

# 감독의 변혁적·거래적 리더십이 학생 운동선수의 자기효능감에 미치는 영향: 체육고등학교를 중심으로

고의석  
대구대학교 스포츠레저학과

## The Effect of Coach's Transformational·Transactional Leadership on Athlete's Self-Efficacy among Physical Education High School Students

Wi-Sug Ko

Department of Sports & Leisure Studies, Daegu University

**요약** 이 연구는 학생 운동부 감독의 변혁적·거래적 리더십이 학생 운동선수들의 자기효능감에 미치는 영향을 분석하는 것에 목적이 있다. 연구의 대상은 S시와 D시에 소재한 2개의 체육고등학교에 재학 중인 학생 운동선수를 모집단으로 선정하여 비확률 표본추출법 중 편의표본추출법을 이용하여 총 400명을 표집 하였다. 회수된 258부의 설문지 중 질문 문항의 일괄적인 처리 혹은 무응답, 잘못된 기입 등 신뢰성이 떨어진다고 판단되어지는 39부의 설문지를 제외하고 총 219부를 분석에 사용하였다. SPSS 20.0 통계 프로그램을 이용하여 분석을 실시한 결과를 정리하면 다음과 같다. 첫째, 변혁적 리더십의 지적 자극이 자기효능감의 자기 조절 효능감에 가장 큰 긍정적 영향을 보이는 변수로 나타났으며, 거래적 리더십의 조건적 보상이 두 번째로 큰 긍정적 영향력을 보이는 변수로 나타났다. 둘째, 변혁적 리더십의 영감적 동기가 자기효능감의 자신감에 가장 큰 긍정적 영향을 보이는 변수로 나타났으며, 거래적 리더십의 예외적 관리는 자신감에 오히려 부정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 셋째, 변혁적·거래적 리더십은 자기효능감의 과제 난이도 선호성에는 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

**Abstract** The purpose of this study was to examine the effect of coaches' transformational-transactional leadership on athletes' self-efficacy among high school students. A total of 400 high school athletes from S and D city were selected through the convenience sampling method. A total of 258 questionnaires were returned and 39 were discarded due to missing values. Therefore, a total of 219 questionnaires were analyzed using SPSS 20.0. This study found the following: First, the intellectual stimulation of leadership had the greatest effect on self-regulated efficacy of self-efficacy. Second, inspirational motivation of leadership had the greatest effect on confidence of self-efficacy. Third, leadership factors did not affect task difficulty preference of self-efficacy.

**Keywords** : Leadership, Athlete, Self-efficacy, High school, Coach

## 1. 서론

### 1.1 연구의 필요성

최근 학생 운동선수들의 일탈이 심화되면서 사회적 문제로 대두되고 있다. 학생 운동선수들은 대부분 외부

와는 차단된 엄격한 합숙생활을 하며 폐쇄적인 그들만의 선후배 문화를 이어오는 경우가 많다[1]. 일례로 군기를 잡는다는 명목 하에 선배가 후배를 야구 방망이로 구타하거나, 미성년자의 신분으로 음주 후 폭력을 휘두르는 경우도 있다[1]. 나아가 선배가 후배를 상대로 강제 성추

본 논문은 대구대학교 연구과제로 수행되었음.

\*Corresponding Author : Wi-Sug Ko(Daegu Univ.)

Tel: +82-53-850-6098 email: psymmentor@daegu.ac.kr

Received September 25, 2017

Revised (1st October 16, 2017, 2nd October 24, 2017)

Accepted November 3, 2017

Published November 30, 2017

행을 저지르기도 한다[2]. 이러한 학생 운동선수들의 일탈을 방지하기 위하여 다양한 사회적 관심과 주변의 지지가 필요하다고 할 수 있다.

한편 자기효능감의 상승은 이러한 다양한 사회적 일탈 행위를 스스로 방지하는 역할을 할 수 있는 것으로 알려져 있다[3-5]. 자기효능감이 높은 사람일수록 스스로의 건강증진을 도모하고자 하는 의지가 높으며, 음주 행위 또는 폭력행위에 대한 개입을 낮출 수 있다[3-5]. 특히 McMahon et al.[5]은 자기효능감을 폭력성과 공격성을 조절하는 중요한 요인으로 보았다. 또한 자기효능감은 성폭력 및 성추행과 같은 일탈적 성행동에 대한 개입을 낮추는 것으로 나타났다[6,7]. 즉 학생 운동선수들의 자기효능감을 높이는 것은 이들의 사회적 일탈행위를 스스로 방지하는 효과적 방안이 될 수 있는 것이다. 자기효능감이란 특정 목표를 이루기 위한 행동을 성공적으로 수행 할 수 있다고 믿는 정도를 의미한다고 볼 수 있다[8,9]. 그러나 특정 목표를 이루기 위한 자신에 대한 신념뿐만 아니라 실천적 기술까지 포함되며, 목표 달성을 위하여 지속적으로 노력하는 지속성 또한 자기효능감에 포함된다[8,9]. 또한 자기효능감은 반복된 과제관련 경험을 통하여 점진적으로 발달할 수 있다[8,9]. 한편, 이러한 자기효능감은 학생 운동선수들이 매일같이 마주하는 감독의 리더십 유형에 따라 높아질 수도 있는 것으로 생각된다.

선행연구에 따르면 리더의 변혁적·거래적 리더십은 각 구성원들의 자기효능감 발달에 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[10-13]. 즉, 학생 운동부의 리더인 감독의 변혁적·거래적 리더십은 구성원인 학생 운동선수들의 자기효능감에 긍정적 영향을 미칠 것이다. 세부적으로 변혁적 리더십은 구성원들 스스로의 의지에 의하여 자기관리 및 자기개발을 이룰 수 있도록 도우며, 이로 인해 자기효능감을 키워주는 것으로 볼 수 있다[14]. 즉, 변혁적 리더십은 구성원들에게 권한을 위임하고 자율성을 보장함으로써 구성원들의 독립성을 높여주는 것으로 생각된다[15-18]. 변혁적 리더십은 부분적 변화가 아니라 보다 높은 차원에서 근본적 변화를 주도해 나가며, 그 과정에서 구성원들에게 장기적 비전을 제시하고, 동기를 유발하여 개인의 성취 욕구를 고무시켜 주며, 과제나 문제 해결을 위한 새로운 접근 방법을 제시하여 개인 스스로의 노력을 고양시킨다. 변혁적 리더십은 크게 영감적 자극, 개별적 배려, 카리스마, 지적자극과 같은

하위 요인으로 구성된다[19-21].

영감적 자극은 리더가 구성원들에게 명확한 기대치를 제시하여 영감적 동기를 부여하고 맡은 역할에 열정을 가질 수 있도록 하는 것이라 할 수 있다[21]. 개별적 배려는 리더가 각 구성원들의 개별적인 욕구와 가치관 등을 면밀히 살피는 관심과 배려를 보임으로써 구성원들의 능력을 최대한 발휘하고 동기를 부여하는 것이다[19]. 카리스마는 구성원들이 리더에 대하여 강한 정서와 동일시를 일으키는 것으로, 변혁적 리더십에서 비교적 대표적 특성을 나타낸다고도 볼 수 있다[19]. 지적자극은 구성원들이 조직 내 다양한 문제들에 대하여 문제인식을 높이고 새로운 관점을 개발하도록 자극하여 스스로 문제를 해결하도록 하는 것이다[19].

거래적 리더십은 리더가 이해관계 충족여부에 따라 보상이나 제재를 사용하여 과제를 성공적으로 완수하도록 동기부여 시키는 형태의 리더십이다. 거래적 리더십은 크게 조건적 보상과 예외에 대한 관리의 두 가지 요인으로 설명될 수 있다[21,22]. 조건적 보상은 리더가 구성원들에게 목표와 보상을 명확히 제시하여 구성원들의 행동을 이끌어 내는 것이라 할 수 있다[21,22]. 즉, 성과에 따르는 명확한 대가로 일종의 ‘조건적 약속’을 포함한다고 할 수 있다[21,22]. 예외에 대한 관리는 구성원들의 성과가 기대치에 미치지 못할 경우 리더의 적극적 개입이 이루어지는 것이다. 그러나 이러한 개입이 때로는 부정적인 피드백, 비난, 처벌 등의 비효과적인 형태로 이루어질 수도 있어 조심해야 한다[19].

한편, 위에서 살펴본 바와 같이 감독의 변혁적·거래적 리더십은 학생 운동 선수들의 자기효능감을 상승시켜 다양한 사회적 일탈 행위를 방지할 수 있는 중요한 요인으로 작용할 수 있을 것이다. 즉, 감독의 거래적·변혁적 리더십이 학생 운동 선수들의 자기효능감에 미치는 영향에 대한 충분한 기초 연구가 필요하다고 할 수 있다.

## 1.2 가설 설정

그동안 변혁적·거래적 리더십에 대한 연구[15-22], 자기효능감에 대한 연구[3-9]는 각각 꾸준히 진행되어왔다. 그럼에도 불구하고 학생 운동부를 대상으로 이들의 리더인 감독의 변혁적·거래적 리더십이 학생 운동선수들의 자기효능감에 미치는 영향에 대한 세부적 연구는 충분히 진행되지 않았다.

즉, 본 연구에서는 신체적·정신적 성장기에 있는 청

소년 학생 운동선수들을 연구 대상으로 설정하여, 감독의 리더십 유형이 학생 운동선수들의 자기효능감에 미치는 영향을 분석하고자 한다. 이를 위하여 다음과 같이 선행연구를 바탕으로 연구 가설을 설정하였다. 선행 연구에 의하면 리더의 변혁적·거래적 리더십은 구성원의 자기효능감에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다[10-13].

연구가설: 감독의 변혁적·거래적 리더십은 학생 운동 선수의 자기효능감에 유의한 긍정적 영향을 미칠 것이다.

## 2. 연구방법

### 2.1 연구대상 및 자료수집

이 연구는 편의표본추출법(convenience sampling method)을 이용하여, S시와 D시에 소재한 2개의 체육고등학교에서 학생 운동선수 400명을 표집 하였다. 자료 수집은 2014년 10월 13일부터 10월 27일까지 실시되었다. 설문 실시 전, 설문의 목적과 취지를 충분히 설명한 후 연구 참여에 자발적으로 동의한 대상자들에게만 설문을 배부하였다. 또한 연구의 익명성 및 응답을 원하지 않는 경우에는 언제든지 철회할 수 있음을 고지하였다. 최종 회수된 258부(응답률 64.5%)의 설문지 중 질문문항의 일괄적인 처리 혹은 무응답, 오기입 등 신뢰성이 떨어진다고 판단되어지는 39부의 설문지를 제외하고 총 219부가 분석에 사용 되었다.

### 2.2 연구도구

리더십 유형을 측정하기 위한 척도는 Bass[19]가 개발한 다요인 리더십 질문지 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 국내의 김형철[20]이 번안한 것을 토대로 본 연구의 상황에 맞게 수정 보완하여 구성하였다. 먼저 변혁적 리더십을 측정하기 위한 문항은 카리스마(charisma; 4문항), 지적 자극(intellectual stimulation; 4문항), 개별적 배려(individualized consideration; 4문항), 영감적 동기(inspirational motivation; 6문항)를 포함한 4가지 요인 20문항을 구성하였다. 예를 들면, “우리 코치 선생님은 내가 스스로 훈련에 열정을 갖게 한다.”(카리스마), “우리 코치 선생님

은 나에게 훈련 시 새로운 시각을 가지고 새로운 방법을 시도하도록 자극한다.”(지적자극), “우리 코치 선생님은 나의 개인적인 문제에 관심을 보여주신다.”(개별적 배려), “우리 코치 선생님은 내가 하는 훈련의 가치를 높이 평가해 주신다.”(영감적 동기) 등과 같은 문항으로 구성되었다. 거래적 리더십은 조건적 보상(contingent reward; 4문항)과 예외적 관리(management by exception; 3문항)를 묻는 2가지 요인 8문항으로 구성하였다. 예를 들면, “우리 코치 선생님은 내가 보상을 받으려면 무엇을 해야 하는가에 대해 이야기 하신다.”(조건적 보상), “우리 코치 선생님은 나에게 정해진 규칙과 절차를 따르도록 강조 하신다.”(예외적 관리) 등과 같은 문항으로 구성되었다. 문항에 대한 응답은 ‘전혀 그렇지 않다’가 1점에서, ‘매우 그렇다’가 5점이다. 점수가 높을수록 리더십이 더 높은 것으로 판단할 수 있다.

자기효능감을 측정하기 위하여 김아영[23]의 연구에서 사용된 척도를 수정·보완하여 사용하였다. 하위 요인으로는 자기조절 효능감(self-regulated efficacy, 10문항), 자신감(confidence; 6문항), 과제난이도 선호(task difficulty preference; 4문항)의 세 가지 하위 요인으로 구성되어 있다. 예를 들면, “나는 일을 조직적으로 처리하는 편이다.”(자기조절 효능감), “어떤 일을 시작할 때 성공할 것 같은 느낌이 든다.”(자신감), “어렵거나 도전적인 일을 시도하는 것은 재미있는 일이다.”(과제난이도 선호) 등과 같은 문항으로 구성되었다. 문항에 대한 응답은 ‘전혀 그렇지 않다’가 1점에서, ‘매우 그렇다’가 5점이다. 점수가 높을수록 학생들의 자기효능감이 더 높은 것으로 판단할 수 있다.

### 2.3 자료분석 방법

본 연구를 위한 자료처리 및 분석에는 SPSS Window Version 22.0을 사용하였다. 인구통계학적 정보에 대한 분석을 위하여 빈도분석을 실시하였으며, 연구도구의 신뢰도와 타당도를 알아보기 위하여 탐색적 요인분석 및 신뢰도 분석을 실시하였다. 본 연구에서는 변혁적·거래적 리더십의 하위 구성요인별로 자기효능감과 인과관계와 상대적 영향력을 더욱 세부적으로 알아보기 위하여 위계적 회귀분석을 실시하였다.

Table 1. Demographic Information (N=219)

variables		n	%
Gender	Male	141	64.38
	Female	78	35.62
School year	1st	84	38.35
	2nd	63	28.76
	3rd	72	32.89
Exercise career	2 years or under	36	16.43
	3 to 5years	106	48.40
	5 to 8years	50	22.83
	9 years or above	27	12.34
Total		219	100.0

### 3. 연구결과

#### 3.1 대상자의 일반적 특성

연구 대상자는 남성(64.4%)의 비율이 여성(35.6%)보다 높게 나타났다. 이들 중 1학년에 재학 중인 학생들이 가장 많은 것으로 나타났다(38.4%). 또한 운동경력력은 3-5년이 가장 많은 것으로 나타났다(48.4%)[Table 2].

Table 2. Summary of exploratory factor analysis for transformational leadership

Item	*Factor			
	1	2	3	4
Item1	.831	.185	.249	.214
Item2	.817	.265	.201	.230
Item3	.713	.071	.386	.254
Item4	.680	.375	.256	.154
Item5	.632	.336	.263	.248
Item6	.592	.375	.275	.262
Item7	.105	.791	.287	.231
Item8	.365	.677	.263	.269
Item9	.397	.660	.130	.317
Item10	.337	.639	.354	.167
Item11	.263	.271	.781	.263
Item12	.337	.202	.700	.267
Item13	.310	.328	.698	.195
Item14	.390	.327	.607	.344
Item15	.153	.182	.162	.812
Item16	.257	.252	.263	.740
Item17	.325	.237	.328	.704
Item18	.356	.438	.235	.550
Eigenvalue	4.248	3.108	2.969	2.874
Variance(%)	23.60	17.26	16.49	15.96
Cronbach's $\alpha$	.916	.868	.887	.864

KMO=.943 Bartlett=3027.033 df=153 sig=.000

\*Factor, 1=inspirational motivation, 2=individualized consideration, 3=charisma, 4=intellectual stimulation

#### 3.2 요인분석

연구도구의 신뢰도를 판별하기 위하여 Cronbach's alpha 값을 산출하였으며 타당도를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석을 실시하였다. 모든 측정변수는 구성요인을 추출하기 위하여 주성분 분석(principle component analysis)를 사용하였으며, 요인 적재치의 단순화를 위하여 직교회전방식(varimax)을 채택하였다. 본 연구에서 문항의 선택기준은 고유값(eigen value)은 1.0 이상, 요인적재치는 .40이상을 기준으로 하였다[24].

변혁적 리더십에 대한 요인분석 결과, 설명된 총 분산은 73.31%로 나타났으며 선행연구[20]의 이론구조와 동일하게 3개의 하위요인으로 추출되었다[Table 2]. 다만 item18이 요인2에서 .43으로 .40이상의 수치를 나타내었지만 요인4에서 .55로 보다 높은 수치를 나타내었으며 선행연구의 이론구조[20]를 바탕으로 하여 제거하지 않고 요인4에 포함하였다. 신뢰도에 있어서도 모든 요인이 Cronbach's Alpha .86이상의 적합한 신뢰도를 나타냈다[24].

거래적 리더십에 대한 요인분석 결과, 설명된 총 분산은 68.54%로 나타났으며 선행연구[20]의 이론구조와 동일하게 2개의 하위요인으로 추출되었다[Table 3]. 신뢰도에 있어서도 모든 요인이 Cronbach's Alpha .80이상의 적합한 신뢰도를 나타냈다[24].

Table 3. Summary of exploratory factor analysis for transactional leadership

Item	*Factor	
	1	2
Item1	.901	.029
Item2	.877	.023
Item3	.841	.008
Item4	.789	.075
Item5	-.063	.898
Item6	-.008	.856
Item7	.179	.803
Eigenvalue	3.173	2.312
Variance(%)	39.65	28.89
Cronbach's $\alpha$	.873	.808

KMO=.758 Bartlett=718.530 df=21 sig=.000

\*Factor, 1=contingent reward, 2=management by exception consideration

자기효능감에 대한 요인분석 결과, 설명된 총 분산은 51.7%로 나타났으며 선행연구[20]의 이론구조와 동일하게 2개의 하위요인으로 추출되었다[Table 4]. 다만 item19가 요인1에서 .45으로 .40이상의 수치를 나타내었지만 요

인3에서 .61로 보다 높은 수치를 나타내었으며 선행연구의 이론구조[20]를 바탕으로 하여 제거하지 않고 요인4에 포함하였다. 신뢰도에 있어서도 모든 요인이 Cronbach's Alpha .61이상의 적합한 신뢰도를 나타냈다[24].

**Table 4.** Summary of exploratory factor analysis for self-efficacy

Item	Factor		
	1	2	3
Item1	.771	.103	-.061
Item2	.754	.127	.008
Item3	.737	.085	-.038
Item4	.726	.018	-.066
Item5	.703	.221	-.078
Item6	.614	-.030	.302
Item7	.604	-.015	-.076
Item8	.518	-.072	.247
Item9	.511	.010	.154
Item10	.504	-.198	.257
Item11	-.015	.807	-.017
Item12	-.091	.801	-.064
Item13	.069	.736	.034
Item14	.204	.691	.069
Item15	.043	.690	.148
Item16	.029	.688	.005
Item17	-.134	.336	.692
Item18	-.179	.280	.674
Item19	.450	-.187	.619
Item20	.368	-.242	.597
Eigenvalue	4.699	3.674	1.970
Variance(%)	23.49	18.36	9.85
Cronbach's $\alpha$	.851	.842	.617

KMO=.813 Bartlett=1746.186  $df=190$  sig=.000

### 3.3 상관관계 분석

본 연구에서는 단일차원성이 입증된 각 연구단위별 척도들에 대하여 서로의 관계가 어떠한 방향이며, 어느 정도의 관계를 갖는지를 알아보기 위하여 상관관계 분석을 실시하여 [Table 5]와 같은 결과를 얻었다.

**Table 5.** Analysis of the Correlation

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Charisma	1								
2.Intellectual stimulation	.716*	1							
3.Individualized consideration	.730*	.708*	1						
4.Inspirational motivation	.758*	.692*	.724*	1					
5.Contingent reward	.481*	.391*	.574*	.587*	1				
6.Management by exception	.133*	.168*	.023	.230*	.068	1			
7.Self-regulatory efficacy	.277*	.351*	.278*	.278*	.291*	.122	1		
8.confidence	.109	.034	.144*	.159*	.149*	-.223*	.085	1	
9.Task difficulty preference	-.076	-.083	-.068	.000	-.036	.083	.261*	.098	1

\*A correlation coefficient has the significant meaning at 0.05(both sides)

### 3.4 변혁적·거래적 리더십이 자기 조절효능감에 미치는 영향

[Table 6]에서 모델 1을 보면 카리스마와 지적 자극은 자기 조절 효능감의 변량을 12.4% 설명하고 있으며, 지적 자극을 높게 지각할수록 자기 조절 효능감도 높아지는 것으로 나타나고 있다( $t=3.44, p=.001$ ). 모델 2는 모델 1에서 개별적 배려와 영감적 동기를 추가로 회귀시킨 것으로 모델 1에 비해 0.2% 더 설명하고 있고, 모델 1과 마찬가지로 지적 자극( $t=2.82, p=.005$ )이 자기 조절 효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 모델 3은 모델 2에서 조건적 보상과 예외적 관리 요인을 추가로 회귀시킨 결과다. 모델 3은 자기 조절 효능감의 변량을 15.8% 설명하고 있으며, 이는 모델 2에 비해 3.2% 더 설명하고 있는데, 지적 자극( $t=3.08, p=.002$ )과 조건적 보상( $t=2.62, p=.009$ )요인이 자기 조절 효능감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 자기 조절 효능감을 향상시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 지적 자극( $\beta=.23$ )이 자기 조절 효능감에 가장 큰 영향을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 조건적 보상( $\beta=.16$ )이 두 번째로 큰 영향력을 보이는 변수이다. 공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단 할 수 있고, Durbin-Watson은 2.08로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다[18].

### 3.5 변혁적·거래적 리더십이 자신감에 미치는 영향

[Table 7]에서 모델 1을 보면 카리스마와 지적 자극은 자기 조절 효능감의 변량을 1.6% 설명하고 있으며, 카리

**Table 6.** Hierarchical analysis test result of the effect of transformational and transactional leadership on self-regulated efficacy

Independent Variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	SE	$\beta$	t(p)	SE	$\beta$	t(p)	SE	$\beta$	t(p)
Constant	.21	-	11.90	.24	-	10.07	.27	-	7.42
Charisma	.06	.03	.57	.08	.00	.10	.08	.00	.11
Intellectual stimulation	.06	.23	3.44***	.07	.21	2.82**	.07	.237	3.08**
Individualized consideration				.09	.02	.30	.09	-.021	-.22
Inspirational motivation				.08	.03	.43	.08	-.055	-.63
Contingent reward							.06	.169	2.62**
Management by exception							.03	.041	1.05
	$R^2=.124$ , modified $R^2=.116$ , $F=15.347$ , $p=.000$			$R^2=.126$ , modified $R^2=.110$ , $F=7.717$ , $p=.000$			$R^2=.158$ , modified $R^2=.134$ , $F=6.613$ , $p=.000$		
$p^* < .05$ , $p^{**} < .01$ , $p^{***} < .001$									

스마와 지적 자극 요인에서는 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모델 2는 모델 1에서 개별적 배려와 영감적 동기를 추가로 회귀시킨 것으로 모델 1에 비해 2.9% 더 설명하고 있지만, 모델 1과 마찬가지로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모델 3은 모델 2에서 조건적 보상과 예외적 관리 요인을 추가로 회귀시킨 결과다. 모델 3은 자기 조절 효능감의 변량을 10.9% 설명하고 있으며, 이는 모델 2에 비해 6.4% 더 설명하고 있는데, 영감적 동기( $t=2.32$ ,  $p=.021$ )를 높게 지각할수록 자신감에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 허나 예외적 관리( $t=-3.85$ ,  $p=.000$ )요인을 높게 지각할수록 자기효능감의 자신감에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다.

자신감을 향상 시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 영감적 동기( $\beta=.27$ )이 자기효능감의 자신감에 가장 큰 영향을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 예외적 관리( $\beta=-.26$ )가 두 번째로 부정적 영향력을 보이는 변수이다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단 할 수 있고, Durbin-Watson은 2.13로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다[18].

### 3.6 변혁적·거래적 리더십이 과제 난이도 선호성에 미치는 영향

[Table 8]에서 모델 1을 보면 카리스마와 지적 자극은 자기 조절 효능감의 변량을 0.7% 설명하고 있으며, 카리스마와 지적 자극 요인에서는 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모델 2는 모델 1에서 개별적 배려와 영감적 동기를 추가로 회귀시킨 것으로 모델 1에 비해 1.3% 더 설명하고 있지만, 모델 1과 마찬가지로 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 모델 3은 모델 2에서 조건적 보상과 예외적 관리 요인을 추가로 회귀시킨 결과다. 모델 3에서도 리더십 하위요인들이 과제 난이도 선호성에 통계적 유의수준 하에서 영향을

**Table 7.** Hierarchical analysis test result of the effect of transformational and transactional leadership on confidence

Independent Variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	SE	$\beta$	t(p)	SE	$\beta$	t(p)	SE	$\beta$	t(p)
Constant	.35	-	7.43	.39	-	5.45	.45	-	6.13 (.000)
Charisma	.11	.17	1.79	.13	.00	.00	.13	-.00	-.02
Intellectual stimulation	.11	-.09	-.93	.12	-.20	-1.94	.12	-.15	-1.46
Individualized consideration				.14	.14	1.34	.15	.03	.28
Inspirational motivation				.13	.19	1.70	.14	.27	2.32*
Contingent reward							.10	.04	.55
Management by exception							.06	-.26	-3.85***
	$R^2=.016$ , modified $R^2=.007$ , $F=1.731$ , $p=.179$			$R^2=.045$ , modified $R^2=.027$ , $F=2.537$ , $p=.041$			$R^2=.109$ , modified $R^2=.084$ , $F=4.336$ , $p=.000$		
$p^* < .05$ , $p^{**} < .01$ , $p^{***} < .001$									

**Table 8.** Hierarchical analysis test result of the effect of transformational and transactional leadership on task difficulty preference

Independent Variable	Model 1			Model 2			Model 3		
	SE	$\beta$	t(p)	SE	$\beta$	t(p)	SE	$\beta$	t(p)
Constant	.27	-	11.42	.31	-	9.84	.37	-	8.11
Charisma	.09	-.03	-.34	.11	-.10	-.92	.11	-.10	.36
Intellectual stimulation	.09	-.05	-.60	.10	-.09	-.88	.10	-.11	.29
Individualized consideration				.11	-.06	-.53	.12	-.01	.90
Inspirational motivation				.10	.19	1.67	.11	.17	.15
Contingent reward							.08	-.04	.64
Management by exception							.05	.07	.27
	$R^2=.007$ , modified $R^2=-.002$ , $F=809$ , $p=.447$			$R^2=.020$ , modified $R^2=.002$ , $F=1.105$ , $p=.355$			$R^2=.027$ , modified $R^2=-.001$ , $F=.972$ , $p=.445$		
$p^* <.05$ , $p^{**} <.01$ , $p^{***} <.001$									

미치지 않는 것으로 나타났다.

공차한계는 모두 0.1 이상의 수치를 보여 다중공선성에는 문제가 없는 것으로 판단 할 수 있고, Durbin-Watson은 1.93로 기준값인 2에 근접하고 0 또는 4에 가깝지 않기 때문에 잔차들 간에 상관관계가 없는 것으로 판단되어 회귀모형이 적합하다고 해석할 수 있다[18].

#### 4. 논의

본 연구의 결과 체육고등학교 운동부 감독의 변혁적-거래적 리더십은 학생 운동선수의 자기효능감에 통계적으로 유의한 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉, 가설이 채택되었다. 이러한 결과는 선행연구를 지지하는 것으로 나타났다[10-13]. 세부적으로 자기효능감의 자기조절 효능감을 향상 시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 변혁적 리더십의 지적 자극이 자기조절 효능감에 가장 큰 긍정적 영향을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 다음은 거래적 리더십의 조건적 보상이 두 번째로 큰 긍정적 영향력을 보이는 변수이다. 먼저 변혁적 리더십의 지적자극 요인은 구성원으로 하여금 문제에 대한 인식을 증가시키고 새로운 관점에서 문제를 바라보도록 영향을 미치는 과정으로 정의된다[19]. 즉, 지도자는 구성원에게 현재 당면한 문제를 리더 자신이 제시한 미래 비전의 개념에서 바라보도록 하며, 그러한 시각 개념에서 당면한 문제를 해결하며 접근하도록 자극한다. 이를 위해 구성원 스스로가 자신의 기존 가치, 믿음(확신), 기대(예상) 등에 대해 의구심을 갖도록 유도하고, 또한 현재 당면 문제를 해결하는데 비합리적이거나 진부한 조직의 가치, 철학적 신념, 기대 등에 대해서 회의감을 느끼도록 자극해야 한다[19]. 이러한 지적자극은 자

신의 행동을 관찰해 자신의 목표 기준에 비추어 수행을 판단하는 자기조절 효능감에 긍정적 영향을 미칠 수 있다. 자기 조절 효능감은 긍정적이라면 새로운 목표를 설정하고 부정적이라면 자신의 목표를 이루기 위해 부가적인 행동을 하는 반응을 보이게 된다[20]. 자기 조절 즉, 자기-관찰, 자기-판단인 인지 과정과 자기-반응의 동기 과정을 잘 사용할 수 있는가에 대한 효능기대로서[9], 감독의 지적 자극에 의해 학생운동선수들의 자기 조절 효능감은 많은 영향을 받게 될 수 있다.

조건적 보상 요인은 구성원의 이해관계 충족여부에 따라 그들의 동기부여가 결정된다는 것으로, 이 교환관계를 활용해 구성원들에 대한 보상과 체제, 성과-결과에 대한 확실한 기대를 제공하기 때문에 구성원들의 동기와 성과가 높아지게 된다는 것이다[19]. 즉, 조건적 보상은 목표에 대한 명확한 동기를 부여함으로써 설정된 목표를 바탕으로 끊임없이 자기 조절을 해나가는 과정인 자기조절효능감에 긍정적 영향을 미칠 수 있는 것으로 보인다. 조건적 보상 요인은 제시된 목표수준이 평범하거나 일상적으로 반복되는 과제인 경우에 더욱 효과적인 리더십이 될 수 있다[21,25]. 그러나 우리나라 체육고등학교만의 특이한 문화적 제약이 있고, 시간상의 압박, 긍정적 강화(positive reinforcement)의 효과에 대한 불신, 기량이나 자신감의 부족 등으로 충분히 활용되지 못하는 심리적인 면들도 있다[21,25].

자기효능감의 자신감을 향상 시킬 수 있는 변수들 간의 상대적 영향력을 평가하면, 변혁적 리더십의 영감적 동기가 자신감에 가장 큰 긍정적 영향을 보이는 변수로 나타나고 있으며, 거래적 리더십의 예외적 관리는 오히려 부정적 영향력을 보이는 것으로 나타났다. 변혁적 리더십의 영감적 동기는 리더가 제시한 목표에 대해 구성

원이 동조함으로써 리더와 구성원의 목표가 동일시되어 구성원들의 능력을 최대한 발휘할 수 있도록 도와주는 리더십이다[26]. 구성원들에게 미래를 설계하고 이를 실현시키는 방법을 제시해 줌으로써 구성원들의 기대를 자극하는 리더십을 보여주는 경우라 하겠다. 학생 운동부의 감독은 대부분 운동선수 출신으로서 어떤 삶에 비전을 가져야 하는지 학생 운동선수들에게 많은 영감적인 조언으로 기대를 자극하여 자신감을 향상시킨다고 볼 수 있다.

거래적 리더십의 예외적 관리는 조건적 보상과 대립되는 개념으로 구성원이 기대된 성과를 달성하지 못하는 경우 리더가 직접 간섭하여 주어진 성과를 달성하도록 만드는 경우를 말한다. 본 연구에서는 거래적 리더십의 예외적 관리가 자기효능감의 자신감에 오히려 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. Bass[19]는 때론 부정적 피드백(negative feedback)이나 처벌로 인해, 조건적 보상이 가지는 긍정적 효과를 저해하는 경우가 많음을 지적하고 있다. 학생 운동부의 감독은 승패와 결과에 치중한 나머지 예외적 관리 요인에 치중된 리더십 경향을 보이는 경우가 있다. 따라서 감독은 학생운동선수들에 자신감을 향상시키기 위해 목표를 달성하기 위한 절차에서 벗어나려는 단서가 제공될 때 개입하여 조치를 취할 것인지, 정해진 절차에서 벗어났을 경우에만 개입하여 조치를 취할 것인지를 잘 판단해야 한다.

변혁적·거래적 리더십은 자기효능감의 과제 난이도 선호성에는 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 대부분의 학생 운동부는 감독과 학생 운동선수 간에 일방적 커뮤니케이션 구조를 가지고 있어 학생운동선수에 의해 설정되는 자기 목표는 배제되는 경우가 많다. 과제 난이도가 감독에 의하여 설정되는 경우가 대부분이기 때문에 이 연구에서도 변혁적·거래적 리더십이 과제 난이도 선호성에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 사료된다. Bandura[9]의 사회인지이론에 의하면 인간의 동기와 행동은 미래를 어떻게 예견하느냐에 따라 달라진다고 했다. 이 예견 조절 기제는 상황에 따른 결과기대도 있지만 기본적으로 기대하는 결과를 위해 어떤 일을 할 수 있다는 개인의 신념과 관련된 지각된 자기효능감인 것이다. 감독에 의해 결과 기대 수준이 정해지는 것은 자기효능감을 높이기 위한 올바른 리더십이 아니라고 할 수 있겠다.

## 5. 결론 및 제언

이 연구는 학생 운동부 감독의 변혁적·거래적 리더십이 학생 운동선수들의 자기효능감에 미치는 영향을 분석하였다. 그 결과는 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 변혁적 리더십의 지적 자극이 자기효능감의 자기 조절 효능감에 가장 큰 긍정적 영향을 보이는 변수로 나타났으며, 거래적 리더십의 조건적 보상이 두 번째로 큰 긍정적 영향력을 보이는 변수로 나타났다. 지적 자극은 감독이 학생 운동선수 스스로 현재 당면한 문제의 해결 방안을 찾고 새로운 목표를 설정하도록 내면의 동기를 유발하는 접근법인 반면, 조건적 보상은 물질적 보상과 제재등과 같은 외적 요인을 통하여 학생 운동선수의 노력을 이끌어 내는 방법이다. 본 연구의 결과에서 나타나듯이 감독은 이 두 가지 접근법을 적절히 함께 사용하였을 때 학생 운동 선수들의 자기 조절 효능감을 극대화시킬 수 있다. 학생 운동선수 지도에 있어서 내면의 동기 유발과 더불어 외적 보상 또한 충분히 이루어져야 할 것이다.

둘째, 변혁적 리더십의 영감적 동기가 자기효능감의 자신감에 가장 큰 긍정적 영향을 보이는 변수로 나타났으며, 거래적 리더십의 예외적 관리는 자신감에 오히려 부정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 예외적 관리는 구성원들의 성과가 기대치에 미치지 못할 경우 리더의 적극적 개입을 통하여 목표를 달성하도록 하는 것이다. 그러나 감독의 이러한 개입이 부정적인 피드백, 비난 및 처벌 등의 형태로 이루어질 경우 학생 운동선수들의 자신감을 오히려 떨어뜨릴 수 있다는 점을 유의하여야 할 것이다.

셋째, 변혁적·거래적 리더십은 자기효능감의 과제 난이도 선호성에는 통계적 유의수준 하에서 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. Bandura[27]는 성공경험(mastery experiences), 대리적 경험(vicarious experiences), 언어적 설득(verbal persuasion), 생리적·정서적 상태(physiological and affective states) 4가지 요소를 통해 자기효능감을 높일 수 있다고 했는데, 감독은 이를 적절히 활용해 학생운동선수들이 높은 자기효능감을 가질 수 있는 난이도를 설정할 필요가 있다.

결론적으로 학생 운동부 감독이 변혁적·거래적 리더십을 적절히 활용한다면 학생 운동선수들의 자기효능감을 효과적으로 상승시킬 수 있을 것이다. 이러한 자기효능감의 상승은 학생 운동선수들의 폭력 및 음주 등과 같

은 사회적 일탈행위를 스스로 방지하는 하나의 중요한 요인이 될 수 있을 것이다. 또한 신체적·정신적 성장기에 있는 학생 운동선수들에 있어서 자기효능감의 적절한 형성은 성인이 된 이후의 사회생활을 원만히 이루어 나가는 것에도 도움이 될 것으로 생각된다. 대부분의 학생 운동부 감독의 리더십은 신체적 훈련을 강조하는 역할에 치중되어 왔지만, 정체성이 확립되지 않은 청소년기를 보내는 학생운동선수들에게 올바른 자기효능감을 형성할 수 있는 환경과 조연을 제시해 주려는 노력 또한 필요하다.

다음으로 본 연구에서 도출된 결과, 논의 및 제한점을 바탕으로 후속연구를 위한 제언을 하고자 한다.

첫째, 본 연구의 연구대상은 S시와 D시에 소재한 2개의 체육고등학교에 재학 중인 학생 운동선수이다. 즉, 체육고등학교가 아닌 일반 고등학교에 재학 중인 학생 운동선수를 포함하는 후속 연구를 실시한다면 더욱 의미 있는 연구결과가 도출될 것으로 생각된다.

둘째, 본 연구에서는 학생 운동선수의 운동종목은 고려하지 않았다. 즉, 후속연구에서는 학생 운동선수의 운동종목에 따른 차이를 분석해 보는 것도 의미 있을 것으로 생각된다.

셋째, 본 연구의 결과를 바탕으로 감독의 변혁적·거래적 리더십으로 상승된 학생 운동선수의 자기효능감이 이들의 사회적 일탈행위 방지에 실제적으로 직간접적 영향을 미치는지에 대한 통합적 후속 연구가 실시된다면 매우 의미 있을 것이다.

## References

- [1] J. Y. Lim, CBS[Internet]. Available From: <http://www.nocutnews.co.kr/news/4820553> (accessed Oct., 10, 2017)
- [2] H. W. So, SBS[Internet]. Available From: [http://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news\\_id=N1003126239](http://news.sbs.co.kr/news/endPage.do?news_id=N1003126239) (accessed Oct., 10, 2017)
- [3] A. Bandura, "Social cognitive theory: An agentic perspective", *Annual Review of Psychology*, vol. 52, no. 1, pp. 1-26, 2001.
- [4] N. M. Ryu, "Effects of personal, parental characteristics, and mass-media environment factors on adolescents' drinking behavior -Focused on alcohol expectancies & drinking refusal self-efficacy mediators-. Doctoral Dissertation, Chungbuk University, 2007.
- [5] S. D. McMahon, E. D. Felix, J. A. Halpert, L. A. Petropoulos, "Community violence exposure and aggression among urban adolescents: Testing a cognitive mediator model", *Journal of Community Psychology*, vol. 37, no. 7, pp. 895-910, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1002/jcop.20339>
- [6] V. Lopez, A. Kopak, A. Robillard, M. R. Gillmore, R. C. Holliday, R. L. Braithwaite, "Pathways to sexual risk taking among female adolescent detainees", *Journal of Youth and Adolescence*, vol. 40, no. 8, pp. 945-957, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10964-010-9623-5>
- [7] G. Mahat, M. A. Scoloveno, "HIV peer education: Relationships between adolescents' HIV/AIDS knowledge and self-efficacy", *Journal of HIV/AIDS & Social Services*, vol. 9, no. 4, pp. 371-384, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/15381501.2010.525479>
- [8] A. Bandura, "Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", *Psychological Review*, vol. 84, no. 2, pp. 191-215, 1977.
- [9] A. Bandura, "The explanatory and predictive scope of self-efficacy theory", *Journal of Social and Clinical Psychology*, vol. 4, no. 3, pp. 359-373, 1986.
- [10] D. B. Ju, "The influence of homeroom teacher's transformational leadership on middle school student's self-efficacy", *Journal of Korean Teacher Education*, vol. 29, no. 2, pp. 1-23, 2012.
- [11] J. H. Park, "Mediation between the managers of transformational leadership and employees organizational commitment effect of self-efficacy : Focused on Daejeon area hotels", *International Journal of Tourism and Hospitality Research*, vol. 30, no. 7, pp. 65-81, 2016.
- [12] D. W. Cha, J. S. Kim, D. K. Lee, H. P. Yuk, "The relations of transformational leadership, employee's self-efficacy and performance", *Korean Journal of Human Resources Development*, vol. 11, no. 1, pp. 21-40, 2008.
- [13] H. G. Kwon, "The effects of transformation leadership and transactional leadership on organizational performance: Moderating roles of self-efficacy and job satisfaction", *Management & Information Systems Review*, vol. 31, no. 2, pp. 1-20, 2012.
- [14] B. J. Avolio, T. C. Gibbons, "Developing transformational leaders: A life span approach", In J. A. Conger & R. N. Kanungo(Eds.). *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 276-308). San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [15] B. Shamir, "The charismatic relationship: Alternative explanations and predictions", *Leadership Quarterly*, vol. 2, no. 2, pp. 81-104, 1991.
- [16] T. Dvir, D. Eden, B. J. Avolio, B. Shamir, "Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment", *Academy of Management Journal*, vol. 45, no. 4, pp. 735-744, 2012. DOI: <https://doi.org/10.2307/3069307>
- [17] J. A. Conger, R. N. Kanungo. *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [18] K. W. Thomas, B. A. Velthouse, "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation", *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 4, pp. 666-681, 1990.
- [19] B. M. Bass. *Leadership and performance beyond*

- expectations. NY: The Free Press. 1985.
- [20] H. C. Kim, "A study on leadership style, trust in leader and organizational commitment", Unpublished Doctoral Dissertation, Kyungnam University, 2001.
- [21] B. M. Bass, B. J. Avolio, "Developing transformational leadership: 1992 and beyond". Journal of European Industrial Training, vol. 14, pp. 21-27. 1990.
- [22] F. J. Yammarino, B. M. Bass, "Transformational leadership and multiple levels of analysis", Human Relations, vol. 43, no. 10, pp. 975-995, 1990.
- [23] A. Y. Kim, "A study on the academic failure - tolerance and its correlates", Korean Journal of Educational Psychology, vol. 1, no. 2, pp. 1-19, 1997.
- [24] J. J. Song. SPSS/AMOS statistics analysis method. Seoul: 21Century Publisher, 2011.
- [25] Y. C. Park, Y. W. Park, G. S. Han, "The relationship among leisure constraints, athletic life satisfaction and self-control in high school student athletes." Journal of Korea Academia-Industrial Cooperation Society, vol. 16, no. 10, pp. 6575-6583, 2015.  
DOI: <https://doi.org/10.5762/KAIS.2015.16.10.6575>
- [26] B. M. Bass, R. M. Stogdill. Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. NY: The Free Press, 1990.
- [27] A. Bandura, "Editorial", American Journal of Health Promotion, vol. 12, no. 1, pp. 8-10, 1997.

---

## 고 의 석(Wi-Sug Ko)

[중신회원]



- 2001년 2월 : 플로리다 주립대학교 (체육학 박사)
- 2007년 3월 ~ 현재 : 대구대학교 스포츠레저학과 교수

<관심분야>

Sport psychology, Counseling, Cognitive strategies