

학교장의 진정성 리더십 영향 요인에 관한 통합적 문헌고찰

김 지 현(성균관대학교 박사)*

요 약

본 연구의 목적은 교육기관을 대상으로 수행된 학교장의 진정성 리더십에 관한 문헌을 고찰하여 일반적 특성을 도출하고 영향 요인을 통합적으로 구명하는 데 있다. 이를 위하여 Torraco(2005, 2016a, 2016b)의 통합적 문헌고찰 방법론에 따라 최종적으로 선정된 논문 총 15편을 분석하였다. Gardner 외(2011) 및 이정환과 박한규(2013)의 연구모형을 토대로, 학교장의 진정성 리더십이 영향을 미치는 요인을 개인차원 요인, 조직차원 요인, 관계차원 요인으로 범주화한 후 종합적으로 분석하였고 그 결과는 다음과 같다.

우선 학교장의 진정성 리더십에 관한 일반적 특성은 연구자, 발표연도, 논문유형, 연구목적, 연구유형, 연구방법, 측정도구, 분석방법, 연구대상의 준거를 설정하여 자료를 추출하였다. 다음으로 진정성 리더십이 영향을 미치는 개인차원 요인으로 직무만족, 조직적응, 직무성과, 조직몰입, 조직헌신, 교사효능감, 주관적 경력성공, 자기주도 학습능력, 팔로워십, 무형식 학습활동, 소명의식, 심리적웰빙을 제시하였고, 조직차원 요인으로 조직문화, 조직풍토, 조직성과, 집단적 교사효능감을, 관계차원 요인으로는 학교장-교사 교환관계(LMX), 교사임파워먼트, 학교장신뢰, 교장-교사 신뢰관계를 제시하였다. 한편 학교장의 진정성 리더십과 결과변인 간의 관계를 검증한 연구가 중심이어서 향후 진정성 리더십의 선행변인에 관한 연구가 수행될 필요가 있다. 이러한 연구 결과에 기초하여 논의하였고 후속연구를 위한 방향에 대해 제언하였다.

[주제어] : 진정성 리더십, 통합적 문헌고찰

I. 서 론

변동적(Volatility)이고 불확실(Uncertainty)하며 복잡(Complexity)하고 모호(Ambiguity)한 뷰카(VUCA) 시대에(Horney, Pasmore, & O'Shea, 2010; Lawrence, 2013) 경제, 정치, 문화, 교육 등 모든 분야에서 진정성(authenticity)이라는 단어가 빈번히 등장하고 있다.

* 교신저자(most918@naver.com)
■ 접수일(2020.06.24), 심사일(2020.07.06), 게재확정일(2020.08.10)

이는 사회가 빠르게 변화하고 예측이 불가능한 시기일수록 달라지는 조직 환경에서 흔들림 없이 중심을 잡아줄 핵심 가치가 바로 진실된 마음 즉 진정성이기 때문이다. 이러한 VUCA 상황에서 조직 역량을 강화하기 위해서는 리더의 구성원에 대한 신뢰, 리더의 개방성, 퍼실리테이션, 질문과 경청, 자기인식의 정서처리, 소통하는 협업, 조직구조의 유연성과 같은 프로세스가 적용되어야 할 것이다(김성남, 2017). 디지털 지능정보 사회로 패러다임이 이동하면서 사회가 요구하는 리더를 육성하기 위하여 미래 교육에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다(김지현, 2017). 교육 현장에서 이러한 미래 교육을 견인할 리더는 창의성, 인간존중, 이슈창안, 공감 등의 역량을 갖추고(최우재, 신제구, 백기복, 2018), 구성원과 투명하게 정보를 공유하고 공감하면서 수평적 의사결정을 하는 진정성 리더십을 갖추어야 할 것이다.

진정성 있는 리더에 관한 연구는 2004년 네브라스카-링컨 대학교의 갤럽 리더십 연구소에서 진정성 리더십 이론 개발을 목표로 '2004 Gallop Leadership Summit'을 개최하고, 2005년 'The Leadership Quarterly'에 진정성 리더십에 관한 특별호를 발표하면서 한층 고조되었다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005). 이 연구에서는 리더의 스타일에 따른 리더십 기술을 강조했던 기존의 리더십 이론과 달리 리더 자신의 진실한 품성에 관해 중점적으로 논의되었다(Avolio & Gardner, 2005). 비윤리적인 미국 기업의 회계 부정사건 등에 대한 반성으로 진정성 리더십이 주목받기 시작하면서 먼저 경영학 분야에서 경험적 및 개념적 연구가 활발하게 수행되었다. 이에 국내에서도 처음에는 주로 기업을 대상으로 실증적 및 이론적 연구가 이루어지다가 점차로 공공기관, 군·경찰조직, 의료기관, 교육기관 등으로 확대되어 실시되고 있다(김지현, 이정언, 2019). 따라서 디지털 시대에 미래 교육을 위해서는 창의적이고 융합적인 가치를 창출하고 진정한 삶과 자기성찰로 구성원과 함께 공감하는 진정성 리더십이 더욱 요구되고 있다(이형주, 엄준용, 2019). 그러나 이러한 가치를 구현하고 미래의 리더를 키워내는 교육기관에서는 정작 진정성 리더십에 대한 연구가 미흡한 실정이다. 예를 들어, 지난 10여 년 동안 국내에서 수행된 553여 편의 진정성 리더십 관련 연구 중 교육기관을 대상으로 한 연구는 24편에 불과하다. 다만 최근 들어 진정성 리더십에 관한 연구가 점차로 증가하고 있어 향후 이러한 연구가 지속적으로 확대될 것으로 기대되고 있다. 나아가 국내 교육 현장의 진정성 리더십에 관한 연구 결과가 축적되면 국외 학술 논문과의 비교 연구도 가능해질 것이다.

이러한 맥락에서 본 연구는 두 가지 목적을 가지고 수행되었다. 먼저, 최근 10여 년간 국내 교육기관을 대상으로 실시된 학교장의 진정성 리더십에 관한 문헌의 일반적 특성을 파악하고 이를 종합적으로 분석하여 진정성 리더십이 영향을 미치는 관련 변인을 통합적으로 제시한 개념적 모형(conceptual model)을 설계하는 것이다. 이를 위해

Torraco(2005, 2016a, 2016b)의 통합적 문헌고찰 방법론을 활용하고 Whitemore와 Knafel(2005)의 방법론을 부분 적용하여 문헌을 분석하였다. 그리고 선행연구를 바탕으로 학교장의 진정성 리더십이 영향을 미치는 요인을 개인차원 요인, 조직차원 요인, 관계차원 요인으로 분류하여 진정성 리더십과 결과변인과의 관계를 탐색하였다. 본 연구의 두 번째 목적은 이러한 종합적 문헌 분석과 개념적 모형 제시를 통하여 향후 교육 현장에서 진정성 리더십에 관한 실증적 및 실천적 연구가 활성화 될 수 있도록 시사점을 제공하는 것이다. 교육 분야에서 진정성 리더십에 관한 연구가 지속적으로 증가하고 있는 이에 대한 심도 있는 연구가 필요한 시점임을 고려할 때, 기존 연구에 대한 체계적인 분석과 개념적 모형 제시는 향후 연구에 큰 시사점을 줄 것으로 기대되기 때문이다.

II. 이론적 배경

1. 진정성 리더십의 개념

진정성 리더십의 핵심개념인 진정성(authenticity)은 고대 그리스 철학에 근원을 두고 “너 자신을 알라”라는 철학적 언명에서 출발하여(Harter, 2002) 인본주의 심리학, 실존주의 철학, 현상학 등을 거쳐 긍정심리학(Seligman, 2000)으로 연결되어 왔다. Kernis와 Goldman(2006)은 이러한 철학적 관점을 근거로 진정성을 개인의 일상에서 진실된 자아가 방해받지 않고 자신의 의지에 따라 작동되는 것이라고 정의하였다(김지현, 고장완, 2017). 그들은 진정성을 인식, 편향되지 않은 프로세싱, 행동, 관계지향성으로 구성된 다중성분 개념으로 보았고(Kernis & Goldman, 2006) 이는 진정성 리더십 연구에 이론적 근거를 제공하였다(Gardner, Avolio, & Walumbwa, 2005; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008; Spitzmuller & Ilies, 2010). Harter(2002)는 진정성을 자신의 생각, 감정, 욕구, 선호, 신념과 같은 개인적 경험을 통해서 자아를 인식하고 자신의 생각과 신념을 솔직하게 표현함으로써 진실된 자기 자신(true self)과 일치하는 행동을 하는 것이라고 정의하였다(Luthans & Avolio, 2003).

진정성 리더십에 대한 연구는 2003년부터 활발하게 논의되기 시작하였다. Luthans와 Avolio(2003)는 진정성 리더십을 긍정적 심리자본과 고도로 개발된 긍정적 조직 풍토를 통해 자기인식과 자기규제 행동을 거쳐 스스로를 개발하고 구성원들의 발전을 촉진하는 과정으로 정의하였다. 진정성 리더십은 긍정심리학의 기본 개념을 반영하면서 모든 긍정 리더십의 뿌리 구조(root construct)가 된다(Avolio & Gardner, 2005). 진정한 리더는 높은 수준의 자기인식으로 자신의 가치 기준과 신념에 따라 행동하고 구성원과 신뢰를

가지고 투명하게 교류하며 자신감 있고 낙관적이며 높은 도덕적 성격을 소유한 사람이다(Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & May, 2004).

교육학 분야에서 이루어진 진정성 리더십에 관한 연구를 살펴보면, Bhindi와 Duignan(1997)은 진정성 리더십을 진정성(authenticity), 의도성(intentionality), 영성(spirituality), 민감성(sensibility)의 4가지 구성요소로 정의하였고, 진정성은 핵심적이고 유의미한 가치를 추구하는 조직 구조 내에서 의미 있는 관계를 통해서 진정한 자신을 발견하는 것이라고 하였다. Begley(2001)는 진정성 리더십을 효과적인 전문성, 건전한 윤리, 반성적 의식의 실천과 같은 것으로 보았고, 리더가 주변 환경에 희망적이고 확장 가능하며 비전을 제시하고 창조적으로 반응하는 리더십이라고 정의하였다. 이후 Begley(2004)는 기존의 진정성 리더십의 개념에서 자기 이해(self-knowledge)의 중요성을 인식하였고, 이는 진정성(Kernis & Goldman, 2006) 및 진정성 리더십(Gardner et al., 2005; George, 2003) 개념에 관한 대부분의 연구에서 중심이 되는 특징으로 다루어졌다(Gardner, Coglisier, Davis, & Dickens, 2011). Starratt(2004)는 진정한 교육 리더(authentic educational leader)가 학교에서 진정한 교수 및 학습을 촉진하고 지원하는 리더십을 발휘하기 위해서는 진정성(authenticity), 책임감(responsibility), 존재감(presence)의 세 가지 윤리에 헌신할 것을 요구하였다. Whitehead(2009)는 진정성 리더는 (1)자기를 인식하고 겸손하며 항상 개선을 추구하고 구성원들을 인식하면서 그들의 행복을 살피고 (2)높은 수준의 신뢰를 조성하기 위하여 윤리적이고 도덕적인 틀을 구축하며 (3)사회적 가치 구조 내에서 조직의 성공에 헌신한다고 하였다.

2. 진정성 리더십의 구성 요소 및 측정 도구

갤럽 리더십 연구소의 Avolio, Gardner, Luthans 등의 학자들은 진정성 리더십의 개념적 정의를 확립하기 위해 Kernis(2003)의 진정성에 관한 다중성분 구성개념을 근간으로 하는 진정성 리더십 모형을 개발하였다(Gardner et al., 2005). Kernis(2003)는 네 가지 구성요소로 인식(awareness), 편향되지 않은 정보처리(unbiased processing), 행동(action), 관계성(relational)을 제시하였다. 또한 Ilies, Morgeson과 Nahrgang(2005)은 Kernis의 관점을 근거로 자기인식, 편향되지 않은 프로세싱, 진정성 있는 행동, 진정한 관계 지향을 진정성 리더십의 구성 요소로 보았다. 이러한 개발 모형을 바탕으로 Walumbwa 외(2008)는 관련 문헌 연구와 타당도 검증을 통해 진정성 리더십의 네 가지 하위 변인을 도출하기에 이르렀다. 하위변인은 자기인식(self-awareness), 내면화된 도덕적 시각(internalized moral perspective), 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information), 관계의 투명성(relational transparency)으로 현재 실증적 및 이론적 연구

등에서 광범위하게 인용되고 있다.

Kernis와 Goldman(2006)의 4요인 45문항의 진정성 측정 척도(The Authenticity Inventory: AI)를 바탕으로 Avolio, Gardner와 Walumbwa(2007)는 4요인 16문항의 진정성 리더십 척도(Authentic Leadership Questionnaire: ALQ)를 개발하였고, Walumbwa 외(2008)는 미국, 중국 및 케냐의 기업을 대상으로 ALQ의 요인분석을 통해 타당도와 신뢰도를 검증하였다(김지현, 고장완, 이정연, 2018).

국내에서는 ALQ를 한국 기업에 적용하기 위하여 타당성을 탐색한 연구(최항석, 이지숙, 2010; 홍성화, 2013)가 있다. 민동화(2019)는 국내 기업 구성원을 대상으로 진정성 리더십 구성 개념에 관한 질적 연구를 수행하였고, 이를 활용해서 4요인 15문항의 진정성 리더십 척도(Authentic Leadership Scale: ALS)를 개발하였다. 한편 김지현 외(2018)는 한국의 교육현장에 적용할 수 있는 진정성 리더십 척도를 개발하고자 전국의 초등학교, 중학교 및 고등학교 교사를 대상으로 한 설문 자료를 바탕으로 ALQ를 수정하고 타당화하여 3요인 15문항의 척도를 개발하였다. 이러한 진정성 및 진정성 리더십 구성개념의 조작화는 삼각측량을 가능하게 하고(Neuman, 2002), 척도 개발 연구를 통해 개인의 진정성과 진정성 리더십의 상호작용에 대한 통찰력을 제공할 것이다(Gardner et al., 2011).

3. 진정성 리더십의 변인 관련 선행연구

진정성 리더십에 관한 연구는 Walumbwa 외(2008)가 ALQ의 타당도와 신뢰도를 검증한 이후 본격적으로 이루어졌고, 국내에서는 경영학을 중심으로 다양한 분야에서 활발하게 연구가 수행되어 2019년 기준으로 553여 편의 논문이 발표되었다.

진정성 리더십과 관련된 연구 결과들을 종합해보면 크게 세 가지 영역으로 구분할 수 있다. 첫째는 진정성 리더십의 개념, 하위 구성요소, 진정성 리더십 개발에 관한 연구이다. 둘째는 진정성 리더십과 결과변인들과의 관계에 대한 연구이다. 셋째는 진정성 리더십과 결과변인의 관계에 있어서 진정성 리더십이 어떤 매개변인이나 조절변인을 통해서 결과변인에 영향을 미치는지에 대한 연구이다(최우재, 조운형, 2013; 이정환, 박한규, 2013).

이정환과 박한규(2013)는 진정성 리더십의 효과 요인을 구명하기 위하여 총 21편의 문헌을 통합적으로 고찰하고 분석하였다. 연구 모형은 개인 차원의 효과 요인과 조직 차원의 효과 요인으로 관점을 구분하여 설계하였다. 연구 결과, 심리적 요인, 관계적 요인, 조직 문화 요인, 조직 성과 요인, 매개 역할 요인의 5가지 요인을 도출하였다. 여기서 심리적 요인으로 나타난 변인은 개인의 심리와 직무 태도를 나타내고 있기 때문에

구성원이 인식하는 리더의 자아인식을 강화해 주어야 한다고 주장하였다. 또한 매개변인들을 제시하면서 심리적 자본의 매개 역할을 강화하여 진성리더십의 효과를 제고해야 한다고 하였다. 윤정구 외(2011)는 진성리더십이 관련 변인들을 통해 조직효과성을 제고할 수 있도록 설계된 이론적 모형을 검증하는 연구의 중요성을 지적하였다. 김민수와 장환영(2018)은 진성리더십을 포함한 학교장 리더십 관련 논문 88편을 선정하여 연구경향을 분석한 결과, 종속변인 및 매개변인을 통한 리더십 효과 분석, 리더십 이론 및 개념 탐색, 리더십 행동특성 분석의 순서로 많이 연구되었다고 밝혔다. Gardner 외(2011)는 문헌고찰을 통해 13편의 논문을 분석하면서 진정성 리더십의 구성 개념 정의 및 개발을 역사적으로 살펴보았다. 이어 진정성 리더십과 관련된 91편의 논문을 종합적으로 분석하여 이론적 연구, 실증적 연구 및 실천적 연구로 분류하였다. 이 중에서 25편의 실증적 연구 논문을 대상으로 진정성 리더십의 영향 요인을 분석하여 리더 차원, 팔로워 차원, 조직 차원으로 구분하면서 결과변인들을 유형화하였다. 또한 후속 연구를 위해 확고한 이론 체계 구축, 법칙적 관계망(nomological network) 확립, 보다 엄격하고 다양한 연구방법 적용, 진정성 팔로워십 및 진정성 리더십 개발 등의 연구 방향을 제안하였다. 또한 Avolio와 Gardner(2005)는 진정성 있는 리더가 팔로워에게 영향을 미치는 변인들을 밝히면서 진정성 리더십 개발 이론을 제시하였다.

Ⅲ. 연구 방법

1. 연구 절차

본 연구는 국내 교육기관의 진정성 리더십과 관련된 논문의 특징을 파악하고 영향 요인을 분석하기 위하여 Torraco(2005, 2016a, 2016b)가 제시한 통합적 문헌고찰(integrative literature review) 방법론을 사용하였다. 통합적 문헌고찰은 어떤 주제에 관해 여러 문헌을 살펴보고 종합하면서 새로운 개념적 모형이나 관점을 통합적으로 제시하는 연구 방법이다(Torraco, 2005). 먼저 오랫동안 논의된 원숙한 주제(mature topic)에 관한 통합적 문헌고찰은 주제의 지식 기반을 확장하고 새로운 관점을 제시하면서 유의미한 재개념화(reconceptualization)를 가능하게 한다. 다음으로 새롭게 부각된 주제에 관한 통합적 문헌고찰은 총체적(holistic) 개념화를 거쳐 개념적 모형이나 관점을 제시하며 초기(initial or preliminary) 개념화를 가능하게 한다(Torraco, 2005). 반면에 체계적 문헌고찰(systematic review)은 특정 주제에 관한 모든 연구 자료를 빠짐없이 수집하고 연구 결과들이 신뢰성이 있는지 객관적인 평가를 거쳐 이질적인 것을 파악하고 편향을 줄이

는 일련의 과정이다. 체계적 문헌고찰은 통계적 방법론을 적용하는 메타분석을 과정의 일부로 사용하기도 한다. 위와 같은 논의를 토대로, 본 연구는 Torraco(2005) 및 선행연구(박혜선, 이찬, 2012; 이정환, 박한규, 2013; 오진주, 김진모, 2013; 양인준, 고희원, 강혜림, 2019)가 제시한 통합적 문헌고찰의 절차와 방법(Callahan, 2014) 등에 근거하여 <표 1>과 같이 진행하였다.

<표 1> 연구 절차

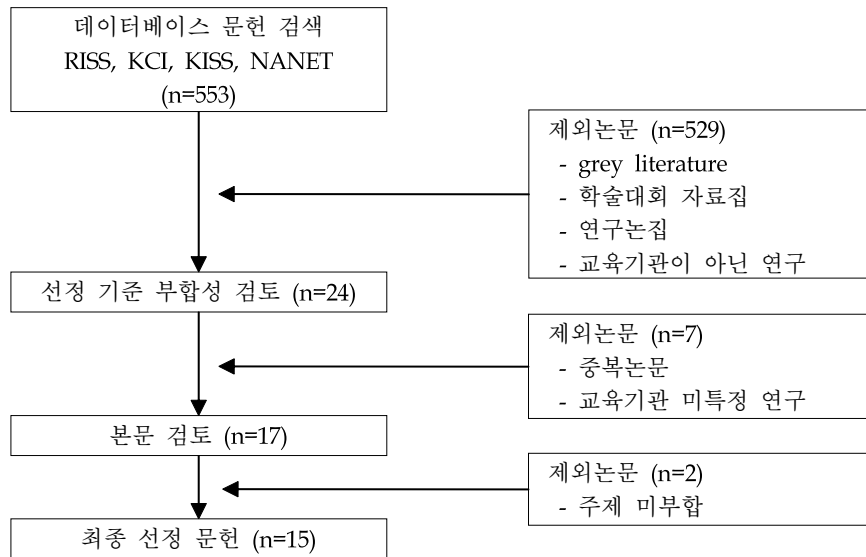
단계	내용
개념 구조화	안내이론(guiding theory) 채택
문헌 수집	검색 핵심단어 및 절차 설정
	검색 데이터베이스 설정 선정 및 제외의 준거 설정
문헌 분석	분석 방법 설정
	비판적 분석 실시
결과 기술	분석 내용 종합
	개념적 모형(Conceptual model) 설계 후속 연구 문제 제시

2. 문헌 수집

본 연구의 문헌 수집을 위해서 Callahan(2014)의 방법론을 활용하였다. Callahan(2014)은 문헌고찰의 기초를 형성하는 문헌 수집의 프로세스를 명확히(clear) 하는 것이 엄격한 고찰에 필수적이라고 하면서 방법론으로 6가지 요소(The Six W's)를 제시하였다. 본 연구에서는 2008년부터 2019년까지 교육기관을 대상으로 수행된 진정성 리더십에 관한 국내 학술지 게재 논문 및 학위논문을 분석 대상으로 선정하였다. 분석 대상 선정 준거는 (1)교육기관의 진정성 리더십과 관련된 질적으로 우수한 논문으로 (2) 학위논문 또는 KCI에 등재된 논문이거나 (3)이론적으로 밝혀진 질적연구 및 실증적으로 구명된 양적연구 등으로 설정하였다. 문헌 검색은 학술연구정보서비스(RISS), 한국학술지인용색인(KCI), 한국학술정보(KISS), 국회전자도서관(NANET) 등을 이용하였다. 본 연구에서 키워드로 설정한 '진정성 리더십', '진성 리더십', '오센틱 리더십', '진실 리더십', 'Authentic Leadership' 으로 검색한 결과, 학술지논문 258편, 학위논문 295편으로 총 553편이 1차 검색 대상으로 선정되었다. 분석할 문헌을 선정하기 위한 제외 준거는 (1) 학위논문 및 학술지 게재 논문이 아닌 연구, (2)grey literature, 학술대회 자료집, 연구논집, (3)대상이 교육기관이 아닌 연구 등으로 설정하였다. 여기서 교육기관은 유치원, 초

등학교, 중학교 및 고등학교로 한정하였다. 교육기관만을 대상으로 하고 제외 준거를 적용하여 제목과 초록을 중심으로 검토하여 529편을 제외하였다. 2차 검토 문헌으로 선정된 24편은 전문을 확보하여 면밀히 검토하였으며 중복된 논문 5편, 연구 대상이 다른 조직도 포함하고 있으면서 교육기관으로 특정되지 않은 연구 2편을 제외하였고, 선정된 17편의 문헌이 선정기준에 부합하는지 재검토하였다. 마지막 단계에서는 17편 문헌의 참고문헌을 바탕으로 추가문헌이 있는지 확인하였고 연구대상이 학생 등으로 주제에 부합하지 않은 2편의 논문을 제외하여 [그림 1]과 같이 최종적으로 15편의 문헌을 선정하였다. 연구유형은 실증적 연구가 15편으로 양적연구 13편(87%), 질적연구 2편(13%)으로 나타났다. 연구대상은 중복을 허용하여 유치원 교사가 2편(9%), 초등교사가 7편(32%), 중학교 교사가 8편(36%), 고등학교 교사가 6편(23%)으로 나타났다.

국내에서는 2008년부터 진정성 리더십에 관한 연구가 주로 기업을 중심으로 이루어지다가 2012년을 기점으로 교육 기관으로 확대되면서 꾸준히 진행되고 있다. 이에 기업 등 교육기관 외에서 수행된 논문(n=529; 96%)과 비교해 보면 교육기관을 대상으로 이루어진 논문(n=24; 4%)은 상대적으로 낮은 비율을 보이고 있다. 향후 교육기관에서 진정성 리더십에 관한 연구 활동이 지속적으로 활성화될 필요가 있다.



[그림 1] 문헌수집 과정

3. 문헌 분석

엄격한 문헌 고찰은 비판적 성찰과 비판적 분석을 포함한다(Torraco, 2005; Callahan,

2014). Whitemore와 Knafl(2005)은 통합적 문헌고찰은 실증적 및 이론적 연구 등의 다양한 방법론을 포함하여 수행되기 때문에 논문의 질을 평가하는 과정이 매우 복잡하여 최적화된 표준은 없다고 하였다(Jadad, Moher, & Klassen, 1998). 그러므로 문헌들에 대해 방법론적 평가와 이론적 평가를 수행하고 문헌의 선정 기준 및 제외 기준을 엄격하게 적용해야 한다고 언급하였다. Whitemore와 Knafl(2005)은 주요 출처에 대해 철저히 고편향되지 않은 해석을 수행하고 범주화된 자료를 추출하여 매트릭스로 제시하며 반복적으로 비교해야 한다고 하였다. 이에 Whitemore와 Knafl(2005)이 제시한 내용과 문헌 평가지(Hawker, Payne, Kerr, Hardey, & Powell, 2002)를 바탕으로 본 연구의 목적에 맞게 선정된 구조화된 형식을 이용하여 범주화하여 분석하였다.

위와 같은 연구를 바탕으로, 최종적으로 선정된 논문 15편의 특성을 각 논문별로 연구자, 발표연도, 논문유형, 연구목적, 연구유형, 연구방법, 측정도구, 분석방법, 연구대상으로 구성된 분석 틀을 설정하고 문헌을 분석하고 자료를 추출하였다. 또한 유형별로 도출된 내용을 반복해서 확인하고 연구자 2인이 체크리스트 형식으로 심도 있게 평가하였고 연구자 간에 불일치 항목에 대해서는 충분한 논의를 거쳐 오류를 제거하고 공통된 합의점을 도출하였다. 논문의 일반적 특성 결과는 <표 2>와 같다. 또한 진정성 리더십의 영향 요인에 관한 선행 연구를 분석하여 종합한 표를 <표 3, 4, 5>와 같이 제시하였다. 진정성 리더십과 진정성 리더십이 영향을 미치는 결과변인들을 독립변인, 종속변인, 매개변인의 관계로 상정하여 인과관계를 기술하였다.

4. 모형 설계

통합적 문헌고찰에서 개념 구조화(conceptual structuring)를 위해서는 안내이론(guiding theory)이나 경쟁모형(competing model) 또는 주제에 대한 관점을 채택해야 한다(Torraco, 2005). 본 연구의 개념적 모형은 Gardner 외(2011)의 연구와 이정환과 박한규(2013)의 연구에서 제시된 요인 모형을 기반으로 설계되었다. Gardner 외(2011)의 문헌고찰 연구에서는 진정성 리더십 관련 변인을 리더 차원, 팔로워 차원, 조직 차원으로 구분하였고, 이정환과 박한규(2013)의 연구에서는 개인 차원과 조직 차원의 효과 요인으로 분류하고, 개인 차원은 심리적 요인과 관계적 요인으로, 조직 차원은 문화 요인과 성과 요인으로 변인의 특성을 반영하여 세분화하였다. 따라서 본 연구에서는 위에서 언급한 선행연구를 기반으로 동질성, 상호배타성, 포괄성의 원칙에 따라 진정성 리더십의 영향 요인을 개인차원 요인, 조직차원 요인, 관계차원 요인으로 범주화하여 비판적으로 고찰하면서 변인 간의 인과관계를 종합하여 도식화한 개념적 모형을 제시하였다.

IV. 연구 결과

1. 분석 문헌의 일반적 특성

본 연구의 목적에 맞게 설정된 유형별로 분석을 수행하였고 분석 논문의 일반적 특성을 도출하여 <표 2>와 같이 제시하였다. 본 연구에서 최종 선정된 논문 15편은 모두 경험적(empirical) 연구로 이론적(theoretical) 연구나 방법론적(methodological) 연구 등은 보고되지 않았다. 경험적 연구 중에서 양적연구(n=13; 87%)가 질적연구(n=2; 13%)에 비해 높은 비율로 편중되어 있음을 확인하였고 혼합(mixed)연구는 발견되지 않았다. 이러한 추세는 양적연구는 주로 설문조사를 통해 연구결과를 계량화한 통계 분석을 실시함으로써 일반화 가능성이 크고 객관적인 연구결과를 도출할 수 있기 때문인 것으로 보인다. 양적연구의 다변량 통계는 구조방정식모형(n=10; 77%; AMOS)을 주로 사용하였고 다음으로 다중회귀분석(n=2; 15%; MRA)으로 OLS(Ordinary Least Squares) 회귀 및 Baron과 Kenny(1986)의 검증방법을 활용하였으며, 척도 타당화 연구는 탐색적 요인분석/확인적 요인분석(n=1; 8%)을 사용하였다. 교육기관의 진정성 리더십을 대상으로 한 메타분석은 수행되지 않았고 이는 아직 충분한 논문이 축적되지 않았기 때문이라고 보인다. 그러나 김지현과 이정연(2019)은 교육기관을 포함한 모든 조직을 대상으로 수행한 진정성 리더십에 관한 메타분석 논문을 발표한 바 있다. 범주형 변수 분석, 종단연구를 통한 풍부한 선형 통계 기법을 활용한 연구는 보고되지 않았다. 질적연구는 총 2편으로 각각 Erickson(1986) 및 Colaizzi(1978)의 질적 연구방법을 활용하여 분석한 현상학적 연구였다. 설문조사를 위한 진정성 리더십 측정도구는 Avolio 외(2007) 및 Walumbwa 외(2008)의 ALQ를 사용하였다. 김선주(2016)는 ALQ를 초등학교 현장에 적합하도록 수정하고 내용타당도와 요인분석을 거쳐 3요인 10문항으로 산출하였다. 김지현 외(2018)는 교사를 대상으로 ALQ를 수정하고 타당화하여 3요인 15문항으로 재구성하였고, 이형주와 엄준용(2019)은 ALQ를 내용타당도 및 안면타당도를 거쳐 4요인 13문항으로 수정하였다. 이와 같이 외국의 조직구조나 맥락에서 개발된 기존의 ALQ의 문항을 국내 상황에 맞게 재구성하는 연구는 수행되고 있으나 한국의 교육현장에 적합한 문항 개발을 위한 정교하고 체계적인 연구는 아직 보고되지 않고 있다.

<표 2> 학교장의 진정성 리더십 관련 논문의 일반적 특성

연구자	연도	논문유형	연구목적	연구유형 연구방법	측정도구 분석방법	연구대상
김대영 배을규 한미자	2013	학술지 논문	유아교육기관장의 진성리더십, 교사 자기주도학습, 조직몰입의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	유치원 교사 332명 어린이집교사 399명
류근하 최은수	2013	학술지 논문	학교장의 오센틱 리더십, 학교조직문화, 교사효능감, 교직원신인의 구조적 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	중학교 교사 390명 고등학교교사 333명
조인숙	2015	석사학위 논문	초등학교 교사의 관리자에 대한 진정성 체험 분석	질적연구 체험분석	Erickson	초등 교사 33명
이봉재 강경석	2016	학술지 논문	초등학교장의 진성리더십, LMX, 팔로워십 및 교직원신인의 구조적 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	초등교사 646명
김지현 고장완	2016	학술지 논문	학교장의 진정성 리더십, 교사효능감, 학교조직효과성의 영향관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	중학교 교사 202명
김선주	2016	박사학위 논문	학교장의 오센틱 리더십, 조직문화, 조직몰입, 학교조직효과성의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ수정 AMOS	초등 교사 410명
오인자	2016	석사학위 논문	학교장의 진성리더십, 교사 주관적 경력 성공, 무형식 학습활동의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	중, 고 교사 380명
윤상보	2016	석사학위 논문	학교장의 진정한 지도성이 교사효능감 및 교직원신인에 미치는 영향 분석	양적연구 설문조사	ALQ OLS	초등 교사 611명
이기용	2017	학술지 논문	초등학교장의 오센틱 리더십, 조직문화, 학교조직효과성의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ MRA	초등 교사 300명
김지현 고장완	2017	학술지 논문	중학교 교장의 진정성 리더십, 교사효능감, 조직몰입, 조직효과성의 구조적 관계	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	중학교 교사 792명
김지현 고장완 이정언	2018	학술지 논문	진정성 리더십 척도 타당화 연구	양적연구 설문조사	ALQ수정 EFA CFA	초,중,고 교사 236명
이나미	2018	박사학위 논문	원장의 진정성 리더십, 교사 소명의식, 조직풍토, 교사 직무만족도의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	유치원 교사 393명
이형주 엄준용	2019	학술지 논문	교장의 진정성 리더십, 교사임파워먼트, 학교장신뢰, 조직효과성의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ수정 AMOS	중학교 교사 259명 고등학교교사 458명
주영효	2019	학술지 논문	질적 연구방법을 활용한 교장의 진정성 리더십 의미 구조 분석	질적연구 심층면담	Colaizzi 현상학	초,중,고 교사 12명 교장 6명
안성아	2019	석사학위 논문	학교장의 진정성 리더십, 교사 심리적웰빙, 학교조직효과성의 관계 분석	양적연구 설문조사	ALQ AMOS	중학교 교사 362명

2. 학교장의 진정성 리더십 영향 요인

본 연구는 선행연구의 분석을 근거로 설계한 개념적 모형을 기준으로 국내 교육기관의 진정성 리더십 관련 영향 요인을 개인차원 요인, 조직차원 요인, 관계차원 요인으로 분류하였다. 이를 바탕으로 진정성 리더십이 관련 변인에 어떠한 영향을 미치는지 분석하고 이를 종합하여 개념적 모형을 [그림 2]와 같이 제시하였다.

가. 진정성 리더십의 개인차원 요인

진정성 리더십이 영향을 미치는 개인차원 요인은 직무만족, 조직적응, 직무성과, 조직몰입, 교사효능감, 교직헌신, 자기주도 학습능력, 팔로워십, 주관적 경력성공, 무형식 학습활동, 소명의식, 심리적웰빙으로 총 12개의 하위변인이 도출되었다.

김지현과 고장완(2016), 이기용(2017), 김지현과 고장완(2017), 이나미(2018), 이형주와 엄준용(2019), 안성아(2019)의 연구에서 진정성 리더십은 직무만족에 직접적으로 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 김지현과 고장완(2016)의 연구에서는 진정성 리더십이 교사효능감을 매개변인으로, 이기용(2017)의 연구에서는 학교조직문화, 김지현과 고장완(2017)의 연구에서는 조직몰입, 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서는 교사임과워먼트와 학교장신뢰, 이나미(2018)의 연구에서는 교사의 소명의식 및 유치원의 조직풍토, 안성아(2019)의 연구에서는 교사의 심리적웰빙을 매개변인으로 직무만족에 모두 부분매개효과를 보여주었다. 한편 김지현과 고장완(2016), 이기용(2017), 김지현과 고장완(2017) 및 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서 진정성 리더십이 직무만족에 미치는 직접효과보다는 매개변인을 통해서 직무만족에 미치는 간접효과가 더 크다는 사실이 확인되었다. 이러한 결과는 직무만족을 제고하기 위해서는 진정성 리더십뿐만 아니라 교사효능감, 조직문화, 조직몰입, 교사임과워먼트, 학교장신뢰도 중요한 변인임을 시사하고 있다. 반면에 이나미(2018), 안성아(2019)의 연구에서는 상이한 결과가 나왔는데 진정성 리더십이 직무만족에 미치는 직접효과가 매개변인을 통한 간접효과보다 더 큰 것으로 나타났다.

김선주(2016), 김지현과 고장완(2016), 김지현과 고장완(2017), 이형주와 엄준용(2019), 안성아(2019)의 연구에서 진정성 리더십이 조직적응 및 직무성과에 직접적인 영향을 정적(+)으로 미치는 것으로 확인되었다. 매개변인을 살펴보면, 김선주(2016)의 연구에서는 학교조직문화, 김지현과 고장완(2016)의 연구에서는 교사효능감, 김지현과 고장완(2017)의 연구에서는 조직몰입, 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서는 교사임과워먼트 및 학교장신뢰, 안성아(2019)의 연구에서는 교사의 심리적웰빙을 매개로 조직적응 및 직무성과에 모두 부분매개효과를 나타냈다. 김선주(2016), 김지현과 고장완(2016), 김지현과 고장완(2017), 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서 진정성 리더십이 조직적응 및 직무성과에

미치는 직접효과보다는 매개변인을 통한 간접효과가 더 큰 것으로 나타났다. 이와는 달리 안성아(2019)의 연구에서는 진정성 리더십이 조직적응 및 직무성공에 미치는 직접효과가 매개변인을 통한 간접효과보다 더 큰 것으로 나타났다.

김대영, 배을규와 한미자(2013), 이기용(2017), 김지현과 고장완(2017)의 연구에서 진정성 리더십이 조직몰입에 직접적으로 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났지만, 김선주(2016)의 연구에서는 직접적으로 미치는 유의한 영향은 없었고 진정성 리더십이 학교조직문화를 매개변인으로 하는 간접효과만 있었으며 완전매개 효과를 보여주었다. 김선주(2016)의 연구 결과와 같이 오센틱 리더십이 학교조직몰입에 유의한 영향을 미치지 않을 때는 학교의 조직문화를 개선하는 등의 매개변인을 투입하여 조직몰입을 높이는 방안을 강구할 수 있다는 논리가 추론된다. 김대영 외(2013)의 연구에서는 교사 자기주도학습능력, 이기용(2017)의 연구에서는 학교조직문화, 김지현과 고장완(2017)의 연구에서는 교사효능감을 매개변인으로 할 때 부분매개 효과를 나타냈고, 이기용(2017)의 연구에서는 간접효과가 직접효과보다 높았으나 김대영 외(2013) 및 김지현과 고장완(2017)의 연구에서는 별 차이를 보이지 않았다.

김지현과 고장완(2016), 김지현과 고장완(2017)의 연구에서 진정성 리더십은 교사효능감에 직접적인 영향을 정적(+)으로 미치는 것으로 나타났지만, 류근하와 최은수(2013)의 연구에서는 직접적으로 미치는 유의한 영향은 없었으며 오센틱 리더십이 학교조직문화를 매개변인으로 하는 간접효과만 있었고 완전매개 효과를 보여주었다. 류근하와 최은수(2013)는 학교조직문화의 중요성을 강조하면서 교사효능감을 제고하기 위해서는 조직문화를 사전에 진단하고 영향을 미치는 요소를 분석하여 장점은 장려하고 단점은 보완하는 오센틱 리더십을 발휘해야 한다고 하였다.

류근하와 최은수(2013), 이봉재와 강경석(2016), 윤상보(2016)의 연구에서 진정성 리더십이 교직원신 변인에 직접적으로 정(+)의 영향을 미쳤으며, 이봉재와 강경석(2016)의 연구에서 학교장-교사 교환관계 및 교사의 팔로워십을 매개변인으로 할 때 부분매개 효과를 나타냈다. 류근하와 최은수(2013)의 연구에서는 오센틱 리더십이 학교조직문화와 교사효능감을 매개변인으로, 이봉재와 강경석(2016)의 연구에서는 팔로워십을 매개변인으로 간접효과가 있었으며 모두 간접효과가 직접효과보다 큰 것으로 확인되었다. 한편 이봉재와 강경석(2016)의 연구에서 진정성 리더십의 하위요인인 자아인식, 내재화된 도덕적 관점, 관계적 투명성, 균형잡힌 정보처리 요인이 각각 교직원신도에 미치는 영향을 분석한 결과, 자아인식이 교직원신도 제고에 가장 큰 영향을 주었으나 균형잡힌 정보처리 요인은 교직원신도에 통계적으로 유의한 영향을 미치지 못한다는 결과가 도출되었다. 이는 교육 현장에서 학교장이 정보처리와 관련된 능력에서 보여지는 진정성 리더십 수준은 교사들의 교직원신도와는 관련이 적을 가능성이 있음을 시사한다(이봉재, 강경

석, 2016). 김지현 외(2018)의 진정성 리더십 척도 타당화 연구에서도 원칙도인 Avolio 외(2007)의 4개 요인 중에서 균형잡힌 정보처리 요인을 배제하고 자기인식, 내면화된 도덕적 시각, 관계의 투명성의 3요인으로 산출된 결과와 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

진정성 리더십은 김대영 외(2013)의 연구에서 교사 자기주도학습능력에, 이봉재와 강경석(2016)의 연구에서는 교사의 팔로워십에, 이나미(2018)의 연구에서는 교사의 소명의식에, 안성아(2019)의 연구에서는 교사의 심리적웰빙에 모두 직접적으로 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 오인자(2016)의 연구에서는 진정성 리더십이 교사의 주관적 경력성공에 직접적인 영향을 정적으로 미치는 것으로 나타났고, 교사 무형식 학습활동을 부분매개변인으로 하는 간접효과는 직접효과와 거의 같은 수준임이 확인되었다.

조인숙(2015)은 질적연구를 통해서 교사가 관리자의 진정성 리더십을 체험하면서 학교의 교육 목표를 향해 자기주도적으로 노력하게 되었고, 교장의 리더십이 교사의 조직헌신성에 정적상관을 나타낸다고 하였다. 교사만을 대상으로 하는 대부분의 연구와는 달리 주영호(2019)의 연구에서는 교장 및 교사와의 심층면담을 통한 질적연구를 수행하면서 학교업무 관계에서 교장의 진정성 리더십은 교사의 긍정심리자본 형성에 핵심이라는 사실을 보여주었다.

[그림 2]에서 전체적으로 살펴보면, 매개변인으로 주로 측정된 변인으로는 교사효능감, 조직문화, 조직몰입, 교사임파워먼트, 학교장신뢰, 심리적웰빙 변인이고, 종속변인으로 많이 측정된 변인으로는 직무만족, 조직적응, 직무성과, 조직몰입, 교직헌신 변인으로 조직효과성의 측정변인이라고 할 수 있다. 한편 학교장의 진정성 리더십과 선행변인과의 관계를 밝힌 연구 사례는 보고되지 않았다.

<표 3>은 진정성 리더십의 개인차원 영향 요인을 밝힌 선행연구를 종합한 것이다. 연구방법에 따라 질적연구와 양적연구로 구분하였고 진정성 리더십이 하위변인에 정적인 영향을 주는 경우는 (+)로 표기하였다. 부적인 영향을 주는 선행연구 사례는 보이지 않았으며 매개변인은 구체적으로 부분매개 혹은 완전매개로 표기하였다.

<표 3> 진정성 리더십(Authentic Leadership: AL)의 개인차원 요인 선행연구 종합

구분	종속 변인	연구자	연구결과		
직무 만족		김지현 외(2016), 이기용(2017), 김지현 외(2017), 이나미(2018), 이형주 외(2019), 안성아(2019)	독립변인→종속변인(+)		
		김지현 외(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사효능감)		
		이기용(2017)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직문화)		
		김지현 외(2017)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직몰입)		
		이나미(2018)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 소명의식, 조직풍토)		
		이형주 외(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사임파워먼트, 신뢰)		
		안성아(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 심리적웰빙)		
		김선주(2016), 김지현 외(2016), 김지현 외(2017), 이형주 외(2019), 안성아(2019)	독립변인→종속변인(+)		
		김선주(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직문화)		
		김지현 외(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사효능감)		
		김지현 외(2017)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직몰입)		
		개인 차원 요인	조직 적응	이형주 외(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사임파워먼트, 신뢰)
안성아(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 심리적웰빙)				
김지현 외(2016), 김선주(2016), 김지현 외(2017), 이형주 외(2019), 안성아(2019)	독립변인→종속변인(+)				
김지현 외(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사효능감)				
김선주(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직문화)				
김지현 외(2017)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직몰입)				
이형주 외(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사임파워먼트, 신뢰)				
안성아(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 심리적웰빙)				
직무 성과				김지현 외(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사효능감)
				김지현 외(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사효능감)
				김선주(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직문화)
				김지현 외(2017)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직몰입)
		이형주 외(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사임파워먼트, 신뢰)		
안성아(2019)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 심리적웰빙)				

구분	종속변인	연구자		연구결과
		양적연구	질적연구	
조직몰입		김대영 외(2013), 이기용(2017), 김지현 외(2017)		독립변인→종속변인(+)
		김선주(2016)		독립변인→종속변인 (기각)
		김대영 외(2013)		AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 자기주도학습능력)
		김선주(2016)		AL→매개변인→종속변인(+) (완전매개: 조직문화)
		이기용(2017)		AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직문화)
교사효능감		김지현 외(2016), 김지현 외(2017)		독립변인→종속변인(+)
		류근하 외(2013)		독립변인→종속변인 (기각)
		류근하 외(2013)		AL→매개변인→종속변인(+) (완전매개: 조직문화)
개인 차원 요인	교직현신	류근하 외(2013), 윤상보(2016), 이봉재 외(2016)		독립변인→종속변인(+)
		류근하 외(2013)		AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 조직문화, 교사효능감)
		이봉재 외(2016)		AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 팔로워십)
		조인숙(2015)		
자기주도 학습능력		김대영 외(2013)		독립변인→종속변인(+)
		조인숙(2015)		
긍정심리자본		주영효(2019)		
팔로워십		이봉재 외(2016)		독립변인→종속변인(+)
주관적 경력성공		오인자(2016)		독립변인→종속변인(+)
		오인자(2016)		AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 무형식 학습활동)
무형식 학습활동		오인자(2016)		독립변인→종속변인(+)
소명의식		이나미(2018)		독립변인→종속변인(+)
심리적웰빙		안성아(2019)		독립변인→종속변인(+)

나. 진정성 리더십의 조직차원 요인

교육기관의 진정성 리더십이 영향을 미치는 조직차원 요인은 조직문화, 조직성과, 조직풍토, 집단적 교사효능감으로 총 4개의 하위변인이 도출되었다.

류근하와 최은수(2013), 김선주(2016), 이기용(2017)의 연구에서 오센틱 리더십이 학교조직문화에 직접적으로 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 나타났다. 오센틱 리더십이 학교조직문화에 미치는 직접효과를 살펴보면, 중등교사를 대상으로 실시한 류근하와 최은수(2013)의 연구에서는 $\beta = .803(p < .05)$ 이고, 초등교사를 대상으로 한 김선주(2016)는 $\beta = .859(p < .001)$, 이기용(2017)은 $\beta = .642(p < .001)$ 로 큰 효과를 보여주었다. 이처럼 오센틱 리더십은 초등 및 중등학교 현장에서 학교조직문화에 큰 영향을 미치기 때문에 학교장은 자기인식과 자기조절을 바탕으로 교사들과 투명한 관계를 형성하는 리더십을 발휘하여 교사들이 바람직한 학교조직문화를 형성할 수 있도록 다양한 교육적 지원 체계를 구축하는 것이 필요하다고 본다.

김선주(2016)의 연구에서는 오센틱 리더십이 조직성과에 직접적인 영향을 정적(+인)으로 미쳤으며, 학교조직문화를 부분매개변인으로 하는 간접효과는 직접효과보다 높은 것으로 나타났다. 이에 김선주(2016)는 학교조직문화의 유형인 진취적 문화, 보존적 문화, 합리적 문화, 친화적 문화 등이 잘 형성되도록 환경적 지원에 힘을 기울일 것을 주장하였다. 또한 진정성 리더십이 이나미(2018)의 연구에서는 유치원의 조직풍토에, 윤상보(2016)의 연구에서는 집단적 교사효능감에 직접적으로 정적(+인) 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 앞으로 조직지원, 조직후원인식, 조직사회화, 조직헌신, 팀웍 등의 다양한 조직차원 변인을 활용한 연구가 수행되어야 할 것이다.

<표 4>는 진정성 리더십의 조직차원 영향 요인을 밝힌 선행연구를 종합한 것이다. 진정성 리더십이 하위변인에 정적인 영향을 주는 경우는 (+)로 표기하였다.

<표 4> 진정성 리더십의 조직차원 요인 선행연구 종합

구분	종속변인	연구자	연구결과
조직 차원 요인	조직문화	류근하 외(2013), 김선주(2016), 이기용(2017)	독립변인→종속변인(+)
		김선주(2016)	독립변인→종속변인(+)
	조직성과	김선주(2016)	AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 학교조직문화)
		이나미(2018)	독립변인→종속변인(+)
	집단적 교사효능감	윤상보(2016)	독립변인→종속변인(+)

다. 진정성 리더십의 관계차원 요인

교육기관의 진정성 리더십이 영향을 미치는 관계차원 요인은 학교장-교사 교환관계(LMX), 교사임파워먼트, 학교장신뢰, 교장-교사 신뢰관계로 총 4개의 하위변인이 도출되었다.

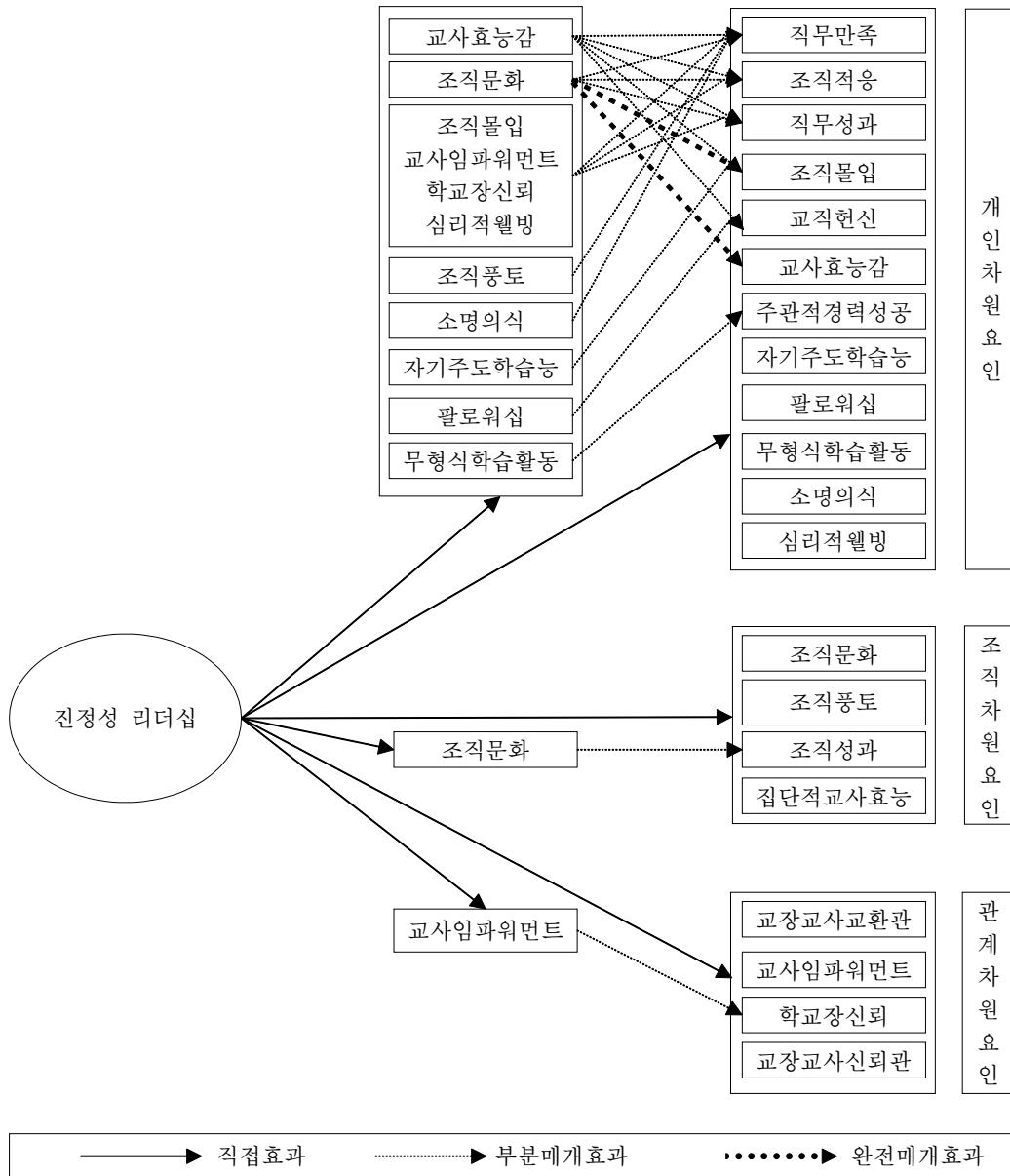
진정성 리더십이 이봉재와 강경석(2016)의 연구에서는 학교장-교사 교환관계에, 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서는 교사임파워먼트에 직접적으로 정적(+)인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 또한 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서 진정성 리더십이 학교장신뢰에도 직접적인 영향을 미치고 있으며, 교사임파워먼트를 부분매개변인으로 하는 간접효과($\beta=.116$)는 직접효과($\beta=.829$)와 큰 차이를 보이는 것으로 나타났다. 조인숙(2015)은 체험분석 및 면담을 통한 질적연구에서 교사는 관리자의 관심, 인정 및 긍정적 정서를 체험하면서 편안한 신뢰관계를 형성한다고 하였다. 주영호(2019)는 심층면담을 통해 일상적 인간관계에서의 진정성 리더십은 교사와 정서적 신뢰관계를 형성한다고 하였다.

<표 5>는 진정성 리더십의 관계차원 영향 요인을 밝힌 선행연구를 종합한 것이다. 연구방법에 따라 질적연구와 양적연구로 구분하였고 진정성 리더십이 하위변인에 정적인 영향을 주는 경우는 (+)로 표기하였다.

<표 5> 진정성 리더십의 관계차원 요인 선행연구 종합

구분	종속변인	연구자		연구결과
		양적연구	질적연구	
관계 차원 요인	학교장-교사 교환관계	이봉재 외(2016)		독립변인→종속변인(+)
	교사임파워먼트	이형주 외(2019)		독립변인→종속변인(+)
		이형주 외(2019)		독립변인→종속변인(+)
	학교장신뢰	이형주 외(2019)		AL→매개변인→종속변인(+) (부분매개: 교사임파워먼트)
			조인숙(2015)	독립변인→종속변인(+)
	교장-교사 신뢰관계		주영호(2019)	독립변인→종속변인(+)

3. 진정성 리더십의 개념적 모형(conceptual model)



[그림 2] 학교장의 진정성 리더십 영향 요인에 관한 개념적 모형

4. 논의 및 향후 연구 방향

문헌 분석을 통해 도출된 연구 결과를 논의하고 향후 연구 방향을 제시하고자 한다.

학교장의 진정성 리더십이 주로 영향을 미치는 개인차원 요인은 조직의 효과성을 나타내는 직무만족, 조직적응, 직무성과, 조직몰입, 교직헌신 등이었다. 또한 진정성 리더십과 종속변인 간에서 교사효능감과 조직문화 등이 중요한 매개역할을 하고 있음을 보여주고 있다. 조직문화는 김선주(2016) 및 류근하와 최은수(2013)의 연구에서는 완전매개역할을 수행하고 있다. 따라서 학교장의 진정성 리더십은 자기인식(self-awareness)과 모델링을 통해 교사효능감을 높일 수 있고, 관계의 투명성(relational transparency)을 통해 구성원과 신뢰를 형성하고 긍정적이고 안정된 조직문화를 조성하여 결과적으로 학교 조직의 효과성을 제고할 수 있다고 유추할 수 있다. 진정성 리더십 이론의 핵심 중의 하나는 진정성 팔로워십(authentic followership)이다. 이봉재와 강경석(2016)은 초등학교장의 진정성 리더십과 교사의 팔로워십의 관계를 밝히면서 학교장과 팔로워인 교사는 서로의 권한을 인정하면서 상호 영향력을 주고받을 때 학교조직의 목표를 효과적으로 달성해 나갈 수 있다고 하였다. 리더와 팔로워는 시간이 흐르면서 더 진정성 있는 관계로 발전하고(Gardner et al., 2005), 진정성 있는 리더는 팔로워에게 긍정적 모델링이 되어 팔로워가 높은 수준의 자기인식과 자기규제를 통해 긍정적 개발 및 성과를 창출하게 한다(Harter, Schmidt & Hayes, 2002). 따라서 진정한 관계를 형성하기 위한 팔로워 역할에 관한 실증연구(Avolio & Reichard, 2008)가 교육기관을 대상으로 더욱 활성화되어야 할 것이다. 또한 진정성 리더십, 진정성 팔로워십과 긍정적 조직 풍토가 역동적으로 상호작용하는 리더십의 프로세스와 맥락에 내러티브 기술(박민정, 2006) 등을 통한 다양한 질적연구도 가능하다고 본다.

조직차원 요인에서 조직문화는 개인차원 요인이나 조직차원 요인 모두에서 진정성 리더십의 결과변인으로 큰 부분을 차지하고 있다. 신재흡(2000)은 학교 조직문화를 학교의 외부 환경과 내부의 문제해결 과정에서 일어난 경험을 통해 구성원들이 공유하는 가치, 신념, 지식, 기술, 태도, 행동, 규범, 기대, 인식체계 등을 포괄하는 개념으로 정의하였다. 따라서 학교장은 진정성 리더십의 하위변인인 내면화된 도덕적 시각(internalized moral perspective)을 강화하여 도덕적 가치를 전파하고 구성원들 스스로가 자신의 도덕관을 살펴보는 조직문화를 형성할 필요가 있다. 한편 집단적 교사효능감은 같은 학교의 동료 교사들이 학생들에게 긍정적인 영향을 미칠 것이라고 교사들이 공유하는 인식을 의미한다(Goddard, Hoy & Hoy, 2000; 윤상보, 2016). 그 동안 개인적 및 일반적 교사효능감에 관한 연구가 주를 이루었지만 최근에는 학교 조직을 하나의 전체적인 사회체계로 보는 집단적 교사효능감에 관한 연구가 많이 이루어지고 있어(윤상보, 2016) 이와 관련한 연

구를 확대할 필요가 있다.

관계차원 요인에서 학교장-교사 교환관계는 리더와 구성원 간의 유기적인 상호작용에 의한 상호존중, 신뢰 등의 과제지향적 교환관계와 상호공개, 공헌, 이해, 몰입, 배려 등의 사회적 교환관계의 질이 높아질 때(이병수, 2011) 충성심과 일체감 등이 생겨 조직효과성이 제고되는 것이다(이봉재, 강경석, 2016). 여기서 학교장은 편향되지 않은 객관적 판단을 내릴 수 있도록 균형잡힌 정보처리(balanced processing of information)를 강화하여, 자신이 견지하고 있는 입장에 반대하는 의견도 듣고 의사결정을 내리기 전에 다양한 의견에 귀를 기울여야 할 것이다(Walumbwa et al., 2008). 또한 교사임파워먼트는 권한의 위임과 더불어 교사 스스로가 잠재능력을 발휘할 수 있도록 동기를 부여하고 창의성과 자율성을 바탕으로 최대한의 역량을 이끌어내는 과정이다(강희경, 2011). 이를 위해 학교장은 관계의 투명성(relational transparency)을 통해 진실된 생각과 감정을 솔직히 표현하여 상호 신뢰를 증진시킨다면, 교사들은 자신의 역할이 조직성공에 중요한 영향을 미친다는 확신을 가지면서 능동적으로 학교 교육활동에 참여하고 조직몰입을 유발하게 될 것이다.

다음으로 분석논문의 특성을 살펴보면, 최종 선정된 15편의 실증연구 논문은 양적연구가 13편(87%)으로 대부분을 차지했고 질적연구가 2편(13%)으로 낮은 비율을 보였다. 외국의 문헌고찰 선행연구와 비교해보면, Lowe와 Gardner(2000) 및 Gardner, Lowe, Moss, Mahoney와 Cogliner(2010)의 리더십 문헌고찰에서 질적연구의 비율은 각각 39%와 24%였고, Gardner 외(2011)의 진정성 리더십 문헌고찰에서는 36%의 비교적 높은 비율을 보여주고 있다. 이러한 다소 높은 비율의 질적연구는 기존 이론을 검증하고 새로운 이론 및 양적연구 방법을 도출하기 위한 연구로(Gardner, 2011) 국내 교육기관의 진정성 리더십 연구에 시사하는 바가 크다고 할 수 있다. 향후 사례연구, 근거이론, 문화기술지, 생애사 연구, 내러티브 연구 등의 다양한 질적연구가 수행되어 리더 내면의 본질을 파악하고 리더십 프로세스를 이해하는데 의미 있는 통찰력을 제공할 필요가 있다.

양적 실증연구 논문은 13편으로 설문조사, 횡단연구 설계, 단일원천 자료 등에 과도하게 의존(Gardner et al., 2011)하는 경향을 보이고 있다. 이와 같이 추출된 설문 데이터는 동일방법편의(common method bias; Podsakoff, P. M., MacKenzie, Lee, & Podsakoff, N. P., 2003)를 유발하는데 이는 동일한 응답자로부터 동일한 방법으로 독립변인과 종속변인 모두를 측정했을 때 두 변인 간의 상관관계가 인위적인 공분산(artificial co-variance)에 의해서 실제보다 과장되게 나타나는 오류가 발생하여 연구결과를 왜곡하게 된다. 이러한 현상은 두 가지 원인으로 볼 수 있는데 자기보고식(self-report; Podsakoff & Organ, 1986) 설문조사에서 나타나는 사회적 바람직성(social desirability), 일관성 유지 동기 등으로 인해 발생하는 응답자 편의와, 다음으로 동일한

척도와 반복문항의 맥락효과로 발생하는 측정방법 편이가 있다(박원우, 김미숙, 정상명, 허규만, 2007). 이를 해결하기 위해서는 독립변인과 종속변인의 응답 원천을 분리한 다중원천 데이터(multi-source data)를 사용하거나 변인들의 측정시기와 측정환경을 달리 한(Podsakoff et al., 2003) 데이터를 사용한다면 더욱 높은 데이터 신뢰를 확보한 연구가 수행될 수 있을 것이다. 또한 주성분 분석을 통해 첫 번째 요인의 설명력이 총 설명력의 절반 이상을 차지하지 않는다면 동일방법편의로 인한 왜곡 현상이 크지 않다(박원우 외, 2007)고 논문에 밝힐 수 있다. 김대영 외(2013)의 연구에서는 Harman(1976)의 단일요인 검증을 실시하여 왜곡 현상이 심각하지 않다고 분석 결과에서 엄밀히 제시하고 있다.

본 연구의 결과를 보면, 교육기관의 진정성 리더십이 영향을 미치는 결과변인에 관한 연구가 중심이고 진정성 리더십에 영향을 미치는 선행변인에 관한 연구 결과는 발견되지 않았다. 사회과학 분야에서는 다양한 변인이 영향을 주고받기 때문에 다차원적인 현상을 일방적인 영향 관계로는 충분히 설명하기 어렵다. 기업 등 교육기관 외에서는 진정성 리더십의 결과변인뿐만 아니라 선행변인 등에 관한 다양한 연구가 꾸준히 이루어지고 있다. 진정성 리더십이 매개변인(성낙청, 문재승, 박계홍, 2016; 강화진, 201; 8최승화, 2019; 허성욱, 최재승, 2019)으로 역할을 하고, 조절변인(박연임, 박계홍, 2012; 김종술, 문재승, 박계홍, 2013; 박순규 이홍배, 2015; 지원구, 2017; 장미영, 리상섭, 2019; 김병진, 2019; 우하린, 문국경, 2019), 조절된 매개변인(신승인, 김찬중, 2018; 나수양, 박한중, 2019), 종속변인(박시남, 배귀희, 최은수, 2014) 등으로 역할을 하는 연구 모형이 구안되어 왔다. 따라서 진정성 리더십의 본질이 수직적이기보다는 수평적인 구조이므로 다원화되고 초연결된 시대에 학교조직에서 진정성 리더십이 다양한 영향을 주고받는 변인임을 입증하는 연구가 이루어질 필요가 있다.

양적 실증연구 논문 13편 중에서 매개효과를 밝힌 11편의 논문을 분석한 결과, 교육기관의 진정성 리더십은 독립변인으로서 여러 종속변인에 영향을 미치는 직접효과보다는 병행매개(parallel mediation) 및 순차매개(serial mediation)를 통한 간접효과가 더 크다는 연구결과를 보이고 있다. 이는 독립변인과 종속변인 간의 직접적인 인과관계 이외에도 매개변인을 통한 간접적 인과관계가 존재하면서 매개효과가 중요한 변인임을 시사하고 있음을 추론할 수 있다. 다만 이나미(2018), 안성아(2019), 이형주와 엄준용(2019)의 연구에서는 직접효과가 매개변인을 통한 간접효과보다 크다는 연구 결과를 일부 보여주고 있다. 조직 맥락 내에서는 복잡한 현상이 발생하고 이에 다수의 변인들이 작용하기 때문에 소수 변인 간의 단순한 관계만으로는 이를 총체적으로 설명할 수 없다(이현웅, 2014). HRD 분야에서는 많은 변인들 간에 직접효과 뿐만 아니라 매개변인을 통한 간접효과를 검증하는 연구가 주로 이루어지며 복잡한 조직의 영향 관계를 구명하기 위해서

는 다수의 변인들을 연구에 포함시켜야 한다(이현웅, 곽윤정, 2019). 진정성 리더십과 다양한 관련 변인과의 유의한 영향 관계는 구성타당도(Cronbach & Meehl, 1955)의 증거를 보여준다고 할 수 있다. 매개효과를 검증하기 위하여 본 연구에서 10편의 논문은 부트스트래핑(bootstrapping; Preacher & Hayes, 2004, 2008)을 사용하였고, 이기용(2017)은 Baron과 Kenny(1986)의 방법을 활용하였다. 이현웅(2014)은 전통적인 접근법인 Baron과 Kenny의 접근법은 통계적 검증력이 약하다는 사실을 밝히면서(Hayes & Scharkow, 2013) 사용에 신중을 기할 것을 요구하였고 연구자들 사이에 보편화되고 있는 부트스트래핑(bootstrapping) 접근법을 사용할 것을 권장하였다. 따라서 위와 같은 논의를 토대로, [그림 2]에서 보듯이 개인차원 요인의 종속변인에서 직접효과만을 밝힌 자기주도학습능력, 팔로워십, 무형식 학습활동, 소명의식, 심리적웰빙 변인은 매개변인을 통한 간접효과를 검증하는 연구가 수행될 필요가 있다. 또한 조직차원 요인의 종속변인에서 조직문화, 조직풍토, 집단적 교사효능감 변인, 그리고 관계차원 요인에서 LMX, 교사임과워먼트, 교장-교사 신뢰관계 변인은 직접효과뿐만 아니라 매개변인을 통한 간접효과를 검증하는 후속연구가 필요하다. 김지현과 이정언(2019)은 2009년부터 2018년까지 발표된 진정성 리더십 관련 선행연구 논문을 총망라하여 메타분석하면서 진정성 리더십과의 상관관계를 검증한 모든 변인을 추출하였다. 그리고 측정된 변인 중에서 연구 빈도가 높은 조직몰입, 조직시민행동, 직무성과, 직무만족, 신뢰 변인만을 분석에 사용하였고 진정성 리더십과의 효과크기를 연구결과에 제시하였다. 이에 후속연구를 위해 김지현과 이정언(2019)의 최종 연구결과에 반영되지 않은 변인의 대강을 살펴보면, 조직시민행동, 긍정심리자본, 자기효능감, 동일시, 공정성, 직무열의, 혁신/변화행동, 창의성, 협력문화, 의사소통, 회복탄력성, 정당성, 흡수역량, 이타적행동, 사기, 주인의식, 학습문화, 학습조직구축, 팀에너지, 이직의도, 소진, 직무스트레스, 조직침묵, 조직냉소주의 등과 같이 다양한 변인이 있다. 한편 본 연구의 분석 논문에서 연구자가 매개변인이나 종속변인을 선택한 과정을 충분히 설명하지 않아 타당성을 결여하고 있다는 점도 지적하지 않을 수 없다.

V. 제언 및 결론

1. 제언

본 연구는 선행 연구에서 제시한 분석 결과를 근거로 진행하였기 때문에 학교장의 진정성 리더십이 영향을 미치는 모든 변인을 포함하지는 못하였다. 그리고 문헌고찰의 이

론과 방법론을 토대로 분석을 수행하였으나 연구자의 주관적인 편향이 반영될 수 있어 변인 범주화, 개념모형 설계, 내용 종합 등에서 엄격한 객관성을 확보하기가 어렵다는 한계점이 존재한다. 이러한 한계점을 고려하면서 본 연구의 결과와 논의를 바탕으로 후속연구를 위한 제언 및 실천적 함의를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 본 연구를 통해 구안된 개념적 모형을 실증적으로 구명하고 각 변인 간의 인과관계를 분석할 필요가 있다. 기존의 선행연구를 근거로 진정성 리더십이 영향을 미치는 변인을 종합하여 개념적 모형을 설계하였으나 이를 실증적으로 구명하기는 어려웠다. 따라서 진정성 리더십과 변인 간의 상대적인 영향력의 크기를 통계적으로 검증하여 제시함으로써(김진모, 곽재덕, 이유진, 2010) 설명력의 현실성을 제고하는 연구가 이루어지는 것도 바람직하다고 생각한다(박근수, 유태용, 2007).

둘째, 연구대상을 다양화하고 확대할 필요가 있다. 본 연구에서는 교사가 인식하는 학교장의 진정성 리더십을 평가하는 양적연구가 대부분을 차지하고 있다. 다만 교장 6명 및 교사를 대상으로 수행한 주영호(2019)의 질적연구에서 학교장이 인식하는 진정성 리더십에 관한 연구 결과를 포함한 사례를 볼 수 있다. 한편 최종 선정 과정에서 제외된 박진규와 김태연(2018)의 논문에서는 연구대상이 고등학생으로 학생이 인식하는 교사의 진정성 리더십을 평가하고 있다. 향후 연구에서는 진정성 리더십 발휘에 있어서 학교장 뿐만 아니라 교감, 중간관리자인 부장교사, 학급을 운영하는 교사 등으로 대상을 넓히는 연구가 이루어진다면 학교 현장에서 효과적인 리더십의 가치가 유기적으로 구현될 수 있을 것이다. 나아가 ERIC(Educational Resources Information Center), EAQ(Educational Administration Quarterly) 등의 국외 학술 데이터베이스를 활용하여 국내외 논문을 모두 포함한 연구가 수행되어야 할 것이다.

셋째, 교육기관의 진정성 리더십에 관한 개념적 정의를 재정립하고 이에 적합한 측정 도구 개발 및 타당화 연구가 수행되어야 할 것이다. 김지현 외(2018)는 Walumbwa 외(2008)가 개발한 4요인 16문항으로 구성된 자기보고식 진정성 리더십 척도(Authentic leadership questionnaire: ALQ)를 한국의 교육 현장에 적용할 수 있도록 이를 재개념화하고 타당화를 거쳐 3요인 15문항으로 개발하였다. 이 측정도구를 통해 교육 현장에서 신뢰도와 타당도를 확보한 척도임을 검증할 수 있는 다양한 연구가 이루어져 측정학적 적합성(psychometric adequacy)이 증명된다면 진정성 리더십에 관한 학교급별 비교연구 등으로 유의미한 연구결과가 도출되리라고 본다.

넷째, 기존의 진정성 리더십에 관한 연구는 대부분 횡단연구로 이루어져 시간의 흐름에 따른 인과적 관계를 입증하기에는 한계가 있다. 따라서 리더십은 한 시점에 포착되는 능력이 아니기 때문에 장기간 과정을 통해 이루어지는 활동으로 시계열 자료 등을 확보한 종단연구가 수행될 필요가 있다. 시간적 차이를 두고 리더십의 변화를 측정하거

나 시간적 흐름을 두고 개인이나 상황적 요인이 진정성 리더십의 인식에 어떠한 영향을 미치는지 또는 진정성 리더십이 개인과 조직의 역량 개발에 어떠한 영향을 미치는지 등을 분석하는 연구가 필요하다고 본다.

다섯째, 교육학뿐만 아니라 심리학, 사회학, 인지과학 등 여러 분야의 전공자로 구성된 공동연구팀을 조직하여(Gardner et al., 2011) 연구 문제 설정, 변인 범주화, 가설 검증, 리더와 리더십의 인지적 접근 등에 다양한 관점과 방법론을 제시하는 것이 객관성과 타당성을 더 담보할 가능성이 높다. 단독연구는 공동연구의 장점인 분업과 협업을 통한 연구의 질적 향상을 간과할 수 있다(신현석, 박균열, 정주영, 김진미, 2014). 리더십 현상을 여러 명이 관찰하면서 진정성 리더십이 내포하고 있는 인식, 내면화, 도덕성, 관계, 균형, 투명성 등의 추상적 개념을 정량적 및 정성적 실증 지표로 재구조화하는 통합적 관점의 공동연구가 확대되는 것도 좋을 것이다.

여섯째, 진정성 리더십에 관한 연구는 ‘2004 Gallop Leadership Summit’ 개최 및 2005년 ‘The Leadership Quarterly’에 진정성 리더십에 관한 특별호가 발간되면서 본격적으로 활성화되었다. 따라서 국내에서도 교육 관련 정부 기관이나 연구원 등을 중심으로 진정성 리더십에 관한 워크숍, 포럼 등을 개최하거나 교육기관의 진정성 리더십 특별호를 발간하여 개념적 정의, 방법론, 메타연구, 측정도구, 분석방법 등을 다양하게 소개하는 의미 있는 기회를 제공하는 것도 고려해 볼 만하다. 여기서 도출된 연구 결과가 교육기관의 진정성 리더십 개발 및 연수 프로그램에 반영된다면(윤정구 외, 2011) 조직의 효과성 제고에 기여할 것이다.

2. 결론

디지털 문명 시대에 기술은 중요(重要)하다. 그러나 사람이 중심(中心)이다. 조직도 사람의 마음을 진심으로 감동시킬 수 있어야 성장할 수 있다(최재봉, 2019). 플랫폼 기반 초연결 첨단 사회에서 진정한 의사소통이 사회적 가치를 창출하고 진정성 리더십이 조직의 성과를 산출할 것이다. 그러나 미래 인재를 키워내는 산실인 교육 현장에서 진정성 리더십이 아직 근착하지 못하고 있다. 교육상황에 맞는 개념적 정의, 이론 정립, 측정도구 개발 등의 미흡으로 연구에 어려움이 있고 진정성 리더십 훈련 프로그램이 체계적으로 시행되지도 못하고 있는 실정이다. 이에 본 연구가 교육기관의 진정성 리더십 연구 및 실천에 더 나은 통찰력을 제공하여 다양한 수준의 연구 결과가 도출되고 진정성의 가치가 더욱 확산되는 계기가 되리라고 본다.

참고문헌

- 강화진. (2018). 피부미용실 종사자의 한국형아유르베다 심리유형과 조직성과 관계에서 진정성리더십 매개효과 연구. 박사학위논문. 서울벤처대학원대학교.
- 강희경. (2011). 학교장의 자율성과 책무성, 교사의 임파워먼트 및 학교조직효과성의 관계. 박사학위논문. 인하대학교.
- 김대영, 배을규, 한미자. (2013). 유아교육기관장의 진성 리더십이 교사의 조직 몰입에 미치는 영향: 교사 자기주도학습 능력의 매개 효과. **대한경영학회지**, 26(10), 2561-2582.
- 김민수, 장환영. (2018). 학교장 리더십 연구경향 분석. **한국교원교육연구**, 35(1), 261-288.
- 김병진. (2019) 하향적 영향력 전술이 리더십 효과성에 미치는 영향: 리더의 윤리성과 진정성 조절효과. 박사학위논문. 단국대학교.
- 김선주. (2016). 초등학교 교사가 지각한 학교장의 오센틱 리더십, 학교조직문화, 학교 조직몰입, 학교조직효과성 간의 구조적 관계 분석. 박사학위논문. 중원대학교.
- 김성남. (2017). 4차 산업혁명 시대의 HR전략: 공룡보다 카멜레온 조직역량이 4차 산업혁명 시대를 주도한다. **동아비즈니스리뷰**, 223(2), 100-107.
- 김종술, 문재승, 박계홍. (2013). 직무 임베디드니스가 조직시민행동에 미치는 영향과 진정성 리더십의 조절효과. **인적자원관리연구**, 20(5), 63-84.
- 김진모, 박재덕, 이유진. (2010). 기업 교육훈련 전이 촉진을 위한 모형 설계. **산업교육연구**, 21(9월), 21-48.
- 김지현, 고장완. (2016). 학교장의 진정성 리더십이 교사효능감을 매개로 학교조직효과성에 미치는 영향. **한국교원교육연구**, 33(4), 275-296.
- 김지현, 고장완. (2017). 중학교 교장의 진정성 리더십, 교사효능감, 조직몰입, 학교조직효과성 간의 구조적 관계. **교원교육**, 33(4), 71-93.
- 김지현, 고장완, 이정언. (2018). 진정성 리더십 척도 타당화 연구. **한국교원교육연구**, 35(4), 143-164.
- 김지현, 이정언. (2019). 진정성 리더십과 조직효과성에 관한 메타분석. **리더십연구**, 11(1), 195-220.
- 나수양, 박한중. (2019). 간호사의 감정노동이 이직의도에 미치는 영향: 소진의 매개효과와 오센틱 리더십의 조절된 매개효과. **대한간호학회지**, 49(3), 286-297.
- 류근하, 최은수. (2013). 학교장의 오센틱 리더십, 학교조직문화, 교사효능감 및 교직원 신 변인 간의 구조적 관계. **Andragogy Today: Interdisciplinary Journal of Adult & Continuing Education**, 16(3), 161-184.
- 민동화. (2019). 진정성 리더십의 구성개념 탐색 및 척도 개발 연구. 박사학위논문. 연

세대학교.

- 박근수, 유태용. (2007). 일몰입의 선행변인 및 결과변인에 관한 연구. **한국심리학회지: 산업 및 조직**, 20(3), 219-251.
- 박민정. (2006). 내러티브란 무엇인가?: 이야기 만들기, 의미구성, 커뮤니케이션의 해석학적 순환. **아시아교육연구**, 7(4), 22-47.
- 박순규, 이홍배. (2015). R&D 지원 유용성 인지, 기술혁신 및 사업화역량 관계에 있어서 진성리더십의 조절효과. **산업경제연구**, 28(1), 501-527.
- 박시남, 배귀희, 최은수. (2014). 조직 학습 문화가 오센틱 리더십에 미치는 영향: 조직 구성원의 긍정 심리자본 및 자기주도학습의 매개변수를 중심으로. **한국인사행정학회보**, 13(1), 351-378.
- 박연임, 박계홍. (2012). 리더의 코칭행동이 팀 성과와 팀 만족에 미치는 영향에 있어서 자기효능감, 진정추구리더십의 조절효과. **산업교육연구**, 26(4), 153-182.
- 박윤희, 정홍전, 오미래. (2018). 프로티언 경력에 관한 통합적 문헌 고찰: 국내·외 양적 연구를 중심으로. **HRD 연구**, 20(3), 1-35.
- 박원우, 김미숙, 정상명, 허규만. (2007) 동일방법편의(Common Method Bias)의 원인과 해결방안. **인사조직연구**, 15(1), 89-133.
- 박진규, 김태연. (2018). 교사의 진정성리더십이 학생의 성취동기 및 학교생활 적응에 미치는 영향. **청소년문화포럼**, 55, 115-142.
- 박혜선, 이찬. (2012). 무형식학습 영향 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. **평생교육학연구**, 18(2), 213-246.
- 성낙칭, 문재승, 박계홍. (2016). 유통기업 리더의 코칭행동이 구성원의 조직시민행동과 이직의도에 미치는 영향: 진정성리더십의 매개효과와 감성지능의 조절효과. **유통과학연구**, 14(1), 75-84.
- 신승인, 김찬중. (2018). 인사고과 공정성, 정서적 안녕, 이타적 행동의 관계: 진성리더십의 조절된 매개효과. **인적자원관리연구**, 25(1), 17-42.
- 신재흡. (2000). 교사가 지각한 학교장의 변혁적 지도성과 학교 조직문화 및 학교 조직 효과성 간의 관계 연구. 박사학위논문. 건국대학교.
- 신현석, 박균열, 정주영, 김진미. (2014). 한국 교육행정학 분야 양적 연구 동향 분석: 교육행정학연구를 중심으로. **교육행정학연구**, 32(4), 109-142.
- 양인준, 고희원, 강혜림. (2019). 국내 기업체 근로자의 지식공유 영향 요인에 관한 통합적 문헌고찰. **역량개발학습연구**, 14(3), 1-44.
- 오인자. (2016). 학교장의 진성리더십과 교사의 주관적 경력성공 관계에서 교사 무형식 학습 활동의 매개효과. 석사학위논문. 인하대학교.
- 오진주, 김진모. (2013). 조직사회화의 영향 요인에 관한 통합적 문헌고찰. **농업교육과 인적자원개발**, 45(1), 151-180.

- 우하린, 문국경. (2019). 공공조직에서 개인-직무 및 개인-조직 적합성이 긍정심리자본에 미치는 영향: 진성리더십의 조절효과를 중심으로. **한국공공관리학보**, 33(3), 299-319.
- 윤상보. (2016). 학교장의 진정한 지도성이 집단적 교사효능감과 교직원신도에 미치는 영향. 석사학위논문. 진주교육대학교.
- 윤정구, 김가진, 홍지혜, 이지예. (2011). 한국에서의 진정성 리더십 연구방향. **리더십연구**, 2(2), 3-26.
- 이경민. (2018). 학교장의 오센틱 리더십이 교사의 자기효능감과 조직몰입, 조직성과간의 구조적 관계 연구. 박사학위논문. 경기대학교.
- 이기용. (2017). 초등학교장의 오센틱 리더십이 학교조직효과성에 미치는 영향: 학교조직문화의 매개효과를 중심으로. **한국교원교육연구**, 34(4), 1-22.
- 이나미. (2018). 유치원 교사가 지각한 원장의 진정성 리더십의 교사의 직무만족도. 박사학위논문. 호서대학교.
- 이병수. (2011). 액션러닝 코치의 감성지능이 팀 성과에 미치는 영향: LCMX, TMX 및 GEIN의 매개효과 검증. 박사학위논문. 전북대학교.
- 이봉재, 강경석. (2016). 초등학교장의 진성 리더십, 학교장-교사 교환관계, 교사의 팔로워십 및 교직원신 간의 구조적 관계. **교육문화연구**, 22(4), 349-378.
- 이정환, 박한규. (2013). 진성리더십 효과 요인에 관한 통합적 문헌 고찰. **대한경영학회지**, 26(11), 2719-2814.
- 이현웅. (2014). 국내외 HRD 연구의 매개효과 분석 방법에 대한 고찰. **HRD연구**, 16(2), 225-249.
- 이현웅, 곽윤정. (2019). 국내외 HRD연구의 조절된 매개효과 검증 방법에 대한 고찰. **HRD연구**, 21(1), 93-117.
- 이형주, 엄준용. (2019). 중등학교에서 학교장의 진정성 리더십, 교사임파워먼트, 학교장 신뢰, 학교조직효과성 간의 구조적 관계. **한국교육학연구**, 25(2), 225-258.
- 장미영, 이상섭. (2019). 감정노동이 이직의도에 미치는 영향: 직무열의의 매개효과와 진성리더십의 조절효과. **리더십연구**, 11(1), 85-112.
- 조인숙. (2015). 초등학교 교사의 관리자에 대한 진정성 체험분석. 석사학위논문. 청주교육대학교.
- 주영효. (2019). 질적 연구방법을 활용한 교장의 진정성 리더십 의미 구조 분석. **교육행정학연구**, 37(1), 31-62.
- 지원구. (2017). 조직구성원들의 지각된 CSR이 조직동일시에 미치는 영향: 조직신뢰와 일의 의미의 매개효과 및 진정성리더십의 조절효과. 박사학위논문. 한양대학교.
- 최승화. (2019). 리더의 행동적 성실성과 상호작용공정성이 진정성 리더십과 직무만족에 미치는 영향. 석사학위논문. 성균관대학교.

- 최우재, 신제구, 백기복. (2018). 제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가? *Korea Business Review*, *22*(3), 175-195.
- 최재봉. (2019). *포노 사피엔스*. 서울: 쌤앤파커스.
- 최항석, 이지숙. (2010). 오센틱 리더십 척도의 한국기업 현장에의 타당화 연구. *평생교육 · HRD연구*, *6*(3), 89-114.
- 허성욱, 최재승. (2019). 조직문화와 조직성과간의 관계에서 진성리더십의 매개효과 탐색. *한국공공관리학보*, *33*(2), 37-58.
- 홍성화. (2013). 오센틱 리더십 척도의 타당화를 위한 연구. *한국비교정부학보*, *17*(3), 221-241.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, *16*(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., & Walumbwa, F. O. (2007). *Authentic leadership questionnaire for research*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, *15*(6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Reichard, R. J. (2008). The rise of authentic followership. In R. E. Riggio, I. Chaleff, & J. Lipman-Blumen (Eds.), *The art of followership: How great follower create great leaders and organizations* (pp. 325-337). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*(6), 1173-1182.
- Begley, P. T. (2001). In pursuit of authentic school leadership practices. *International Journal of Leadership in Education*, *4*(4), 353-365.
- Begley, P. T. (2004). Understanding valuation process: Exploring the linkage between motivation and action. *International Studies in Educational Administration*, *32*(2), 4-17.
- Begley, P. T. (2006). Self-knowledge, capacity, and sensitivity: Prerequisites to authentic leadership by school principals. *Journal of Educational Administration*, *44*(6), 570-589.
- Bhindi, N., & Duignan, P. (1997). Leadership for a new century: authenticity, intentionality, spirituality, and sensibility. *Educational Management and Administration*, *25*(2), 117-132.

- Callahan, J. L. (2014). Writing literature reviews: A reprise and update. *Human Resource Development Review*, 13(3), 271-275.
- Colaizzi, P. (1978). Psychological research as the phenomenologist views it. In R. Vale & M. King (Eds.), *Existential-phenomenological alternatives for psychology* (pp. 48-71). New York: Oxford University Press.
- Cronbach, L. J., & Meehl, P. (1955). Construct validity in psychological tests. *Psychological Bulletin*, 52(4), 281-302.
- Erickson, F. (1986). Qualitative Methods in Research on Teaching. In M. C. Wittrock (Ed.), *Handbook of Research on Teaching* (3rd ed., pp. 119-161). New York: MacMillan.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2005). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development*. Oxford, UK: Elsevier.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M. & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gardner, W. L., Lowe, K. B., Moss, T. W., Mahoney, K. T., & Cogliser, C. C. (2010). Scholarly leadership of the study of leadership: A review of the Leadership Quarterly's second decade, 2000-2009. *The Leadership Quarterly*, 21(6), 922-958.
- George, W. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goddard R. D., Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2000). Collective teacher efficacy: Its meaning measure, and impact on student achievement. *American Education Research Journal*, 37(2), 479-507.
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis (3rd ed.)*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. S. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 382-394). London: Oxford University Press.
- Hawker, S., Payne, S., Kerr, C., Hardey, M., & Powell, J. (2002). Appraising the

- evidence: Reviewing disparate data systematically. *Qualitative Health Research*, 12(9), 1284-1299.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological Science*, 24(10), 1918-1927.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People & Strategy*, 33(4), 32-38.
- Illies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Jadad, A. R., Moher D., & Klassen, T. P. (1998). Guides for reading and interpreting systematic reviews: II. How did the authors find the studies and assess their quality? *Archives of Pediatric and Adolescent Medicine* 152(8), 812-817.
- Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 38, pp. 283-357). San Diego: Academic Press.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 1-15.
- Lowe, K. B., & Gardner, W. L. (2000). Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 459-514.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco: Barrett-Koehler.
- Newman, W. L. (2002). *Social science research methods: Qualitative and quantitative approaches* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in single mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers, 36*(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple models. *Behavior Research Methods, 40*(3), 879-891.
- Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.
- Spitzmuller, M., & Ilies, R. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 19*(3), 304-332.
- Starratt, R. J. (2004). *Ethical leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review, 4*(3), 356-367.
- Torraco, R. J. (2016a). Writing integrative literature reviews: Methods and purposes. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology, 7*(3), 62-70.
- Torraco, R. J. (2016b). Writing integrative literature reviews: Using the past and present to explore the future. *Human Resource Development Review, 15*(4), 404-428.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration and Leadership, 37*(6), 847-872.
- Whittemore, R., & Knaf, K. (2005). The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing, 52*(5), 546-553.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management, 34*(1), 89-126.

ABSTRACT

An Integrative Literature Review of Principal's Authentic Leadership

Ji Hyun Kim(Ph.D., Sungkyunkwan University)

This integrative literature review identified the characteristics of 15 articles on principal's authentic leadership and developed the conceptual model categorized as individual factors, organizational factors and relational factors influenced by the authentic leadership. Torraco's(2005, 2016a, 2016b) approach served as the methodological framework of this research.

The characteristics of this literature were synthesized according to author, publication year, article type, research purpose, research type, methodology, scale, statistical method and sample. Next, the individual factors as the outcomes influenced by principal's authentic leadership were job satisfaction, organizational adaptability, job performance, organizational commitment, teaching commitment, teacher efficacy, subjective career success, self-directed learning ability, followership, informal learning activity, teacher's calling and psychological well-being. The organizational factors were organizational culture, organizational climate, organizational performance and collective teacher efficacy. The relational factors were principal-teacher exchange, teachers' empowerment, teachers' trust in school principal and trust relationship. For further approach research that explored the relationship between antecedents and authentic leadership was required. We concluded by making suggestions for the future direction of research on the topic.

[Key words] Authentic leadership, Integrative literature review