 해석을 위해 요인회전은 직각회전인 varimax 방식을 이용하였다. 변수와 요인간의 상관관계 정도를 나타내는 요인적 재량(factor loading)은 일반적으로 다요인차원에 대한 요인분석의 경우 0.5 이상이면 유의적이라고 할 수 있다.

1) 서번트 리더십

먼저 서번트 리더십에 대한 요인분석과 신뢰도 검증 결과는 다음과 같다.

표 11. 서번트 리더십에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석결과

문항	요인1	요인2	요인3
지도자1_10	**.775**	.239	.219
지도자1_9	**.767**	.245	.271
지도자1_7	**.749**	.376	.068
지도자1_8	**.688**	.308	.063
지도자1_2	.176	**.784**	.238
지도자1_1	.336	**.713**	.302
지도자1_3	.199	.251	**.917**
지도자1_4	.337	.212	**.668**
지도자1_5	.258	.026	**.658**
지도자1_6	.318	.028	**.631**
아이겐값	2.999	2.889	1.165
설명력	29.986	28.889	11.650
누적설명력	29.986	58.875	70.525
Cronbach's α	0.872	0.821	0.739

서번트 리더십의 요인분석 결과 총 누적설명력은 70.52%가량으로 높은 수준이었으며, 3개의 요인은 각각 경청, 공감, 치유를 구성하는 문항들로 나타났다. 또한 해당 요인과 각 문항간의 상관정도인 요인적재치(factor loading)는 0.60이상으로 높게 나타나 적합하였으며, 신뢰도 역시 0.60이상으로 적합한 수준으로 파악되었다.

2) 카리스마 리더십

표 12. 카리스마 리더십에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인*1*	요인*2*	요인*3*	요인*4*
지도자2_14	*.805*	.162	.182	.180
지도자2_12	*.735*	.306	.258	.156
지도자2_13	*.723*	.326	.143	.259
지도자2_15	*.629*	.044	.488	.296
지도자2_11	*.596*	.249	.247	.264
지도자2_6	.161	*.796*	.213	.258
지도자2_8	.247	*.778*	.133	.207
지도자2_7	.274	*.613*	.343.	.162
지도자2_3	.224	.237	*.807*	.122
지도자2_2	.230	.349	*.718*	.172
지도자2_5	.267	.393	*.604*	.253
지도자2_4	.068	.349	*.582*	.172
지도자2_1	.344	.260	*·.574*	.308
지도자2_9	.230	.280	.140	*.809*
지도자2_10	.318	.179	.153	*.756*
아이겐값	2.849	2.747	2.474	2.403
설명력	18.996	18.313	16.495	16.022
누적설명력	18.996	37.309	53.803	69.826
Cronbach's α	0.901	0.882	0.812	0.808

카리스마 리더십의 요인분석 결과 총 누적설명력은 69.83%가량으로 높은 수준이었으며, 4개의 요인은 각각 모범적 행동, 집단 정체성, 강조 행동, 기대 신뢰, 표현 행동, 비전제시 행동을 구성하는 문항들로 나타났다. 또한 해당 요인과 각 문항간의 상관정도인 요인적재치(factor loading)는 0.50이상으로 높게 나타나 적합하였으며, 신뢰도 역시 0.60이상으로 적합한 수준으로 파악되었다.

3) 조직몰입

표 13. 조직몰입에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인*1*	요인*2*	요인*3*
팀태도11	*.819*	.211	.075
팀태도10	*.753*	.153	.247
팀태도12	*.728*	.317	.093
팀태도9	*.659*	.315	.201
팀태도2	.266	*.871*	.081
팀태도1	.181	*.846*	.051
팀태도4	.274	*.772*	.095
팀태도3	.300	*.755*	.121
팀태도7	.120	.064	*.875*
팀태도8	.241	.076	*.824*
팀태도6	.346	.213	*.528*
팀태도5	.227	.271	*.541*
아이겐값	3.135	3.036	1.922
설명력	26.123	25.303	16.107
누적설명력	26.123	51.427	67.444
Cronbach's α	0.844	0.852	0.793

조직몰입의 요인분석 결과 총 누적설명력은 67.44%가량으로 높은 수준이었으며, 3개의 요인은 각각 정서적 몰입, 규범적 몰입, 지속적 몰입을 구성하는 문항들로 나타났다. 또한 해당 요인과 각 문항간의 상관정도인 요인적재치(factor loading)는 0.50이상으로 높게 나타나 적합하였으며, 신뢰도 역시 0.60이상으로 적합한 수준으로 파악되었다.

4) 사기 및 운동성과

표 14. 사기 및 운동성과에 대한 요인분석 및 신뢰도 분석 결과

문항	요인*1*	요인*2*
선수태도4	*.801*	.126
선수태도3	*.740*	.231
선수태도1	*.739*	.260
선수태도2	*.629*	.282
선수태도7	*.604*	.393
선수태도5	*.545*	.416
선수태도6	*.518*	.467
선수태도11	.136	*.830*
선수태도12	.309	*.723*
선수태도14	.315	*.717*
선수태도10	.261	*.685*
선수태도9	.315	*.545*
선수태도8	.369	*.504*
선수태도13	.499	*.532*
아이겐값	4.101	3.609
설명력	29.291	25.781
누적설명력	29.291	55.072
Cronbach's α	0.889	0.876

사기 및 운동성과의 요인분석 결과 총 누적설명력은 55.1%가량으로 높은 수준이었으며, 2개의 요인은 각각 사기와 운동생활 성과를 구성하는 문항들로 나타났다. 또한 해당 요인과 각 문항간의 상관정도인 요인적재치(factor loading)는 0.50이상으로 높게 나타나 적합하였으며, 신뢰도 역시 0.60이상으로 적합한 수준으로 파악되었다.

2. 인구 통계학적 특성에 따라 육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

1) 성별에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

먼저 성별에 따라서 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향이 다른가를 파악하였다.

표 15. 성별에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

성별	유형	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	*p*	R^2	*F*
		B	표준오차	베타				
남	(상수)	1.182	0.161		7.351	0.000	0.540	95.133
	서번트 리더십	0.232	0.067	0.284	3.444	0.001**		
	카리스마 리더십	0.435	0.072	0.495	6.005	0.000***		
여	(상수)	1.000	0.198		5.064	0.000	0.642	75.206
	서번트 리더십	-0.044	0.086	-0.053	-0.507	0.613		
	카리스마 리더십	0.728	0.090	0.841	8.083	0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과 우선 성별의 모든 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다($p<0.05$).

남학생의 경우 서번트 리더십과 카리스마 리더십이 모두 지도효율성에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 반면 여학생은 카리스마 리더십만이 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 즉 남학생은 서번트와 카리스마 리더십이 지도효율성 향상에 모두 의미 있는 역할을 하는 반면, 여학생은 카리스마 리더십만이 더 중요한 지도효율성 향상 요인이라고 볼 수 있다.

2) 학교에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

표 16. 학교에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

학력	유형	비표준화 계수		표준화 계수	t	p	R^2	F
		B	표준오차	베타				
고등학교	(상수)	1.321	·0.237		5.577	0.000	0.451	39.989***
	서번트 리더십	0.092	0.106	0.104	0.864	0.390		
	카리스마 리더십	0.519	0.106	0.588	4.882	0.000***		
대학교	(상수)	0.999	0.144		6.923	0.000	0.644	136.607***
	서번트 리더십	0.148	0.060	0.187	2.476	0.014*		
	카리스마 리더십	0.564	0.066	0.650	8.600	0.000***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과 우선 학교의 모든 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다($p<0.05$).

고등학생의 경우 카리스마 리더십만이 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다($p<0.05$). 반면 대학생은 서번트 리더십과 카르스마 리더십이 모두 지도효율성에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 즉 대학생은 서번트와 카리스마 리더십이 지도효율성 향상에 모두 의미있는 역할을 하는 반면, 고등학생은 카리스마 리더십만이 더 중요한 지도효율성 향상 요인이라고 볼 수 있다.

3) 학년에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

표 17. 학년에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

세부 학년	변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	*p*	R^2	*F*
		B	표준오차	베타				
고1	(상수)	0.417	0.519		0.804	0.430	0.626	19.237***
	서번트 리더십	0.071	0.284	0.057	0.248	0.806		
	카리스마 리더십	0.794	0.246	0.743	3.222	0.004**		
고2	(상수)	2.080	0.403		5.167	0.000	0.224	5.062*
	서번트 리더십	0.161	0.171	0.213	0.939	0.354		
	카리스마 리더십	0.238	0.185	0.292	1.287	0.206		
고3	(상수)	1.311	0.342		3.829	0.001	0.567	20.308***
	서번트 리더십	0.137	0.135	0.185	1.013	0.319		
	카리스마 리더십	0.477	0.145	0.602	3.292	0.002**		
대1	(상수)	1.498	0.238		6.307	0.000	0.646	37.336***
	서번트 리더십	0.022	0.094	0.029	0.231	0.819		
	카리스마 리더십	0.543	0.087	0.784	6.221	0.000***		
대2	(상수)	0.870	0.272		3.195	0.002	0.657	46.902***
	서번트 리더십	0.228	0.113	0.301	2.025	0.048*		
	카리스마 리더십	0.522	0.142	0.544	3.662	0.001**		
대3	(상수)	0.024	0.331		0.074	0.942	0.777	52.370***
	서번트 리더십	0.168	0.154	0.180	1.087	0.286		
	카리스마 리더십	0.819	0.188	0.722	4.353	0.000***		
대4	(상수)	1.476	0.376		3.926	0.001	0.595	16.134***
	서번트 리더십	0.015	0.169	0.020	0.089	0.930		
	카리스마 리더십	0.568	0.166	0.756	3.427	0.002***		

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

분석결과 우선 학년의 모든 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 파악되었다 ($p<0.05$).

다음 학년별로 보면, 고1, 고3, 대학1년, 대학3년, 대학4년의 경우 카리스마 리더십만이 지도효율성 향상에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다($p<0.05$). 반면, 대학2년은 서번트 리더십과 카리스마 리더십이 모두 지도효율성 향상에 긍정적으로 유의한 영향을 미쳤으며($p<0.05$), 고2는 모든 카리스마유형이 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($p>0.05$).

3. 지도자의 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

1) 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

표 18. 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	t	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.421	0.147		9.650	0.000
경청	0.075	0.059	0.095	1.273	0.204
공감	0.127	0.073	0.147	1.732	0.084
치유	0.346	0.062	0.422	5.549	0.000***
R^2=0.375	F=52.828***	p=0.000			

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 서번트 리더십의 하위요인들이 조직몰입을 설명하는 정도인 모형의 설명력은 37.5%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다($F=52.828$, $p<0.05$).

다음으로 서번트 리더십 하위요인 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인은 치유로 나타났으며($p<0.05$), 경청과 공감은 유의수준 0.05에서는 유의하지 않은 것으로 파악되었다($p>0.05$). 즉 치유의 리더십정도가 높을수록 학생들의 조직에 대한 몰입의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

2) 서번트 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향

표 19. 서번트 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.709	0.144		11.877	0.000
경청	0.068	0.057	0.090	1.190	0.235
공감	0.213	0.072	0.257	2.977	0.003**
치유	0.236	0.061	0.299	3.859	0.000***
R^2=0.350	F=47.355***	p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

먼저 서번트 리더십의 하위요인들이 운동생활 성과를 설명하는 정도인 모형의 설명력은 35.0%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=47.355, p<0.05).

다음으로 서번트 리더십 하위요인 중 운동생활 성과에 유의한 영향을 미치는 요인은 공감과 치유로 나타났으며(p<0.05), 경청은 유의수준 0.05에서는 유의하지 않은 것으로 파악되었다(p>0.05). 즉 공감과 치유의 리더십정도가 높을수록 학생들의 운동생활 성과의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

3) 서번트 리더십이 선수사기에 미치는 영향

표 20. 서번트 리더십이 선수사기에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.626	0.156		10.450	0.000
경청	0.131	0.063	0.159	2.088	0.038*
공감	0.161	0.078	0.180	2.059	0.040*
치유	0.276	0.066	0.325	4.198	0.000***
R^2=0.361	F=48.680***	p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

먼저 서번트 리더십의 하위요인들이 선수사기를 설명하는 정도인 모형의 설명력은 36.1%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=48.680, p<0.05).

다음으로 서번트 리더십 하위요인 중 선수사기에 유의한 영향을 미치는 요인은 경청, 공감과 치유 등 모든 요인으로 나타났으며(p<0.05), 이는 곧 경청, 공감과 치유의 리더십정도가 높을수록 학생들의 선수사기의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

4) 서번트 리더십이 지도효율성에 미치는 영향

표 24. 서번트 리더십이 지도효율성에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.605	0.126		12.741	0.000
경청	0.088	0.051	0.123	1.723	0.086
공감	0.167	0.063	0.216	2.646	0.009**
치유	0.283	0.053	0.386	5.322	0.000***
R^2=0.439	F=67.235***	p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

먼저 서번트 리더십의 하위요인들이 지도효율성을 설명하는 정도인 모형의 설명력은 43.9%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=67.235, p<0.05).

다음으로 서번트 리더십 하위요인 중 지도효율성에 유의한 영향을 미치는 요인은 공감과 치유로 나타났으며(p<0.05), 경청은 유의수준 0.05에서는 유의하지 않은 것으로 파악되었다(p>0.05). 즉 공감과 치유의 리더십정도가 높을수록 학생들의 지도효율성 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

5) 카리스마 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

표 21. 카리스마 리더십이 조직몰입에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	0.871	0.153		5.686	0.000
모범	0.039	0.068	0.045	0.578	0.564
집단정체성	0.131	0.057	0.155	2.293	0.023*
기대신뢰표현	0.194	0.049	0.251	3.951	0.000***
비전제시	0.329	0.066	0.353	4.985	0.000***
R^2=0.494	F=61.485***	p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

먼저 카리스마 리더십의 하위요인들이 조직몰입을 설명하는 정도인 모형의 설명력은 49.4%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=61.485, p<0.05).

다음으로 카리스마 리더십 하위요인 중 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인은 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시 등의 요인으로 나타났으며(p<0.05), 반면 모범은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(p>0.05). 이는 곧 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시정도가 높을수록 학생들의 조직몰입의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

6) 카리스마 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향

표 22. 카리스마 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.311	0.152		8.611	0.000
모범	0.008	0.067	0.009	0.113	0.910
집단정체성	0.136	0.056	0.172	2.430	0.016*
기대신뢰표현	0.158	0.048	0.216	3.277	0.001**
비전제시	0.319	0.065	0.362	4.880	0.000***
R^2=0.440	F=49.578***	p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

먼저 카리스마 리더십의 하위요인들이 운동생활 성과를 설명하는 정도인 모형의 설명력은 44.0%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=49.578, p<0.05).

다음으로 카리스마 리더십 하위요인 중 운동생활 성과에 유의한 영향을 미치는 요인은 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시 등의 요인으로 나타났으며(p<0.05), 반면 모범은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(p>0.05). 이는 곧 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시정도가 높을수록 학생들의 운동생활 성과의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

7) 카리스마 리더십이 선수사기에 미치는 영향

표 23. 카리스마 리더십이 선수사기에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.159	0.163		7.109	0.000
모범	-0.007	0.072	-0.008	-0.096	0.924
집단정체성	0.180	0.060	0.210	2.980	0.003**
기대신뢰표현	0.179	0.052	0.225	3.438	0.001**
비전제시	0.332	0.070	0.349	4.733	0.000***
R^2=0.456	F=52.282***	p=0.000			

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

먼저 카리스마 리더십의 하위요인들이 선수사기를 설명하는 정도인 모형의 설명력은 45.6%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=52.282, p<0.05).

다음으로 카리스마 리더십 하위요인 중 선수사기에 유의한 영향을 미치는 요인은 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시 등의 요인으로 나타났으며(p<0.05), 반면 모범은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다(p>0.05). 이는 곧 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시정도가 높을수록 학생들의 선수사기의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

8) 카리스마 리더십이 지도효율성에 미치는 영향

표 25. 카리스마 리더십이 지도효율성에 미치는 영향

변수	비표준화 계수		표준화 계수	*t*	유의확률
	B	표준오차	베타		
(상수)	1.126	0.124		9.063	0.000
모범	0.009	0.055	0.012	0.165	0.869
집단정체성	0.136	0.047	0.183	2.920	0.004**
기대신뢰표현	0.182	0.040	0.265	4.540	0.000***
비전제시	0.335	0.054	0.408	6.255	0.000***
R^2=0.578	F=85.018***	p=0.000			

* $p<0.05$ ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

먼저 카리스마 리더십의 하위요인들이 지도효율성을 설명하는 정도인 모형의 설명력은 57.8%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다(F=85.018, $p<0.05$).

다음으로 카리스마 리더십 하위요인 중 지도효율성에 유의한 영향을 미치는 요인은 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시 등의 요인으로 나타났으며($p<0.05$), 반면 모범은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다($p>0.05$). 이는 곧 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시정도가 높을수록 학생들의 지도효율성 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 볼 수 있다.

V. 논 의

본 연구는 고등학생과 대학생을 대상자로 인구통계학적, 리더십 유형에 따라 지도효율성에 어떤 영향을 미치는지에 대해 다중회귀분석모형으로 분석한 결과를 토대로 종합적으로 논의해 보면 다음과 같다.

첫째, 가설검증을 통하여 인구통계학적 특성에 따라 각 영향력의 차이를 분석한 결과 통계적으로 유의한 것으로 파악되었으며, 또한 새로운 사실도 알게 되었다.

성별, 학교, 학년에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향을 보면, 남학생의 경우 서번트 리더십과 카리스마 리더십이 모두 지도효율성에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 여학생의 경우에는 남학생과 달리 카리스마 리더십에만 직접적인 영향을 미치는 직접효과도 입증되었다.

학교에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향에는 고등학생의 경우에는 카리스마 리더십만이 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었고, 반면 대학생의 경우는 서번트 리더십과 카리스마 리더십 모두 지도효율성에 긍정적인 답변을 하였다.

학년에 따른 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향은 고1, 고3, 대학1, 대학3, 대학4년의 경우 카리스마 리더십만이 지도효율성에 영향을 미친다고 파악되었고, 반면 대학2년은 서번트 리더십과 카리스마 리더십 모두 유의한 영향을 미쳤다. 하지만 고2의 경우에는 모든 유형에 다소 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 따라서 본 연구의 대상자들은 서번트 리더십보다 카리스마 리더십을 더 선호하고 있다는 것을 알 수 있다. 이와 같은 결과는 특정의 상황에서 선호되는 리더십 유형이 집단의 인구통계학적 특성에 영향을 받을 수 있다는 Northouse(2004)의 견해를 지지하는 결과이며, 리더십 효과는 인구통계학적 특성에 따라 다르게 나타날 수 있다는 것을 의미하는 것으로써 스포츠 현장에서 기존에 수행되어 온 연구들(김석훈, 2003; 문제일, 2004; 유정애, 2002; 최성희, 김승철, 2005; 최영문, 2003)이 단지 인구통계학적 특성에 따라 인지하거나 선호하는 리더십 유형의 평균의 차이를 제시하였던 것과 일치하는 것으로 입증되었다.

둘째, 서번트 리더십이 지도효율성에 미치는 영향을 살펴보면 유의한 차이가 있는 것으로 파악되었다. 먼저 서번트 리더십이 조직몰입에 미치는 영향에서 서번트 리더십의 하위요인들 중에서 조직몰입에 유의한 영향을 미치는 요인은 치유로 파악되었고, 경청과 공감은 유의하지 않은 것으로 파악되었다. 즉, 치유의 리더십정도가 높을수록 학생들의 조직에 대한 몰입의 향상에는 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다.

서번트 리더십이 운동생활 성과에 미치는 영향에서는 하위요인 중 공감과 치유는 유의한 것으로 파악되었고, 경청은 유의수준 0.05에서는 유의하지 않은 것으로 파악되었다. 이는 공감과 치유의 리더십정도가 높을수록 학생들의 운동성과의 향상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다.

서번트 리더십이 선수사기에 미치는 영향에서는 하위요인인 경청, 공감, 치유 모두 선수사기에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 즉, 경청, 공감, 치유의 리더십정도가 높을수록 선수사기 영향에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다.

서번트 리더십과 조직효과성 변수들과의 직접적인 영향관계를 규명한 연구(김영희, 2003; 김익철, 2003; 박명숙, 2004)들은 서번트 리더십이 조직효과성 변수에 유의한 영향을 미친다는 결과를 제시하였고, 본 연구에서도 대부분 긍정적으로 파악되어 서번트 리더십이 지도효율성에 영향을 미치는 것이 다시 입증되었다.

셋째, 카리스마 리더십이 지도효율성에 미치는 영향에서도 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 우선 조직몰입에 미치는 영향에는 하위요인인 모범, 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시 중에서 모범을 제외한 모든 하위요인이 유의한 차이를 보였고, 모범은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다.

운동생활 성과에 미치는 영향으로 하위요인 중 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시의 요인이 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었고, 모범은 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 파악되었다. 즉 집단정체성과 기대신뢰표현, 비전제시 정도가 높을수록 선수들의 운동생활 성과 향상에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

선수사기에 미치는 영향에서 하위요인 중 모범을 제외하고 모두 유의한 영향을 미친다고 하였다. 이는 모범을 제외한 하위요인의 정도가 높을수록 선수사기의 향

상에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났다.

간략히 내용을 요약하면 서번트 리더십의 하위요인들이 지도효율성을 설명하는 정도인 모형의 설명력은 43.9%로 높은 수준이었고, 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났고, 하위요인 중 공감과 치유가 지도효율성에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었으며, 경청은 0.05에서는 유의하지 않은 것으로 나타났다.

카리스마 리더십에서는 하위요인들이 지도효율성을 설명하는 정도인 모형의 설명력은 57.8%로 높은 수준이었으며, 본 회귀모형은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 하위요인 중 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시가 지도효율성에 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었고, 모범만이 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 파악되었다.

이러한 결과는 카리스마 리더십의 조직효과성을 분석하였던 연구(김형철, 2001; 박철용, 2001; 조병섭, 2003)와 직·간접적으로 일치하고 있으며 지도효율성에 영향을 미치고 있음을 입증하는 결과이다.

위에서 살펴본 바와 같이 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 관계에 있어 흥미로운 결과가 나타났는데 서번트 리더십의 영향력보다 카리스마 리더십의 영향력이 보다 높게 나타났다는 것이다. 기존의 스포츠 현장에서 리더십 연구는 리더가 발휘하는 강력한 리더십의 효과에 관심을 갖고 수행되었으며 이러한 결과들과 직·간접적으로 일치하는 답을 얻었다. 스포츠 현장에 효과적으로 적용될 수 있는 다른 리더십 이론의 적용 가능성을 높이기 위해서 본 연구는 학교 육상부를 대상으로 리더십의 공유와 권한의 위임에 중점을 두는 리더십 이론의 효과를 실증적으로 적용시켰다는 점에서 의의가 있다고 할 수 있으나, 이와 같은 결과로 어떠한 리더십 유형이 학교 운동부의 성과를 높이는데 효과적인가를 판단하기에는 아직은 무리가 있으며, 다양한 상황, 대상, 변수들을 적용한 추후 많은 경험적인 연구들이 수행되어야 논의를 이어갈 수 있을 것이다.

VI. 결론 및 제언

1. 결론

본 연구의 목적은 고등학교, 대학교의 육상선수 집단에 있어서 구성원들이 지각하고 있는 육상지도자의 리더십 유형을 알아보고, 리더십 유형에 따라 지도효율성에 어떠한 영향을 미치는가를 규명하여 육상지도자 지도력 향상에 기초자료로 활용하는데 그 목적이 있다. 이와 같은 연구의 목적을 달성하기 위하여 전국 16개 시·도에서 고교 9개 팀, 대학교 14개 팀의 남녀 육상선수 270명을 대상으로 설문조사를 실시하였다.

자료처리는 Windows SPSS 15.0을 사용하였으며, 조사대상자의 일반적 특성을 파악하기 위해 빈도분석을 실시하고, 신뢰분석과 요인분석을 통하여 연구의 척도인 리더십 유형과 지도효율성의 신뢰성 및 타당성을 파악하였으며, 가설검증을 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 다음과 같은 결론을 얻었다.

첫째, 인구통계학적 특성에 따라 육상지도자 리더십 유형이 지도효율성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

성별에 따라 남학생의 경우에는 서번트 리더십과 카리스마 리더십 모두 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 파악되었고, 여학생은 카리스마 리더십에만 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 학교에 따라서는 고등학생의 경우 카리스마 리더십에만 유의한 영향을 미쳤고, 대학생은 모두 유의한 긍정적인 것으로 나타났다. 학년에 따른 영향은 고1, 고3, 대학1년, 대학3년, 대학4년은 카리스마 리더십만 지도효율성에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났고, 대학2년은 모두 유의한 긍정적 영향을 미친다고 하였다. 반면 고2학년은 모두 유의하지 않다고 하였다.

둘째, 리더십 유형이 지도효율성에 모두 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었다. 즉, 서번트 리더십과 카리스마 리더십이 지도효율성의 하위요인 조직몰입에 긍정적인 기여를 하는 것으로 나타났고, 운동생활 성과에도 두 리더십 유형이 유의한 영향을 미친다고 파악되었으며, 선수사기 역시 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다.

셋째, 서번트 리더십이 지도효율성에 유의한 영향을 미친다고 파악되었고, 서번

트 리더십의 하위요인 경청, 공감, 치유 중에서 공감과 치유가 유의한 영향을 미쳤으며 경청은 유의수준 0.05에서는 유의하지 않은 것으로 파악되었다. 즉 경청에 대해서는 선수들이 다소 지도자들이 부족한 부분이 있다는 것을 느끼고 있음을 말해주고 있다.

넷째, 카리스마 리더십이 지도효율성에도 유의한 영향을 미치는 것으로 파악되었으며, 카리스마의 하위요인 모범, 집단정체성, 기대신뢰표현, 비전제시 중에서 모범만이 유의하지 않고 모든 하위요인이 유의한 긍정적 대답이 나왔다.

이는 지도자들의 모범적인 면이 부족함을 시사하고 있음을 알 수 있다. 이와 같이 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향에 있어서 학문적으로는 향후 학교 운동부의 효과성 측면에서 많은 추가 연구의 가능성을 제기하는 결과로서 의의를 가지며, 실천적 측면에서는 운동부의 지도자들이 지도의 효율성을 높이기 위해서는 리더십 유형에 따라 그 효과가 다르게 영향을 미친다는 것을 인지하고 리더십을 발휘한다면 지도의 효율성을 높이는데 더욱 효과적인 도움을 얻게 될 것이다.

2. 제언

본 연구의 결과를 통화여 얻은 결론과 시사점을 토대로 후속 연구자에게 몇가지 제언을 하면 다음과 같다.

첫째, 이 연구에서는 리더십 유형이 지도효율성에 유의한 영향을 미친다고 파악되었다. 그러나 본 연구는 지도효율성을 높일 수 있는 많은 리더십 중 서번트 리더십과 카리스마 리더십만을 사용하였다. 이와 같은 연구는 향후 수행될 새로운 리더십 연구의 기초자료가 될 수 있으므로 앞으로는 더 많은 경험적인 연구가 수행되어야 하겠으며, 많은 리더십 유형을 활용하여 지도효율성을 보다 높일 수 있도록 하여야겠다.

둘째, 본 연구에서는 선수들의 사회적, 심리적인 요인을 측정하여 모두 유의한 결과를 얻었다. 이에 선수들의 실제 경기력과의 사회심리적인 요인을 분리하여 연구하였다. 나아가 후속 연구자들은 선수들의 경기력에 따라서 지도유형이 어떤 영향을 미치는지와 지도효율성과의 관계를 규명하는 연구가 이루어진다면 보다 지도자들의 리더십을 높이는데 좋은 연구 자료가 될 것이다.

셋째, 본 연구를 통하여 육상이라는 종목에서의 여성 지도들이 생각보다 더 많지 않음을 알 수 있었다. 따라서 본 연구에서는 성별에 따른 리더십효과의 차이를 배제하였다. 향후 연구자는 종목의 특성에 따라 지도자의 성별에 대한 요소를 포함하여 연구할 필요가 있다.

넷째, 본 연구에서의 대상자를 학교의 엘리트선수들만 설문을 실시하였다. 차후 연구에서는 엘리트 집단을 대상으로 한다면 학교선수뿐만 아니라 일반선수들까지 연구하여 선수들의 원하는 리더십 유형과 지도효율성에 대해 연구를 하고, 아마추어까지도 대상자로 선정하여 연구할 필요가 있다.

참고문헌

강봉화, 박기주(2005). 레크레이션 지도자의 조직몰입과 조직시민행동 및 조직성과의 관계 연구. 한국사회체육학회지, 23, 495-507.

강은석(1981). 운동부집단의 권한구조와 사기 및 성과와의 관련성에 관한 연구. 한국체육학회지, 20, 1005-1017.

고영복(1989). 현대사회 심리학. 서울: 법문사.

구연성(2004). 카리스마 리더십이 동기부여적 자아개념과 직무성과에 미치는 영향. 경희대학교 대학원. 미간행 박사학위 논문.

권진욱(1987). 직무만족이 종업원의 사기에 미치는 영향에 관한 연구. 국민대학교 대학원. 미간행 석사학위논문.

김광석(2003). 스포츠 지도자의 리더십 유형이 구성원 만족도와 집단응집력에 미치는 영향. 한국스포츠리서치, 14(1), 121-130.

김규호(2005). 스킨스쿠버 지도자의 인지된 전문성에 따른 지도지 신뢰와 지도효율성의 관계. 한국체육대학교 대학원. 미간행 석사학위논문.

김기범(2005). 육상지도자의 몰입경험이 지도효율성에 미치는 영향. 한국스포츠리서치, 16(6), 715-723.

김석훈(2003). 골프지도자의 지도유형과 지도효율성에 관한 연구. 단국대학교 스포츠과학 대학원. 미간행석사학위논문.

김성수(2002). 글로벌 리더십론. 기업경영종합연구원, 13.

김영희(2003). 서번트 리더십과 조직성과의 관계에 관한 연구. 충남대학교 대학원. 미간행 석사학위 논문.

김익철(2003). 서번트 리더십이 개인 및 집단 임파워먼트에 미치는 영향. 고려대학교 교육대학원. 미간행 석사학위 논문.

김재춘(2004). 골프지도자의 리더십이 지도효율성에 미치는 영향. 청주대학교 대학원. 미간행 석사학위논문.

김진군(1994). 농촌지도요원의 역할갈등과 사기 및 직무수행간의 관계. 서울대학

교 대학원. 미간행 박사학위논문.

김진표(2000). 코치의 변화적·상통적 리더십이 지도효율성에 미치는 영향. 한국체육대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.

김창호(1999). 리더십 행동과 사기와의 관계 연구. 한국체육학회지, 38(3), 799-808.

김형철(2001). 리더십 유형 및 리더에 대한 신뢰와 조직몰입의 관계 연구. 경남대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.

문제일(2004). 배드민턴 지도자의 리더십 유형이 성원만족도에 미치는 영향. 경희대학교 산업정보대학원. 미간행 석사학위논문.

박명숙(2004). 서번트 리더십에 관한 연구. 인하대학교 경영대학원. 미간행 석사학위 논문.

박영민(2003). 골프지도자의 지도행동 유형과 인지된 지도효율성의 관계. 한국체육학회지, 42(4), 223-233.

박철용(2001). 운동선수 지도자의 카리스마적 리더십이 팀 응집력, 선수 만족 및 운동몰입에 미치는 영향. 부산대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.

백국군(2005). 쇼트트랙 선수·지도자간의 경기 전략 일치정도와 지도자 신뢰 및 경기수행 만족의 관계. 한국체육학회, 44(4), 575-583.

서영주(2003). 사회복지조직의 커뮤니케이션 만족과 사회복지사의 사기에 관한 연구. 카톨릭대학교 사회복지대학원. 미간행석사학위 논문.

양재근(2001). 탁구 지도자의 리더십 행동과 성원만족의 관계. 한국스포츠사회학회지, 14(2), 617-629.

여인길(2004). 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향. 경희대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.

유정애(2002). 농구선수의 특성에 따른 코치의 지도행동 유형분석. 숙명여자대학교 대학원. 미간행 석사학위논문.

유재충(2004). 핸드볼 선수가 지각하는 리더십 유형과 일탈의 관계. 한국스포츠사회학회지, 17(3), 209-219.

윤송섭(2002). 소대원의 사기양양에 기여하는 효과적인 지도유형 연구. 연세대학

교 대학원. 미간행 석사학위논문.
윤혜정(1997). 지지적 수퍼비전이 사회복지사들의 사기에 미치는 영향에 관한 연구. 관동대학교 교육대학원. 미간행 석사학위논문.
이관응(2001). 신뢰경영과 서번트 리더십. 경기도: (주) 엘테크.
이광용(2004). 프로스포츠 경영자의 거래적·변혁적 리더십이 임파워먼트와 조직유효성에 미치는 영향. 연세대학교. 미간행 박사학위논문.
이기철(1999). 스포츠 집단의 조직문화의 리더십 유형 및 효과성이 경기력에 미치는 영향. 한국사회체육학회지, 12, 585-595.
이병진(2003). 새로운 교육의 패러다임 교육리더쉽. 서울: 학지사
이재연(2002). 조직내 리더에 대한 신뢰에 관한 연구. 성균관대학교 대학원. 미간행 박사학위 논문.
이정(2003). 리더십 유형이 조직몰입에 미치는 영향에 관한 연구: 조직신뢰를 매개변인으로. 경희대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.
이진석(2005). 하키 지도자의 카리스마 리더십이 팀 효율성에 미치는 영향. 한국체육학회지.
이철재(2003). 생활체육 골프참여자들의 골프지도자에 대한 리더십 특성과 신뢰의 관계. 전주대학교 대학원. 미간행 석사학위 논문.
임번장(1996). 스포츠 사회학 개론. 서울: 동화문화사.
장태윤, 박찬식(2001). 리더십 유형이 조직구조와 조직성과에 미치는 영향에 관한 연구. 인적자원관리 연구, 3, 321-343.
정영린, 이성철(1999). 코치의 리더십 행동과 선수만족의 관계. 한국스포츠사회학회지, 12, 185-196.
정영린(2000). 고등학교 운동선수가 인식한 코치의 리더십 행동과 성취동기의 관계. 한국스포츠사회학회지, 13(2), 345-354.
정영린(2004). 스포츠 팀 지도자의 리더십 행동과 조직문화 및 조직몰입의 관계. 한국체육학회지, 43(6), 181-189
정용민, 윤양진(1994). 코치의 지도자 행동이 성원만족도에 미치는 영향. 체육과학연구소논문집.

조병섭(2003). 골프지도자의 카리스마 리더십에 따른 리더동일시 및 신뢰, 운동몰입이 지도효율성에 미치는 영향. 단국대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.

조태수, 이진석(2005). 하키 지도자의 카리스마 리더십이 팀 효율성에 미치는 영향. 한국체육학회지, 44(5), 643-653.

채순화(2004). 변혁적 리더십, 임파워먼트, 신뢰 및 조직몰입과의 관계. 영남대학교 대학원. 미간행 박사학위논문.

최덕묵, 김기범(1999). 학교급별 남자단거리 육상선수들의 경기력 결정요인 분석. 한국체육학회지, 38(4), 720-728.

최덕묵(2001). 육상지도자의 인지된 전문성이 지도효율성에 미치는 영향. 한국스포츠사회학회지, 14(2), 709-723.

최성희, 김승철(2005). 육상 코치의 리더십 행동유형과 선수만족과의 관계. 한국체육학회지, 44(5), 279-288.

최소빈(2004). 무용조직의 임파워먼트와 조직몰입의 관계. 한국체육학회지, 43(3), 601-610.

최영래(2005). 학교운동부 코치의 리더십 유형이 신뢰와 지도효율성에 미치는 영향. 연세대학교 대학원.

최영래, 홍미화, 원영신(2004). 고교야구팀의 커뮤니케이션 만족과 선수사기 및 집단응집력의 관계. 한국체육학회지, 44(2), 109-118.

최영문(2003). 배구지도자 리더십 유형이 선수 만족에 미치는 영향. 세종대학교 교육학원. 미간행 석사학위논문.

최종진(1996). 상업스포츠조직의 리더십과 커뮤니케이션이 조직 몰입 및 직무만족에 미치는 영향. 한양대학교 대학원. 미간행 박사학위 논문.

최형석, 윤만수, 강진홍(2002). 집단스포츠 지도자의 리더십 유형과 성취동기, 성원 만족의 관계. 한국스포츠사회학회지, 15(1), 177-188.

하형주(1995). 유도선수들의 정신력요인에 관한 연구. 한국 스포츠 심리학회지.

홍성자(2003). 보건간호사의 사기 및 관련요인 분석. 연세대학교 보건대학원. 미간행 석사학위논문.

Bass, B. M. (1985). The multifactor leadership questionnaire. Binghamton. Ny:

State University of New York.

Chelladurai, P. (1978). A contingency model of leadership in athletics. Unpublished doctoral dissertation. University of Waterloo, Canada.

Chelladurai, P, & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. Canadian Journal of Applied Sport Science 3, 85-92.

Conger, J. A. & Kanungo, R. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational. Paper presented at Academy of Management Review, 13, 471-482.

Daft, R. L. (2002). The leadership experience. USA: Thomson.

Erle, F. J, (1981). Leadership in competitive and recreational sport. Unpublished master's thesis university of Western Ontario.

Fiedler, F. E., & Billo, M. W. (1973). Correlates of performance in community collage. Technical Report. University of Washington.

Fortune. (2001). January 8, 2001.

Girard, S. H. (2000). Servant leadership qualities by Illinois public school district superintendents, Unpublished doctoral dissertation, Saint Louis University.

Greenleaf, R. (1970). Servant as Leader. Republished in 1991 by The Robert K. Greenleaf Certer in Indianapolis, Indiana, USA.

House, R. J. (1977). A 1976 theory of charixmatic leadership. In J. G. Hunt and L. L. Larson(Eds), Leadership: The cutting edge. Carbondale: Southern Illinois University Press.

Kent, A., & Chelladurai, P. (2000). Cascading effects oftransformational leadership on organizational commitment and citzenship behavior; A case study in intercollegiate athletics Unpublished manuscript. Tallahassee, FL; The Florida State University.

Laub, A. J. (1999). Assessing the servant organization: development of the servant organizational leadership assessment(SOLA) instrument. Unpublished

doctoral dissertation, Florida Atlantic University.

Livovich, M. P. (1999). An investigation of servant leadership in public school superintendents in the state of Indiana. Unpublished doctoral dissertation, Indiana State University.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization to organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P. Allen, N. J. & Smith, C, A, (1993). Commitment to organizations and occupations: extention and test of a three-component concentration, Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee organization linkage: The psychology of commitment, absenteeism & turnover. New York, Academic press.

Northouse, P. G. (2004). 리더십: 이론, 응용, 비판, 측정, 사례(김남현 옮김). 서울: 경문사.

Russell, R. F. (2000). The role of values in servant leadership. Leadership & Organizations Development Journal, 22(2), 76-83.

Shamir, B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory, Organization Science.

Shamir, B., Zakay, E., & Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: subordinates′ attituds, unit characteristics, and superiors′ appraisal of leader performance, Acodemy of Management Joumal, 41, 378-409.

Shore, L. M., Barksdale, K, & Shore, T, H. (1995). Managerial Perceptions of Employee Commitment to Organization, Academy of Management Journal, 38(6), 159-161.

Spears, L. C. (1995). Reflection on leadership: How Robert K. Greenlead′s theory of senvant-leadership influenced today′s top management thinkers, New York, John Wiley & Sons, Inc.

Stogdill, R. M. (1974). Handbook of leadership 1st ed., A surver of theory an research, New York: The Free Press.

Tiffin, J., & McCormic, E. J. (1995). Industrial psychology. Englewood cliffs: Prentice-Hall.

Tucker, R. C. (1968). The Theory of Charismatic Leadership. Daedalus, 97, 731-756.

Walker, P. D. (1997). A case study of servant leadership. Unpublished doctoral dissertation, The University of San Francisco.

Whitaker, P. (1997). Primary Schools and The Future. Buckingham : Open University Press.

White, L. D. (1955). Introduction to the study of Public Administration. New York: The Macmillan, Co.

Yukl, G. A. (1998). Leadership in organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 564.

설 문 지

육상 지도자 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향

안녕하십니까?
귀한 시간을 할애해 주신 여러분께 진심으로 **감사드립니다.**
본 설문 조사는 고교와 대학의 **육상 지도자의 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향**을 규명하기 위한 것입니다.
각 문항에 옳고 틀린 답이 없으므로 **평소의 느낌**을 답하시면 됩니다.
귀하의 의견은 학문적 목적 이외에는 절대로 사용하지 않을 것을 약속드리며, 연구결과가 육상의 발전에 조금이나마 도움이 될 수 있으리라 기대합니다.
아울러 **끝까지 성심 성의껏 답변해 주시면 감사하겠습니다.**

2007년 10월

《응답요령》

※ 한 문항씩 읽으시고 그 내용이 자신이 느끼는 정도와 가장 가깝다고 생각되는 곳에 "V"표로 표시하여 주십시오.

	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
① **"전혀 그렇지 않다"**고 생각되면...	✔	②	③	④	⑤
② **"그렇지 않다"**고 생각되면...	①	✔	③	④	⑤
③ **"보통이다"**라고 생각되면...	①	②	✔	④	⑤
④ **"그렇다"**고 생각되면...	①	②	③	✔	⑤
⑤ **"매우 그렇다"**고 생각되면...	①	②	③	④	✔

1. 다음의 문항들은 귀하가 소속된 팀의 지도자에 대한 귀하의 생각을 알아보기 위한 것입니다. 귀하의 생각에 가장 일치하는 곳에 ∨표를 해주십시오.

➜ **우리 지도자는**	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통이다	그렇다	매우 그렇다
1.나의 의견을 받아주고 이야기를 잘 들어준다.	①	②	③	④	⑤
2.다른 이들로 하여금 비판의 소리를 수용하는 모습을 보인다.	①	②	③	④	⑤
3.선수와 팀을 위한 헌신이 리더의 기본적인 자세라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
4.선수 개개인의 성장과 발전을 위해 도움을 주려고 노력하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
5.선수들의 감정과 정서적 입장에서 이해하고, 선수들의 입장에서 생각하는 편이다.	①	②	③	④	⑤
6.선수들을 인간적으로 대해준다.	①	②	③	④	⑤
7.선수들이 어려움에 처했을 때 의연할 수 있도록 도움을 주는 편이다.	①	②	③	④	⑤
8.선수들의 운동 외 생활적인 문제에도 도움을 주려고 노력한다.	①	②	③	④	⑤
9.나의 사적인 사정을 충분히 이해하고 감안해서 지도해준다.	①	②	③	④	⑤
10.나의 실수가 있을 경우 솔선수범하여 조치를 취해준다.	①	②	③	④	⑤

➜ 다음장에 계속됩니다.

2. 다음의 문항들은 귀하가 소속된 팀의 지도자에 대한 귀하의 생각을 알아보기 위한 것입니다. 귀하의 생각에 가장 일치하는 곳에 ∨표를 해주십시오.

➜ **우리 지도자는**	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.우리에게 활력과 자신감을 준다.	①	②	③	④	⑤
2.우리 팀의 원활한 운영을 위하여 개인의 사생활을 희생하는 모습을 보인다.	①	②	③	④	⑤
3.사명감을 우리에게 심어주고자 노력하고 본인도 사명감이 넘친다.	①	②	③	④	⑤
4.우리들이 본받을 만한 모적인 모습을 보이고 있다.	①	②	③	④	⑤
5.강한 신념과 용기를 지니고 있다.	①	②	③	④	⑤
6.우리 팀원들에게 하나라는 일체감을 느끼도록 강조한다.	①	②	③	④	⑤
7.우리 팀만의 독특한 칼라와 특성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
8.우리 팀의 단합을 위하여 노력하는 모습을 보인다.	①	②	③	④	⑤
9.나를 신뢰한다.	①	②	③	④	⑤
10.나의 의사결정과 판단을 신뢰하고 지도해준다.	①	②	③	④	⑤
11.목표가 이루어질 수 있을 것이라는 믿음을 강조함으로써 최선을 다할 수 있도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
12.나에게 성취목표를 설정하도록 지도한다.	①	②	③	④	⑤
13.나의 목표가 무엇인지에 대해 전체적으로 인식하게끔 설명해 준다.	①	②	③	④	⑤
14.나의 명확한 목표 설정을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
15.나의 설정목표가 달성될 수 있다는 희망을 항상 주지시킨다.	①	②	③	④	⑤

➜ 다음장에 계속됩니다.

3. 다음의 문항들은 귀하의 팀에 대한 귀하의 태도에 관한 문항들입니다. 귀하의 생각에 가장 일치하는 곳에 ∨표를 해주십시오.

➜ 나는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.한 가족 같은 느낌으로 팀에서 생활한다.	①	②	③	④	⑤
2.나의 팀에 대해 애착을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3.내가 몸담고 있는 팀은 나에게 여러 가지 의미를 부여해주고 개인적 의미도 부여해준다.	①	②	③	④	⑤
4.나의 팀에 대한 강한 소속감을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
5.내가 원한다 해도 현재의 팀을 떠난다는 것은 매우 어려운 일이다.	①	②	③	④	⑤
6.내가 지금의 팀을 떠날 경우, 내 인생에서 많은 것을 잃게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
7.현재의 팀을 떠난다면, 내가 당면할 몇 가지 결과 중 하나는 달리 갈 팀이 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
8.현재의 팀을 못 떠나는 이유는, 이 팀에서 누리던 혜택을 다른 팀에서는 누릴 수가 없기 때문이다.	①	②	③	④	⑤
9.내가 비록 이익일지라도 현재의 팀을 떠난다는 것은 옳지 않다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
10.현재 팀을 떠난다면, 나는 죄책감을 느끼게 될 것이다.	①	②	③	④	⑤
11.현재의 팀에 대해 나는 충성을 다할 만한 곳이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
12.현재 우리팀의 팀원들에 대한 의무감 때문이라도 나는 이 팀을 떠나지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤

➜ 다음장에 계속됩니다.

5. 다음의 문항들은 선수들의 태도에 관한 문항들입니다. 귀하의 생각에 가장 일치하는 곳에 ∨표를 해주시오.

➜ 나는	전혀 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
1.팀에서의 나의 임무는 해볼 만한 일이라고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
2.나의 종목과 임무에 대하여 흥미와 관심을 느낀다.	①	②	③	④	⑤
3.팀의 실력향상과 분위기 개선을 위해서라면 어떠한 역경도 무릅쓴다.	①	②	③	④	⑤
4.우리 팀에 대한 자부심을 갖고 있다.	①	②	③	④	⑤
5.우리팀이 다른팀과 비교해, 우리 팀이 나쁘다고 불평하는 동료를 보면 기분이 나쁘다.	①	②	③	④	⑤
6.나의 능력이 최대로 발휘될 수 있도록 노력한다.	①	②	③	④	⑤
7.팀에서의 나의 임무에 대해, 왜 하는지 대체로 확신을 갖는다.	①	②	③	④	⑤
8.내가 임하는 운동방법은 적합하다.	①	②	③	④	⑤
9.팀 동료들과 친밀한 관계를 유지하고 있다.	①	②	③	④	⑤
10.운동과 관련된 문제에 부딪쳤을 경우, 잘 극복한다.	①	②	③	④	⑤
11.운동할 때 솔선수범하는 편이다	①	②	③	④	⑤
12.정해진 계획에 따라 운동을 잘 실천한다.	①	②	③	④	⑤
13.실력향상을 위해 지도자와 잘 협조한다.	①	②	③	④	⑤
14.운동에 대한 많은 스트레스를 받아도 내 스스로 잘 풀어나간다.	①	②	③	④	⑤

➜ 다음장에 계속됩니다.

6. 다음은 일반적인 사항을 묻는 문항입니다.

1) 귀하의 성별은?

① 남 ② 여

2) 귀하가 현재 재학 중인 학교는?

① 고등학교 ② 대학교

3) 귀하의 학년은?

( )학년

저작물 이용 허락서

학 과	체육교육전공	학 번	20112051	과 정	석사
성 명	한글: 노 명 래 영문 : Noh Myung - Rae				
주 소	광주광역시 동구 지산동 447-13번지 지산스카이빌 201호				
연락처	E-MAIL : shaudfo78@hanmail.net				
논문제목	한글 : 육상지도자의 리더십 유형이 지도효율성에 미치는 영향 영문 : The Effect of Leadership Styles of Athletic Coaches on Instructional Efficiency				

본인이 저작한 위의 저작물에 대하여 다음과 같은 조건아래 조선대학교가 저작물을 이용할 수 있도록 허락하고 동의합니다.

- 다 음 -

1. 저작물의 DB구축 및 인터넷을 포함한 정보통신망에의 공개를 위한 저작물의 복제, 기억장치에의 저장, 전송 등을 허락함
2. 위의 목적을 위하여 필요한 범위 내에서의 편집·형식상의 변경을 허락함. 다만, 저작물의 내용변경은 금지함.
3. 배포·전송된 저작물의 영리적 목적을 위한 복제, 저장, 전송 등은 금지함.
4. 저작물에 대한 이용기간은 5년으로 하고, 기간종료 3개월 이내에 별도의 의사시가없을 경우에는 저작물의 이용기간을 계속 연장함.
5. 해당 저작물의 저작권을 타인에게 양도하거나 또는 출판을 허락을 하였을 경우에는 1개월 이내에 대학에 이를 통보함.
6. 조선대학교는 저작물의 이용허락 이후 해당 저작물로 인하여 발생하는 타인에 의한 권리 침해에 대하여 일체의 법적 책임을 지지 않음
7. 소속대학의 협정기관에 저작물의 제공 및 인터넷 등 정보통신망을 이용한 저작물의 전송·출력을 허락함.

동의여부 : 동의(O) 조건부 동의( ) 반대( )

2007년 12월 5일

저작자: 노 명 래 (서명 또는 인)

조선대학교 총장 귀하