

국내 리더십개발 프로그램의 효과에 관한 메타분석

김진모¹⁾, 주현미²⁾, 장상윤³⁾

요 약

이 연구의 목적은 메타분석방법을 활용하여 국내 리더십개발 프로그램의 효과를 분석하고, 이를 바탕으로 국내 리더십개발 프로그램의 발전방안을 제시하는 데 있었다. 이와 같은 목적을 달성하기 위하여 2000년에서 2010년 사이 국내에서 발행된 리더십개발 프로그램 효과 관련 실증연구 24편을 대상으로 총 172개의 효과크기를 산출하였다.

먼저 국내 리더십개발 프로그램의 전체 평균효과크기를 산출한 후 평가수준, 운영조직, 교육대상, 교육방법, 교육기간, 측정방법 유형에 따른 평균효과크기의 차이를 분석하였다. 그 결과 국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 효과는 상당히 큰 편으로 나타났으며, 특히 학업성취도 수준에서의 효과가 상대적으로 크게 나타났다. 또한 조절변인에 따라 리더십개발 프로그램의 효과차이를 분석한 결과 운영 조직이 군대인 경우, 일반사원을 대상으로 하는 경우, 토론을 주로 활용하는 경우, 한 달 미만의 단기프로그램인 경우, 자기보고식 측정방법을 활용한 경우의 효과크기가 상대적으로 크게 나타났다.

마지막으로 국내 조직에서 운영되는 리더십 개발 프로그램의 발전방안으로는 교육대상의 요구분석 결과에 기반한 맞춤형 리더십 프로그램 개발, 토론과 실습의 전략적 활용, 단기집중 교육과 일터학습의 복합적 활용, 조직의 핵심리더십 개발 프로그램을 대상으로 한 개인, 집단, 조직의 성과 기여도 평가, 자기보고식, 타인평가, 다면평가의 복합적 활용을 통한 평가결과의 객관성 확보가 필요하다고 제안하였다.

핵심 되는 말 : 리더십개발 프로그램, 메타분석, 효과크기

1) 서울대학교 농산업교육과 산업인력개발학 전공 교수. E-mail: jimmy812@snu.ac.kr

2) 서울대학교 농산업교육과 박사과정. E-mail: tortoise7@hanmail.net

3) 서울대학교 농산업교육과 석사과정. E-mail: j_sangyoon@naver.com

1. 서론

1. 연구의 필요성

새로운 시대에 요구되는 경쟁력의 원천을 이야기할 때 예외 없이 손꼽혀 논의되는 핵심 테마 중의 하나가 바로 ‘리더십’이다. 세계화, 정보화의 거센 물결 속에서 공·사 모든 조직이 치열한 국제 경쟁에 살아남기 위하여 경쟁력 확보에 총력을 기울이고 있으며, 많은 조직들은 경쟁력 확보의 핵심요소를 리더십으로 보고 리더십개발을 위한 교육훈련에 막대한 예산을 투입하고 있다(McCall, Lombardo & Morrison, 1998; Vicere & Fulmer, 1998). 실제 미국의 조직들이 리더십개발에 투자하는 예산은 전체 훈련 경비의 25%를 점하고 있으며, 이는 한 해 165억 달러에 이르고 있다(Fulmer & Goldsmith, 2001). 우리나라는 선진국에 비해 리더십개발과 훈련을 위한 연구나 교육훈련 프로그램의 개발 등 여러 부문에서 아직 취약성을 노정하고 있는 것은 사실이나, 최근 들어 대학의 리더십 연구기관의 설립, 리더십 과정의 개설 등 사회 전반적으로 리더십개발에 대한 관심과 비중이 높아지고 있는 고무적인 현상이 나타나고 있다(김정일, 2006).

하지만 리더십개발의 중요성에 대한 인식이 점점 증가하고 이를 위한 다양한 프로그램이 운영되고 있음에도 불구하고, 리더십개발 프로그램의 효과를 평가하는 노력은 상대적으로 부족한 실정이다(Sogunro, 1997). Avolio(2005) 역시 “리더십개발에 효과가 있다는 처방들이 많이 있으나 실제로 그 효과를 체계적으로 조사하여 특정 리더십 프로그램을 적용한 결과, 수행의 개선을 가져왔거나 적어도 행동의 변화를 가져왔다는 평가를 검증한 것은 거의 없다. 자신들의 리더십 프로그램이 효과적이라는 주장에도 불구하고 제대로 평가를 거친 리더십 프로그램은 약 10%에 불과하다”라고 지적함으로써 리더십개발에 대한 평가의 취약성을 지적하고 있다.

물론 리더십의 지나치게 복잡하고 다양한 특성들로 인해 리더십개발 프로그램에 대한 효과평가가 어려운 것이 사실이다(Collins & Holton III, 2004; McCauley & Van Velsor, 2003). 즉, 리더십개발 노력들을 평가하기 위한 핵심적인 요소를 확인하는 것이 어렵고, 리더십개발과 동시에 발생하는 조직 내외부의 다양한 영향력에서 리더십개발의 효과를 분리해내는 것이 복잡하며, 리더십의 정의, 리더의 역할, 효과적인 리더의 결과에 대한 명확한 합의가 부족하다는 점은 리더십개발 노력의 효과성 평가를 소홀하게 만든다.

그러나 리더십개발 프로그램 평가의 어려움에도 불구하고 현재 운영되고 있는 프로그램들의 효과를 진단하고 그 수준을 분석하는 것은 매우 가치 있고 중요한 일이다. 리더십개발 프로그램은 이미 조직에서 중요한 자원을 투자하는 대표적인 프로그램으로 자리 잡았고, 리더십이 조직의 경쟁우위 창출에 핵심적인 역할을 수행하고 있기 때문이다. 따라서 리더십개발 프로그램의 발전을 도모하기 위해서는 일차적으로 프로그램의 현 수준을 파악하는 노력이 선행되어야 할 것이다.

리더십개발 프로그램의 일반적인 수준을 분석하기 위한 방법은 메타분석을 활용하는 것이다. 메타분석은 제기된 문제에 대한 일반적인 결론을 도출하기 위해 이미 이루어진 통계적 분석 결과들을 분석하는 ‘분석에 대한 분석’으로(오성삼, 2002), 특정주제와 관련된 교육프로그램들의 일반적 효과수준을 파악하고 그 효과성에 영향을 미치는 요인들을 밝혀내는데 유용한 방법이다(김계현, 2000). 리더십의 정의에 대한 합의가 부족하고 그 특성이 다양하며 복잡한 만큼 리더십개발 프로그램들도 다양한 차원에서 이루어지고 있는데, 국내 리더십개발 프로그램 효과의 일반적인 수준을 파악하기 위해서는 서로 다른 분석결과를 종합하여 일

반화하는 메타분석이 유용한 방법이 될 수 있을 것이다.

실제로 일각에서는 리더십개발의 효과성을 분석하는 연구들을 진행시켜 왔으며, 보다 객관적인 결론을 얻기 위하여 개별 연구의 결과를 종합하는 메타분석도 이루어져 왔다. 대표적으로 Burke와 Day(1986)는 관리자 교육훈련과 리더십 교육 프로그램의 효과성에 대해 1951년부터 1982년까지의 총 70개 연구결과를 종합하여 메타분석을 실시하였으며, 그 밖에 Bayley(1988), Lai(1996), Collins와 Holton III(2004) 등의 학자들이 리더십개발 프로그램의 효과에 대한 메타분석을 실시하였다. 하지만 외국의 리더십개발 프로그램을 대상으로 한 프로그램의 평가결과를 국내 조직의 리더십개발 프로그램의 효과로 일반화하여 적용하는 것은 무리가 있을 수 있다.

따라서 본 연구에서는 국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 효과성을 분석한 연구를 수집하여 메타분석을 실시함으로써 리더십개발 프로그램의 효과를 종합적인 관점에서 살펴보고 이를 바탕으로 국내 조직의 실정에 적합한 리더십개발 프로그램 발전 방안을 제시하고자 한다.

2. 연구의 목적

이 연구는 메타분석을 활용하여 리더십개발 프로그램의 효과를 종합적인 관점에서 분석하고, 이를 바탕으로 국내 리더십개발 프로그램의 발전방안을 제시하는 데 있었다. 이 연구의 목적을 달성하기 위한 구체적인 연구목표는 다음과 같다.

첫째, 국내 리더십개발 프로그램의 전체 효과크기를 구명한다.

둘째, 국내 리더십개발 프로그램 효과평가 논문의 특성(평가수준, 조직유형, 교육대상, 교육방법, 교육기간, 측정방법)에 따른 평균효과크기 차이를 구명한다.

셋째, 국내 리더십개발 프로그램의 발전방안을 제시한다.

3. 용어의 정의

1) 리더십개발 프로그램

리더십개발 프로그램은 리더십 향상을 목적으로 개인, 집단 혹은 조직에 의해 의도적으로 계획된 활동을 의미하며, 본 연구에서는 특정 조직의 목표 달성을 위해 종사하는 성인을 대상으로 하는 리더십개발 프로그램으로 그 범위를 한정한다.

2) 메타분석

메타분석은 제기된 문제에 대한 일반적인 결론을 도출하기 위해 이미 이루어진 통계적 분석 결과들을 분석하는 ‘분석에 대한 분석’이라고 할 수 있다(오성삼, 2002). 본 연구에서는 리더십 향상을 목적으로 하는 활동들의 효과를 평가한 연구들의 결과물을 통합하여 분석하는 통계방법을 의미한다.

3) 효과크기

효과크기는 각기 다른 통계적 방법에 의해 이루어진 연구 결과들을 통합하고자 할 때, 연구 결과를 의미 있게 비교할 수 있도록 하나의 공통척도로 나타내는 집단 간 표준화된 평균치 차이를 표시하는 방법이라 할 수 있다(오성삼, 2002).

4. 연구의 한계점

이 연구는 국내에서 발표된 리더십개발 프로그램 효과에 대한 실증연구 중 온라인 데이터베이스에서 열람이 가능한 논문만을 대상으로 하였고, 국내 조직에 종사하는 성인들을 대상으로 한 리더십개발 프로그램으로 한정하였기 때문에 연구 결과를 모든 리더십개발 프로그램의 효과로 일반화하기에는 한계가 있다. 또한 메타분석은 기존의 논문 결과를 분석하는 연구방법으로 각 연구들이 동일한 시공간에서 행해진 연구가 아니라는 한계가 있으며, 과거 10년 사이에 발행된 연구를 대상으로 하였기 때문에 시간적 흐름에 따른 시장 환경의 변화, 응답자들의 의식 변화 등에 대한 고려가 부족하다는 한계가 있다.

II. 이론적 배경

1. 리더십개발 프로그램과 최근 동향

리더십개발은 효과적인 리더십 역할과 과정을 수행할 수 있도록 사람의 능력을 확장시키는 것이며(McCauley et al., 1998), 어떤 사람이 지니고 있는 리더십 잠재력과 결과를 최적화하기 위해 요구되는 지식과 행동의 발전을 촉진하고 지원하는 라이프 사이클의 개발 및 성장의 모든 형식을 의미한다(Brungerdt, 1996). 이처럼 리더십은 타고 나는 것이 아니라 다양한 활동을 통해 개발될 수 있는 것으로 여겨지고 있으며(Hughes, Ginnett, & Curphy, 1993; Holt, 1993; Pernick, 2001; 권양이, 2008), 많은 조직에서 조직구성원들의 리더십기술을 향상시키고 때로는 조직전체의 문화를 변화시키기 위해 다양한 리더십개발 프로그램들을 계획하고 운영하고 있다(권양이, 2008).

이러한 리더십개발 프로그램은 훈련주체에 따라 공식적 훈련(formal training), 개발활동(developmental activities), 자습활동(self-help activities)으로 구분되기도 하며(Yulk, 2002), 다루어지는 내용에 따라 개인성장 위주의 접근, 개념이해적 접근, 피드백 중심의 접근, 리더십기술 개발식 접근으로 구분되기도 한다(Conger, 1992). 전통적 리더십개발 프로그램에서는 이러한 다양한 유형 중 특정 유형의 1~2개를 주로 활용하여 리더십 개발을 도모하였지만 사실상 리더십은 다양한 특성의 복합체로서 전통적 접근방법으로 리더십을 개발하기에는 한계가 있는 것이 사실이다. 따라서 최근에는 기존의 집합교육 위주의 전통적 접근방법에서 벗어나 다양한 유형들을 복합적으로 활용하는 추세로 나아가고 있다(김정일, 2004; 이성, 2006). 즉, 효과적인 리더십 개발을 위해서는 공식적 훈련, 개발활동 및 자습활동을 독립적

으로 실시하지 않고 상호연계하거나(김정일, 2006), 다양한 활동을 통해 자신을 돌아볼 수 있는 기회를 제공함과 동시에 개인적 경험과 지식을 토대로 피드백, 리더십기술, 개념 이해적 접근법 등이 입체적으로 활용될 수 있는 방안을 모색해야 한다는 것이다(이성, 2006).

한편, 최근 많은 조직들은 리더십 개발에 관심을 가지면서 조직의 전반적인 변화와 혁신 과제를 추진할 수 있는 전략적 사고 및 이에 맞는 리더십 개발을 강조하고 있으며, 대학 중심의 일반적인 교육보다는 조직의 특수 상황을 고려한 맞춤형 교육의 실행을 강조하고 있다(이승주, 2005). 또한 이론과 개념 위주의 교육에서 액션러닝, 직무순환, 360도 다면평가, 코칭, 해외순환근무, 전략적 과제수행, OJT 등 다양하고 혁신적인 경험을 통한 리더십 개발을 강조하고 있다(한상엽, 2009). 특히, McCauley et al. (2003)은 리더십개발 프로그램의 주요 요소를 진단(assessment), 도전(challenge), 지원(support)으로 제시하면서 리더로 성장하기 위한 도전의욕을 고취시키기 위해 도전적이고 직무지향적인 과제를 부여하는 것이 중요하다고 제시하였으며, Linkage사와 Bennis의 공동연구에서도 리더십개발 프로그램과 관련하여 가장 효과를 발휘한 방법론으로 실천학습, 직무순환, 360도 다면평가, 고위임원과의 면담, 외부코칭, 해외순환근무, 전략적 과제수행, 멘토링, 내부 사례연구 등을 꼽고 있다(Carter et al. 2000에서 재인용).

이러한 추세에 맞춰 조직들은 리더십 개발에 대한 다양한 사례 연구를 통해 리더로 하여금 외부 환경의 도전, 대응 전략, 조직의 이슈, 선진 기업들의 사례 등을 인식하게 하고, 과거와 현재보다는 미래에 대한 예측과 준비, 즉 미래에 대한 비전 수립, 미래를 창조할 수 있는 전략 등을 강조하고 있다. 또한 지식을 활용하여 중요한 현실적인 문제를 해결할 수 있도록 해야 하는 점, 리더십 개발을 인사고과, 피드백, 코칭과 연계시키는 부분, 리더십 파이프라인의 개발을 통해 체계적으로 후계자를 양성하도록 하는 부분, 교육프로그램의 효과를 개인의 행동변화와 조직의 결과 개선 측면에서 평가할 것 등 리더십 개발의 다양한 Best Practice를 도출하고 있다(이승주, 2005).

이처럼 리더십 개발의 중요성이 강조되고 최근 들어 리더십 개발에 대한 동향이 계속해서 변화되고 있지만 실제 조직에서 이루어지고 있는 리더십 개발 노력들에는 여러 문제점이 있는 것은 사실이다. 유영만(2000)은 기존의 리더십 개발프로그램이 개인의 역량 강화에만 초점을 맞출 뿐이지 리더십을 촉진하거나 방해할 수 있는 환경적 메커니즘 또는 구조 등을 간과하고 있고 다소 타율적으로 이루어지고 있으며 짧은 기간 안에 리더십 역량을 습득하기 어려움에도 불구하고 대부분의 리더십 개발은 단기 집중 교육 훈련의 형태로 이루어지고 있다고 지적하고 있다. 또한 리더십 개발 활동과 현업과의 연계성 부족으로 인해 일회성으로 끝나고 있으며, 리더십 교육 상황과 리더십 실천 현장 간의 격차로 리더십 교육내용을 복잡한 업무 상황 속에서 쉽게 적용되어지기 어렵다는 점도 문제점으로 지적하고 있다.

2. 리더십개발 프로그램의 성과

리더십 개발에 많은 자원을 투자하는 조직들은 리더십 개발 그 자체 보다는 리더십 개발을 통해 발생하는 성과에 더욱 관심을 가지고 있다. 리더십개발 프로그램의 성과는 리더십 스타일 변화, 조직 구성원의 만족도 향상, 업무 팀의 변화 혹은 조직의 풍토의 변화 등과 관련된다(Lynham & Swanson, 1997; Collins & Holton III, 2004 재인용). Holton(1999)은 리더십개발 프로그램의 성과를 조직 전체의 시스템, 조직 하위 시스템, 업무 프로세스 혹은 개

인이 도출하는 결과물들의 효과성 혹은 효율성 정도로 바라보았으며, Drigg(1999)는 조직구성원들이 조직에 대해 이해하는 정도, 개인의 요구와 조직 요구 간의 차이 해소 정도, 토론이나 의견 교환에 대한 개방성 향상 정도를 리더십개발 프로그램의 성과로 보았다.

최근 연구에서는 리더십개발 프로그램의 성과를 개인 측면, 집단 측면, 조직 측면으로 나누어 접근하는 경향이 있다. 대표적으로 Martineu(2003)은 리더십 개발 요구가 실현되는 것을 '성과'로 보고, 성과의 유형을 개인과 관련된 성과, 집단과 관련된 성과, 조직과 관련된 성과로 구분하였다. 개인과 관련된 성과는 리더십 개발에 참여한 참가자가 새로운 리더십 모델, 이론에 대해 학습하고, 그들이 지니고 있는 강점과 약점을 인식하며, 개인의 기술 및 태도가 변화하고, 다양한 사람들과의 대인관계가 향상되는 것으로 보았다. 반면, 집단과 관련된 성과는 팀 운영상의 변화, 팀 구성원간의 관계변화, 팀의 비전, 전략, 미션의 달성, 다른 팀과의 연계성 강화, 팀과 고객과의 연계성 강화, 팀 생산성의 향상으로 보았으며, 조직과 관련된 성과는 조직 문화의 변화, 조직 풍토의 개선, 조직의 재무적 성과 개선 등을 의미한다고 하였다. 이때, 개인, 집단, 조직 수준의 성과는 서로 독립적인 개념이 아니라 개인의 성과가 집단, 조직의 성과에 영향을 주며 집단의 성과가 조직 수준의 성과에 영향을 줄 수 있는 서로 연계된 관계라고 주장한다.

또한 McCauley et al.(1998)은 리더십개발 프로그램들의 성과는 잠재적으로 개인, 집단, 조직의 수행 수준에 영향을 미친다고 하였다. 즉, 단기적이고 하나의 활동으로 이루어진 리더십 개발은 지식획득이나 자기 이해와 같은 개인적 수준의 성과를 발생시키며, 장기적이고, 다양한 활동으로 이루어진 리더십개발 프로그램은 기술이나 행동 변화를 유발한다는 것이다. 또한 리더들의 기술 개발이나 행동의 변화는 업무 집단의 생산성을 향상시키고, 조직적 목표를 만족시킬 수 있는 능력을 향상시키는데 도움이 된다고 보았다.

한편, Swanson과 Holton(1999)은 수행(performance) 개선의 결과를 진단하기 위해서는 조직 미션과 관련된 수행 결과물이 구체화되어야 하고 체제(system)의 미션과 연계되어야 한다고 주장한다. 이때 체제적 성과(system output)는 고객에 가치가 있는 서비스 혹은 제품 형태의 결과물, 조직 내 핵심 업무 프로세스, 개인, 집단과 관련된 조직 미션 지향적 결과물을 의미한다고 하였다. 그리고 이러한 체제적 성과에 기초하여 수행 개선의 결과물은 전체적인 체제 수준(조직), 체제를 구성하는 업무집단 수준(팀 혹은 집단), 개인 수준에서 모두 측정되어야 하며, 성과향상을 위한 모든 개입(Intervention)은 조직, 집단, 개인의 모든 수준에서 체제적 성과를 이끌어야 한다고 주장한다. 이러한 주장은 Senge(1990)의 주장과도 일맥상통하는 것으로 그는 리더십 개발 프로그램의 성과가 학습과 행동에 초점을 맞춘 근시안적인 관점에서 벗어나 전체를 구성하는 부분들이 밀접한 관계를 가지고 한 부분이 다른 부분에 영향력을 미침으로써 전체적인 체제 수준의 성과가 향상된다는 체제적 사고(system thinking)의 관점으로 이동하고 있다고 주장한다. 즉, 조직 전체의 성과는 조직을 구성하는 개인, 집단의 성과와도 연계되어있기 때문에 각 수준의 성과를 독립적으로 간주하기 보다는 서로 연계된 개념으로서의 시스템 성과로 바라보아야 한다는 것이다.

3. 리더십개발 프로그램의 평가모형

교육훈련활동에 대한 평가는 HRD 분야에 직면한 가장 중요한 이슈 중의 하나이다

(Holton, 1996). 흔히 교육프로그램 평가는 교육프로그램이 추구했던 목표가 달성되었는지를 확인하고, 프로그램의 적합성을 결정하며, 이에 대한 정보를 경영자에게 제공함으로써 프로그램을 지속적으로 실시 및 확산할 것인가에 대한 관리자의 의사결정을 지원하기 위한 목적으로 실시된다(장이철, 1998). 한편, 교육프로그램의 효과성(effectiveness)을 평가하는 것과 효율성(efficiency)을 평가하는 것은 명백히 다르다. 효과성에 대한 평가는 교육프로그램이 궁극적으로 성과에 기여했는지를 판단하기 위한 것인 반면, 효율성에 대한 평가는 교육프로그램이 합리적이고 경제적인 방식으로 목적을 달성하였는가를 판단하는 데 초점을 두는 것이기 때문이다(Bramley, 1991; 홍길표, 임효창, 2006 재인용).

교육 프로그램 평가의 목적을 달성하기 위하여 실무에서 널리 사용되고 있는 평가모형들은 교육프로그램의 전반적인 과정 평가에 초점을 둔 CIPP(Context-Input-Process-Product)모형, CIRO(Context-Input-Reaction-Outcome)모형이 있으며, 교육프로그램 결과 평가에 초점을 둔 Kirkpatrick 모형, Kaufman & Keller 모형, IBM 모형, Saratoga 모형 등이 있다(임효정, 2008). 이 중 Kirkpatrick의 4단계 모형은 일반적으로 교육 프로그램들의 효과를 평가하는데 가장 널리 쓰이는 모형 중의 하나이다(김영원, 봉현철, 2003; 권대봉, 2003).

Kirkpatrick의 4단계 평가모형은 반응(reaction), 학습(learning), 행동(behavior), 결과(result)라는 일련의 단계로 이루어진다. 이 중에서 반응 평가는 강사, 교육내용, 교육방법, 교육환경, 교육일정 등에 대한 학습자들의 만족도를 평가하는 단계이며, 학습평가는 교육프로그램에의 참가를 통해서 학습한 지식이나 기법 등의 숙지 정도를 평가하는 단계를 의미한다. 또한 행동평가는 교육 프로그램에서 학습한 내용을 실제 업무 현장에 적용하는 정도를 파악하는 단계이며, 결과평가는 교육프로그램에서 학습한 내용을 실무현장에 적용하여 실질적인 경영성고가 향상된 정도를 평가하는 것을 의미한다(김영원, 봉현철, 2003).

리더십개발 프로그램의 효과를 평가하는 많은 선행연구들 역시 교육평가의 기반으로 Kirkpatrick 모형을 활용하고 있다(Burke & Day, 1986; Collins & Holton III, 2004; 김영원, 봉현철, 2003; 박성민, 2002; 임효정, 2008). 특히 Burke와 Day(1986), Collins와 Holton III (2004)은 리더십개발 프로그램의 효과에 대한 메타분석을 실시하기 위해 Kirkpatrick 모형에 기반하여 평가수준을 학습(지식습득), 행동(전문적 기술), 결과(성과향상)측면으로 설정하여 각 수준의 효과를 비교·분석하였다. 그 결과 1951년에서 1982년에 발행된 연구논문을 대상으로 메타분석을 실시한 Burke와 Day(1986)의 경우 연구대상의 3%만이 리더십개발 프로그램의 결과 측면에 관심을 가지고 있었고, 1982년에서 2000년에 발행된 연구논문을 대상으로 메타분석을 실시한 Collins와 Holton III(2004)은 연구대상의 1/3만이 리더십개발 프로그램의 결과측면에 관심을 가지고 있음을 알 수 있었다. 이는 대부분의 리더십개발 프로그램이 반응, 학습, 전이 측면에 초점이 맞춰 평가되고 있고, 교육훈련을 통한 실질적인 성과향상 정도를 평가하는 것은 소홀하다는 것을 의미한다. 이러한 연구경향은 국내 연구에도 유사하게 나타나고 있다(김영원, 봉현철, 2003; 박성민, 2002; 임효정, 2008). 리더십개발 프로그램의 효과를 연구한 대다수의 국내 연구도 반응, 학습측면에 초점을 맞추어 평가를 하고 있었으며 경우에 따라 행동측면에서의 평가가 이루어지기도 하지만 결과측면에서의 평가는 소홀한 편이었다.

하지만 인적자원개발의 패러다임이 성과중심으로 이동하고 있으며, 실제 많은 조직에서 리더십개발을 위한 교육훈련에 막대한 예산을 투입하고 있는 만큼(McCall et al., 1998; Vicere & Fulmer, 1998) 리더십개발 프로그램에 대한 교육훈련생의 반응, 학습성취도, 현업 적용도 뿐만 아니라 리더십개발 프로그램이 조직 성과향상에 어느 정도 기여하였느냐에 대한 평가도 활발히 이루어질 필요가 있다. 단, 본 연구에서는 교육훈련의 조직경영기여도 측

면에만 초점을 맞춘 Kirkpatrick의 결과(result)를 대체하는 개념으로 개인, 팀, 조직성공에 대한 기여도를 모두 포괄하는 체제적 성과(system output)의 개념을 활용하고자 한다. 이는 최근의 리더십개발 프로그램 성과연구에서 개인, 집단, 조직의 성과가 각각 독립적인 것이 아닌 상호연계되어 있다는 체제적 관점에서 비롯된 체제적 성과(system output)를 강조하는 추세에 기반한다(Swanson & Holton, 1999; Collins et al., 2004).

III. 연구방법

1. 연구대상

본 연구의 목적을 달성하기 위해 2000년부터 2010년 사이 국내에서 발행된 리더십 개발 프로그램의 효과에 대한 실증연구들을 대상으로 메타분석을 실시하였고 연구대상을 선정한 기준은 다음과 같다.

첫째, 특정 조직에서 의도적으로 운영되는 리더십개발 교육훈련의 효과를 평가한 논문, 둘째, 리더십개발 프로그램의 대상이 성인이자 교육훈련을 실제 운영하고 조직의 목표 달성을 위해 종사하는 사람들로서 일반사원, 일선 관리층, 중간 관리층, 최고 경영층의 지위에 있는 자들을 대상으로 한 연구, 셋째, 실험(experimental)연구 혹은 준실험(quasi-experimental)연구 설계를 이용한 연구, 넷째, 효과크기(effect size)를 산출하기 위해 필요한 값(평균, 표준편차, T값, F값 등)이 명확하게 제시되어있는 논문, 다섯째, 2000년부터 2010년 사이에 국내에서 발행된 논문, 여섯째, 온라인 열람이 가능한 논문으로 설정하였다. 이 6가지 기준을 바탕으로 최종적으로 24편의 논문을 연구대상으로 선정하였다.

2. 자료 수집

국내 리더십개발 프로그램의 효과를 연구한 석·박사 학위논문과 학술지 게재 논문을 수집하기 위해 누리미디어 DBpia(<http://www.dbpia.co.kr/>), 한국 교육 학술정보원(<http://www.riss.kr/>), 국회도서관(<http://www.nanet.go.kr/>), 한국학술정보(<http://kiss.kstudy.com>)에서 ‘리더십 개발’, ‘리더십 프로그램’, ‘리더육성’, ‘리더십훈련’ 등의 검색어와 ‘영향’, ‘효과’, ‘결과’의 검색어를 서로 조합하여 자료를 검색하였다.

그 결과 1차적으로 2000년부터 2010년 사이 국내에서 발행된 92개의 연구논문을 수집할 수 있었다. 이 중 교육 대상에 대한 기준에 기반하여 연구논문을 재선정한 결과 2차적으로 37편의 연구논문이 선정되었다. 마지막으로 37편의 연구논문 중 실험(experimental)연구 혹은 준실험연구(quasi-experimental) 설계를 이용하였고, 메타분석에 필요한 효과크기(effect size)를 산출하기 위해 필요한 값들이 명확하게 제시되어있는 논문을 선정한 결과 24개의 연구논문이 최종 연구대상으로 확정되었다.

3. 자료 분석

1) 리더십개발프로그램 효과평가 연구논문의 특성변인 범주화

리더십개발 프로그램의 효과를 비교·분석하기 위한 특성변인으로는 리더십개발 프로그램의 평가수준, 운영조직, 교육대상, 교육방법, 교육기간, 측정방법유형이 있다. 본 연구에서는 Swanson과 Holton(1999), Collins et al. (2004)의 연구에 기반하여 리더십개발 프로그램의 평가수준을 ‘학습성취도, 현업적용도, 시스템성과’로 구분하였으며, 교육대상은 일반적인 조직계층구조에 따라 ‘일반사원, 일선관리층, 중간관리층, 최고경영층’으로 구분하고, 다양한 계층을 대상으로 하는 리더십개발프로그램의 경우 ‘혼합형’으로 범주화하였다. 그러나 교육대상의 경우 결과적으로 최고경영층을 대상으로 하는 논문을 찾을 수 없었기 때문에 최종 범주목록에서 제외하여 일반사원, 일선관리층, 중간관리층, 혼합형으로 재범주화하였다. 또한 교육방법은 강의, 강의/토론, 강의/토론/실습, 행동모델링으로 구분한 Burke와 Day(1986)의 분류를 일부 수정하여 국내 리더십개발 프로그램의 특성에 맞게 강의중심, 토론중심, 실습중심, 기타유형으로 구분하였으며, 효과측정방법은 Collins et al. (2004)의 연구에 기반하여 자기보고식, 타인평가, 다면평가, 객관적 시험으로 구분하였다. 한편, 교육기간의 경우 선행연구에 기반하여 사전에 그 특성을 범주화하기 보다는 관련된 연구대상의 특성을 먼저 나열한 뒤 이를 다시 유사한 속성끼리 묶어 유형을 구분하는 작업을 거쳤다. 그 결과 교육기간을 ‘한 달 미만, 한 달 이상~3개월 미만, 3개월 이상~6개월 미만, 6개월 이상’으로 범주화할 수 있었다.

2) 자료코딩

수집된 논문들의 구체적인 특성을 분석하고자 변인의 특성을 범주화한 결과를 바탕으로 연구기본정보(연구의 ID, 저자명, 발행년도, 발행유형), 표본특성(교육대상, 조직유형), 리더십개발 프로그램 특성(교육기간, 교육방법), 효과평가에 관련된 특성(평가수준, 효과측정방법), 효과크기계산 통계치(평균, 표준편차, r 값, t 값, F 값, p 값)를 일련의 엑셀 코딩표에 입력하였다.

3) 효과크기 계산 및 해석

(1) 효과크기 계산

본 연구의 대상이 된 다양한 연구논문의 결과들을 표준화된 단위로 변화시키기 위해 다음과 같은 과정을 거쳤다. 첫째, 단일 효과크기를 산출하기 위해 Cohen의 효과크기 ‘d’(Cooper & Hedges, 1994) 산출공식을 활용하였다. Cohen의 효과크기 ‘d’는 사후검사 실험 집단 평균점수와 사후검사 통제집단의 평균점수를 두 집단의 분산을 이용한 평균표준편차로 나눈 값으로(<수식 1> 참조), Microsoft Office Excel 2007를 활용하여 값을 산출하였다. 이때 효과크기의 독립성을 유지하기 위해 한 연구에서 하나 이상의 성과 변인을 제시하는 경우 변인에 따라 각각의 효과크기를 계산하였으며, 그 결과 총 24개 논문에서 172개의 효과크기를 산출하였다.

$$ES = \frac{\overline{X}_e - \overline{X}_c}{S_p} \quad \text{<수식 1>}$$

\overline{X}_e : 사후 실험집단의 평균

\overline{X}_c : 사후 통제집단의 평균

S_p : 실험집단과 통제집단의 통합표준편차

둘째, 특정변인의 범주별로 평균 효과크기를 계산하기에 앞서 SPSS 17.0의 데이터 탐색기능을 활용하여 단일 효과크기의 이상치를 확인하였다. 전체 집단의 효과크기의 분포에서 정상 범위를 상당히 벗어난 이상치(outlier)는 리더십개발 프로그램의 효과에 대한 일반적 경향을 해석하는데 방해가 될 수 있다. 따라서 본 연구에서는 효과크기의 이상치를 설정하는 기준으로 Turkey의 ‘hinge’를 선택하였다. Turkey의 ‘hinge’는 효과크기의 백분율 25%와 75%사이의 구간을 의미하는 것으로, hinge에서 상하로 1.5배에 해당되는 점을 지나 분포하게 되는 모든 수치를 이상치로 규정하였다. 이상치 처리법으로는 Winsorizing 방법을 사용하였으며, 그 결과 3.52의 값을 hinge 위쪽으로 가장 작은 값인 2.96으로 대체하여 이상치를 교정하였다.

셋째, 이상치 교정 후 특정 변인의 범주별로 평균효과크기를 산출하고자 표준오차의 역수를 가중치로 적용한 평균효과크기 산출 공식을 활용하였다(<수식 2> 참조).

$$\overline{ES} = \frac{\sum_{i=1}^k (w_i \times ES_i)}{\sum_{i=1}^k w_i} \quad \text{<수식 2>}$$

w_i : I번째 효과크기의 가중치

ES_i : I번째 효과크기

넷째, 최종적으로 효과크기의 값들의 분포가 동질성을 유지하는지를 판단하기 위하여 동질성 검정을 실시하였으며, 이를 위해 Hedges와 Olkin이 제안한 Q 값 추정 공식을 활용하였다(<수식 3> 참조).

$$Q = \sum (wd^2) - \frac{\sum (wd)}{\sum w} \quad \text{<수식 3>}$$

w: 역변량 가중치, d: 효과크기

동질성 검증에서 귀무가설이 기각되지 못했을 경우에는 효과크기들이 동질성을 만족하는 것이라 볼 수 있으므로 고정 모형을 적용하였고, 귀무가설이 기각되었을 경우에는 랜덤 효과모형을 적용한 수정된 평균 효과크기를 재산출하였다(<수식 4> 참조). 이때, 랜덤효과모형은 과도한 변량치의 근원이 메타분석에 포함된 개개의 연구를 선정할 때 무선성의 차이로부터 나왔을 것이라고 추측하고, 교정된 역변량가중치를 사용하여 평균효과크기와 신뢰구간

을 다시 계산하는 방식을 의미한다.

$$\overline{ES^*} = \frac{\sum(d_i w^*)}{\sum w^*} \quad \text{<수식 4>}$$

$\overline{ES^*}$: 랜덤효과모형을 적용한 수정된 평균효과크기
 w^* =수정된 역변량가중치

(2) 효과크기 해석

효과크기 해석은 주로 Cohen의 효과크기 해석 기준을 활용하여 0.2보다 작으면 작은 효과, 0.5정도이면 중간크기의 효과, 0.8이상이면 매우 큰 크기의 효과라고 보았다. 또한 보다 정밀한 해석을 위해 U_3 지수를 사용하였다. U_3 지수는 통제집단의 백분위를 50으로 했을 때 효과크기가 정규분포 그래프에서 해당하는 값을 의미한다. 즉, 정상분포곡선 하에서 통제집단의 평균점수를 50퍼센타일로 했을 때, 실험집단의 평균이 50퍼센타일보다 초과하였을 경우는 정적효과가, 50퍼센타일 미만이면 부적효과가 있다고 해석할 수 있다.

IV. 연구결과

1. 연구논문의 특성

연구대상 논문들의 특성은 <표 IV-1>과 같다. 리더십개발 프로그램의 효과를 평가한 논문은 2008년에 5편(20.8%), 2006년에 4편(16.7%)의 순으로 발간되었으며, 발행유형별로는 석사학위논문이 14편(58.3%)으로 가장 많은 비중을 차지한 반면 박사학위논문은 3편(12.5%)으로 가장 적은 비중을 차지한 것으로 나타났다. 또한 리더십개발 프로그램을 운영하는 조직 유형별로는 기업 10편(41.65%), 군대 7편(29.2%)의 순으로 나타났으며, 교육대상자별로는 일반사원을 대상으로 한 연구가 9편(37.5%)으로 가장 많이 나타났다. 리더십개발 프로그램의 운영기간은 한 달 미만인 경우가 14편(58.3%)으로 절반 이상의 비중을 차지하였으며, 교육방법별로는 실습중심의 교육방법을 활용한 경우가 12편(50%)으로 많은 비중을 차지하였다. 리더십개발 프로그램의 평가수준별로는 현업적용도 수준을 평가한 연구 17편, 학업성취도 수준을 평가한 연구 11편의 순으로 나타났으며, 효과측정방법은 자기보고식으로 측정한 연구가 20편(74.1%)으로 가장 많은 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

<표 IV-1> 연구논문의 특성

연구특성	구분	논문 수	빈도(%)	효과크기 수	빈도(%)
연구논문발행연도	2000	1	4.2	4	2.3
	2001	0	0	0	0
	2002	2	8.3	17	9.9
	2003	1	4.2	9	5.2
	2004	1	4.2	8	4.7
	2005	3	12.5	29	16.9
	2006	4	16.7	26	15.1
	2007	3	12.5	29	16.9
	2008	5	20.8	23	13.4
	2009	2	8.3	17	9.9
2010	2	8.3	10	5.7	
계		24	100	172	100
발행유형	석사학위논문	14	58.3	115	66.9
	박사학위논문	3	12.5	15	8.7
	학술지	7	29.2	42	24.4
계		24	100	172	100
리더십개발 프로그램운영 조직유형	기업	10	41.6	72	41.9
	교육기관	6	25	26	15.1
	정부	1	4.2	4	2.3
	군대	7	29.2	70	40.7
계		24	100	172	100
리더십개발 프로그램 교육대상	일반사원	9	37.5	58	33.7
	일선관리층	4	16.7	46	26.8
	중간관리층	7	29.2	52	30.2
	최고경영층	0	0	0	0
	혼합형	4	16.7	16	9.3
계		24	100	172	100
리더십개발 프로그램 운영기간	한 달 미만	14	58.3	115	66.9
	한 달 이상~3개월 미만	6	25	36	20.9
	3개월 이상~6개월 미만	1	4.2	9	5.2
	6개월 이상	3	12.5	12	7.0
계		24	100	172	100
리더십개발 프로그램 교육방법	강의중심	4	16.7	26	15.1
	토론중심	7	29.2	67	39.0
	실습중심	12	50	75	43.6
	기타	1	4.2	4	2.3
계		24	100	172	100
리더십개발 프로그램 평가수준 *	학업성취도	11	32.4	64	37.2
	현업적용도	17	50.0	93	54.1
	체제적 결과	6	17.6	15	8.7
계		잘못된 계산식	100	172	100
리더십개발 프로그램 효과 측정방법 *	자기보고식	20	74.1	133	77.3
	타인평가	3	11.1	20	11.6
	다면평가	3	11.1	18	10.5
	객관적 시험	1	3.70	1	0.6
계		잘못된 계산식	100	172	100

주: 각 범주에 따라 연구논문의 수가 중복 계산되었음

2. 리더십개발 프로그램 효과크기(Effect size) 분석

본 연구에서는 리더십개발 프로그램의 효과를 분석한 24개의 연구물에서 총 172개의 효과 크기를 추출하였으며, 극단 이상치 값을 교정하여 리더십개발 프로그램에 대한 통합된 평균 효과 크기를 산출하였다.

1) 리더십개발 프로그램의 전체 효과크기

국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 전체 효과크기를 분석한 결과는 <표 IV-2>와 같다. 리더십개발 프로그램의 전체 효과크기는 0.98로, Cohen이 제안한 효과크기의 해석기준에 기반 했을 때 큰 효과가 있음을 알 수 있다. 이때 전체 효과크기들의 동질성 검증결과 귀무가설이 기각되어($Q=1251.72, p<.05$) 랜덤효과모형에 따른 수정된 효과크기를 산출하였다. 리더십개발 프로그램의 전체 효과크기의 비중복백분위는 83.65%로 나타났다. 이것은 리더십개발 프로그램의 효과가 33.65%만큼의 상승효과가 나타났음을 의미한다.

또한 평가수준별로 리더십개발 프로그램의 효과를 살펴본 결과, 학업성취도는 1.07($U_3=85.77%$), 현업적용도는 0.99($U_3=83.89%$), 체제적 결과는 1.01($U_3=84.38%$)로 대체적으로 큰 효과가 있음을 알 수 있으며, 특히 학업성취도에 대한 효과가 가장 크게 나타났음을 알 수 있다. 이 중 학업성취도와 현업적용도 유형의 경우 유의수준 0.05에서 각각 Q값이 229.49, 1002.93으로 나타나 동질성 검증에 대한 귀무가설이 기각되었으며, 이에 랜덤효과모형을 적용한 수정된 효과크기 값을 활용하였다.

<표 IV-2> 리더십개발 프로그램에 대한 전체 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
전체 점수	172	0.77	83.65%	0.834	1.120	1251.72 *	0.98

*: $p<.05$

N=효과크기 수

2) 리더십개발 프로그램 효과평가 연구논문 특성에 따른 평균효과크기

리더십개발 프로그램 효과평가 연구논문의 특성변인에 따른 평균 효과크기를 비교하기 위해 평가수준, 조직 유형, 교육대상, 교육방법, 교육기간, 측정방법에 따른 분석결과를 기술하였다.

(1) 평가수준 별 리더십개발 프로그램의 평균효과크기

리더십개발 프로그램 평가수준별로 리더십개발 프로그램의 효과를 살펴본 결과(<표 IV-3>참조), 학업성취도는 1.07($U_3=85.77%$), 현업적용도는 0.99($U_3=83.89%$), 체제적 결과는 1.01($U_3=84.38%$)로 대체적으로 큰 효과가 있음을 알 수 있으며, 특히 학업성취도에 대한

효과가 가장 크게 나타났음을 알 수 있다. 이 중 학업성취도와 현업적용도 유형의 경우 유의수준 0.05에서 각각 Q값이 229.49, 1002.93으로 나타나 동질성 검증에 대한 귀무가설이 기각되었으며, 이에 랜덤효과모형을 적용한 수정된 효과크기 값을 활용하였다.

<표 IV-3> 리더십개발 프로그램 평가수준 별 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
학업성취도	64	0.76	85.77%	0.928	1.210	229.49 *	1.07
현업적용도	93	0.76	83.89%	0.669	1.104	1002.93 *	0.99
체제적 결과	15	1.01	84.38%	0.862	1.159	8.69	-

*: p<.05

N=효과크기 수

(2) 조직유형 별 리더십개발 프로그램의 평균효과크기

리더십개발 프로그램을 운영하는 조직유형별 평균 효과크기 차이는 <표 IV-4>와 같다. 리더십개발 프로그램의 운영 조직 유형별 단일 효과크기의 동질성 검증을 실시한 결과 정부를 제외한 기업(Q=811.25), 교육기관(Q=70.15), 군대(Q=213.64)의 효과크기가 모두 이질적인 것으로 나타났다. 이에 세 유형에 랜덤효과모형을 적용하였으며, 그 결과 조직유형별 평균 효과크기는 기업 0.71($U_3=76.12\%$), 교육기관 1.03($U_3=84.84\%$), 정부 0.73($U_3=76.73\%$), 군대 1.24($U_3=89.25\%$)로, 기업에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 효과가 상대적으로 가장 작게 나타난 반면 군대에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 효과가 가장 크게 나타났다.

<표 IV-4> 리더십개발 프로그램을 운영하는 조직유형 별 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
기업	72	0.65	76.12%	0.581	0.839	811.25 *	0.71
교육기관	26	0.83	84.84%	0.833	1.226	70.15 *	1.03
정부	4	0.73	76.73%	0.467	0.993	0.109	-
군대	70	1.09	89.25%	1.120	1.351	213.64 *	1.24

*: p<.05

N=효과크기 수

(3) 교육대상 별 리더십개발 프로그램의 평균효과크기

리더십개발 프로그램의 교육대상별 평균 효과크기 차이는 <표 IV-5>와 같다. 리더십개발 프로그램 교육대상별 단일 효과크기의 동질성 검증을 실시한 결과 일반사원(Q=154.27), 일선관리층(Q=132.79), 중간관리층(Q=286.92), 혼합형(Q=266.09)의 효과크기가 모두 이질적인 것으로 나타났다. 이에 동질성에 대한 가정을 기각한 유형들에 랜덤효과모형을 적용하였으며, 그 결과 교육대상별 평균효과크기는 일반사원 1.17($U_3=87.90\%$), 일선관리층 0.92($U_3=82.12\%$), 중간관리층 0.71($U_3=76.11\%$), 혼합형 0.91($U_3=81.86\%$)로, 중간관리층을 대상으로 하는 리더십개발 프로그램의 효과가 상대적으로 가장 작게 나타난 반면 일반사원을 대상으로 하는 리더십개발 프로그램의 효과가 가장 크게 나타났다.

<표 IV-5> 리더십개발 프로그램 교육대상 별 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
일반사원	58	1.05	87.90%	1.044	1.297	154.27 *	1.17
일선관리층	46	0.73	82.12%	0.793	1.040	132.79 *	0.92
중간관리층	52	0.48	76.11%	0.597	0.825	286.92 *	0.71
혼합형	16	1.262	81.86%	0.596	1.222	266.09 *	0.91

*: p<.05

N=효과크기 수

(4) 교육방법 별 리더십개발 프로그램의 평균효과크기

리더십개발 프로그램의 교육방법별 평균 효과크기 차이는 <표 IV-6>과 같다. 리더십개발 프로그램 교육방법별 단일 효과크기의 동질성 검증을 실시한 결과 기타 유형을 제외한 강의 중심(Q=96.84), 토론중심(Q=128.25), 실습중심(Q=968.89)의 효과크기가 모두 이질적인 것으로 나타났다. 이에 동질성 가정을 기각한 세 유형들에 랜덤효과모형을 적용하여 수정된 효과크기를 산출하였다. 그 결과 교육방법별 평균효과크기는 강의중심 0.73($U_3=76.73\%$), 토론중심 1.11($U_3=86.65\%$), 실습중심 1.00($U_3=84.13\%$), 기타 0.81($U_3=79.10\%$)로, 강의중심의 리더십개발 프로그램의 효과가 상대적으로 가장 작게 나타난 반면 토론중심의 리더십개발 프로그램의 효과가 가장 크게 나타났다.

<표 IV-6> 리더십개발 프로그램의 교육방법 별 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
강의중심	26	0.74	76.73%	0.616	0.840	96.84 *	0.73
토론중심	67	1.08	86.65%	0.984	1.232	128.25 *	1.11
실습중심	75	0.72	84.13%	0.845	1.146	968.89 *	1.00
기타	4	0.81	79.10%	0.678	0.948	2.17	-

*: p<.05

N=효과크기 수

(5) 교육기간 별 리더십개발 프로그램의 평균효과크기

리더십개발 프로그램의 교육기간별 평균 효과크기 차이는 <표 IV-7>과 같다. 리더십개발 프로그램의 교육기간별 단일 효과크기의 동질성 검증을 실시한 결과 3개월 이상~6개월 미만의 프로그램을 제외한 한 달 미만(Q=423.97), 한 달 이상~3개월 미만(Q=126.18), 6개월 이상(Q=258.39) 프로그램의 효과크기가 모두 이질적인 것으로 나타났다. 이에 동질성 가정을 기각한 세 유형들에 랜덤효과모형을 적용하여 수정된 효과크기를 산출하였다. 그 결과 교육방법별 평균효과크기는 한 달 미만 1.17($U_3=87.90\%$), 한 달 이상~3개월 미만 0.64($U_3=73.89\%$), 3개월 이상~6개월 미만 0.30($U_3=61.79\%$), 6개월 이상 1.08($U_3=85.99\%$)로, 한 달 미만의 리더십개발 프로그램의 효과가 상대적으로 가장 크게 나타났다.

<표 IV-7> 리더십개발 프로그램의 교육기간 별 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
한 달 미만	115	0.88	87.90%	1.050	1.282	423.97 *	1.17
한 달 이상~3개월 미만	36	0.42	73.89%	0.506	0.766	126.18 *	0.64
3개월 이상~6개월 미만	9	0.30	61.79%	0.211	0.387	2.574	-
6개월 이상	12	1.24	85.99%	0.740	1.412	258.39 *	1.08

※: p<.05 N=효과크기 수

(6) 측정방법 별 리더십개발 프로그램의 평균효과크기

리더십개발 프로그램의 효과 측정방법 별 평균 효과크기 차이는 <표 IV-8>과 같다. 리더십개발 프로그램의 효과 측정방법 별 단일 효과크기의 동질성 검증을 실시한 결과 객관적 시험을 제외한 자기보고식(Q=747.71), 타인평가(Q=81.24), 다면평가(Q=36.04) 유형의 효과크기가 모두 이질적인 것으로 나타났다. 이에 동질성 가정을 기각한 세 유형들에 랜덤효과모형을 적용하여 수정된 효과크기를 산출하였다. 그 결과 효과 측정방법 별 평균효과크기는 자기보고식 1.03($U_3=84.84\%$), 타인평가 0.53($U_3=70.20\%$), 다면평가 0.43($U_3=66.64\%$), 객관적 시험 0.59($U_3=72.24\%$)로, 자기보고식으로 효과를 측정한 리더십개발 프로그램의 효과가 상대적으로 가장 크게 나타났다.

<표 IV-8> 리더십개발 프로그램의 측정방법 별 평균 효과크기

	N	고정모형 \overline{ES}	U_3	95%신뢰구간		Q	랜덤모형 \overline{ES}^*
				하한	상한		
자기보고식	133	1.00	84.84%	0.898	1.160	747.71 *	1.03
타인평가	20	0.37	70.20%	0.378	0.685	81.24 *	0.53
다면평가	18	0.41	66.64%	0.325	0.527	36.04 *	0.43
객관적 시험	1	0.59	72.24%	0.111	1.069	0	-

※: p<.05 N=효과크기 수

3) 논의

첫째, 국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 전체 효과크기는 0.98로 외국의 선행연구결과들(Burke & Day, 1986; Collins et al., 2004; Lai, 1996; Zhang, 1999)에 비해 큰 효과가 있음을 알 수 있었다. 또한 평가수준에 따른 리더십개발 프로그램의 효과 차이를 분석해본 결과 학습성취도 수준에서의 효과가 가장 크게 나타나 리더십개발 프로그램이 지식획득 측면에서 가장 큰 효과가 있다고 밝힌 선행연구결과들(Burke & Day, 1986; Collins et al., 2004; Zhang, 1999)을 지지하였다. 하지만 시스템 결과수준에서의 효과를 측정할 사례 수는 전체의 8.72%에 불과하여 Collins et al.(2004)의 연구결과와 비교했을 때 리더십개발 프로그램으로 인한 개인, 집단, 조직의 성과향상정도를 평가하려는 노력은 매

우 미흡함을 알 수 있다. 이는 교육훈련프로그램의 성과기여도를 평가하는 데에 많은 시간과 비용이 소요되고, 실제 성과에서 리더십개발 프로그램의 효과를 분리시키는 것이 어렵기 때문에 상대적으로 성과향상 정도에 대한 평가가 소홀했던 것으로 해석된다.

둘째, 분석 논문 중 기업에서 운영되는 리더십개발 프로그램을 대상으로 한 논문이 가장 많음에도 불구하고, 다른 조직(교육기관, 정부, 군대)에 비해 상대적으로 낮은 효과($\overline{ES} = 0.71$)를 보이고 있다. 공·사조직 간의 리더십 효과성을 비교 분석한 연구에 의하면 사조직의 경우 소비자의 기호, 경제적 여건, 기술수준, 사회적 가치 등이 급변하는 고도로 불확실한 환경에 대응하기 위해 끊임없이 변화와 혁신을 추구해야 하는 반면(Gordon, 1985; 윤상웅, 2005; 전원보, 2007), 공공조직은 환경에 대한 반응이 둔감하고 변화와 혁신보다는 안정된 상태에서 현상을 유지하려 한다(Rainey, 1997; 전원보, 2007). 이 때문에 사조직의 경우 공공조직보다 환경에 민감하게 반응하고 조직의 변화와 혁신을 잘 이끌어 낼 수 있는 리더십을 더욱 필요로 한다고 할 수 있다(윤상웅, 2005; 전원보, 2007). 하지만 기업에서 리더십개발 프로그램을 개발하여 운영하는 속도가 환경의 변화속도를 제대로 따라가지 못할 경우, 혹은 기업에서 운영하는 리더십개발 프로그램의 내용이 환경의 변화에 적합한 리더십의 요구를 제대로 반영하지 못할 경우 교육을 통해 습득된 리더십과 실제 현장과의 괴리현상이 발생할 가능성이 있다(김정일, 2006). 본 연구에서 기업의 리더십개발 프로그램의 효과가 비교적 안정적인 조직 구조로 이루어진 다른 조직들의 경우에 비해 낮게 나타난 것도 기업에서 운영하는 리더십개발 프로그램이 급변하는 환경변화에 민감하게 반응하지 못하여 이로 인한 파급효과가 다른 공공조직들에 비해 작게 나타났기 때문인 것으로 해석해볼 수 있다. 또한 일반적으로 교육기관, 정부, 군대 종사자들에 비해 기업 근로자들이 리더십개발 프로그램에 노출되는 기회가 많기 때문에 특정 리더십 프로그램에 대한 효과를 낮게 인지했을 가능성도 고려해볼 수 있다.

셋째, 리더십개발 프로그램의 교육대상에 따른 효과차이를 분석한 결과 일반사원을 대상으로 한 리더십개발 프로그램의 효과가 가장 크게 나타나, 교육대상의 직급 수준이 높아질수록 리더십개발 프로그램의 효과가 낮아진 Collins et al.(2004)의 연구결과를 지지하였다. 이러한 결과는 국내의 리더십개발 프로그램이 계층에 따라 달라지는 리더십역할 및 행동에 대한 요구를 제대로 반영하지 못하고 있거나, 이미 조직의 리더로서의 역할을 수행하고 있는 관리층에 비해 현재는 리더로서의 역할을 수행하고 있지는 않지만 향후 조직의 리더가 될 일반 직원들에게 더 큰 파급효과가 있었기 때문인 것으로 해석할 수 있다.

넷째, 리더십개발 프로그램의 교육방법에 따른 효과차이를 분석한 결과 토론중심, 실습중심의 프로그램 효과가 크게 나타났다. 이는 리더십을 개발하는 데 있어 강사 중심의 교육보다는 성인 학습자 스스로 자신의 고정관념을 깨고, 느끼며, 체험하는 학습자 중심의 교육이 중요하며, 다양한 경험을 바탕으로 한 리더십 개발이 효과적이라는 선행연구들(McCall et al., 1998; McCauley et al., 2003; 유영만, 2000; 이승주, 2005)의 주장을 지지하는 결과이다. 따라서 효과적인 리더십개발을 위해서는 학습자의 적극적 참여가 전제되는 다양한 교육방법을 활용할 필요가 있다.

다섯째, 리더십개발 프로그램의 교육기간에 따른 효과차이를 분석한 결과 일주일 미만의 단기리더십교육, 6개월 이상의 장기리더십교육의 효과가 중단기(한 달 이상~3개월 미만, 3개월 미만~6개월 미만)교육유형에 비해 상대적으로 큰 효과가 나타났음을 알 수 있다. 분석대상이 된 단기 리더십개발 프로그램의 내용을 살펴보면 대부분 리더십의 중요성, 리더십 이론 및 개념 등을 전달하는데 초점을 맞추고 있어 리더십에 대한 중요성을 인식하고 이에

대한 지식 습득 정도를 평가할 경우 큰 효과가 나타날 수 있다. 다른 한편으로는 단기 리더십개발 프로그램의 평가가 대부분 프로그램 종료 직후 혹은 종료 시점에서 가까운 시일 내에 이루어져 실제 효과보다 과대평가되었을 가능성 역시 고려해볼 수 있다.

또한 분석대상 중 6개월 이상의 장기 리더십개발 프로그램의 내용을 살펴보면, 대부분 집체교육 혹은 온라인 교육 및 현장실습의 혼합형으로 구성되어 지속적으로 리더십개발에 대한 자극을 제공하였으며, 현업과 연계된 문제를 제공하여 학습자들이 스스로 해결하게 하고 이에 대한 반성적 성찰의 시간을 충분히 제공함으로써 실질적인 리더십 역량 개발에 효과적이었던 것으로 해석된다. 이는 효과적인 리더십개발을 위해서는 장기적이고 지속적인 리더십교육을 제공해야 한다는 선행연구(유영만, 2000; 황인표, 2008)들의 주장과 일치하는 결과이다.

이에 반면에 한 달 이상~3개월 미만, 3개월 미만~6개월 미만의 중단기 리더십개발 프로그램이 상대적으로 효과가 낮게 나타난 이유는 리더십개발 활동이 제공된 시점과 교육운영 시간의 한계로 생각해볼 수 있다. 즉, 일부 프로그램의 경우 교육기간 내내 지속적인 리더십개발 활동을 제공하기 보다는 일정 시점 마다 이벤트처럼 교육을 제공함으로써 리더십개발 활동들이 유기적으로 연계되지 못하였고 학습자들의 꾸준한 리더십개발에도 큰 효과를 미치지 못했던 것으로 해석된다. 또한 다른 일부 프로그램은 6개월 이상의 장기 리더십개발 프로그램과 같이 집체훈련 혹은 온라인 교육, 현장실습과의 병행으로 꾸준히 리더십개발을 위한 자극을 제공하였으나 학습자들이 실제 문제를 해결하고 성찰하기 위한 시간이 장기 프로그램에 비해 부족하여 그 효과 역시 상대적으로 낮게 나타났을 가능성도 고려해볼 수 있다.

한편, 분석대상이 된 대부분의 리더십개발 프로그램의 효과가 자기보고식으로 평가됨에 따라 각 효과크기 속에는 리더십개발 프로그램 참여자의 인식 및 주관성이 내재되어있다고 할 수 있다. 이에 평가결과의 객관성을 보장하는 데에는 무리가 있으며, 보다 객관적인 평가방법을 사용할 경우 리더십개발 프로그램 참여자의 응답결과 역시 달라질 수 있다는 가능성을 배제하기에는 한계가 있다.

여섯째, 효과측정방법 별 리더십개발 프로그램의 효과차이를 분석해본 결과 자기보고식 측정방법을 활용한 리더십개발 프로그램의 효과가 상대적으로 가장 크게 나타났다. 이는 자기보고식 측정방법이 교육효과에 대한 학습자 본인의 인식수준을 측정하는 것으로써 학습자를 둘러싼 주변사람들의 관찰에 의한 타인평가 혹은 다면평가에 비해 자신의 성취수준을 과대평가할 가능성이 있기 때문인 것으로 해석된다.

3. 리더십개발 프로그램의 발전방안

리더십개발 프로그램의 효과분석 결과를 바탕으로 국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 발전방안을 제시하면 다음과 같다.

첫째, 리더십교육에 대한 조직의 각 부서 및 직급 별 요구분석을 실시하여 그 결과에 기반한 맞춤형 리더십개발 프로그램이 개발·운영될 필요가 있다. 리더십역량에 대한 선행연구들에 의하면 조직구성원들의 직급이나 역할, 소속된 부서에 따라 리더십역량들의 중요도, 수행빈도가 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다(박은식 외, 2006; 손익준, 2007). 이에 교육대상자들의 특성을 명확히 반영하지 못한 획일적 리더십교육이 운영될 경우 교육내용의 현장 적용도가 저하됨과 동시에 리더십개발 프로그램의 긍정적 효과를 보장하는데 어려움이 발생한다. 실제 본 연구결과

에서도 교육대상의 직급에 따라 리더십개발 프로그램의 효과 차이가 크게 나타났으며, 이는 현재 운영되고 있는 리더십개발 프로그램이 교육대상에 따른 요구를 제대로 반영하지 못한 결과로도 볼 수 있다. 따라서 리더십개발 활동이 현장과 유기적으로 연계되고 효과적인 리더십 함양이 가능하도록 하기 위해서는 교육대상이 소속된 부서나 직급별로 그들에게 요구되는 리더십 역량을 명확히 파악하여 맞춤형 리더십개발 프로그램을 개발해야 할 것이다.

둘째, 효과적인 리더십개발을 위해서는 토론과 실습의 전략적 활용을 통한 학습자 중심의 교육이 이루어져야 할 것이다. 본 연구결과에서도 알 수 있듯이 학습자들의 적극적 참여가 요구되는 토론중심, 실습중심의 프로그램 효과가 교수자 중심의 프로그램 효과보다 더 크게 나타났다. 리더십교육의 궁극적 목적이 리더십이론에 대한 지식습득보다는 실제적인 리더십역량 개발인 만큼, 다른 학습자들과 의견을 교환하는 과정은 학습자들로 하여금 자신이 지닌 리더십 역량을 진단하거나 문제점을 발견할 수 있도록 도와주며, 역할연기나 게임, 현장실습 등의 경험적 요소는 리더의 역할 및 행동에 대한 경험을 통해 리더로서의 행동 변화를 더욱 잘 이끌어 내도록 촉진한다. 이는 강의나 이론 교육을 통해 자전거 타는 법을 배웠다 하더라도 실전에서는 자전거를 탈 수 없는 이치와 같으며, 직장상사 혹은 동료와의 대화와 토론, 업무수행과정의 시행착오 등을 통해 리더십을 더 잘 개발할 수 있다는 Micha(2003)의 주장과도 유사하다. 따라서 효과적인 리더십함양을 위해서는 프로그램 설계 시 역할연기, 게임, 직무과제, 직무전환 등의 경험적 요소를 적극 활용하되, 다른 사람들과의 대화와 토론에 기반 한 협동학습을 통해 주어진 경험 요소들을 해결하도록 하거나, 다른 학습자들과의 의견교환과정을 추후에 제공하여 자신의 경험을 성찰할 수 있는 기회로 활용하는 방안을 적용해볼 수 있다. 즉, 다양한 경험적 활동과 토론 등의 의견교환과정을 프로그램 운영 중에 적절히 배치하여 제공함으로써 학습자들의 적극적 참여를 바탕으로 한 리더십개발활동이 이루어져야 할 것이다.

셋째, 단기집중교육과 OJT, 멘토링, 코칭 등을 통한 일터학습의 복합적 활용을 통한 순환적이고 지속적인 리더십개발을 추구할 필요가 있다. 본 연구 결과에 의하면 단기집중교육 중심의 리더십개발 프로그램과 주로 현장에서 장기적으로 이루어지는 리더십개발 프로그램의 효과가 높게 나타났다. 또한 리더십은 장기간에 걸쳐 개발되어야 하는 역량임에는 분명하지만(Lynham, 2000), 기업이 보유하고 있는 시간적, 재정적, 물리적 자원에는 한계가 있기 때문에 구조화된 공식적인 훈련을 장기간 운영하는 데에는 어려움이 있다. 따라서 기업은 공식적 집체교육으로서의 단기집중교육과 비형식적 일터학습을 병행하여 단기집중교육에서는 리더십역량개발을 위한 사전교육의 형태로 리더십에 대한 기본지식습득, 리더십의 중요성 인식, 리더로서의 개인 역량 파악 등에 초점을 맞추고, 사전 교육 이후 실제 업무현장에서는 코칭, 멘토링, OJT, 상사 및 동료와의 대화 등의 일터학습을 통해 리더십 기술을 적용하고 함양할 수 있는 기회를 꾸준히 제공하여 장기적인 관점에서의 리더십개발이 이루어지도록 해야 할 것이다. 특히 일터학습은 최대한 일상생활에서의 경험을 통해 리더십이 개발되어야 한다는 관련 선행연구들의 주장에 비추어봤을 때(McCall et al., 1998; McCauley et al., 2003; 유명만, 2000) 조직구성원들의 리더십개발을 위한 주된 수단으로 활용될 수 있다. 일터학습이란 개인, 팀, 조직이 일터에서 형식적, 비형식적 또는 우연적으로 이루어지는 자신과 주변 환경 및 다른 사람들과의 지속적인 상호작용을 통해 이루어지는 학습이며, 업무수행과정에 직면한 문제를 해결하면서 관련 지식, 기술, 태도를 습득하는 과정이기 때문이다(문세연, 2006). 또한 일터학습은 업무를 수행하는 과정에서 이루어질 수 있는 학습형태로 집체교육훈련이 지닌 시간적, 공간적, 재정적 한계를 극복할 수 있다. 따라서 리더십개발 프로그램 설계자들은 단기집중교육과 일터학습을 유기적으로 연계하여 효과적인 리더십함양을

촉진하고, 조직의 경영층은 업무현장에서 리더십기술을 적용하고 함양하는데 긍정적인 조직 풍토를 조성하도록 노력해야 할 것이다.

넷째, 조직의 핵심 리더십개발 프로그램을 대상으로 이들의 개인, 집단, 조직성과기여도를 평가하기 위한 노력이 필요하다. 상당수의 리더십개발 프로그램이 조직의 막대한 예산을 투자 받아 운영되고 있지만 실제 조직구성원들의 수행의 개선을 가져왔거나 성과향상에 기여한 정도에 대해서는 제대로 검증되지 않고 있다(Avolio, 2005). 본 연구결과 역시 리더십개발 프로그램을 통해 습득한 지식의 성취도, 교육내용의 현업적용도를 측정한 사례는 상당 수 있었지만 리더십개발 프로그램으로 인한 실질적 성과향상 정도를 측정한 사례 수는 상대적으로 적게 나타남에 따라 Avolio(2005)의 주장을 지지하고 있다. 하지만 최근 리더십개발 프로그램은 개인의 리더십기술 함양을 위한 수단에서 조직의 비전이나 가치를 주입하고 중요한 전략을 실천하는 전략적 수단으로 전환되고 있으며(Conger, 1999), 개인뿐만 아니라 집단, 조직의 성과에 파급효과가 큰 리더십교육이 강조되고 있다(이승주, 2005). 따라서 리더십개발 프로그램이 조직의 핵심교육프로그램으로서의 확고한 위치를 점하기 위해서는 개인의 리더십함양뿐만 아니라 이를 통해 실질적으로 개인, 집단, 조직의 성과가 어느 정도 향상될 수 있음을 증명할 필요가 있다. 물론 리더십개발 프로그램의 성과를 객관적으로 평가하는 것은 쉽지 않은 일이다. 조직 내외부의 다양한 영향력에서 리더십개발의 효과를 분리해내는 것이 복잡하며, 리더십개발 노력들을 평가하기 위한 핵심적 요소를 확인하는 것이 어렵고, 이를 위해 많은 시간과 비용이 소모되기 때문이다(Collins & Holton III, 2004; McCauley & Van Velsor, 2003). 이에 조직에서 운영되는 모든 리더십개발활동을 대상으로 하기보다는 각 조직의 막대한 예산이 투입되는 핵심 리더십개발 프로그램을 선정하여 이들을 대상으로 개인, 집단, 조직의 성과에 기여하는 정도를 평가하는 것이 평가에 대한 조직의 자원의 한계를 고려함과 동시에 각 조직의 리더십개발 프로그램 발전에 기여할 수 있을 것이다.

다섯째, 자기보고식, 타인평가, 다면평가를 복합적으로 활용하여 리더십개발 프로그램의 평가결과에 대한 객관성을 확보하려는 노력이 이루어져야 한다. 본 연구결과에 의하면 자기보고식 측정방법에 의한 리더십교육의 효과와 타인평가, 다면평가방법에 의한 리더십교육의 효과가 상당히 큰 차이를 보이고 있음을 알 수 있었다. 이것은 자기보고식 측정방법으로 인한 효과가 과대평가된 반면 타인평가, 다면평가에 의해 측정된 효과가 과소평가되었을 수 있기 때문인 것으로도 해석할 수 있다. 물론 최근 리더십개발 프로그램의 평가에 대한 추세로 360도 다면평가가 강조되고 있지만(McCauley et al., 2003), 앞서 밝힌 본 연구결과에 의거했을 때 자기보고식 측정, 타인평가, 다면평가방법을 복합적으로 활용하는 것이 객관적인 평가결과를 도출하는데 더욱 효과적일 것으로 판단된다. 즉, 각각의 측정방법에 의해 도출한 효과 값들의 평균치를 리더십개발 프로그램의 최종 평가결과 값으로 활용함으로써 측정방법유형에 의한 과대추정, 과소추정의 오류를 극복하고 이를 통해 평가결과의 객관성을 확보할 수 있을 것이다.

V. 결론 및 제언

1. 결론

그 동안 많은 조직에서 경쟁우위 창출의 일환으로 리더십 개발에 대한 투자를 점점 증가시켜 왔지만 실제 리더십개발 프로그램이 얼마나 효과적인지에 대하여 종합적인 시각에서 바라보려는 노력은 거의 이루어지지 않고 있다. 따라서 본 연구에서는 메타분석을 활용하여 국내 조직에서 운영되고 있는 리더십개발 프로그램 효과의 일반적 수준을 분석하고자 하였다. 이를 위하여 2000년에서 2010년 사이 국내에서 발행된 석·박사 학위논문, 학술지 게재 논문을 중심으로 자료를 수집하였고, 효과크기 산출공식에 따라 총 24편의 연구물에서 172개의 효과크기를 산출하였다. 그리고 평균효과크기를 활용하여 국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 전체 효과 및 평가수준, 조직유형, 교육대상, 교육방법, 교육기간, 측정방법에 따른 효과차이를 분석하였다. 마지막으로 연구결과와 선행연구자들이 제시한 논의에 기초하여 리더십개발 프로그램의 발전방안을 제시하였다.

효과크기를 분석한 결과, 리더십개발 프로그램의 전체 효과는 큰 효과로 나타났으며, 평가수준별로는 학습성취도 수준에서 상대적으로 가장 큰 효과가 있음을 알 수 있었다. 프로그램 운영 조직유형별로는 군대에서 이루어지는 리더십개발 프로그램의 효과가 가장 컸으며, 교육대상별로는 일반사원을 대상으로 하는 리더십개발 프로그램의 효과가 가장 크게 나타났다. 또한 리더십개발 프로그램의 교육방법별로는 토론중심의 프로그램 효과가 다른 유형에 비해 상대적으로 크게 나타났으며, 교육기간별로는 한 달 미만의 단기 교육 프로그램이 가장 큰 효과크기를 나타내고 있었다. 마지막으로 리더십개발 프로그램의 효과측정방법별로는 자기보고식 측정방법에 의한 프로그램의 효과가 다른 측정방법에 의한 프로그램 효과보다 큰 효과를 보이고 있었다.

마지막으로 국내 조직에서 운영되는 리더십개발 프로그램의 발전방안을 제시하면 다음과 같다. 첫째, 리더십교육에 대한 조직의 각 부서 및 직급 별 요구분석을 실시하여 그 결과에 기반한 맞춤형 리더십개발 프로그램이 개발·운영될 필요가 있으며, 둘째, 토론과 실습의 전략적 활용을 통한 학습자 중심의 교육이 이루어져야 할 것이다. 셋째, 단기집중교육과 OJT, 멘토링, 코칭 등을 통한 일터학습의 복합적 활용을 통해 순환적이고 지속적인 리더십개발을 추구할 필요가 있으며 넷째, 조직의 핵심 리더십개발 프로그램을 대상으로 이들의 개인, 집단, 조직 성과기여도를 평가하기 위한 노력이 이루어져야 한다. 또한 마지막으로 자기보고식, 타인평가, 다면평가를 복합적으로 활용하여 리더십개발 프로그램의 평가결과에 대한 객관성을 확보하려는 방안이 모색되어야 할 것이다.

2. 제언

본 연구를 바탕으로 후속연구를 위한 다음과 같은 사항을 제언할 수 있다.

첫째, 계량화된 메타분석과 질적 연구들의 결과를 비교·분석하는 연구가 이루어져야 한다. 이 연구는 계량적인 연구를 중심으로 메타분석을 실시하였다. 하지만 가장 바람직한 통

합적 문헌연구는 질적 연구들 사이에서도 자료를 수집하여 계량적 효과크기와 함께 비교, 논의하는 것으로 이에 대한 후속연구가 필요할 것이다.

둘째, 리더십개발 프로그램이 활성화되기 시작한 시점부터 지금까지의 연구결과들을 총체적으로 살펴봄으로써 시간의 흐름에 따른 리더십개발 프로그램의 효과 변화 추이를 연구할 필요가 있다. 이 연구는 2000년부터 2010년까지의 연구를 대상으로 했기 때문에 종단적인 분석이 불가능하며, 기간에 있어 한정적일 수밖에 없다. 따라서 리더십개발 프로그램의 효과를 보다 잘 이해하기 위해서는 연구물이 발행된 기간을 확대하여 연구를 수집·분석하는 후속연구를 진행할 필요가 있다.

셋째, 후속연구에서는 다양한 대상의 리더십개발 프로그램 효과 평가 연구를 종합하여 각 대상에 따른 프로그램의 효과차이를 살펴볼 필요가 있다. 이 연구는 특정 조직 내 성인 학습자를 대상으로 하는 리더십개발 프로그램들에만 초점을 두었기 때문에 그 범위가 매우 한정적이다. 따라서 이 연구의 결과를 다른 대상에 초점을 둔 리더십개발 프로그램 효과로 일반화하기에는 다소 무리가 있다. 실제 국내 많은 리더십개발 프로그램이 기업 구성원뿐만 아니라 학교의 교사 및 학생, 지역 사회구성원, 유아, 노인 등 다양한 사람들을 대상으로 하고 있는 만큼 각 대상별로 프로그램의 효과를 종합하여 비교·분석하는 노력이 의미가 있을 것이다.

넷째, 리더십개발 프로그램의 내용에 따른 효과차이를 구명할 필요가 있다. 리더십개발 프로그램의 경우 일주일 미만의 단기집중교육으로 운영되기도 하지만 6개월 이상의 장기교육으로 운영되기도 한다. 리더십개발이 장기적으로 이루어질 경우 리더십에 대한 이론뿐만 아니라 리더십을 개발하기 위한 다양한 활동들이 포함되기 때문에 리더십이론 중심의 단기집중교육과는 내용적인 면에서 상이한 점이 많다고 할 수 있다. 이에 리더십개발 프로그램의 효과를 보다 심도있게 분석하기 위해서는 교육기간뿐만 아니라 각 프로그램에서 다루고 있는 내용을 분석하여 내용에 따른 효과를 분석하기 위한 노력이 이루어져야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 권대봉. (2003). **인적자원개발 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰**. 서울: 원미사.
- 권양이. (2008). 노사상생 리더십 교육이 학습자의 리더십 능력에 미치는 영향. **한국인력개발학회**, 10(3), 145-174.
- 김계현. (2000). **심리상담학 연구**. 서울: 학지사.
- 김영원, 봉현철. (2003). Action Learning 프로그램의 효과평가에 관한 연구: (주) 효성 과장승격후보자과정의 사례를 중심으로. **인적자원개발연구**, 4(2), 29-60.
- 김정일. (2006). 리더십 개발/훈련의 통합적 접근. **속명 리더십 연구**, 3(1), 118-151.
- 문세연. (2006). **중소제조업 종사자의 일터학습과 관련변인**. 석사학위논문, 서울대학교.
- 박성민. (2002). **셀프리더십 프로그램 효과분석: K 기업 사례**. 석사학위논문, 연세대학교.
- 박은식, 이채식, 고정숙, 조영숙, 황대용, 박덕병. (2006). 농촌지역사회 리더의 역할지위별 리더십역량 중요성취도분석. **한국지역사회생활과학회지**, 17(1), 3-10.
- 손익준. (2007). **해군부사관의 리더십 핵심역량 진단도구 개발 및 적용**. 박사학위논문, 경남대학교
- 오성삼. (2002). **메타분석의 이론과 실제**. 서울: 건국대학교출판부.
- 유영만. (2000). **죽은 기업, 살아 있는 디지털 학습**. 서울: 한언출판사.
- 윤상웅. (2005). **변혁적 리더십이 조직의 효과성에 미치는 영향에 관한 연구 : 공공/민간 부문의 비교를 중심으로**. 석사학위논문, 서울시립대학교.
- 이성. (2006). 실천 중심의 리더십 개발교육 프로그램이 리더십 행동변화에 미치는 영향. **농업교육과 인적자원개발**, 38(3), 305-326.
- 이승주. (2005). **전략적 리더십**. 서울: 시그마 인사이트컴.
- 임효정. (2008). **외식기업의 서번트 리더십 프로그램 개발 연구**. 박사학위논문, 경기대학교.
- 장이철. (1998). 기업교육평가. **산업교육연구**, 4, 75-96.
- 전원보. (2007). 변혁적·거래적 리더십의 효과성 분석: 공·사조직 간의 비교. **한국공공관리학보**, 21(4), 1-24.

- 한상엽. (2009). 리더를 잘 육성하는 기업. *LG Business insight*, 2009.12.3, 23-33.
- 홍길표, 임효창. (2006). 공무원 교육훈련 프로그램의 효과성 결정요인에 관한 연구. *산학 경영연구*, 19(2). 95-116.
- Avolio, B. (2005). *Leadership development in balance* San Francisco: Jossey-Bass.
- Bayley, E. W. (1988). *A meta-analysis of evaluations of the effect of continuing education on clinical practice in the health professions*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania.
- Bramley, P. (1991). *Evaluating training effectiveness-translating theory into practice* London: McGraw-Hill Book Company.
- Brungardt, C. (1996). The making of leaders: A review of the research in leadership development and education. *The Journal of Leadership Studies*, 3(3), 81-95.
- Burke, M. J., & Day, R. R. (1986). A cumulative study of the effectiveness of managerial training. *Journal of Applied Psychology*, 71, 232-245.
- Carter, L., Giber, D., & Goldsmith, M. (2000). *Best Practices in Leadership Development Handbook* San Francisco: Jossey-Bass.
- Collins, D. B., & Holton III, E. F. (2004). The effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-Analysis of Studies from 1982 to 2001. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 217-284.
- Conger, J. A. (1992). *Learning to lead: The art of transforming managers into leader*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Cooper, H., & Hedges, L. V. (1994). *The handbook of Research Synthesis*. New York : Russell Sage Foundation.
- Driggs, G. E. (1999). Outcomes training goes formal. *Behavioral Health Management*, 19(4), 32-33.
- Fulmer, M., & Goldsmith, M. (2001). *The Leadership Investment*, New York, NY: AMACOM.
- Gordon, G. G. (1985). The Relationship of Corporate Culture to Industry Sector and Corporate Performance. In R. H. Kilman et al.(Eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*(pp. 103-125). San Francisco: Jossey-Bas Inc.

- Holt, D. H. (1993). *Management: principle and practice*(3rd ed.). New Jersey Practice-Hall, Inc.
- Holton, E. F. (1999). Performance domains and their boundaries. In R. J. Torraco(Ed.), *Advances in Developing Human Resources, Vol. 1* (pp. 26-46). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Holton, E. F., III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
- Hughes, R., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1993). *Leadership enhancing the lesson of experience*. Burr Ridge: Richard D, Irwin Inc.
- Lai, L. C. (1996). A meta-analysis of research on the effectiveness of leadership training programs. Unpublished doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- Lynham, S. A. (2000). Leadership Development: A review of the theory and literature. In P. Kuchinke (Ed.), *Proceedings of the 2000 Academy of Human Resource Development Annual Meeting*. Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Lynham, S. A., & Swanson, R. A. (1997). The development and evaluation of a model of responsible leadership for performance: Beginning the journey. *In Proceedings of the Academy of Human Resource Development* (pp. 22-23). Baton Rouge, LA: Academy of Human Resource Development.
- Martineu, J. W. (2003). Evaluating The Impact of Leader Development. In C. D. McCauley, & E. V. Van Velsor (Eds.), *The Center For Creative Leadership Handbook of Leadership Development(2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1998). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York: Lexington Books.
- McCauley, C. D., & Brutus, S. (1998). *Management development through job experiences*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- McCauley, C. D., & Van Velsor, E. V. (2003), *The Center For Creative Leadership Handbook of Leadership Development(2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pernick, R. (2001). Creating a leadership development program: Nine essential tasks.

Public Personnel Management, 30(4), 176-183.

Rainey, H. G. (1997). *Understanding and Managing Public Organizations*(2nd ed). San Francisco, California: Jossey-Bass Inc.

Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and science of the learning organization*. New York: Doubleday.

Sogunro, O. A. (1997). Impact of training on leadership development: Lessons from a leadership training program. *Evaluation Review*, 21(6), 713-737.

Swanson, R. A., & Holton, E. F. (1999). *Results: How to assess performance, learning, and perceptions in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.

Vicere, A. A., & Fulmer, R. M. (1998). *Leadership by design*. Boston, MA: Harvard Business School.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.

Zhang, J. (1999). *Effects of management training on trainees' learning, job performance, and organization results: A meta-analysis of evaluation studies from 1983-1997*. Unpublished doctoral dissertation, Oklahoma State University.

- 최초접수일 : 2011년 2월 9일
- 논문심사일 :
 - 1차 외부심사일 : 2011년 2월 14일 ~ 25일
 - 2차 편집위심사일 : 2011년 3월 4일
- 게재확정일 : 2011년 3월 22일

Abstract

A Meta-Analysis on the Effects of Leadership Development Programs in Korea

Jin-mo Kim, Hyun-mi Ju, Sang-yoon Jang

The purpose of this study was to analyze the effects of leadership development programs through the method of meta-analysis and to suggest some strategies for corporation to facilitate the improvement of leadership development programs. For this purpose, we collected 24 studies conducted in Korea from 2000 to 2010 and calculated over the 172 effect size from selected studies.

After the research method, results, and appendix from each article were closely reviewed, the mean effect sizes were analyzed in overall and compared in terms of evaluation level, trainee, instructional method, training period, and measurement method. As a result, the effects of leadership development programs in Korea was great, especially the effects of learning level were much higher than other levels. The program was more effective for military, rank-and-file workers, discussion of less than a month, and self-reported evaluation.

Based on the result of meta analysis, we suggested some strategies for corporation to facilitate the improvement of leadership development programs. First, the organizations need to develop customized leadership programs based on the result of needs assessments focusing on the training targets. Second, discussion and practice should be used strategically as main training methods in the leadership development programs. Third, the organizations should pursue long-term leadership development through the combination of short-term intensive training and workplace learning. Fourth, the evaluators should assess program effects on individual, group, and organizational performance for the core leadership development programs in the organization. Lastly, it needs to get the objective evaluation results of leadership development programs through mixed utilization of self-report, evaluations of other people and 360-degree evaluations.

Key words : *Leadership development program, Meta-analysis, Effect size*