

마을평생교육지도자 양성과정 참여자의 특성에 따른 리더십유형과 프로그램 만족도와의 상관관계*

김남선**

대구대학교 지역사회개발복지학과(경북 경산시 진량읍 대구대로 201)

국문요약

본 연구는 마을평생교육지도자양성과에 참여한 학습자의 개별적 리더십특성에 따라 프로그램 만족도를 알아보는 것이다. 본 연구의 중요한 연구목표를 보면, 마을평생교육지도자 양성과정의 개념을 살펴보고, 마을평생교육지도자에 관련된 이론을 탐색하며, 참여자의 개별적 특성별 리더십유형과의 프로그램만족도간의 상관관계를 파악해 보는 것이다.

본 연구를 통해 나타난 결과는 다음과 같다. 첫째, 성별에 따라 거래적 리더십과 예외적 관리 리더십과의 유의미한 차이를 보이고 있다. 둘째, 평생교육에 대한 경험유무에 따라 변혁적 리더십유형의 하위 유형인 카리스마적 리더십과 거래적 리더십 하위유형인 예외적 리더십유형과의 유의미한 차이를 보이고 있다. 셋째, 변혁적 리더십의 평균값이 거래적 리더십의 평균값보다 높게 나타났다. 넷째, 변혁적 리더십을 지니고 있는 참여자의 하위리더십의 유형의 순위는 인간관계, 정성적 동기, 지적자극 및 카리스마 등으로 나타났다. 다섯째, 거래적 리더십을 지니고 있는 참여자의 하위리더십의 순위는 성취에 대한 보상, 예외적 관리 등으로 나타났다.

주요어: 마을평생교육지도자, 변혁적 리더십, 거래적 리더십

* 본 연구는 2012년 대구대학교에서 지원한 연구비로 수행함

** 교신저자(김남선) 전화: 053-850-6346; e-mail: knamshun@hanmail.net
712-714) 경북 경산시 진량읍 대구대로 201 대구대학교 지역사회개발복지학과

1. 서론

1.1. 연구 배경 및 목적

우리나라는 2013년 평생교육참여율이 35.6%로 나타났다. 이것은 OECD국가 평균 40%보다 낮은 수치이다. 평생교육은 경제성장과 매우 밀접한 관계를 맺고 있다. 평생교육참여율을 높이는 데 필요한 교육장소, 교육비용, 물리적 거리 및 교육시간 등의 문제를 해결하기 위해 많은 노력이 필요하며, 그에 따른 대책이 강구되어야 함을 알 수 있다.

그러한 전략 가운데 하나가 우리 모두 가 살고 있는 마을 즉 거주지 중심의 마을평생교육을 마련할 필요가 있다(김남선, 2012).

바로 학습자가 거주하는 지역인 마을에서 평생교육을 활성화 시키자는 것이다. 자신이 살고 있는 마을에서 누구나 원하면 쉽게 참여할 수 있도록 평생학습 환경을 조성한다면 학습소외계층이 최소화되고 개인의 학습권을 보장받을 수 있다. 그와 같이 생각하는 여러 지자체에서는 ‘평생학습마을’을 조성하여 주민들의 평생학습을 도모하고, 평생학습 문화를 정착하고자 여러 가지 노력들을 기울이고 있다.

마을에서의 평생교육을 활성화 시키기 위해서는 그 마을에서 자치적으로 평생교육을 이끌어 갈 전문 인력이 양성되어야 한다(김남선, 2012). 마을평생교육의 활성화를 위해 마을평생교육지도자양성이 중요하다고 할 수 있다.

그러한 차원에서 경상북도에서는 2009년부터 마을평생교육지도자를 양성하여 마을에서 자발적으로 평생교육이 전개될 수 있는 상향식(Bottom-Up)전략을 수행하고 있으며, 그러한 프로그램에 참여하는 학습자는 마을단위에서 일정한 리더십을 발휘하고 있는 리더가 주로 참여하고 있다. 그러나 지금까지 마을평생교육지도자 양성과정에 참여하는

참여자의 특성 또는 기본적인 현황 및 분석도 제대로 되어있지 않아 본 프로그램활성화 및 이수자의 현장활동에 많은 제약요인이 되고 있다.

특히 마을에서 평생교육을 이끌어가는 리더십을 발휘하기 위해서는 그에 적합한 리더십이 요구된다고 할 수 있다. 따라서 본 연구에서는 그러한 프로그램에 참여하는 학습자들이 인구학적 특성별로 어떤 리더십을 소유하고 있는지에 대한 파악이 중요하며, 그것은 곧 마을평생교육을 실천할 가능성을 유추해 낼 수 있다고 판단하여 접근하게 되었다. 그러한 리더십간의 관계는 어떻게 나타나고 있는가는 본 프로그램발전을 위해서도 매우 중요하다.

따라서 본 연구는 첫째, 마을평생교육지도자양성과정의 개념을 이해하고, 둘째, 마을평생교육지도력에 관련된 리더십유형을 이론적으로 제시하고, 셋째, 마을평생교육지도자양성과정에 참여하는 학습자들의 개별 인구학적 특성에 따른 리더십유형간의 관계를 분석해 보는 것이다.

2. 마을평생교육지도자양성과정

2.1. 마을평생교육의 의미

지금까지 체계적으로 전개되지 못하였던 마을평생교육은 1980년대 초반부터 제도 및 법적 체계화를 통하여 이제 마을평생교육도 평생교육관점에서 그 개념을 보다 명확히 할 필요가 있다(이성, 2002). 이러한 의미에서 마을평생교육은 보다 체계 있게 논의되어야 하는 단계이기 때문에, 마을평생교육에 대한 분명한 개념정의와 그 영역은 다른 관련용어와 구분되어야 할 것이다. 마을평생교육은 그 대상 또는 주체에 따라 서로 약간씩 다르게 언급할 수도 있지만 “마을평생교육이란 인간생활의 사회

적 기본단위인 마을(예, 도시;아파트, 농촌; 자연부락 등)에서 전개되는 학교정규교육을 제외한 일체의 체계적인 교육활동을 의미한다”고 할 수 있다(김남선, 2012).

2.2. 마을평생교육지도자의 중요성

허장(2003)은 “평생교육마을 만들기는 삶터인 마을에 학습공동체를 조성하여 생활문화의 변화를 꾀하려는 시도”라고 말하면서, 평생교육마을을 만들기 위해 3단계의 과정을 거치게 되는데 마을 만들기 지도자를 구성하는 일을 1단계에서 해야 할 중요한 임무중의 하나로 제시하고 있다. 마을의 평생교육을 이끌어 나가기 위해서는 마을평생교육리더가 그 역할을 잘 수행해야 하며, 그들의 리더십이 중요한 데 그 이유는 다음과 같다. 첫째, 리더십은 마을 주민의 의식 개선에 중요한 영향을 미친다. 리더는 달성해야 할 목표를 설명하고 필요한 노력의 수준을 제시하며 비전을 창출하여 제시함으로써 마을 주민들의 평생학습에 대한 인식 제고와 동기 부여에 영향을 미친다. 둘째, 리더십은 지역사회의 변화와 혁신에 중요한 역할을 수행한다. 리더는 외부환경을 인지하여 변화되어야 할 지역사회에 대한 바람직한 이미지를 만들고 그 곳으로 나아갈 수 있는 견인차 역할을 한다. 셋째, 리더십은 지역사회를 변화시키기 위해서 다양한 인적자원과 정보, 물적 자원 등을 결합시켜 시너지 효과를 유발시키기 때문에 마을평생교육지도자의 리더십은 매우 중요하다고 할 수 있다.

2.3. 마을평생교육지도자의 역할

마을평생교육지도자는 평생교육법에서 제시하는 평생교육사(평생교육법 제24조 제1항)의 역할인 “평생교육의 기획, 진행, 분석, 평가 및 교수

업무를 수행한다”의 의미가 마을에 적용되는 마을에서의 평생교육사 역할을 수행하는 것이다. 그것은 평생교육지도자로서의 기능을 의미하기도 한다. 다만 마을에서 평생교육을 수행하기 위해서는 마을자원을 최대한 활용할 수 있는 안목과 마을의 전통문화를 잘 이해할 수 있는 능력을 추가로 겸해야한다(상주시, 2013). 한편으로 마을평생교육프로그램운영에 필요한 예산을 확보할 수 있는 능력도 갖추어야하기에 전문성을 지녀야 한다(김남선, 2012).

2.4. 마을평생교육지도자양성과정 학습자의 특성

본 프로그램에 참여하는 학습자는 마을에서 리장, 반장, 통장, 새마을지도자, 부녀회장, 주민자치위원, 학습동아리 대표등의 역할을 하는 마을지도자가 주로 참여하며 그 외 평생교육에 관심과 의지를 가지고 있는 마을주민도 참여하고 있다(안동시, 2013).

3. 리더십 및 프로그램만족도 관련 이론적 근거

3.1. 마을평생교육지도자의 리더십유형

마을지도자의 특성은 마을여건과 매우 관련성이 있기 때문에 일반 리더십이론 중 마을지도자에게는 무엇보다 상황론에 근거한 이론적 접근이 요구된다.

상황론을 강조한 신조류이론(Burns, 1978)에는 변혁적 리더십과 거래적 리더십으로 분류된다.

3.1.1. 변혁적 리더십 (Transformational Leadership Theory)과 마을 평생교육지도자

변혁적 리더십은 다른 리더십 모델보다 더 폭넓은 관점을 제시하고 있다. 많은 리더십 모델들이 부하들이 목표를 달성하면 리더는 거기에 대해 보상을 제공하는 식의 교환관계, 즉 거래 과정에 초점을 맞추고 있지만 변혁적 리더십은 보상의 교환뿐만 아니라 부하들의 욕구와 성장에 대해서도 주의를 기울이는 리더십의 확대된 모습을 제공하고 있다.

Burns(1978)는 변혁적 리더십을 “리더와 부하가 상호간 더 높은 도덕적 및 동기적 수준을 갖도록 만드는 과정”이라고 정의하였다. 그는 변혁적 리더십이 구성원들로 하여금 보다 높은 수준의 도덕적 책임감을 갖도록 하기 위한 리더들의 노력을 수반한다고 주장하였다. 이 유형의 리더십은 자기 자신의 이익을 초월하여 팀과 조직 그리고 지역공동체의 이익을 위할 수 있도록 부하들을 동기 유발하려는 노력이 포함된다(Howell & Avolio, 1992; Shamir 등, 1993; 김남현, 김정원, 2001).

Burns는 그의 변혁적 리더십 이론을 구체화 시키기 위해 Maslow의 욕구 단계설을 적용하여 설명하였다. 변혁적 리더는 부하들에게서 고차원적인 동기를 불러 일으키는 사람이며 이러한 리더 밑에 있는 부하들은 일상적인 자신에서 더 훌륭한 자신으로 바뀌게 된다. 변혁적 리더십은 조직체의 직책 위계상에서 어느 누구에 의해서도 발휘될 수 있다. 상급자의 변혁적 리더십에 의해 부하가 변화될 수 있고, 부하의 변혁적 행동에 의해 상급자가 변화할 수 있다.

마을평생교육지도자는 교육지도자이다. 교육은 동기유발을 강조한다. 특히 교육은 공공성을 지니고 있기 때문에 외적 생산성보다 내적 변화를 강조한다. 따라서 변혁적 리더십과 마을평생교육지도자의 리더십은 거래적 리더십과 함께 밀접한 의미를 지니고 있다 할 수 있다. 마을평생교육지도자들은 마을주민과 함께 그들의 욕구를 발견하고 그러한 욕구를 해

결하기 위하여 함께 노력해야한다. 그것은 주민들의 참여동기가 형성되어야 함을 전제로 하고 있다(청도군,2013). 따라서 변혁적 리더십과 마을평생교육지도자의 리더십 방향은 높은 상관관계를 유지하고 있다고 할 수 있다.

Bass는 초기에 변혁적 리더십의 구성요소로써 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극 및 개별화된 배려 등으로 분류하여 설명하고 있다(표 1).

〈표 1〉 변혁적 리더십의 요인

구 분	요 인	내 용
변혁적 리더십	카리스마	리더는 구성원에게 비전과 사명감을 제공하고, 구성원들이 리더를 신뢰할 수 있도록 가치관, 자신감을 심어 주어야 한다.
	영감적 동기부여	리더는 구성원들에게 높은 기대를 표시하고, 구성원들의 노력에 대해 칭찬과 격려를 하며 중요한 목적을 간략히 표현한다.
	지적 자극	리더는 구성원들이 상황을 분석하는 데 있어 이해력과 합리성을 높이고 문제해결 방식에 대한 인식을 새로이 할 수 있도록 돕는다.
	개별화된 배려	리더는 구성원들이 개인적인 성장을 이룩할 수 있도록 개별적 관심을 보여주고, 개인의 욕구차이를 인정하며 알맞은 충고를 제시한다.

자료 : Bass., B.M, (1990), From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 18 p.22.

3.1.2. 거래적 리더십 (Transactional leadership)과 마을평생교육지도자

전통적인 리더십은 목표를 달성하면 리더가 구성원들에게 보상을 준다는 것을 기본적인 전제로 하고 있다. 많은 연구자들이나 저자들에게 의해서 리더십은 리더가 어떤 행위나 보상, 인센티브를 사용해서 다른 사람 들로부터 바람직한 행동을 일으키는 과정으로 보았고, 이 과정의 핵심은 리더와 부하사이에 교환(exchange)이나 거래(transaction)가 일어난다는 것이다. 마을에서도 마을리더가 마을주민을 잘 리드해 나가기 위해

서는 상호교환가치가 있어야 한다.

Burns(1978)는 이러한 기존의 리더십에 관한 이론적 근거로 새로운 리더십을 거래적 리더십이라고 명명하고, 거래적 리더십은 개인이 가치 있는 어떠한 것을 교환할 목적으로 다른 사람과의 접촉과정에서 주도권을 취할 때 발생한다고 하였다.

따라서 거래적 리더들은 부하들에게 명백한 책임을 부여하고 또한 자신이 기대하는 바를 명확히 제시함으로써 부하들이 조직에서 요구하는 바를 충족시키기 위해서 최선을 다하도록 하는 묵시적인 계약관계를 요구하게 되지만 이러한 리더십은 서로 간에 자발성을 벗어나 성과를 올릴 수 없다고 지적하고 있다(여인길, 2004). 마을에서도 마찬가지다. 마을 지도자는 마을주민들이 마을평생교육프로그램을 통해 마을지도자와의 명시적 또는 묵시적 계약관계를 통해 상호존중하고 보완하는 거래적의미의 물질적, 정신적 내용이 클 때 마을평생교육지도자를 더욱 추종하게 된다.

마을평생교육을 이끌어가는 마을평생교육지도자도 그들이 제공하는 각종 프로그램이 참여주민에게 참여에 대한 보상이 크면 클수록 거래는 증가하게 될 것이다. 즉 프로그램참여욕구가 증가하게 된다.

Bass(1990)는 자신이 개발한 MLQ(Multifactor Leadership Questionnaire)를 이용하여 거래적 리더십은 업적에 따른 보상과 예외 관리와 같은 2개의 하위 요소로 구성되어 있음을 밝히고, 연구 결과를 토대로 <표 2>와 같이 제시하였다.

〈표 2〉 거래적 리더십의 요인

구분	요 인	내 용
거래적 리더십	업적에 따른 보상	리더는 구성원에게 무엇을 해야 그들이 원하는 보상을 받을 수 있는지를 알려준다. - 노력과 보상의 교환을 약속 - 성과를 달성하면 보상을 제공 - 성취한 결과에 대하여 인정
	예외에 의한 관리	예외적인 사건이 발생하였을 때에 적절한 시기에 적절한 비용으로 목표가 달성되도록 간섭한다. - 예외관리(적극적) : 사전에 감독하여 효율 적으로 시행되도록 시정조치 - 예외관리(소극적) : 성과 기준에서 명백히 이탈했을 경우에만 개입

자료 : Bass, B.M, (1990), From Transactional to Transformational Leadership : Learning to Share The Vision, *Organizational Dynamics*, Winter, Vol. 18 p.22.

3.2. 인구학적 특성별 리더십유형 선행연구

3.2.1. 상관관계

Bass(1985)는 변혁적 리더십과 그 효과성에 관한 실증연구로 리더십 유형이 부하의 추가 근무노력, 리더에 대한 만족, 리더의 효과와 어떤 상관관계를 가지고 있는가를 미국 육군 장교, 뉴질랜드의 전문기업인과 관리자, 미국 기업체 감독자 및 관리자를 대상으로 연구를 실시하였다. 그 결과 변혁적 리더십과 거래적 리더십 요인 모두 위의 세 가지 요소들과 긍정적인 상관관계를 나타내고 있는데, 특히 변혁적 리더십 요인들이 거래적 리더십 요인들보다 높은 상관관계가 있음을 보여주었으며, 그 중에서도 카리스마와 가장 깊은 상관관계를 나타내었다(윤건수, 2006). 김남선(2003)연구에 의하면 지역사회조직의 활성화와 리더십유형과의 상관관계에서 가장 큰 영향을 미치는 리더십의 유형은 변혁적 리더십중 카리스마리더십으로 나타났다.

3.2.2. 인구학적 특성과 리더십유형

최라영(2003)은 평생교육 현장에서 근무하는 평생교육자 204명을 대상으로 평생교육자의 인구학적 특성(연령, 학력, 직급, 성별, 근무년수)에 따라 리더십 유형을 분석한 결과 연령, 학력, 직급이 높을수록 변혁적 리더십의 카리스마, 비전, 지적자극, 개별화된 배려 등의 요인이 큰 것으로 나타났다. 그리고 거래적 리더십은 직급에 대해서만 보상과 예외관리에 대해 유의한 차이를 보였다. 또한 변혁적 리더십은 직무만족에 많은 영향을 미치고 있고 거래적 리더십도 부분적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 평생교육차원에서 교육의 특성과 이에 효과적으로 대처해 갈 수 있는 지도자상을 생각할 때 변혁적 리더십이 절실히 요구된다고 말하고 있다.

여인길(2004)은 우리나라 증권회사에 근무하고 있는 지점장들을 대상으로 하여 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형이 조직 성과에 어떠한 영향을 미치는 가를 리더 신뢰도의 매개효과를 중심으로 연구한 결과, 직무만족에는 변혁적 리더십의 카리스마가, 조직몰입에도 카리스마, 개별적 배려가 영향을 주는 요소로 나타났고, 거래적 리더십은 예외에 의한 관리 요소가 영향을 주는 것으로 나타났다. 이진규(2005)은 광주지역에 있는 공기업, 제조업, 관공서 및 서비스업 종사자를 대상으로 리더십유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구에서 리더십 유형이 인구통계학 변수에 따라 조직유효성에 미치는 영향이 다르게 나타났고, 직무만족과 조직몰입이 높은 집단일수록 리더십이 높은 것으로 나타났다. 또한 변혁적리더십과 거래적리더십 모두 조직몰입과 직무만족에 영향을 미치고 있음을 알 수 있었으며 특히 거래적리더십보다 변혁적 리더십의 영향력이 더 큰 것으로 나타났다. 신제구(2001)는 변혁적 리더십과 서번트 리더십이 조직구성원의 자긍심과 자기효능감, 조직성과에 어떠한 영향을 미치는 지 연구한 결과, 변혁적 리더십과 서번트 리더십의 일부

요소들이 자긍심에 영향을 주며, 정서적 몰입에도 유의한 영향을 주었고, 직무만족에도 영향을 주는 것으로 나타났다.

위의 선행연구에서 나타났듯이 평생교육분야, 민간조직분야 및 기업체 등에서 그 조직의 활성화에 상대적으로 많은 상관관계와 영향을 미치고 있는 것은 리더자 각자의 인구학적 특성에 따라 차이는 있으나 거래적 리더십 유형보다 변혁적 리더십이다. 따라서 마을평생교육지도자가 마을에서 리더십을 잘 발휘하기 위해서는 어느 정도의 변혁적 리더십을 갖추고 있어야 함을 유추하고 있다. 그러나 상황에 따라 다르게 나타남으로 확일화시키기는 어렵다.

3.3. 마을평생교육지도자 양성 프로그램 만족도

Campbell(1976)은 프로그램만족도를 “프로그램에 대한 개인의 주관적인 감정 상태”라고 정의한다. Locke(1976)는 “프로그램만족이란 정서적 반응이므로 그 개념을 내부 과정에서만 발견되거나 파악될 수 있는 것으로서 개인이 프로그램 참여를 통해서 얻은 경험을 평가한 결과로부터 얻게 되는 유쾌하고 긍정적인 정서상태”라고 정의하였다. Locke가 제시한 이 정의는 오늘날 대부분의 학자들에게 가장 보편적인 개념으로 받아들여지고 있다. Hunt(1977)는 프로그램만족의 개념을 프로그램경험에서 출발한 형태로서 경험을 평가하는 것으로 보아 아무리 즐거운 경험이라 할 지라도 기대한 것만큼 즐겁지 않으면 불만족이라고 하여 만족/불만족은 감정이 아니고 감정의 평가라고 하였다.

Van Raaij(1987)는 “프로그램에 대한 미리 기대한 수준과 실제로 경험한 결과와의 비교를 통한 감정의 현상”으로 제시하고 있다. 이는 만약에 기대한 것보다 좋은 결과를 얻어 기분이 좋으면 만족한 것으로 보며, 그와는 달리 기대한 것보다 나쁜 결과를 얻게 되어 기분이 좋지 않은 상

태이면 불만족한 것으로 보는 것이다(한승진, 2005). 이와같이 프로그램 만족도란 참여자의 프로그램 참여에 대한 감정적 평가라고 볼 수 있다. 따라서 마을평생교육지도자양성과정 프로그램에 참여한 학습자의 정서적 또는 감정적 판단을 마을평생교육지도자 양성과정프로그램 만족도라 할 수 있다.

4. 연구방법

본 연구를 위한 연구방법은 다음과 같다. 모집단은 경상북도이며 임의 표집방법을 적용하여 모집단에서 10개 지자체를 선정한 후, 표본은 410명을 2013년 8월부터 11월까지 집단면접으로 조사하였다. 10개 지자체는 경주시(45명), 영주시(30명), 구미시(20명), 안동시(35명), 경산시(90명), 청도군(40명), 칠곡군(40명), 군위군(35명), 청송군(45명), 예천군(30명)을 조사대상으로 하였다.

조사도구중 개인적 배경은 선행연구들을 참조하여 본 연구에 맞게 총 7개 문항을 설정하였다. 변혁적·거래적 리더십의 측정은 Bass와 Avolio(1993)가 개발한 리더 자신이 자신의 리더십 스타일을 평가하는 다중요인 리더십설문지 MLQ-6S를 수정 보완하여 만든 최라영(2003)의 리더십 측정 설문 문항을 본 연구의 목적에 맞게 수정하여 사용하였다. 리더십관련문항수는 변혁적 리더십 12문항, 거래적 리더십 12문항, 총 24문항으로 구성하였다. 수집된 설문지 410부중 활용 가능한 자료 394부(96.09%)를 분석대상으로 하였다.

측정도구의 항목 간 내적 일관성을 측정하고자 Cronbach's α 값을 이용하여 신뢰도를 측정하였다. 그 결과 변혁적·거래적 리더십 항목 모두 0.80 이상의 값을 나타내고 있다. 즉 변혁적 리더십항목 신뢰도 0.89, 거래적

리더십항목 신뢰도 0.86으로 나타났다. 자료처리는 T-test 또는 ANOVA 검증을 실시하였다. 사후검증으로는 LSD 검증($p < .05$)을 실시하였다.

5. 분석결과

5.1. 표본의 일반적 특성

평생교육의 개인 배경적 특성에 대한 분석결과는 <표 3>과 같다.

성별로 보면 고령층의 참여가 두드러지게 나타나고 있다. 그 분포를 보면 여성이 55.8%, 남성은 44.2%로 여성의 비율이 더 높았으며, 연령은 50~59세가 54.3%로 가장 많았고, 다음으로 60세 이상 22.3%, 40~49세 20.3%, 40세 미만 3.0%의 순으로 나타났다. 50~59세 연령이 절반 이상으로 50대가 가장 많이 참여하고 있다.

학력은 고졸자가 가장 많이 참여하고 있다. 학력 분포를 보면, 고졸이 39.6%, 중졸이하 28.4%, 전문대졸 17.8%, 대졸이상 14.2% 순으로 나타났다.

직업은 일반주부가 가장 많았다. 그 내용을 보면 일반 주부 38.6%, 농업 31.6%, 자영업 14.2%, 기타 13.7%, 평생교육 관련 종사자 2.5% 순으로 나타났다. 평생교육 관련 종사자란 공무원, 평생교육 프로그램 강사가 포함되어 있다.

마을평생교육지도자 양성과정 프로그램이 실시된 지역이 농촌지역 또는 도농복합도시이기에 비교적 학력이 낮고, 농업 종사자의 분포 수가 높게 나타나고 있음을 보여준다.

직책은 일반주민이 가장 많았다. 그 내용을 보면, 주민 27.4%, 리통장 24.9%, 새마을지도자 13.7%, 주민자치위원 13.2%, 기타 10.2%, 학습동아리 대표 9.6% 순으로 나타나 마을평생교육지도자 양성 프로그램에

조사 대상자 중 많은 수의 참여자들이 마을에서 리더로서 활동하고 있다.

직책에 대한 활동연수를 보면, 7년 이상 28.4%이 가장 많았고, 활동 경력 없음 26.9%, 1~3년 23.4%, 3~5년 12.2%, 5~7년 9.1% 순으로 나타났다.

평생교육 참여 경험을 본 결과 5회 이상이 39.6%로 가장 많았고, 1~2회 39.1%, 3~4회 15.2%, 없음 6.1%로 대부분의 사람들이 평생교육 프로그램에 참여한 경험을 가지고 있다.

〈표 3〉 표본의 개인 배경적 특성

구분	항목	빈도(명)	비율(%)
성별	남	174	44.2
	여	220	55.8
	합계	394	100.0
연령	40세 미만	12	3.0
	40~49세	80	20.3
	50~59세	214	54.3
	60세 이상	88	22.3
	합계	394	100.0
학력	중졸이하	112	28.4
	고졸	156	39.6
	전문대졸	70	17.8
	대졸이상	56	14.2
	합계	394	100.0
직업	자영업	56	14.2
	농어업	122	31.0
	주부	152	38.6
	평생교육 관련 종사자	10	2.5
	기타	54	13.7
	합계	394	100.0

구분	항목	빈도(명)	비율(%)
직책	새마을지도자	58	14.7
	리통장	98	24.9
	주민자치위원	52	13.2
	학습동아리대표	38	9.6
	일반주민	108	27.4
	기타	40	10.2
	합계	394	100.0
활동연수	없음	108	27.4
	1~3년	90	22.9
	3~5년	48	12.2
	5~7년	36	9.1
	7년 이상	112	28.4
	합계	394	100.0
평생교육 참여 경험	없음	24	6.1
	1~2회	154	39.1
	3~4회	60	15.2
	5회이상	156	39.6
	합계	394	100.0

4.2. 연구내용의 분석 결과

4.2.1. 성별에 따른 리더십 유형별 리더십

변혁적 리더십을 보면 평균값이 남성은 42.78, 여성은 43.28로 여성이 0.50 높게 나타났다. 변혁적 리더십의 하위 유형인 카리스마에서도 남성이 10.32, 여성이 10.60으로 여성이 0.28 더 높게 나타났다. 영감적 동기부여와 지적자극은 남성과 여성간의 차이가 거의 나타나지 않았으며, 개별화된 배려에서 남성이 11.06, 여성이 11.28로 여성이 0.22 더 높게 나타났다.

거래적 리더십을 보면 평균값이 남성이 40.24, 여성이 39.85로 남성이 0.39 더 높게 나타났다. 거래적 리더십의 하위 유형인 업적에 따른 보상에서도 남성은 20.46, 여성은 20.05로 남성이 0.41 더 높게 나타났고, 예외에 의한 관리에서는 남성과 여성간의 차이를 보이지 않고 있다. 또한 남성의 변혁적 리더십 평균값은 42.78, 거래적 리더십은 40.24로 변혁적 리더십이 2.54 더 높게 나타났고, 여성의 변혁적 거래십은 43.28, 거래적 리더십은 39.85로 여성 역시 변혁적 리더십이 3.43 더 높아 남성과 여성 모두 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 성향을 더 많이 가지고 있다고 할 수 있다. 더불어 변혁적 리더십의 유형의 평균값을 비교해 보면, 남녀 모두 개별화된 배려, 영감적 동기부여, 지적자극, 카리스마 순으로 리더십을 활용하였고, 거래적 리더십에서는 업적에 따른 보상을 예외에 의한 관리보다 더 많이 활용하고 있음을 알 수 있다.

〈표 4〉 성별에 따른 리더십 유형

구분 (중속변인)	배경변인	빈도	평균	표준편차	t	p	df																																																																																
변혁적 리더십	남	174	42.78	5.377	-.629	.530	195																																																																																
	여	220	43.28	5.676				카리스마	남	174	10.32	1.498	-1.226	.222	195	여	220	10.60	1.643	영감적 동기부여	남	174	10.78	1.687	-.076	.940	195	여	220	10.80	1.691	지적자극	남	174	10.62	1.740	.075	.940	195	여	220	10.60	2.037	개별화된 배려	남	174	11.06	1.839	-.864	.389	195	여	220	11.28	1.787	거래적 리더십	남	174	40.24	4.934	.544	.587	195	여	220	39.85	4.977	업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195	여	220	20.05	3.253	예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195
카리스마	남	174	10.32	1.498	-1.226	.222	195																																																																																
	여	220	10.60	1.643				영감적 동기부여	남	174	10.78	1.687	-.076	.940	195	여	220	10.80	1.691	지적자극	남	174	10.62	1.740	.075	.940	195	여	220	10.60	2.037	개별화된 배려	남	174	11.06	1.839	-.864	.389	195	여	220	11.28	1.787	거래적 리더십	남	174	40.24	4.934	.544	.587	195	여	220	39.85	4.977	업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195	여	220	20.05	3.253	예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195	여	220	19.80	2.759								
영감적 동기부여	남	174	10.78	1.687	-.076	.940	195																																																																																
	여	220	10.80	1.691				지적자극	남	174	10.62	1.740	.075	.940	195	여	220	10.60	2.037	개별화된 배려	남	174	11.06	1.839	-.864	.389	195	여	220	11.28	1.787	거래적 리더십	남	174	40.24	4.934	.544	.587	195	여	220	39.85	4.977	업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195	여	220	20.05	3.253	예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195	여	220	19.80	2.759																				
지적자극	남	174	10.62	1.740	.075	.940	195																																																																																
	여	220	10.60	2.037				개별화된 배려	남	174	11.06	1.839	-.864	.389	195	여	220	11.28	1.787	거래적 리더십	남	174	40.24	4.934	.544	.587	195	여	220	39.85	4.977	업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195	여	220	20.05	3.253	예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195	여	220	19.80	2.759																																
개별화된 배려	남	174	11.06	1.839	-.864	.389	195																																																																																
	여	220	11.28	1.787				거래적 리더십	남	174	40.24	4.934	.544	.587	195	여	220	39.85	4.977	업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195	여	220	20.05	3.253	예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195	여	220	19.80	2.759																																												
거래적 리더십	남	174	40.24	4.934	.544	.587	195																																																																																
	여	220	39.85	4.977				업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195	여	220	20.05	3.253	예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195	여	220	19.80	2.759																																																								
업적에 따른 보상	남	174	20.46	2.999	.898	.370	195																																																																																
	여	220	20.05	3.253				예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195	여	220	19.80	2.759																																																																				
예외에 의한 관리	남	174	19.78	2.998	-.045	.964	195																																																																																
	여	220	19.80	2.759																																																																																			

4.2.2. 연령에 따른 리더십 유형

거래적 리더십에서는 유의수준 0.05에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났는데 40대 미만 집단이 가장 높게 나타났고, 60세 이상, 50~59세, 40~49세 순으로 나타났다. LSD검증을 실시한 결과 60세 이상과 40~49세 집단 간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

거래적 리더십 하위 유형 중 예외에 의한 관리에서도 유의 수준 0.01에서 유의한 차이를 나타냈다. 60세 이상이 가장 높게 나타났고, 50~59세, 40세 미만, 40~49세 순으로 나타났다. 사후검증으로 LSD검증을 실시한 결과 60세 이상과 40~49세 집단에서, 그리고 60세 이상과 50~59세 집단에서 차이가 있는 것으로 나타났다.

60대 이상 집단이 리더가 일정 계획을 추진하는데 있어 업적을 달성하면 그에 대한 보상을 주고, 기준에 벗어나거나 문제가 생겼을 때에 개입하는 거래적 리더십의 성향이 강하다고 할 수 있다.

〈표 5〉 연령에 따른 리더십 유형

구분	항목	빈도	평균	표준 편차	F값	집단간	a	b	c	d
변혁적 리더십	40세 미만	12	44.17	7.885	.581		a			
	40세~49세	80	42.08	4.720			b			
	50세~59세	214	43.24	5.638			c			
	60세 이상	88	43.36	5.723			d			
	계	394	43.06	5.538						
카리스 마	40세 미만	12	10.17	1.472	.493		a			
	40세~49세	80	10.65	1.369			b			
	50세~59세	114	10.37	1.735			c			
	60세 이상	88	10.61	1.401			d			
	계	394	10.48	1.583						

	구분 항목	빈도	평균	표준 편차	F값	집단간	a	b	c	d
영감적 동기부 여	40세 미만	24	10.50	2.588	.122	a				
	40세~49세	80	10.70	1.539						
	50세~59세	214	10.83	1.724						
	60세 이상	88	10.82	1.632						
	계	394	10.79	1.685						
지적자 극	40세 미만	12	11.33	2.422	1.326	a				
	40세~49세	80	10.15	1.626						
	50세~59세	214	10.77	1.901						
	60세 이상	88	10.55	2.062						
	계	394	10.61	1.907						
개별화 된배려	40세 미만	12	12.17	2.639	2.419	a				
	40세~49세	80	10.58	1.838						
	50세~59세	214	11.27	1.623						
	60세 이상	88	11.39	2.003						
	계	394	11.18	1.809						
거래적 리더십	40세 미만	12	42.00	4.000	3.196	a				*
	40세~49세	80	38.48	4.992						
	50세~59세	214	39.86	4.830						
	60세 이상	88	41.57	4.939						
	계	394	40.03	4.949						
업적에 따른 보상	40세 미만	12	22.83	2.317	2.030	a				
	40세~49세	80	19.63	3.364						
	50세~59세	214	20.20	3.140						
	60세 이상	88	20.52	2.905						
	계	394	20.23	3.142						

	구분	빈도	평균	표준 편차	F값	집단간	a	b	c	d		
	항목											
예외에 의한 관리	40세 미만	12	19.17	3.656	4.683**		a					
	40세~49세	80	18.85	2.637							b	*
	50세~59세	214	19.66	2.726							c	*
	60세 이상	88	21.05	2.925							d	*
	계	394	19.79	2.859								*

*p<.05, **p<.01

4.2.3. 학력에 따른 리더십 유형

학력에 따른 변혁적 리더십의 하위 요인인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별화된 배려와 거래적 리더십 유형 중 업적에 따른 보상에서 대졸 이상, 전문대졸, 고졸, 중졸 이하 순으로 나타나 집단 간의 차이가 분명한 것은 아니지만 학력이 높을수록 변혁적 리더십유형이 높게 나타났다.

〈표 6〉 학력에 따른 리더십 유형

	구분	빈도	평균	표준 편차	F값
	항목				
변혁적 리더십	중졸이하	112	41.82	5.875	1.948
	고졸	156	42.99	5.440	
	전문대졸	70	44.17	5.333	
	대졸이상	56	44.36	5.057	
	계	394	43.06	5.538	
카리스마	중졸이하	112	10.14	1.667	1.588
	고졸	156	10.49	1.673	
	전문대졸	70	10.69	1.323	
	대졸이상	56	10.86	1.380	
	계	394	10.48	1.583	

	구분		빈도	평균	표준 편차	F값
	항목					
영감적 동기부여	중졸이하		112	10.45	1.715	1.580
	고졸		56	10.78	1.625	
	전문대졸		70	11.06	1.878	
	대졸이상		56	11.18	1.467	
	계		394	10.79	1.685	
지적자극	중졸이하		112	10.20	1.967	1.968
	고졸		156	10.60	1.970	
	전문대졸		70	11.17	1.689	
	대졸이상		56	10.75	1.756	
	계		394	10.61	1.907	
개별화된배 려	중졸이하		112	11.04	1.907	.606
	고졸		156	11.12	1.751	
	전문대졸		70	11.26	1.771	
	대졸이상		56	11.57	1.854	
	계		394	11.18	1.809	
거래적 리더십	중졸이하		112	39.98	4.867	.118
	고졸		156	40.06	5.133	
	전문대졸		70	39.69	4.484	
	대졸이상		56	40.43	5.364	
	계		394	40.03	4.949	
업적에 따른 보상	중졸이하		112	19.96	3.151	.966
	고졸		156	20.01	3.140	
	전문대졸		70	20.51	3.609	
	대졸이상		56	21.04	2.426	
	계		394	20.23	3.142	
예외에 의한 관리	중졸이하		112	20.02	2.799	1.063
	고졸		156	20.05	2.949	
	전문대졸		70	19.17	2.051	
	대졸이상		56	19.39	3.510	
	계		394	19.79	2.859	

4.2.4 직업에 따른 리더십 유형

변혁적 리더십과 그 4가지 하위유형인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별화된 배려 모두 평생교육 관련 종사자의 리더십이 가장 높게 나타났다. 반면, 거래적 리더십과 그 하위유형인 업적에 따른 보상과 예외에 의한 관리에서는 평생교육 관련 종사자의 리더십이 가장 낮게 나타났다. 직업에 따른 변혁적 리더십과 4가지 하위 유형, 거래적 리더십과 2가지 하위 유형에서 리더십의 차이는 모두 유의하지 않았다.

〈표 6〉 직업에 따른 리더십 유형

	구분	빈도	평균	표준 편차	F값
변혁적 리더십	자영업	56	43.68	4.456	1.206
	농어업	122	42.38	5.556	
	주부	152	42.87	6.063	
	평생교육관련종사자	10	47.40	4.336	
	기타	54	43.70	4.975	
	합계	394	43.06	5.538	
카리스마	자영업	56	10.21	1.686	.615
	농어업	122	10.39	1.464	
	주부	156	10.50	1.724	
	평생교육관련종사자	10	11.00	1.225	
	기타	54	10.78	1.396	
	합계	394	10.48	1.583	
영감적 동기부여	자영업	56	10.82	1.416	1.247
	농어업	122	10.82	1.737	
	주부	152	10.68	1.835	
	평생교육관련종사자	10	12.40	1.140	
	기타	54	10.70	1.382	
	합계	394	10.79	1.685	

	구분		빈도	평균	표준 편차	F값
	항목					
지적자극	자영업		56	11.00	1.587	1.171
	농어업		122	10.36	1.844	
	주부		152	10.51	2.126	
	평생교육관련종사자		10	11.80	1.304	
	기타		54	10.81	1.733	
	합계		394	10.61	1.907	
개별화된 배려	자영업		56	11.64	1.706	1.645
	농어업		122	10.80	1.806	
	주부		152	11.17	1.762	
	평생교육관련종사자		10	12.20	1.924	
	기타		54	11.41	1.947	
	계		394	11.18	1.809	
거래적 리더십	자영업		56	40.71	5.170	.387
	농어업		122	39.62	4.751	
	주부		152	39.99	5.111	
	평생교육관련종사자		10	38.80	7.362	
	기타		54	40.56	4.432	
	합계		394	40.03	4.949	
업적에 따른 보상	자영업		56	21.07	3.102	.720
	농어업		122	19.92	3.024	
	주부		152	20.09	3.391	
	평생교육관련종사자		10	20.40	5.225	
	기타		54	20.44	2.207	
	합계		394	20.23	3.142	
예외에 의한 관리	자영업		56	19.64	3.325	.433
	농어업		122	19.70	2.895	
	주부		152	19.89	2.585	
	평생교육관련종사자		10	18.40	3.004	
	기타		54	20.11	2.859	
	계		394	19.79	5.170	

4.2.5 직책에 따른 리더십 유형

변혁적 리더십과 그 하위유형인 카리스마, 영감적 동기부여, 개별화된 배려에서 학습동아리 대표가 카리스마적 리더십이 가장 높게 나타났고, 지적자극에서도 높은 수준을 보였다. 그러나 거래적 리더십과 그 하위 유형인 업적에 따른 보상과 예외에 의한 관리에서는 학습 동아리 대표의 리더십이 낮게 나타났다.

〈표 7〉 직책에 따른 리더십 유형

	구분	빈도	평균	표준 편차	F값
변혁적 리더십	새마을지도자	58	41.41	4.687	1.020
	리통장	98	43.20	5.902	
	주민자치위원	52	42.92	3.999	
	학습동아리 대표	38	22.74	6.288	
	일반주민	108	42.91	6.174	
	기타	40	44.10	4.789	
	계	394	43.06	5.538	
카리스마	새마을지도자	58	10.34	1.565	.497
	리통장	98	10.41	1.485	
	주민자치위원	52	10.46	1.421	
	학습동아리 대표	38	11.00	2.108	
	일반주민	108	10.41	1.608	
	기타	40	10.55	1.504	
	계	394	10.48	1.583	
영감적 동기부여	새마을지도자	58	10.41	1.211	.852
	리통장	98	10.80	1.989	
	주민자치위원	52	10.88	1.211	
	학습동아리 대표	38	11.21	1.873	
	일반주민	108	10.65	1.728	
	기타	40	11.20	1.704	
	계	394	10.79	1.685	

	구분		빈도	평균	표준 편차	F값
	항목					
지적자극	새마을지도자		58	9.93	1.731	.971
	리통장		98	10.86	1.814	
	주민자치위원		52	10.54	1.449	
	학습동아리 대표		38	10.79	2.299	
	일반주민		108	10.67	2.083	
	기타		40	10.75	1.997	
	계		394	10.61	1.907	
개별화된 배려	새마을지도자		58	10.72	1.533	.979
	리통장		98	11.14	1.768	
	주민자치위원		52	11.04	1.562	
	학습동아리 대표		38	11.74	1.695	
	일반주민		108	11.19	2.164	
	기타		40	11.60	1.603	
	계		394	11.18	1.809	
거래적 리더십	새마을지도자		58	38.93	5.331	.874
	리통장		98	40.69	3.759	
	주민자치위원		52	40.27	4.304	
	학습동아리 대표		38	38.63	5.090	
	일반주민		108	40.09	5.543	
	기타		40	40.80	5.126	
	계		394	40.03	4.949	
업적에 따른 보상	새마을지도자		58	19.24	2.721	1.206
	리통장		98	20.67	2.617	
	주민자치위원		52	20.00	2.577	
	학습동아리 대표		36	20.00	4.000	
	일반주민		108	20.20	3.600	
	기타		40	21.20	3.238	
	계		394	20.23	3.142	

	구분		빈도	평균	표준 편차	F값
	항목					
예외에 의한 관리	새마을지도자		58	19.69	3.230	.868
	리통장		98	20.02	2.250	
	주민자치위원		52	20.27	2.631	
	학습동아리 대표		38	18.63	3.467	
	일반주민		108	19.89	3.051	
	기타		40	19.60	2.798	
	계		394	19.79	2.859	

4.2.6 활동연수에 따른 리더십 유형

거래적 리더십의 유형인 예외에 의한 관리를 제외하고는 변혁적 리더십과 변혁적 리더십의 4가지 하위 유형과 거래적 리더십과 그 하위 유형인 업적에 따른 보상에서 마을에서 직책을 맡은 활동 연수가 5~7년이 있는 집단이 모두 리더십이 가장 높게 나타났다.

〈표 8〉 활동연수에 따른 리더십 유형

	구분		빈도	평균	표준 편차	F값
	항목					
변혁적 리더십	없음		106	42.74	6.102	1.301
	1~3년		92	42.76	5.454	
	3~5년		48	42.83	5.322	
	5~7년		36	45.89	5.676	
	7년 이상		112	42.80	5.007	
	계		394	43.06	5.538	
카리스마	없음		106	10.38	1.608	1.024
	1~3년		92	10.17	1.480	
	3~5년		48	10.67	1.633	
	5~7년		36	10.94	2.014	
	7년 이상		112	10.59	1.462	
	계		394	10.48	1.583	

	구분		빈도	평균	표준 편차	F값
	항목					
영감적 동기부여	없음		106	10.60	1.714	1.443
	1~3년		92	10.76	1.608	
	3~5년		48	10.83	1.786	
	5~7년		36	11.67	1.414	
	7년 이상		112	10.70	1.726	
	계		394	10.79	1.685	
지적자극	없음		106	10.64	2.095	.584
	1~3년		92	10.59	1.973	
	3~5년		48	10.46	2.146	
	5~7년		36	11.22	1.592	
	7년 이상		112	10.46	1.662	
	계		394	10.61	1.907	
개별화된 배려	없음		106	11.11	2.118	1.332
	1~3년		92	11.24	1.715	
	3~5년		48	10.88	1.484	
	5~7년		36	12.06	2.043	
	7년 이상		112	11.05	1.577	
	계		394	11.18	1.809	
거래적 리더십	없음		106	40.06	5.590	.813
	1~3년		92	39.02	5.385	
	3~5년		48	40.50	4.243	
	5~7년		36	41.22	5.309	
	7년 이상		112	40.23	4.041	
	계		394	40.03	4.949	
업적에 따른보상	없음		106	20.13	3.595	.953
	1~3년		92	19.72	3.391	
	3~5년		48	20.33	2.390	
	5~7년		36	21.39	3.958	
	7년 이상		112	20.34	2.376	
	계		394	20.23	3.142	

	구분 항목	빈도	평균	표준 편차	F값
1~3년	92	19.30	2.958		
3~5년	48	20.17	2.565		
5~7년	36	19.83	2.813		
7년 이상	112	19.89	2.755		
계	394	19.79	2.859		

4.2.7 평생교육 참여 경험에 따른 리더십 유형

카리스마에서는 평생교육 참여 경험이 5회 이상인 집단이 가장 높게 나타났고, 1~2회, 3~4회, 경험 없음 순으로 나타났다. 집단 간의 차이를 사후검증으로 LSD검증을 실시한 결과 경험 없음과 1~2회 집단과 경험 없음과 5회이상 집단 간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

예외에 의한 관리에서는 평생교육 참여 경험이 없는 집단이 리더십이 가장 높게 나타났고, 1~2회, 3~4회, 5회 이상 순으로 나타났다. 사후검증으로 LSD검증을 실시한 결과 경험이 5회 이상과 경험없음 집단과 5회 이상과 1~2회 집단 간에 차이가 있는 것으로 나타났다.

한 가지 특이한 결과를 보였는데 평생교육 참여 경험이 없는 집단은 거래적 리더십과 그 2가지 하위 유형 모두 리더십이 가장 높게 나타난 반면에, 변혁적 리더십과 그 4가지 하위 유형에서는 리더십이 가장 낮게 나타나 평생교육 경험이 없는 집단은 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 차이가 크게 나타났다.

〈표 9〉 평생교육 참여 경험에 따른 리더십 유형

구분 항목	빈도	평균	표준 편차	F값	집단간	a	b	c	d
						없음	24	40.00	5.657
1~2회	154	43.27	4.532	b					
3~4회	60	43.73	6.669	c					
5회 이상	156	43.06	5.898	d					
계	394	43.06	5.538						
카리스마	없음	24	9.33	1.371	2.629*	a	*		*
	1~2회	154	10.49	1.411		b	*		
	3~4회	60	10.37	1.542		c			
	5회 이상	156	10.68	1.732		d			
	계	394	10.48	1.583			*		
영감적 동기부여	없음	24	9.83	1.642	1.609	a			
	1~2회	154	10.96	1.593		b			
	3~4회	60	10.87	1.888		c			
	5회 이상	156	10.74	1.676		d			
	계	394	10.79	1.685					
지적자극	없음	24	10.25	1.960	.333	a			
	1~2회	154	10.70	1.598		b			
	3~4회	60	10.77	2.012		c			
	5회 이상	156	10.51	2.149		d			
	계	394	10.61	1.907					

	구분 항목	빈도	평균	표준 편차	F값	집단간	a	b	c	d	
개별화된 배려	없음	24	10.58	1.564	1.433	a					
	1~2회	154	11.12	1.622		b					
	3~4회	60	11.73	2.212		c					
	5회 이상	156	11.13	1.833		d					
	계	394	11.18	1.809							
거래적 리더십	없음	24	42.08	3.895	.812	a					
	1~2회	154	40.75	4.708		b					
	3~4회	60	40.10	4.859		c					
	5회 이상	156	38.96	5.204		d					
	계	394	40.03	4.949							
업적에 따른보상	없음	24	20.67	1.969	.3285	a					
	1~2회	154	20.53	2.737		b					
	3~4회	60	20.40	3.539		c					
	5회 이상	156	19.81	3.487		d					
	계	394	20.23	3.142							
예외에 의한관리	없음	24	21.42	2.712	2.507*	a				*	
	1~2회	154	20.22	2.808		b					*
	3~4회	60	19.70	2.756		c					
	5회 이상	156	19.15	2.847		d	*	*			
	계	394	19.79	2.859							

*p<.05, **p<.01

4.2.8 마을평생교육지도자양성과정프로그램만족도와 리더십유형과의 상관관계

4.2.8.1. 변혁적 리더십과 프로그램 만족도의 상관관계

변혁적 리더십과 프로그램 만족도와의 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 10>과 같다. 변혁적 리더십과 그 하위 유형인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별화된 배려 모두 프로그램 만족도와 0.01 수준으로 유의한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 그 중 지적자극의 상관관계수가 가장 높았고, 개별화된 배려, 카리스마, 영감적 동기부여 순으로 나타났다.

<표 10> 변혁적 리더십과 프로그램 만족도의 상관관계

구분		변혁적 리더십	카리스마	영감적 동기부여	지적 자극	개별화된 배려	프로그램 만족도
프로그램 만족도	Pearson 상관계수	.344**	.241**	.232**	.323**	.285**	1
	유의확률 (양쪽)	.000	.001	.001	.000	.000	

**p<.01

4.2.8.2. 거래적 리더십과 프로그램 만족도의 상관관계

거래적 리더십과 프로그램 만족도와의 상관관계 분석을 실시한 결과는 <표 11>와 같다. 거래적 리더십과 그 하위 유형인 업적에 따른 보상이 프로그램 만족도와 0.01 수준으로 유의한 정(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 예외에 의한 관리와 프로그램 만족도는 상관관계를 가지지 않았다.

〈표 11〉 거래적 리더십과 프로그램 만족도의 상관관계

구분		거래적 리더십	업적에 따른 보상	예외에 의한 관리	프로그램 만족도
프로그램 만족도	Pearson 상관계수	.196**	.200**	.119	1
	유의확률 (양쪽)	.006	.005	.095	

**p<.01

5. 결론

21세기는 과학 기술의 발달, 지식의 폭발적 증가, 세계화와 개방화 등으로 정보화 사회, 지식기반사회로 진입하게 되었다. 이러한 시대적 흐름에 따라 평생교육의 중요성은 더욱 대두되고 있으며, 언제, 어디서, 누구나 원하는 학습을 참여할 수 있는 평생학습사회를 만들기 위해서는 마을에서의 평생교육을 활성화 시키는 것이다. 자신이 살고 있는 마을에서 누구나 원하는 내용을 쉽게 참여할 수 있는 평생교육 환경을 조성한다면 학습소외계층 없이 개인의 학습권을 보장받을 수 있기 때문이다.

이러한 마을에서의 평생교육을 잘 이끌어 나기 위해서는 마을평생교육지도자의 양성이 필요하며, 그들의 역할이 중요하다고 할 수 있다. 하지만 아직까지 마을평생교육지도자에 대한 연구는 전무한 상황이다. 마을평생교육지도자로 활동하는 데 있어 그들의 리더십은 중요한 요소이며 이들을 양성하는 프로그램 역시 중요하다고 할 수 있다.

이에 본 연구의 목적은 마을평생교육지도자로 활동할 마을평생교육지도자 양성과정 참여자들의 리더십 유형 및 차이점을 파악하는 것이다.

본 연구의 목적을 달성하기 위해 다음과 같은 연구방법을 사용하였다.

문헌연구 및 기존연구를 통하여 개인적 배경변인과 변혁적 및 거래적 리더십 변인과의 관계를 탐색하였다. 2013년 8월~11월 경상북도 내 마을평생교육지도자 양성과정 참여자를 대상으로 자기기입식방법을 통하여 설문조사를 실시하였다. 설문조사에서는 총 410부 가운데 조사내용이 불성실한 설문지를 제외한 총 394부가 분석에 이용되었다. 수집된 설문지를 SPSS(Version 17.0) 프로그램을 사용하여 통계처리하였다. 통계는 T-test, ANOVA 분석, 상관관계분석방법을 적용하였다.

본 연구의 분석을 통해 나타난 주요 연구결과는 다음과 같다.

마을평생교육지도자 양성과정 참여자의 개인적 배경 즉 성별, 연령, 학력, 직업, 직책, 활동연수, 평생교육 참여 경험에 따른 리더십 유형별 리더십에서 연령과 평생교육경험변인은 유의미한 차이를 보이고 있으나 그 외 인구학적 변인은 약간의 차이는 있으나 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않고 있다. 구체적으로 보면 연령에서 거래적 리더십과 그 하위유형인 예외에 의한 관리에서 유의한 차이가 나타났고, 평생교육 참여 경험에 따라 변혁적 리더십의 하위유형인 카리스마와 거래적 리더십의 하위 유형인 예외에 의한 관리에서 유의한 차이를 보였다. 또한 참여자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십의 평균값을 비교했을 때 변혁적 리더십의 성향이 더 높게 나타났고, 변혁적 리더십은 개별화된 배려, 영감적 동기부여, 지적자극, 카리스마 순으로 리더십을 지니고 있고, 거래적 리더십에서는 업적에 따른 보상변인이 예외에 의한 관리변인특성을 더 많이 지니고 있다.

리더십유형과 프로그램만족도와의 상관관계에서는 변혁적 리더십관련 변인과 프로그램만족도와의 관계는 대부분 유의미한 관계를 보이고 있다. 거래적 리더십관련 변인과 프로그램만족도와의 관계에서도 대부분 유의미한 관계를 나타내고 있다.

본 연구결과를 통하여 다음과 같은 시사점을 도출할 수 있다. 마을평

생교육지도자 양성과정 참여자의 변혁적 리더십과 거래적 리더십을 비교하였을 때, 참여자들이 거래적 리더십보다 변혁적 리더십의 성향을 더 많이 가지고 있음을 알 수 있었다. 이는 마을평생교육지도자들이 마을주민에게 어떠한 보상 조건을 제시하여 참여를 도모하는 거래적 리더십보다 지역주민의 요구에 대해 관심을 갖고, 주민들의 학습 의지를 동기화 시켜 자발성을 이끌어 내는 변혁적 리더십을 발휘하는 것이 필요하다고 볼 때 적절한 리더십 성향을 갖추고 있다고 볼 수 있다. 따라서 그들이 변혁적 리더십을 향상 시킬 수 있도록 리더십 교육을 강화할 필요가 있다.

마을평생교육지도자는 변혁적 리더십 하위 유형인 카리스마, 영감적 동기부여, 지적자극, 개별화된 배려를 적절히 활용하여야 한다. 카리스마는 마을평생교육지도자가 주민들에게 신뢰를 받고 믿음과 존경을 받고 있을 때 발휘된다. 그러기 위해서 리더는 지역 주민에게 헌신하고, 주민들의 역할모델로서 행동할 수 있어야 한다. 영감적 동기 부여는 마을평생교육지도자가 비전을 제시하고 마을 주민들이 리더가 제시하는 일에 몰두할 수 있도록 하는 것을 말한다. 지역주민의 학습 의욕을 고취시킬 수 있는 고무적인 말과 격려를 통해 지역주민의 평생교육을 도모해야 한다. 지적자극은 마을 주민들의 창의성을 자극하고 그들의 신념과 가치를 새롭게 하는 리더십을 말한다. 리더가 마을 주민이 학습을 통하여 지적으로 성장할 수 있도록 도와주고, 마을에 문제가 발생했을 경우 주민들이 새로운 방법을 모색하거나 고민하면서 문제점을 해결할 수 있도록 도와주어야 한다. 개별화된 배려는 지역주민의 개인적 욕구에도 세심한 관심을 기울이고, 지원적 분위기를 조성하려고 노력하는 것을 말하며, 지역주민이 학습에 잘 참여할 수 있도록 조언자 역할을 수행하는 것을 말한다. 이러한 변혁적 리더십을 사용하여 마을평생교육지도자로서의 역할을 충분히 잘 수행해야 한다.

마을평생교육지도자의 리더십유형과 프로그램만족도와의 상호관련성

은 유의미하게 나타나 마을단위에서 평생교육을 주도나갈 리더의 리더십 유형은 마을주민의 평생교육만족도를 높이는데 매우 중요한 변수가 됨을 알 수 있다. 따라서 마을지도자를 선정하여 마을평생교육지도자로 육성하기 위해서는 체계적인 분석과 리더십의 특성을 고려하여 선발 및 육성에 나가야 한다.

■ 참고 문헌 ■

- 구미시. (2013). 구미시마을평생교육지도자양성과정, 구미시마을평생교육지도자협의회.
- 군위군. (2013). 군위군마을평생교육지도자양성과정, 군위군마을평생교육지도자협의회.
- 경산시. (2013). 경산시마을평생교육지도자양성과정, 경산시마을평생교육지도자협의회.
- 김경탁. (2001). 외식업체 관리자의 변혁적, 거래적 리더십 분석. 경기대학교 대학원 석사학위논문.
- 김남선, 원용숙. (2003). 민간단체 사회자본 정도와 리더십과의 관계, *농촌사회*, 제 13권, 제1호, 171-207.
- _____. (2003). 리더십유형과 사회자본과의 관계분석 -지역사회민간단체를 중심으로-, *한국지역사회생활과학회지*, 제14권, 제1호, 13-35.
- _____. (2012). 마을평생교육지도자론, 대구: 대구대학교출판부. 23.
- 김남현, 김정원. (2001). 리더십 이론.응용.비판.측정.사례. 서울:경문사.
- 김성수, 최민호, 정지웅. (1997). 농민조직의 리더십 유형과 개발에 관한 연구. *한국농촌지도학회지*, 제4권, 제1호, 73-89.
- 민정기. (1994). 거래적 리더십과 변혁적 리더십 효과에 대한 실증적 연구 : H 전력공사를 중심으로. 이화여자대학교 대학원 석사학위논문
- 박서호, 박창홍. (1993). 마을연구 방법론 정립에 관한 연구, *한국지역개발학회지*, 제5권 제2호, 71-90.
- 백기복. (2005). 리더십 리뷰 -이론과 실제-. 서울: 창민사.
- 상주시. (2013). 상주시마을평생교육지도자양성과정, 상주다울평생교육원
- 서순영. (2005). 성인학습자의 주민자치센터 평생교육 프로그램 만족도 분석. 숭실대학교 대학원 석사학위 논문.
- 손창범. (2008). 개발과 마을해체에 따른 리더십 변화. 한양대학교 대학원 석사학위논문.
- 신민경. (2007). 주민이 지각한 농촌지역개발 지도자의 리더십 유형과 주민참여간의 관계. 고려대학교 대학원 석사학위 논문.
- 신제구, 이신자. (2001). 변혁적리더십과 임파워먼트, 결과기대감 그리고 조직몰입간의 관계에 관한 연구, *한국인사·조직학회 발표논문집*, 제11권, 47-56
- 안동시. (2013). 안동시마을평생교육지도자양성과정, 안동시마을평생교육지도자협의회

- 여인길. (2004). 리더십 유형이 조직성과에 미치는 영향. 경희대학교 대학원 석사학위 논문
- 영주시. (2013). 영주시마을평생교육지도자양성과정, 영주시마을평생교육지도자협의회
- 영천시. (2013). 영천시마을평생교육지도자양성과정, 영천시마을평생교육지도자협의회
- 울릉군. (2013). 울릉군마을평생교육지도자양성과정, 울릉군바르게살기지도자협의회
- 오봉익. (2009). 리더십유형이 조직성과에 미치는 영향: 새마을금고를 중심으로. 계명대학교 대학원 박사학위논문.
- 오요섭. (2007). 평생학습도시 주민의 평생교육 만족도에 관한 연구. 숭실대학교 대학원 석사학위논문.
- 이기환. (2003). 평생교육학습자의 참여동기와 만족도 -관공서의평생교육을중심으로. 대구대학교 대학원 박사학위논문
- 이내빈. (2006). 평생교육프로그램 참여자의 참여 동기와 만족도. 전북대학교 대학원 석사학위논문.
- 이성, 정지용. (2002). 지역사회조직론 -지역사회리더십과 시민운동을 중심으로-. 서울: 학지사
- 이진규, 박지환. (2005). 변혁적리더십 구성요인별 효과성에 관한 연구: 중간관리자를중심으로. 인사조직연구, 제13권, 제3호, 35-36
- 이혜경. (2005). 지역사회 리더의 리더십 실증연구 -시흥시를 중심으로. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- 임준태, 김상호. (2008). 변혁적 리더십이 경찰공무원의 임파워먼트에 미치는 영향. 한국행정논집, 제20권, 제3호, 951-976
- 장춘명. (2009). 여성평생교육 참여자의 사회교육프로그램 만족도에 영향을 미치는 요인 연구. 경기대학교 대학원 석사학위논문
- 조병남, 박민아. (2008). 기업조직에서 요구되는 리더십 핵심역량과 변혁적 리더십의 관계에 관한 연구. 경제경영논집, 37(2), 161-186.
- 청도군. (2013). 청도군마을평생교육지도자양성과정, 청도군마을평생교육지도자협의회.
- 최라영. (2003). 평생교육자의 리더십 유형에 따른 직무만족 분석연구. 아주대학교

대학원 석사학위논문.

- 평생교육진흥원, (사)한국평생교육총연합회. (2008). 지역교육공동체운동과 마을만들기 “우리마을의 희망, 교육공동체를 창조하자!!” 서울: (사)한국평생교육총연합회.
- 한국교육개발원 평생교육센터. (2002). 패러다임의 대전환, 학습도시로 가는 길. 한국교육개발원.
- 한승진. (2005). 대학 평생교육학습자의 학습참여에 관한 연구. 순천향대학교 대학원 박사학위논문
- 허장. (2003). 농촌마을의 발전과 새로운 리더십. *농촌사회*, 제13권 제1호, 51-83
- 홍성화. (1999). 한국호텔 기업에 있어서 변혁적 리더십의 유효성. 한양대학교 대학원 박사학위논문
- 황태홍. (2006). 기업체 구성원들의 사상체질 유형과 리더십 유형의 관계 연구. 연세대학교 대학원 석사학위논문.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Press Free.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In M. M. Chemmers & R. Ayman(Eds.), *Leadership theory and research perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Caffarella, R. and O'donnel, J.M. (1991). Judging the quality of Work-related, Self-directed Learning, *Adult Education Quality*, Volume 42. 344-346.
- David C. Howell. (2004). 행동과학을 위한 통계학. (신현정, 박태진, 도경수 옮김). 서울: 시그마프레스(주).
- Gellis, Z. D. (2001). Social work perceptions of transformational and transactional leadership in health care. *Social Work Research*, 25(1), 17-25.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Smith, D. H. and Offerman M. J. (1989). *The Management of Adult and Continuing Education*, Handbook of adult and continuing education, San Francisco :

Jossey-Bass Publishers.

Wlodkowski, R. (1993). *Enhancing Adult Motivation to Learn*, San Francisco :
Jossey-Bass Publishers.

Received 15 February 2014, Revised 7 March 2014, Accepted 14 March 2014

The Relation between Program Satisfactions and Leadership —Types of Who Participating in the Programs of Village Lifelong Education Leaders—

Nam Sun Kim

Dept. of Community Development-Welfare, Daegu University (201 Daegudae-ro,
Jinrang-up, Kyeongsan city, Kyeongbuk 712-714, Republic of Korea)

Abstract

The purpose of this study is to examine the relation between Program Satisfaction and the leadership types of who participating in the program of village lifelong education leader. The detail goals of this study are to ① understand the concepts about the training program of village lifelong education leader. ② study the theory related to the leadership of village lifelong education leader. ③ examine the relation between program satisfaction and leadership types by personal characteristics.

The results of this study are as follows: First, there is the significant difference between the transactional leadership and the exceptive management leadership which is the transactional leadership's sub-type in age. Second, there is the significant difference between the exceptive management leadership which transactional leadership's sub-type and charisma leadership that is transformational leadership's sub-type by participated in or not the lifelong education program before. Third, the average value of the transformational leadership is more higher than the transactional leader's average value. Fourth,

the ranking of the transformational leaders' activities are as follows: ① individual relationship ② spiritual motivation ③ intelligence stimulus ④ charisma. Fifth, the ranking of the transactional leader's activities are as follows: ① reward to achievement ② exceptional management.

key words : Village Lifelong Education Leader, Transformational Leadership, Transactional Leadership



Nam Sun Kim is Professor, Department of Community Development and welfare of Daegu University, South Korea.

His research interests is focusing on lifelong education, community education, community development, and village education.

Address: Department of Community Development and Welfare, Daegu University, Jinyang Yeup, Kyungsancity, Kyungpook, 712-714, South Korea.

e-mail) knamshun@hanmail.net, phone) 82-53-850-6346