

다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 직원을 위한  
리더십 교육프로그램 개발 및 실시김경아<sup>1</sup> · 강복정<sup>2</sup> · 이민신<sup>3</sup> · 진보라<sup>3</sup><sup>1</sup>숙명여자대학교 리더십역량개발센터, <sup>2</sup>한국건강가정진흥원 다문화가족사업본부, <sup>3</sup>숙명여자대학교 리더십교육전공Leadership Educational Program Development and Implementation for Multicultural  
Family Support Center and Healthy Family Support Center EmployeesKyoung A Kim<sup>1</sup> · Bog Chong Kang<sup>2</sup> · Min Shin Lee<sup>3</sup> · Bo Ra Jin<sup>3</sup><sup>1</sup>Leadership Competency Development Center, Sookmyung Women's University, Seoul; <sup>2</sup>Multicultural Family Division, Korean Institute for Healthy Family, Seoul; <sup>3</sup>Department of Leadership Education, Sookmyung Women's University, Seoul, Korea

## Abstract

This study verifies the effectiveness of developing and implementing a leadership educational program specifically customized to improve of leadership competencies among members of multicultural family support centers and healthy family support centers. This program refers to Triangle Leadership that consists of three categories: finding individual strengths and self-esteem to enhance self-leadership, constructing a vision and roadmap to develop transformational leadership, and stress and teamwork management for competent servant leadership. In order to improve its completeness, focus group interview was adopted for 10 employees in the center and supervised by two professionals. The program was also conducted twice for 142 members of multicultural family support centers and healthy family support centers across the Korea. The result of implementation (with regard to the satisfaction level for the contents of the program) showed that both first and second rounds had improvement in all three categories compared to what was expected before taking the education program. The level of satisfaction for instructor and program operation was more enhanced (as well for the second time) compared to the first round. The evidence of program effectiveness indicates that there is a high anticipation for another approach that suits for the circumstances and requirement of centers and facilitator training.

## Keywords

leadership educational program, multicultural family support center, healthy family support center

Received: October 18, 2014

Revised: July 22, 2015

Accepted: August 3, 2015

This article was presented as a poster session at the 67th Conference of the Korean Home Economics Association in 2014.

This research paper partially contains manuals submitted to the Korean Institute for Healthy Family.

## Corresponding Author:

Min Shin Lee

Department of Leadership Education,  
Sookmyung Women's University, 100  
Cheongpa-ro 47-gil, Yongsan-gu, Seoul  
04310, Korea

Tel: +82-2-710-9114

Fax: +82-2-718-2337

E-mail: edcmslee@naver.com

## 서론

2004년 건강가정기본법이 제정되고 실제적으로 가족지원을 위한 서비스전달체계를 실현하기 위하여 건강가정지원센터 세 곳이 시범적으로 첫발을 내딛었다. 이후 사회적 안전망 역할을 하는 가족 관련 사안이 다양해지고 심각한 이슈로 가시화되면서, 건강가정지원센터와 다문화가족지원센터의 역할과 존재가 그 성과를 나타내기 시작하였다. 우선 건강가정지원센터의 경우 2014년 현재 전국 151개소로 확대되었으며, 이를 이용하는 프로그램 총 연인원은 무려 2,038,437명에 이르고 있다. 주로 가정의 건강성 증진과 가족친화사회 실현을 위한 예방과 상담·가족구성원 역량강화 교육 등을 제공하며, 특히 한부모 가족이나 조손가족 및 북한이탈주민가족을 대상으로 한 맞춤형 통합서비스도 실시하고 있다[29]. 다문화가족지원센터 또한 전국적으로 211개소 센터를 운영 중이며 프로그

램 총 이용 연인원은 889,394명으로 나타났다. 결혼이민자의 안정적인 초기 한국사회 적응과 다문화가족 내 구성원의 역할 및 상호문화에 대한 수용성 향상을 위해 노력하고 있으며, 결혼이민자의 자존감 향상과 경제활동 참여·스트레스 완화 및 정서적 유대감 강화 등 사회경제적 자립지원을 도모하고 있다[30]. 이와 같이 각 센터는 짧은 기간에 비추어볼 때 놀랄 만한 양적·질적 성장을 이루어왔다. 현대 가정폭력, 이혼율의 급증, 만혼화 및 노령화의 가속화, 가족동반 자살 등 날이 심각해지는 가족의 문제는 이제 더 이상 개인 차원의 영역으로 간과하기에는 어려운 양상을 보이고 있다. 실제 최근 세월호 참사, 메르스 확산 등의 영향으로 사회적 불안감이 크게 고조되는 상황 속에서 사회·국가적 차원의 적극적인 개입이 요구됨에 따라 센터의 사명과 역할이 더욱 더 필요함이 증명되었다[17, 36]. 이와 같이 두 기관들은 모두 가족의 기능을 강화하고 가정의 건강성을 증진시킨다는 공통된 목표를 가지고 다양한 사업들을 꾸준히 진행하고 있다. 사업의 효과성을 배가시키기 위하여 다양한 인적, 물적 환경이 뒷받침되어야 하겠지만 무엇보다도 직접적으로 서비스를 제공하는 종사자의 역할과 역량이 우선적으로 바탕이 되어야 할 것이다. 왜냐하면, 휴먼서비스 기관인 가족사업기관 종사자들은 실질적인 서비스를 제공하는 현장 실무자인 동시에 사업 영역에 따른 운영의 책임자이며 종사자들의 전문성과 직무만족, 조직문화에 따라 서비스의 질과 사업 운영의 성과가 달라지기 때문이다[63]. 그러므로 사업을 성공적으로 수행하기 위해서는 종사자들이 자신의 업무에 대한 자부심을 갖고 조직의 변화와 혁신을 위한 비전을 공유하며 팀워크를 향상시켜 신뢰와 존중의 조직문화를 이끌어 낼 수 있도록 리더십 역량을 개발하는 것이 중요하다.

리더십에 대한 연구는 그 동안 리더 개인의 특성이나 자질에 초점을 둔 특성이론(trait theory), 리더의 행동을 관찰하고 분석하여 접근한 행동이론(behavioral theory), 그리고 리더와 조직원의 특징 및 직무의 성격·집단의 목표 등 상황에 따른 리더십의 요인을 강조한 상황이론(situational approach) 등을 거치며 지속적으로 발전해 왔다. 이후 리더십의 역량이 선천적으로 지니고 태어나는 생득적인 것이 아니라 누구나 함양할 수 있다는 육성이론이 지지를 받으며 폭넓은 리더십 이론들이 전개되었다. 셀프리더십(self-leadership), 변혁적리더십(transformational leadership), 서번트리더십(servant leadership), 창의적리더십(creative leadership), 감성리더십(emotional leadership) 등의 연구들이 다양한 연령과 환경에 있는 사람들을 대상으로 활발히 진행되고 있다. 이처럼 리더십은 이제 리더의 지위에 있는 사람 뿐 아니라 현대인이라면 누구나 갖추어야 할 보편적이고 상호적

인 개념으로 패러다임의 전환이 이루어졌다. 이에 따라 최근 더욱 급격한 변화의 양상을 맞고 있는 가정환경과 연계하여 리더십 연구들이 전개되고 있다. 먼저 가정 및 부모리더십 척도개발이 시도되었으며[15, 53, 68], 이를 토대로 다양한 관련변인들 간의 관계 속에서 가정리더십 또는 부모리더십의 중요성을 입증하였다[14, 25, 34, 55]. 나아가 이의 유효성을 실제적으로 확인하기 위한 가정리더십 프로그램들이 실시되었다[11, 24, 54].

그러나 정작 가족문제를 직접적으로 다루는 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터의 종사자들을 대상으로 리더십 역량의 연구는 아직까지 이루어지지 못하였다. 즉 지금까지 다문화가족지원센터의 종사자를 대상으로 한 연구는 주로 종사자의 직무만족 및 서비스품질[12, 48], 전문직업성과 직무태도, 직무스트레스[27, 58, 59] 등에 치중되어 왔다. 또한, 건강가정지원센터 종사자를 대상으로 한 연구는 종사자의 직무분석과 근무환경, 역량[38, 62, 66] 등이 있으며, 직무만족도, 조직몰입도, 조직문화, 직무스트레스[10, 19, 22, 26, 56, 63] 등과의 연계선상에서 이루어졌다.

이에 본 연구에서는 전국의 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 내 직원들의 리더십 역량증진을 위한 맞춤형 리더십 프로그램을 개발하고 그 효과성을 검증하고자 한다. 서비스를 전달하는 종사자의 질은 곧 그 사업의 성과와 밀접한 관련성을 지니므로 [61], 이를 통해 보다 실제적인 측면에서 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 종사자들의 동기부여를 유도하고 직업적 사명감을 고취시키며 보다 조화로운 대인관계 능력을 함양할 수 있을 것이다. 그리고 이러한 역량의 습득은 자연스럽게 센터를 찾아오는 이용자들에게 주도적인 셀프 리더, 영감을 불러일으키는 변혁적 리더, 헌신하는 서번트 리더로서의 자질을 발휘하는 원동력으로 작용할 뿐 아니라 센터의 긍정적인 조직문화 정착에도 이바지할 것으로 기대한다.

## 이론적 배경

### 1. 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터

건강한 가정생활의 영위와 가족의 유지 및 발전 나아가 가족 문제의 효과적인 해결과 가족구성원의 복지증진을 위하여 2004년 건강가정기본법이 제정되었다. 그리고 이를 실제적으로 추진하기 위하여 2005년 여성가족부 산하 건강가정지원센터가 설립되었고, 점차 그 기능이 확대되고 있다. 한편 2000년대 이후 외국인 근로자와 결혼이민자들이 급증함에 따라 다문화사회의 진입이 가속화되고 있다. 이미 국내 거주하는 다문화가족은 매년 지속

적으로 증가추세를 보여 향후 2020년에는 100만 명으로 증가할 것이라 예상하고 있다[47]. 그러나 내면적으로 다문화가족은 결혼과정에서의 인권침해, 언어와 문화적 차이 등의 이유로 인한 가정폭력, 경제적 빈곤, 사회적 편견, 자녀교육 등 또 다른 양상의 가족갈등을 내포하고 있는 것으로 보고되고 있다[12]. 이러한 문제를 해결하기 위해 범부처 차원에서 여성결혼이민자 가족의 사회통합 지원방안을 2006년 마련하였고, 결혼이민자가족의 사회문화적 적응 지원체계를 구축하기 위하여 시·군·구별로 21개의 이민자가족 지원센터를 지정·운영하였다. 나아가 2007년에는 결혼이민자 아동양육지원 방문교육을 시범사업으로 추진하였고, 이듬해 2008년에는 드디어 다문화가족지원법이 제정되어 다문화가족지원센터로 명칭을 변경하여 보다 적극적인 지원을 하고 있다. 또한 2011년 다문화가족지원법이 개정되어 귀화, 인지에 의한 국적취득자와 결혼이민자 등으로 이루어진 가족도 다문화가족에 포함되어 다문화가족의 범위가 확대되고 있다.

각 센터의 주요 업무를 구체적으로 살펴보면 다음과 같다. 먼저 다문화가족지원센터에서는 다문화가족구성원 간 가족 내 역할 및 가족문화에 대한 이해를 향상하고 가족·배우자·부부·자녀 등 대상을 세분화하여 적합한 가족관계 증진을 위한 다문화가족통합교육, 한국어교육서비스·부모교육서비스·자녀생활서비스와 같은 방문교육, 지역특성 및 결혼이민자의 수요 등을 고려한 다문화가족 취업연계 및 경제활동 교육, 다문화가족의 내부 스트레스 완화 및 가족의 건강성 증진을 위한 상담, 기타 언어 발달지원사업·통번역서비스사업·다문화가족 자조모임·다문화가족 나눔봉사단·다문화인식개선사업·지역사회 협력네트워크 강화·다문화가족지원 사례관리사업 등의 특성화서비스를 주요 업무로 담당하고 있다[46]. 한편 건강가정 정책수행을 위한 전달체계인 건강가정지원센터는 2004년 시범사업 용산·여수·김해의 3개소 운영을 시작으로 2007년 66개소, 2010년 138개소로 증가하여 현재까지 151개소가 설치되었다[45]. 또한, 가족교육·가족상담·가족문화·가족지원 등 가족관계 증진 프로그램에 참가한 건강가정지원센터의 이용자수를 살펴보면, 2005년 105,055명을 시작으로 2007년 454,786명, 2010년 1,095,928, 2014년 2,038,437명으로 지속적인 증가추세를 보이고 있다[64]. 건강가정지원센터에서 수행하는 사업 중 공통적인 부분을 요약하면 다음과 같다. 즉 모두가족봉사단과 모두가족품앗이, 아버지-자녀가 함께하는 토요 돌봄 프로그램 등의 가족돌봄 나눔 사업, 생애주기별(조)부모교육과 일·가정 양립과 가족생활의 남성참여 활성화를 위한 남성대상 교육 등의 가족교육 사업, 개인을 대상으로 하는 개별적 접근과 가족구성원이 함께 참여하는 가족단위의 가족

상담 사업, 단위의 통합적 접근 사업, 매주 수요일에 실시되는 가족 사랑의 날 등의 가족문화 사업, 한부모가족·조손가족 등 다양한 가족을 대상으로 자녀양육지원·관계향상교육·놀토 프로그램 등의 서비스를 실시하는 다양한 가족통합서비스 사업, 지역사회협의체, 유관기관 네트워크를 적극 활용 및 참여를 추진하고 기관 협약을 통한 지역 사회 연계사업 등을 추진하고 있다. 이처럼 건강가정지원센터는 맞춤형 가족지원 서비스를 통하여 가족의 안정성을 강화하고 가족관계를 증진하는데 초점을 두고 있다[45]. 또한, 건강가정지원센터는 2017년까지 건강가정지원센터의 설치를 확충하여 사후 치료적으로 요보호 가족을 중심으로 제공된 가족 지원 서비스 외에도 사전 예방적이고 통합적인 가족 지원 서비스를 일반가족과 다양한 가족을 대상으로 제공할 예정이다[64].

이와 같이 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터는 다양한 가족지원 서비스를 통하여 가족 기능의 건강성 증진과 안정성 강화에 이바지하고 있다.

## 2. 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 종사자

다양한 휴먼서비스를 제공하는 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터의 기능이 중요해진 만큼, 사명에 부합하는 효과적이며 효율적인 서비스를 제공할 수 있는 종사자의 자질과 역할이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 그러므로 센터 종사자들이 이용자들에게 적절하고 고품질의 서비스를 제공할 수 있도록 종사자들의 역량강화는 필수적인 사안이다. 특히, 다문화가족지원센터 종사자들은 무엇보다도 다문화가족들과 상호문화적 지식과 소통능력을 위한 문화적 역량 및 현장 실천력[67]이, 건강가정사의 경우는 교육을 비롯하여 건강가정사들 간의 소통과 교류·정보 제공·전문가와와의 만남 등을 통한 역량강화 방안들이 꾸준히 요구되고 있다[6]. 이를 위하여 건강가정지원센터와 다문화가족지원센터에서는 종사자들의 역량강화를 위해 다양한 교육들이 이루어지고 있는 바, 다문화가족지원센터의 종사자를 대상으로 하여 다문화 전문인력 양성과정 개발[16], 다문화가족상담 인력 양성과정[5], 직무교육프로그램 개발[20] 등이 시도되었다. 한편 건강가정지원센터에 종사하는 중간관리자급[37] 또는 상담영역의 건강가정사를 대상으로 교육이 실시[38]되었으며, 더불어 건강가정사의 조직생활 경험 분석과 역량강화 방안에 대한 연구가 이루어졌다[6]. 종사자를 대상으로 삼아 그 결과, 우선 다문화가족지원센터 종사자들은 교육의 만족도가 높을수록 직무만족도가 높아졌으며 이는 서비스 품질향상에 긍정적인 요인으로 작용하는 것으로 밝혀졌다. 또한 교육의 효과를 극대화하기 위해서는 피교육자들의 거주지를 고려하여 참여도를 높이고 담당업무와 관련이 있

는 내용으로 교육이 구성되어야 함을 강조하고 있다[48]. 따라서 다문화가족지원센터 종사자들의 전문직업성 정립을 통한 직무태도 향상을 위해서는 조직의 리더인 관리자가 능동적이고 적극적인 태도를 갖추어야 하며, 종사자들이 윤리적이고 이타주의적 관점에서 업무에 임할 수 있도록 교육과 훈련이 진행되어야 한다. 이를 위하여 중앙 행정기관의 하향식 형식적 교육 과정에서 탈피하여 현장의 경험과 노하우를 종사자들 간에 공유할 수 있는 교류 프로그램을 개발하여야 한다는 인식이 커지고 있다[27]. 한편 건강가정지원센터 종사자들의 직무만족과 이직의도에 대한 연구결과, 교육경험의 효과성이 높은 종사자일수록 직무만족도가 높고 이직의도가 낮게 나타나 종사자들을 위한 핵심역량강화 교육이 정기적으로 전제되어야 함을 증명하였다[56]. 나아가 건강가정사의 역량 강화를 위한 구체적인 방안으로 세부적인 사업 내용과 운영방안에 대한 교육뿐 아니라 건강가정사의 정체감과 지향성에 영향을 미칠 수 있는 동기부여의 중요함을 강조하고 있다. 건강가정사들은 교육에 있어서 중앙에서 실시하는 교육은 공통적으로 내용은 우수하나 대규모로 이루어져 효과성에서는 부정적 견해를 보였으며, 반면 시군구 단위는 너무 소규모 교육이라 오히려 비경제적이라는 의견들이 제시되었다. 따라서 이를 해결하기 위하여 광역 단위 중간 규모의 직원 교육·재교육·보수교육이 이루어지기를 희망하는 것으로 나타났다[6]. 통합적으로 한국건강가정진흥원에서는 이러한 전국의 다문화건강가족지원센터와 건강가정지원센터의 현황을 반영하여 사전 교육 수요조사를 토대로 센터 종사자들의 역량강화를 위하여 다양한 교육을 실시하고 있다.

### 3. 리더십 교육

리더십에 대한 정의는 학자의 관점에 따라 다양하게 정의되고 있다. 대표적인 정의를 살펴보면 Stogdill [65]은 리더와 상호작용에 초점을 두고, 조직의 목표를 성취하기 위해 구성원들에게 영향력을 행사하는 과정이며 Hersey와 Blanchard [9]는 특정한 상황에서 개인이나 집단의 목표를 달성하기 위한 활동에 영향력을 발휘하는 과정으로 정의 내렸다. 또한 Northouse [50]는 리더십이란 공동목표를 성취하기 위하여 개인이 집단의 구성원에게 영향을 끼치는 과정이라 하였다. Kotter [31]는 리더십을 조직의 목표를 달성하기 위해 조직구성원들에게 동기를 부여하고, 영향력을 행사하는 능력이라고 정의하였다.

현대적 패러다임의 리더십 분야 중 본 프로그램 개발을 위하여 다음의 세 가지 주요 리더십 이론과 핵심개념이 바탕이 되었다. 즉 자기관리를 위한 셀프리더십, 업무책임성을 위한 변혁적리더십, 팀워크를 위한 서번트리더십에 이론적 토대를 두었다.

첫째, 셀프리더십과 관련하여 볼 때 현대 조직은 구성원 개인이 주도적인 역할수행과 창의성 등의 역량을 바탕으로 높은 성과를 창출하기를 기대한다. 이에 따라 조직구성원 자신이 스스로를 관리하며 목표달성을 위해 동기부여 할 수 있는 '셀프리더'의 역할이 요구되는 것이다. 셀프리더십의 출현배경은 1980년대 미국의 경기침체를 극복하기 위한 경영혁신 추진과정에서 등장한 개념이다[42]. 셀프리더십이란 자기 스스로에게 영향력을 발휘하는 과정이며[41], 자기통제(self-control)에 기초를 두고 타인에 의존하지 않고 자기스스로를 이끌어가는 자기관리의 확장 개념인 것이다[49]. 셀프리더십을 갖기 위해서는 스스로를 존귀하고 가치 있는 사람이라고 평가하는 긍정적인 '자아존중감'이 전제되어야 한다. 왜냐하면 자신에 대한 존중감이 높을 때 타인에 대한 존중감도 높아 원만한 대인관계가 가능하기 때문이며, 나아가 자신의 의사를 당당하게 표현함으로써 성공적인 사회생활을 할 가능성도 높기 때문이다[7]. 따라서 무엇보다도 성장하는 조직의 발전을 위해서는 구성원들의 자아존중감이 향상될 수 있는 환경조성이 전제되어야 한다. 이러한 자아존중감은 셀프리더십과 밀접한 연관성을 지닌다. Manz [40]는 셀프리더십의 전략이 조직 구성원의 태도에 영향을 미치고 자아존중감을 통해서 다시 조직의 성과에 영향을 미친다는 이론적 모형을 제시하였다. 또한 셀프리더십의 전략은 자기효능감을 증가시키고, 이를 통해 개인과 팀 및 조직성과에 영향을 미침을 강조하고 있다[49]. 즉 셀프리더십을 지닌 사람은 자율과 책임을 가지고 스스로를 리드하므로 셀프리더십을 갖춘 조직원이 많은 조직일수록 변화에 빠르게 대응할 수 있으며 비전과 목표를 향해 나아갈 수 있는 추진력을 갖게 된다. 이러한 셀프리더십과 자아존중감을 향상시킬 수 있는 가장 효과적인 방법 중의 하나는 바로 자신의 강점을 찾아내어 활용하는 것이다. 개인의 삶에서 자아존중감과 성취는 서로 상승작용을 한다. 따라서 이러한 자아존중감을 높이기 위해서는 자신의 약점보다 강점에 초점을 맞추는 것이 중요하며 이를 통해서 삶의 만족도와 일에 대한 성취도를 높일 수 있다. Seligman [57]도 행복한 삶은 주된 활동 영역 속에서 자신의 대표적인 강점을 발휘하여 충분한 만족을 얻는 것이며, 의미 있는 삶은 자신의 대표 강점과 미덕을 활용하여 자신의 존재보다 훨씬 더 큰 무언가에 봉사하며 삶의 의미를 깨닫는 것이라고 하였다.

둘째, 변혁적리더십은 리더와 부하간의 교환관계에 기초한 거래적 리더십의 비판에서 출발한 이론이다. Burns [4]의 저서 'Leadership'에서 본격적으로 제안된 이 개념은 리더가 조직 구성원의 사기를 고양시키기 위해 미래의 비전과 공동체적 사명감을 강조하고 이를 통해 조직의 목표를 달성하는 것을 핵심으로 한

다. 즉 리더가 부하들과 함께 양자 모두의 동기유발 수준과 도덕수준을 높이는 관계를 창조해 가는 과정을 가리킨다. 이와 같이 변혁적리더십이란 조직구성원들로 하여금 리더에 대한 신뢰를 갖게 하는 카리스마는 물론, 조직변화의 필요성을 감지하고 그러한 변화를 이끌어 낼 수 있는 새로운 비전을 제시할 수 있는 역량이라 할 수 있다. Bottomley 등[3]은 변혁적 리더의 주요 행동특성으로 비전구축자(vision-builder), 기준제공자(standard-bearer), 완성자(integrator), 개발자(developer)의 네 가지를 제시하였다. 특히 비전구축자의 역할은 구성원들의 목표달성과 도전에 긍정적인 영향을 미치는 것이며, 그들이 미래에 대한 꿈을 가질 수 있도록 동기부여를 하는 것이다. 이상의 내용을 볼 때, 변혁적리더십의 우수한 효과성 때문에 Bass [1]의 변혁적리더십은 교육조직과 복지조직 및 관료계 조직에서 활발히 연구되고 있다. 비전은 본다는 뜻의 라틴어에서 유래된 말로 자신이 추구하고 있는 바에 대한 미래상이라 할 수 있다. Blanchard와 Stoner [2]는 비전의 특징을 의미 있는 목적, 뚜렷한 가치, 미래의 청사진이라 규정하고 그 중요성을 강조하였다. 즉 가치지향점에 맞는 구체적이고 계량화된 설정치가 시각화되는 과정, 자신의 신념을 뚜렷하게 제시하는 과정, 자신의 꿈을 생생한 이미지로 그려 현실의 삶에 추진력을 주는 과정이라고 제시하였다. 따라서 비전은 개인의 삶뿐만 아니라 조직의 정체성과 가치지향점을 결정짓는 리더십의 핵심요소라 할 수 있다. 즉 조직은 비전공유를 통해 조직에 대한 신뢰도를 높일 수 있고 목표달성을 위한 상호 협력적인 관계를 형성하게 된다[39]. 이처럼 변혁적 리더는 비전의 공유를 통해 조직 구성원들의 동기를 유발시키고 구성원에 대한 높은 기대의 표현을 통해 구성원들에게 확신적 태도를 보여주어 자기확신감을 고양시킨다.

셋째, 세계시장에서 선두를 지키고 있는 초일류 기업의 리더들은 강압적인 권위보다는 조직구성원들이 자발적으로 조직발전에 기여하고, 그들이 스스로 혁신적 아이디어를 제공할 수 있는 환경을 만들기 위해 노력하고 있다. 서번트리더십은 리더가 부하의 성장을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 설명할 수 있으며, 서번트리더십의 창시자인 Greenleaf [8]의 ‘The servant as a leader’에서 그 개념이 처음 소개된 이후, 이론적으로 정립되기 시작하였다. 서번트 리더는 자신을 종업원이나 하인으로 인치하고 지시 또는 통제의 방법보다는 타인의 성장과 발전, 성공을 우선시 한다고 하였다. 즉, 섬김을 바탕으로 부하들에게 어떻게 봉사하고 헌신해야 하는가를 진정성있게 생각하는 것이 서번트리더십의 핵심이라고 주장하였다. 세계시장에서 선두를 지키고 있는 초일류 기업의 리더들은 강압적인 권위보다는 조직구성원들이 자발적으로 조직의 발전에 기여하고 이들이 혁신적인 아이디어를 스스

로 제공할 수 있는 환경을 만들기 위해 노력해 왔다. 또한, 리더는 조직구성원들이 리더에 대한 신뢰와 존경심을 바탕으로 헌신하기를 열망하였다. 이러한 열망은 지식·정보 사회로 진입하면서 더욱 강해지고 있다[32]. 즉, 조직의 성과달성과 조직원 간의 관계 중요성을 통합하여 조직구성원의 성장과 발전을 지원하면서 조직의 목표도 달성해 가는 것이 서번트리더십의 관점이다. 조직 내에서 서번트리더십의 효과가 높게 나타나려면 리더와 구성원 사이에 끈끈한 관계, 즉 신뢰의 관계가 형성·유지되어야 한다. 또한 조직 내 신뢰의 분위기를 형성하기 위해서는 조직구성원 개개인이 서번트리더십을 발휘할 필요가 있다. 조직에서 신뢰가 중요한 이유는 조직-구성원 간, 동료-동료 간, 구성원-고객 간의 관계를 결합하는 기본원칙이기 때문이다. 특히 구성원들로부터 신뢰 받는 조직은 구성원들의 이해와 협력, 몰입과 헌신을 기대할 수 있다. 신뢰와 존중의 조직문화는 팀의 성장과 발전에 반드시 필요하고 팀워크를 효과적으로 발휘하기 위해서는 신뢰가 전제되어야 한다. 따라서 신뢰구축은 성공하는 조직으로 성장해 나갈 수 있는 잠재력인 것이다. 서번트리더십이 조직몰입에 긍정적인 영향을 미치는 것이 일반적이긴 하지만, 상사에 대한 신뢰가 높으면 그 효과는 더욱 증대된다[21]. 기업 조직에서 서번트리더십은 조직원들의 업무 관련 성장 욕구를 찾아 이를 먼저 해결해 주기 위해 노력하며 필요한 지원을 강화하는 가운데 이들을 전체 조직의 목적을 향해 이끌어 가는 리더십 행위이다[32]. 이와 같이 서로를 배려하는 서번트리더십의 문화구축은 궁극적으로 직원들의 다양한 스트레스 상황을 최소화시킬 수 있는 효과적인 전략이 될 수 있다.

리더십은 조직의 리더 뿐 아니라 조직구성원에게도 필요하며 개인의 자아실현과 조직성과 향상에 기여할 수 있다. 따라서 조직 내에서 발휘하는 셀프리더십을 통한 자기관리, 변혁적리더십을 통한 업무주도성 향상, 서번트리더십을 통한 팀워크 향상등의 역할은 센터 직원들의 직업적 사명감을 고취시키고 궁극적으로 센터 이용자들의 만족도를 향상시키는 가장 근본적인 자원으로 구축될 것이다.

## 연구방법

### 1. 프로그램의 개발과정

본 프로그램은 한국건강가정진흥원에서 실시한 ‘2013 다문화가족지원센터 직원역량강화교육 체계 연구’ 내용 중, 직원역량강화통합교육 프로그램 개발을 위한 사전교육 수요조사에 기반하고 있다[28]. 위 연구의 조사 결과에 따르면 직원의 역량 강화를 위

Table 1. Triangle Leadership Program Overview

Module	Theme	Main concept	Leadership type
I. Mind-up	Self management	Self-esteem · finding strength	Self leadership
II. Dream-up	Business initiative	Vision · constructing road map	Transformational leadership
III. Cheer-up	Team work	Trust · stress management	Servant leadership

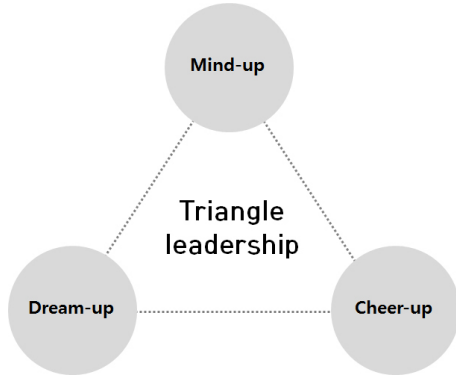


Figure 1. Program model.

해 자기관리, 업무책임감, 팀워크와 관련한 영역이 필요하다고 제시되었다. 이의 연계선상에서 Table 1과 같이 각 영역과 가장 부합하는 내용으로 자아존중감과 강점 찾기, 비전과 로드맵 구축, 신뢰와 스트레스 관리의 총 세 가지 주제를 선정하였으며, 프로그램명은 ‘Triangle Leadership’으로 명명하였다. 이를 도식화하면 다음의 Figure 1과 같다.

본 프로그램을 완성하기 위하여 이론적 차원에서는 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 및 리더십 관련 문헌고찰을, 실제적 차원에서는 센터에 재직하고 있는 직원들을 대상으로 전화 인터뷰를 실시하였다. 효과적인 리더십프로그램 개발을 위하여 조직의 상황에 부응하는 구체적인 내용에 초점을 맞추고, 조직구성원들의 요구 우선순위가 상대적으로 높은 것으로 구성하였다. 또한 본 모델의 완성도를 높이기 위하여 연구진의 정기적인 회의를 실시했으며, 모델의 타당성을 검토하기 위하여 전문가 2명의 감수를 받아 완성하였다. 이 중 전화인터뷰는 2014년 8월 4일 ~25일 사이에 이루어졌으며 서울특별시, 대전광역시, 부산광역시, 인천광역시, 경기도, 강원도, 충청도, 경상도, 전라도에 소재한 총 9개 센터 팀장과 팀원 등 각 10명을 대상으로 먼저 사전 동의를 구한 뒤 비구조화된 질문지를 통해 이루어졌다. 개인별 약 30분 내외의 시간이 소요되었다. 인터뷰 대상자는 지역, 직급, 경력 및 업무를 고려하여 선정하였다. 이를 통해 본 리더십 교육 프로그램에 대한 교육생의 요구도 및 기대사항을 보다 실제적으로 반영할 수 있었다.

## 2. 프로그램의 목표 및 세부내용

본 프로그램은 궁극적으로 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 직원의 리더십 함양이라는 측면에 목적을 두어 실시되었다. 각 주제에 따라 핵심개념과 이론적유형을 연계하여 각각 주요 개념에 대한 정의, 핵심개념과 리더십의 연계성, 리더십을 대표하는 리더의 사례 탐구라는 공통된 맥락을 갖고 세부내용을 구성하였다.

각 모듈은 도입, 전개, 정리의 순으로 공통적으로 120분씩 진행할 수 있도록 구성하였다. 구체적인 세부내용을 기술하면 다음과 같다.

첫째, 모듈 1의 ‘Mind-up’에서는 자기관리의 시작으로 자아존중감의 개념과 중요성 및 효과를 알아보고, 자아존중감의 근원인 셀프리더십을 실현시킬 수 있는 강점 찾기 활동을 개발하였다. 세부 목표는 ‘자기관리 향상을 위한 자아존중감과 셀프리더십을 배우고 실천할 수 있다,’ ‘강점 찾기를 통하여 자아존중감을 향상시키고 업무에서도 강점을 발휘하여 조직의 생산성 향상에 기여할 수 있다,’ ‘셀프리더십 교육과정을 통해 자신과 조직에 긍정적인 변화를 이끌어 낼 수 있는 셀프리더로 성장할 수 있다’의 세 가지로 설정하였다. 도입에서는 프로그램 안내 및 자기소개, 그라운드룰(ground rule) 구축을 통해 프로그램의 틀을 제시하였다. 이후 자아존중감의 이해, 자아존중감의 근원인 셀프리더십, 셀프리더십의 실현 강점찾기, 강점선언문 낭독, 조직의 성장을 위한 핵심과제 도출 등을 전개하였다. 마지막으로 활동에 긍정적으로 참여한 팀원들을 축하하고 격려하며, 앞으로의 실천전략을 공유하며 정리하는 시간으로 마무리하였다.

둘째, 모듈 2의 ‘Dream-up’에서는 비전의 개념과 중요성 및 효과를 살펴보고, 비전의 공유를 촉진시키는 변혁적리더십을 실현시킬 수 있는 비전로드맵 구축안을 개발하였다. 세부 목표는 ‘업무주도성 신장을 위한 비전 수립과 변혁적리더십을 배우고 실천할 수 있다,’ ‘나만의 비전 로드맵을 시각화하여 표현하고 이를 프레젠테이션 할 수 있다,’ ‘리더십 교육 과정에서 나눔과 공유의 효과를 체험하고 기여할 수 있다’로 제시하였다. 도입에서는 시각화된 비전의 효과를 체험해보고, 전개부분에서는 모듈의 핵심인 업무주도성의 시작 비전, 비전의 실현 변혁적리더십, 팀별 솔라리

**Table 2.** Demographic Characteristics of Respondents (N=134)

Variable	Category	n (%)
Gender	Male	9 (6.7)
	Female	125 (93.3)
Age (yr)	20-29	53 (39.5)
	30-39	39 (29.1)
	40-49	34 (25.4)
	≥50	8 (6.0)
	Non response	0 (0.0)
Position	Team leader	19 (14.2)
	Team member	115 (85.8)
Tenure (yr)	<2	62 (46.3)
	2-5	56 (41.8)
	≥6	11 (8.2)
	Non response	5 (3.7)

움 카드를 이용한 비전 수립, 비전로드맵 구축의 내용을 실시하였다. 활동의 마무리는 자신의 사명에 근거하여 탐색한 비전을 서로 공유하고 달성을 위한 열정을 다짐하고 격려하도록 하였다.

셋째, 모듈 3의 ‘Cheer-up’에서는 조직 활성화의 시작으로 팀워크의 개념과 중요성 및 효과를 탐색하였다. 또한 조화로운 팀워크의 바탕이 되는 서번트리더십의 실현을 유도하기 위한 개개인의 스트레스 관리 활동을 개발하였다. 세부 목표는 ‘팀워크 향상을 위한 스트레스 관리의 필요성을 이해할 수 있다,’ ‘팀원 간 신뢰관계를 형성하며 서번트리더십을 실천할 수 있다,’ ‘팀빌딩을 통해 이상적인 팀활동을 경험하고, 구성원 간 상호공감대 형성과 긴밀한 인간관계를 확립할 수 있다’로 하였다. Spot기법을 통해 우리 조직의 다양한 의미를 탐색하고, 팀워크와 신뢰의 관계, 신뢰구축을 위한 서번트리더십 실현, 서번트리더십 발휘를 위한 스트레스 관리, 그리고 Eliminate Raise Reduce Create (ERRC) 분석을 통한 팀의 파워 구축을 내용으로 전개를 구성하였다. 마지막으로 팀빌딩 과정에서 나는 서번트리더십의 역량을 체크하고 향후 효율적인 팀워크 전략을 위한 실천을 다짐하며 프로그램을 정리하였다.

**3. 프로그램의 실시 및 자료의 분석방법**

본 프로그램은 전국의 다문화가족지원센터 및 건강가정지원센터 종사자 중, 교육을 희망하는 직원들을 대상으로 하였다. 특히 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 종사자는 연간 중앙관리기관 10시간 교육을 의무사항으로 규정하고 있는 바, 유사 센터간의 시너지 창출의 장을 제공하고 교육기회의 확산을 위해 전국의 다문화가족지원센터 뿐 아니라 건강가정지원센터 직원에게도 교육 참여의 기회를 부여하였다. 높은 경쟁률을 보였으나 한국

건강가정진흥원의 온라인 시스템을 통해 선착순으로 접수를 받아 총 2차에 걸쳐 142명만을 대상으로 진행하였다.

즉 1차 프로그램은 2014년 9월 30일과 10월 1일 양일에 걸쳐 총 100명을 대상으로 실시하였다. 이후 나타난 결과를 수정, 보완하여 2015년 3월 25일 총 42명을 대상으로 2차 프로그램을 진행하였다. 특히 1차 프로그램의 결과를 바탕으로 프로그램 참여자의 이해, 강의법, 퍼실리테이션스킬(facilitation skill) 등을 보완하기 위해 총 3회의 연구진 회의를 진행하였다. 그 결과 교육 참여자들의 수업몰입도를 높일 수 있도록 교육시간과 휴식시간을 융통성 있게 현장에서 조절하여 시행하였다. 특히 교육내용 면에서 보다 더 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터의 현장 접점 사례를 실제적으로 활용할 수 있도록 재구성하여 반영하였다. 교육참여자를 대상으로 배부한 설문지 중 총 136개가 회수되었으며, 이 중 신뢰도가 낮은 2부를 제외한 1차 94부, 2차 40부 총 134부가 본 연구의 자료로 활용되었다.

SPSS ver. 19.0 (IBM Co., Armonk, NY, USA) 통계 프로그램을 활용하여 빈도, 백분율, 평균과 표준편차, t-test 등을 분석하였다.

**연구결과 및 분석**

**1. 프로그램 참여자의 사회·인구학적 경향**

본 프로그램에 대하여 응답한 다문화가족지원센터 및 건강가정지원센터 종사자의 일반적 배경은 Table 2와 같다. 먼저 성별과 관련하여 여성이 93.3%, 남성이 6.7%로 기관의 특성상 여성의 수가 훨씬 많았다. 연령분포는 20대가 39.5%로 가장 많은 비율을 차지하였으며, 30대 29.1%, 40대 25.4%, 50대 이상 6.0%의 순으로 나타나 다양한 연령대가 본 프로그램 주제에 관심이 있음을 엿볼 수 있다. 다음으로 교육 참여자의 직급은 팀원이 85.8%로 높은 참여율을 보였고, 팀리더(팀장)도 14.2%를 차지하였다. 끝으로 업무경력을 살펴보면 2년 이하 재직자 비율이 46.3%로 가장 높고, 그 다음으로 2년 이상 5년 이하 재직자가 41.8%, 6년 이상 재직자가 8.2%로 나타났다.

**2. 프로그램 내용에 대한 만족도**

프로그램 내용에 대한 만족도는 크게 두 가지 측면에서 살펴보았다. 첫째, 프로그램 전과 후의 만족도 차이를 알아보고 둘째, 본 프로그램이 얼마나 자신과 센터 문화에 도움이 될지에 대한 부분을 살펴보았다. 그 결과를 제시하면 다음의 Tables 3, 4와 같다.

Table 3. Program Satisfaction-1

Item	2014			2015			Total			
	M	SD	t-test	M	SD	t-test	M	SD	t-test	
Mind-up	Expectation before taking this program	3.55	.80	9.09***	3.50	1.06	6.95***	3.53	.88	11.42***
	Satisfaction after taking this program	4.57	.56		4.70	.46		4.57	.67	
Dream-up	Expectations before taking this program	3.57	.85	9.29***	3.53	1.06	7.45***	3.56	.92	11.84***
	Satisfaction after taking this program	4.61	.55		4.73	.45		4.61	.66	
Cheer-up	Expectations before taking this program	3.49	.82	8.44***	3.40	1.01	7.09***	3.46	.89	10.74***
	Satisfaction after taking this program	4.27	.68		4.72	.46		4.41	.65	
Total	Expectations before taking this program	3.53	.79	12.25***	3.48	1.00	7.55***	3.52	.86	14.06***
	Satisfaction after taking this program	4.49	.48		4.71	.41		4.56	.47	

\*\*\*p<.001.

Table 4. Program Satisfaction-2

Item	2014		2015		Total		
	M	SD	M	SD	M	SD	t-test
It will help my leadership development in the future.	4.20	.64	4.55	.50	4.31	.62	3.05**
It will help create a positive change of center culture in the future.	4.05	.63	4.43	.64	4.17	.65	3.09**
Total	4.13	.59	4.49	.54	4.24	.60	3.30**

\*\*p<.01.

첫째, 프로그램 전과 후의 차이를 파악한 결과 전체적으로 교육 전 기대치가 3.52 (70점)에 비해 교육 후 만족도가 4.56 (91점)으로 크게 높아진 것을 볼 때, 본 프로그램의 성과가 매우 긍정적이었음을 알 수 있다. 모듈별로 살펴보면, 수강 전 Dream-up, Mind-up, Cheer-up 의 순으로 관심이 있다고 나타났으며, 수강 후 만족도 또한 일맥상통한 결과를 나타냈다. 이와 같이 관심이 높은 교육내용이 만족도가 높은 만큼, 프로그램 실시 전 교육요구도의 절차가 반드시 거쳐야 하는 매우 중요한 단계임을 시사한다. 특히 교육 참여자들이 비전과 관련된 Dream-up 부분에 대한 기대와 만족도가 가장 높게 나타나 본 프로그램이 다문화지원센터와 건강가정지원센터 직원들의 긍정적인 미래상 구축에 기여했음을 확인하였다. 따라서 이와 관련한 셀프리더십 역량강화 프로그램을 전국적으로 확대되어야 할 것으로 생각한다. 또한 1차에 실시한 프로그램에 비해 2차 프로그램 실시 시, 세 영역 모두 수강 전 기대치에 비해 수강 후 만족도가 일괄적으로 유의하게 상승된 것으로 나타나 보다 프로그램의 콘텐츠가 내실화되었음을 엿볼 수 있다. Kim 등[23]은 국내 리더십 프로그램의 효과에 관한 메타분석 연구에서 리더십교육에 대한 조직의 각 부서 및 직급별 요구분석을 실시하여 그 결과에 기반한 맞춤형 리더십개발 프로그램이 개발·운영될 필요가 있다고 강조하였다. 본 연구는 앞

서 조직특성과 조직문화 그리고 조직원들의 교육요구도를 반영하여 프로그램을 개발하였기에 프로그램 실시 후 만족도 조사를 통해 긍정적인 결과를 도출했다는 점에서 의미 있는 시사점을 제시할 수 있다.

둘째, 나 자신과 센터 문화에 대한 기여도를 파악한 결과 1차는 4.20점과 4.05점, 2차는 4.55점과 4.43점으로 나타나 본 프로그램이 자신의 긍정적 영향력을 확장 하는데 도움이 되었음을 알 수 있다. 특히 1차에 비해 2차의 만족도가 유의하게 증가한 것으로 나타났다. 다문화가족지원센터 등 사회복지서비스의 특성상 서비스의 질을 보장하는 데는 서비스 제공기관의 종사자 역할이 매우 중요하고 특히 서비스가 제공되는 접점에서 일하는 종사자들에 의해서 서비스의 전체적인 품질 수준이 결정된다 할 수 있다[13, 18]. 특히 리더십 프로그램이 개인의 자존감 향상을 가져오고 프로그램의 효과는 일정 시간이 경과하여도 지속적으로 유지[52]되는 만큼, 본 연구의 성과가 향후 조직생활에 긍정적인 효과를 유도할 것으로 생각한다. 따라서 다문화가족지원센터 및 건강가정지원센터의 조직구성원은 서비스 참여자들에게 더욱 질 높은 서비스를 제공할 수 있도록 유익한 교육을 통해 스스로의 태도나 행동을 효과적으로 관리할 수 있는 방안을 강구해야 하며, 이는 궁극적으로 구성원의 리더십함양과 직무에



Table 5. Satisfaction with Instructor

Item	2014		2015		Total		t-test
	M	SD	M	SD	M	SD	
Suitability of educational methods	4.63	.51	4.83	.38	4.69	.48	2.45*
Faithfulness of educational content	4.81	.40	4.90	.30	4.84	.37	1.45
Expertise of instructors	4.71	.48	4.88	.33	4.76	.45	2.24*
Total	4.72	.41	4.87	.31	4.76	.38	2.33*

\*p<.05.

Table 6. Satisfaction with Operations

Item	2014		2015		Total		t-test
	M	SD	M	SD	M	SD	
Was the place opportune?	3.94	.83	4.10	.93	3.99	.86	1.01
Did the program proceed as planned?	4.13	.72	4.43	.71	4.22	.73	2.19*
Were the content and level of this program appropriate?	4.41	.63	4.55	.50	4.46	.60	1.20
I want to participate in this program again if I have a chance.	4.23	.74	4.55	.64	4.33	.72	2.35*
I am satisfied with the entire program operation.	4.28	.61	4.48	.60	4.34	.61	1.72
Total	4.20	.51	4.42	.51	4.26	.52	2.29*

\*p<.05.

대한 만족도 재고를 통해 긍정적인 조직문화 조성에 기여할 것이라 생각한다.

### 3. 프로그램 강사진에 대한 만족도

프로그램 실시를 담당한 강사진에 대한 만족도를 다음의 세 가지 측면에서 살펴본 결과, Table 5와 같이 나타났다.

프로그램 실시 결과, 1차에 비해 2차시 성과가 유의하게 향상되었음을 알 수 있다. 또한 1차와 2차 모두 교육내용의 충실성, 강사의 전문성, 교육방법의 적합성의 순으로 만족도가 높게 나타났다. 전체적으로 교육내용의 충실성이 평균 4.84 (97점)로 높은 점수를 나타내고 있다. 이를 통해 볼 때, 이론적연구·focus group interview 등 다양한 방법으로 연구개발에 참여한 과정이 충실하게 콘텐츠의 내용에 반영되었음을 엿볼 수 있다. 다만 교육방법의 적합성이 4.69 (94점)로 조금 낮게 나타난 만큼, 이를 교육 참여자들에게 전달하는 현장에서 교육시간이나 환경 등이 적절히 수반되지 못한 것으로 분석된다. 따라서 교육 참여자들과의 보다 면밀한 호흡을 통한 효과적인 교수학습 방법의 모색이 필요함을 시사한다. 나아가 교육방법에 있어서 반복학습이 중요 한 바 [33], 본 연구에서도 1차에 비해 2차의 결과가 향상되었듯이 정기적인 리더십교육프로그램을 통해 더욱 향상될 것으로 기대한다. 끝으로 프로그램 강사진에 대한 만족도도 평균 4.76 (95점)으로

양호하게 나타났다. 특히 리더십 교육프로그램을 개발 및 진행하는데 있어 강사의 역량이 무척 중요하다. 이를 바탕으로 하되 강사 중심의 교육보다는 학습자 스스로 자신의 고정관념을 깨고, 느끼며, 체험하는 학습자 중심의 교육이 중요하며 다양한 경험을 바탕으로 한 프로그램 구성이 필요하다[35, 43, 44]. 한국건강가정진흥원의 직원역량강화교육 체계연구 결과에서도 교육강사 구성은 전문강사 또는 실질적인 업무경험이 많은 센터 내 고성과자를 선호한다는 응답률이 가장 높게 나타났다[28]. 이는 강사 결정시, 강의에 대한 전문성을 비롯하여 업무경험을 통해 업무특성에 대한 깊은 이해가 선행되어야 함을 의미한다. 따라서 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터의 조직상황에 부합하는 리더십 퍼실리테이터(facilitator)의 양성을 통해 조직의 특성에 가장 부합하는 프로그램 개발과 적용, 나아가 센터의 긍정적인 조직문화 창출에도 기여해야 할 것이다.

### 4. 프로그램 운영에 대한 만족도

프로그램 운영에 대한 전반적인 만족도는 Table 6과 같다.

항목별로 살펴본 결과, 교육과정의 내용과 수준이 적절했다는 항목이 1차 4.41점, 2차 4.55점으로 가장 높게 나타났다. 이는 교육과정 개발단계에서 리더십이론과 다문화가정지원센터, 건강가정지원센터 관련 문헌조사 및 재직자의 전화인터뷰를 통해 교육

참여자의 요구도 및 특성, 기대사항을 실제적으로 반영하였기 때문으로 분석할 수 있다.

한편 1차, 2차 프로그램 운영에 대한 만족도 결과, 교육과정에 대한 만족도는 높은 반면 교육장소에 대한 만족도가 가장 낮은 것으로 나타났다. 따라서 교육인원과 공간을 함께 고려한 교육장소가 제공될 때 교육효과가 더 높아질 수 있다고 생각한다.

## 결론 및 제언

본 연구는 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 직원을 위한 리더십 교육프로그램 개발 및 실시를 통해 조직구성원 개인의 자아성장과 조직의 긍정적인 문화 정착에 목적을 두었다. 이러한 취지 아래 수행된 본 연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 직원의 역량강화를 위해 필요한 영역으로 자기관리 · 업무책임성 · 팀워크의 세 가지 핵심주제를 선정하여 Mind-up, Dream-up, Cheer-up으로 명명하고, 이를 Triangle Leadership 모델로 제시하였다. 또한 각각의 모듈을 전개함에 있어 가장 연계성 있는 리더십 이론을 바탕으로 구성하였는데 자기관리를 위한 셀프리더십, 업무책임성을 위한 변혁적리더십, 팀워크를 위한 서번트리더십에 토대를 두었다. 나아가 리더십 역량강화 전략으로 자아존중감과 강점 찾기, 비전과 로드맵 구축, 팀워크와 스트레스 관리로 본 리더십 교육프로그램을 개발하였다. 이를 개발하기 위하여 이론적 차원에서는 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 및 리더십 관련 문헌고찰을, 실제적 차원에서는 다문화지원센터와 건강가정지원센터에 재직하고 있는 직원들을 대상으로 전화인터뷰를 실시하여 내용을 구성하였다.

둘째, 개발한 리더십 교육프로그램을 총 2차에 걸쳐 진행한 뒤 그 효과성을 검토하였다. 먼저 수강 전 기대치와 수강 후 만족도를 비교한 결과, 세 영역 모두에서 만족도가 일괄적으로 높아진 것으로 나타났으며, 특히 1차에 비해 2차시에 더욱 향상되었음을 확인하였다. 또한 본 프로그램이 실제적으로 개인과 센터문화에 도움이 될 것이라는 긍정적 견해가 높게 나타났으며, 조직보다는 개인 자신의 리더십 함양에 더욱 긍정적 영향력을 미치는 것으로 나타났다. 프로그램 강사진과 관련하여 교육내용에 대한 만족도가 가장 높았으며, 교육방법과 강사의 전문성 부분에서도 1차시에 비해 2차시에 의미 있는 수준으로 향상되었음을 엿볼 수 있다. 끝으로, 프로그램 운영 또한 1차시에 비해 2차시 더욱 긍정적 성과를 창출하였다.

이상의 결과를 통해 볼 때, 본 프로그램이 직원들 자신의 리더십 역량 함양과 함께 센터 조직의 긍정적 문화 창조에 기여하였음을 알 수 있다. 본 연구를 바탕으로 후속연구를 위한 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 다문화가족지원센터와 건강가정지원센터 직원의 리더십 함양을 목적으로 개발한 본 프로그램은 매우 긍정적인 효과성을 보임으로써 향후 보다 심도 깊은 또 다른 접근의 리더십 프로그램 개발이 필요함을 시사한다. 이를 위해 다문화지원센터와 건강가정지원센터의 조직 상황에 요구되는 ‘리더십 퍼실리테이터’의 양성이 이루어지기를 기대한다. 이는 비단 센터 직원들의 진로나 자격증 뿐 아니라 향후 센터의 조직문화 구축에도 직접적으로 기여할 수 있을 것으로 기대한다.

둘째, 리더십 교육프로그램에 대한 조직의 부서 및 직급 별 내용구성으로 맞춤형 프로그램 개발이 필요하다. 리더십역량에 대한 선행연구들에 의하면 조직구성원들의 직급이나 역할, 소속된 부서에 따라 리더십역량의 중요도, 수행 빈도가 다르게 나타나고 있음을 알 수 있다[51, 60]. 따라서 본 연구가 프로그램 만족도에 치중하여 전체적인 프로그램의 효과성을 검증한 만큼, 다양한 대상별 상황을 고려하여 항목별로 어떤 부분의 리더십 역량이 강화되었는지를 상세히 제시할 수 있는 후속연구가 이어지길 기대한다. 이를 위해 소속 및 직급별로 리더십교육프로그램에 대한 요구도 조사를 통해 교육대상자에게 적합한 프로그램을 개발하고 나아가 단회기가 아닌 연계성 있는 프로그램으로 운영될 때 그 효과가 배가되리라 생각한다.

다양한 정보수집과 진단에 근거하여 맞춤형 리더십교육프로그램을 개발·실시한 본 연구결과, 기대 이상의 성과를 얻을 수 있었다. 특히 본 연구의 결과가 다문화지원센터와 건강가정지원센터 직원 개인의 리더십 역량 함양 뿐 아니라 궁극적으로 센터 조직의 긍정적 성과를 유도한다는 점에서 더 큰 의미를 찾을 수 있을 것이다. 이와 같이 가정문제의 접점현장에서 근무하는 센터 직원들을 대상으로 하여 최초로 가정과 리더십을 접목시켜 프로그램을 실시하고 그 유효성을 확인한 바, 향후 리더십 역량강화 심화 프로그램을 통해 더욱 조직원 개인과 센터 조직의 성장에 기여하는 양질의 직무교육 과정으로 거듭나길 희망한다.

## Declaration of Conflicting Interests

The authors declared that they had no conflicts of interest with respect to their authorship or the publication of this article.

## References

1. Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York, NY: Free Press.
2. Blanchard, K. H., & Stoner, J. (2003). *Full steam ahead!: Unleash the power of vision in your company and your life*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
3. Bottomley, K., Burgess, S., & Fox, M. (2014). Are the behaviors of transformational leaders impacting organizations? A study of transformational leadership. *International Management Review*, 10(1), 5-9.
4. Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, NY: Harper & Row.
5. Cho, E. S., Kim, M. K., & Choi, Y. S. (2015). A Study on the guidelines for the training curriculum for multicultural family counselors: The current situation of multicultural family counseling service and the educational needs of the counselors. *Family and Family Therapy*, 23(1), 89-113.
6. Cho, Y., Song, H., Park, J., Jeong, J., & Lee, H. (2015). The empowerment plan and organizational experience of healthy family specialists through job commitment and job satisfaction. *Korean Family Resource Management Association*, 19(1), 139-161.
7. Coopersmith, S. (1981). *The antecedents of self-esteem* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
8. Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: Robert K. Greenleaf Center.
9. Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
10. Jeong, Y. J., & Lee, G. S. (2013). Organizational culture and job satisfaction as perceived by healthy family specialists. *Korean Journal of Family Welfare*, 18(4), 461-484. <http://dx.doi.org/10.13049/kfwa.2013.18.4.461>
11. Jeong, Y. K., & Song, H. (2007). A Study on the development of leadership for the housewives as healthy families CEO. *Korean Family Resource Management Association*, 11(4), 37-53.
12. Jung, S. K. (2011). *The effect of workers' job satisfaction on service quality in multicultural family support center* (Unpublished doctoral dissertation). Myongji University, Seoul, Korea.
13. Jung, S. K., & Jung, Y. S. (2011, April). *The type of worker job satisfaction impact on service quality analysis: Focus on Multi-cultural Family Center workers*. Paper presented at the Conference of the Korean Association for Public Administration, Seoul, Korea.
14. Kang, D. K. (2011). *Effect of parental leadership on the leadership competence of childhood* (Unpublished master's thesis). Dankook University, Yongin, Korea.
15. Kang, K. H. (2013). *Development and validation of parental leadership scale for parents of preschoolers* (Unpublished doctoral dissertation). Kyungsoong University, Busan, Korea.
16. Kang, K. J. (2012). The study of curriculum development for a multicultural service professional. *Korean Journal of Family Welfare*, 17(2), 153-168.
17. Kim, C. S. (2014, May 8). Gyeonggi-do provides one on one care services for families of Sewol ferry victims. *Money Today*. Retrieved May 15, 2015, from <http://www.mt.co.kr/view/mtview.php?type=1&no=2014050811441410090&outlink=1>
18. Kim, H., Oh, I., & Choi, W. (2002). A study on the influences of employee satisfaction on service quality: Focus on the mid/economy class hotels. *The Journal of Culture and Tourism Research*, 4(2), 365-381.
19. Kim, H. M. (2012). *The effects of coaching of middle-managers in Health Family Support Center on organizational commitment and job satisfaction* (Unpublished master's thesis). Dong-eui University, Busan, Korea.
20. Kim, H. S., Lee, H. Y., Park, S. M., & Im, H. (2012). A study on developing job training program for Multi-cultural Family Support Centers's employee by Delphi survey. *The Journal of Vocational Education Research*, 31(1), 155-175.
21. Kim, J. B. (2015). A study on the influence of servant readership on organizational effectiveness: Revolved around effect of tuned from confidence of superior. *Journal of Digital Convergence*, 13(1), 215-226. <http://dx.doi.org/10.14400/jdc.2015.13.1.215>
22. Kim, J. H. (2011). *A study on factors of affecting the job stress and satisfaction of healthy family workers* (Unpublished master's thesis). Hannam University, Daejeon, Korea.
23. Kim, J. M., Ju, H. M., & Jang, S. Y. (2011). A meta-analysis on the effects of leadership development programs in Korea. *The Journal of Training and Development*, (22), 1-27.
24. Kim, K. A. (2005). Development and implementation of family leadership program for adolescents and parents. *The Journal of Sookmyung Global Leadership*, 2, 31-60.
25. Kim, K. A. (2011). The influence of mothers' transformational leadership in the family on the psychological well-being and career decision-making self-efficacy of adolescents. *Journal of Korean Family Resource Management Association*, 15(4), 149-167.
26. Kim, K. Y. (2015). *The effects of healthy family support center worker's person-environment fit on the job satisfaction and organizational commitment* (Unpublished master's thesis). Chungang University, Seoul, Korea.
27. Kim, S. M. (2012). *A study on the relationship between professionalism and job attitude of workers working at the multicultural family support center: Focusing on mediation effects of empowerment and self-efficacy* (Unpublished doctoral dissertation).

- dissertation). Chosun University, Gwangju, Korea.
28. Korean Institute for Healthy Family. (2013). *A study on the education system for enhancing competencies of Multicultural Family Support Center employee*. Seoul: Korean Institute for Healthy Family.
  29. Korean Institute for Healthy Family. (2015a). *2014 Healthy Family Support Center business report*. Seoul: Korean Institute for Healthy Family.
  30. Korean Institute for Healthy Family. (2015b). *2014 Multi-cultural Family Center business report*. Seoul: Korean Institute for Healthy Family.
  31. Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
  32. Lee, G. U. (2010). *Secrets of servant leadership for the company to build trust with employees*. Seoul: NexusBIZ.
  33. Lee, S. (2006). The effectiveness of an action-based leadership development program with real team member's participation on leaders' leadership behaviors. *Journal of Agricultural Education and Human Resource Development*, 38(3), 305-326.
  34. Lee, S. H., & Ma, M. J. (2006). The relationship between parent leadership and child's personal intelligence. *Korean Journal of Family Welfare*, 11(3), 93-108.
  35. Lee, S. J. (2005). *Strategic leadership*. Seoul: Sigma Insight.
  36. Lee, W. H. (2015, June 12). The Gender Equality and Family Minister Kim Hee-jung, MERS anxiety: Bucheon visit. *Heraldcity News*. Retrieved June 15, 2015, from <http://heraldcity.heraldcorp.com/news/view/20150612172100517618701>
  37. Lee, Y. J. (2009). An analysis of the job and competency of the healthy family supporter as a middle manager on the healthy family support center. *Korean Journal of Human Ecology*, 18(4), 809-824. <http://dx.doi.org/10.5934/kjhe.2009.18.4.809>
  38. Lee, Y. J. (2011). Job and competency of healthy family supporter in charge of counselling work for training. *The Journal of the Korea Contents Association*, 11(5), 358-368. <http://dx.doi.org/10.5392/jkca.2011.11.5.358>
  39. Lee, Y. J. (2013). Effect for the social worker's organizational citizenship behavior of value congruence and vision sharing. *The Journal of the Korea Contents Association*, 13(12), 748-757. <http://dx.doi.org/10.5392/jkca.2013.13.12.748>
  40. Manz, C. C. (1983). *The art of self-leadership: Strategies for personal effectiveness in your life and work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  41. Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>
  42. Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *The new superleadership: Leading others to lead themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
  43. McCall, M. W., Jr., Lombardo, M. M., & Morrison, A. M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. New York, NY: Lexington Books.
  44. McCauley, C. D., & Van Velsor, E. (2003). *The center for creative leadership handbook of leadership development* (2nd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
  45. Ministry of Gender Equality & Family. (2014a). *Healthy family support center business guidance*. Seoul: Ministry of Gender Equality & Family.
  46. Ministry of Gender Equality & Family. (2014b). *Multicultural family support center business guidance*. Seoul: Ministry of Gender Equality & Family.
  47. Ministry of Gender Equality & Family. (2014c). Statistics related to multicultural families. Retrieved March 12, 2015, from <http://www.mogef.go.kr/index.jsp>
  48. Mok, W. S. (2012). *A study on the determinants of multicultural family support center workers' service quality: Focused on job satisfaction and organizational commitment* (Unpublished doctoral dissertation). Daejeon University, Daejeon, Korea.
  49. Neck, C. P., & Houghton, J. D. (2006). Two decades of self-leadership theory and research. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610663097>
  50. Northouse, P. G. (2001). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
  51. Park, E. S., Lee, C. S., Ko, J. S., Cho, Y. S., Hwang, D. Y., & Park, D. B. (2006). IPA of leadership competency in the rural leader's role. *The Korean Society of Community Living Science*, 17(1), 3-10.
  52. Park, H. Y. (2011). The effect of leadership development for university students. *The Korean Journal of Human Development*, 18(2), 1-20.
  53. Park, M. S., & Kim, K. A. (2005, October). *Study on the development of transformational leadership scale of married women*. Paper presented at the 58th Conference of the Korean Home Economics Association, Seoul, Korea.
  54. Park, M. S., & Kim, K. A. (2006a). Development and implementation of family leadership program for the strengths of family life. *Journal of the Korean Family Resource Management Association*, 10(3), 113-130.
  55. Park, M. S., & Kim, K. A. (2006b). The level of transformational leadership in family and the strengths of family: Focusing on the married women in Seoul. *Journal of the Korean Home Economics Association*, 44(8), 33-45.
  56. Park, S. H. (2009). *A study on the job satisfaction and the turnover of the supporters at the Healthy Family Support Center* (Unpublished master's thesis). Kwangwoon University, Seoul, Korea.
  57. Seligman, M. E. P. (2002). Positive psychology, positive prevention, and positive therapy. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of*

- positive psychology* (pp. 3-9). New York, NY; Oxford University Press.
58. Seo, H. L., & Lee, J. Y. (2014). The effects of cultural competence on professional identity of social workers working at Multicultural Family Support Center. *Social Science Research Review*, 30(1), 153-178.
59. Seon, K. J. (2013). The relationship between job-stress and psychological-exhaustion of counselors at Multicultural Family Support Center. *Journal of the Korea Society of Computer and Information*, 18(7), 157-164. <http://dx.doi.org/10.9708/jksci.2013.18.7.157>
60. Son, I. J. (2007). *Development & application of inventory for core leadership competencies of R.O.K navy petty officers* (Unpublished doctoral dissertation). Kyungnam University, Changwon, Korea.
61. Song, G. T. (2011). *A study on the organizational commitment of social workers: With a focus on their perceptions of job satisfaction and directors' leadership* (Unpublished doctoral dissertation). Seonam University, Namwon, Korea.
62. Song, H. R. (2009). Human resource management of institutional household: To the application for job analysis of healthy families center worker. *Journal of Korean Family Resource Management Association*, 13(1), 23-39.
63. Sse, J. S. (2013). *The influence of the organizational culture and organizational characteristic and workers characteristics of family service organization on its business performance* (Unpublished doctoral dissertation). Daegu University, Gyeongsan, Korea.
64. Statistics Korea. (2015). e-National index. Retrieved July 18, 2015, from [http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx\\_cd=1582](http://www.index.go.kr/potal/main/EachDtlPageDetail.do?idx_cd=1582)
65. Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of therapy and research* (1st ed.). New York, NY: Free Press.
66. Sung, M. A., Chin, M. J., Lee, J. R., & Choi, S. E. (2012). Certified healthy family specialists' job and working conditions from the insiders' perspective. *Korean Journal of Human Ecology*, 21(3), 453-468. <http://dx.doi.org/10.5934/kjhe.2012.21.3.453>
67. Yi, H. S. (2011). The strengthening capacity for the workers in the Multicultural Family Support Center. *Studies in the Humanities*, (16), 161-184.
68. Youn, J. Y. (2008). *A study on the development and validation of the Parent Leadership Scale (PLS)* (Unpublished doctoral dissertation). Sookmyung Women's University, Seoul, Korea.