

코칭 리더십의 구성요소와 척도개발을 위한 탐색적 연구: 국내 학술지(2011년~2020년)를 중심으로

조성진

중부대학교 학생성장교양학부 조교수

An Exploratory Study on the Components and Scales of Coaching Leadership: Focusing on Academic Journals in Korea(2011~2020)

Seong-Jhin Joh

Assistant Professor, Department of Liberal Arts, Joongbu University

요약 본 연구의 목적은 코칭 리더십의 구성요소와 척도에 관한 국내 선행연구의 내용을 분석하는 것이다. 분석 대상은 2011년~2020년에 국내 학술지에 게재된 코칭 리더십 관련 논문 총 85편이고, 224명의 코치에 관한 설문 조사 결과이다. 결과는 다음과 같다. 첫째, Stowell의 견해가 가장 많이 인용되었지만, 정작 그는 코칭 리더십의 구성요소를 조작적으로 정의하지 않았다. 둘째, 코칭 리더십 척도를 국내 처음으로 제안한 사람은 조은현·탁진국이 었다. 하지만 그들은 스스로 일부 항목의 불안정성을 인정했다. 시사점은 다음과 같다. 향후 코칭 리더십 연구를 진행할 때, 코칭 리더십 구성요소에 관한 조작적 정의, 개발된 구성요소에 대한 코칭 현장과의 일치성 검토와 통계적 검증을 고려할 필요가 있다. 본 연구 결과는 확인된 문제점을 보완할 수 있는 연구 방향을 제시함으로써 코칭 연구의 진일보에 이바지하고 있다.

주제어 : 코칭, 코칭 리더십, 코칭 리더십의 구성요소, 코칭 리더십 척도, 탐색적 연구

Abstract The purpose of this study is to analyze the contents of previous domestic studies on the components and measures of coaching leadership. The subject of analysis is the results of a survey on 224 coaches and a total of 85 coaching leadership-related papers published in domestic academic journals from 2011 to 2020. The results were as follows. First, while Stowell's view was most cited, he did not operationally define the components of coaching leadership. Second, Cho & Tak were the first to propose a coaching leadership scale in Korea. However, they acknowledged the instability shown in some of the items they had developed. The implications are as follows. When conducting coaching leadership research in the future, it is necessary to consider the operational definition of the coaching leadership components, the study of consistency with the coaching field for the developed components, and statistical verification.

Key Words : Coaching, Coaching leadership, Coaching leadership components, Coaching leadership scale, Exploratory study

*This paper was supported by Joongbu University Research & Development Fund in 2021, and it is a revised and supplemented thesis presented at the 2021 KAHRD Spring Conference.

†Corresponding Author : Seong-Jhin Joh(ican7h@hanmail.net)

Received September 29, 2021

Revised October 29, 2021

Accepted November 20, 2021

Published November 28, 2021

1. 서론

기업은 글로벌 무한경쟁 속에서 의미 있는 성과를 계속해서 창출해야 시장에서 생존할 수 있다. 그러기 위해 구성원들이 목표를 향해 한 방향으로 정렬되어 있고, 구성원들의 능동적인 참여와 유기적인 협조가 필요하다. 이것은 효과적인 리더십 발휘와 관련된다. 즉, 달성할 비전과 목표, 수행할 과업, 활용할 자원이 한정된 곳은 어디에나 리더십이 필요하다. 그래서 리더십은 조직의 성과와 연결되는 중요한 요인이 되었고, 나아가 정치, 경제, 사회, 문화 전반에 걸쳐 주요 관심사가 되었다.

전통적으로 리더십 이론은 특성이론에서 출발하여 행동이론을 거쳐 상황이론에 이르면서 발전해 왔다. 하지만 지금과 같이 급속한 사회변화, 지속적인 경영혁신 및 구조조정이 수시로 진행되면서 종전의 리더십이 적용되지 않는 시대가 되었다[1].

이런 추세를 반영하는 과정에서 선진국의 임원들과 관리자들 사이에서 코칭 리더십(coaching leadership)이 주목받고 있다. 즉, 코칭 리더십은 종전의 지시-통제형 리더십 패러다임에서 벗어나 구성원 위주의 수평적인 구조에서 이루어지는 의사소통에 초점을 둘 뿐만 아니라 구성원이 스스로 문제를 해결하도록 지원하는 것에 주목하는 패러다임을 가지고 있다는 점에서 경영 현장 등 여러 영역에서 관심이 높아지고 있다[2].

코칭 리더십에 대한 관심은 코칭의 확산에 기반을 두고 있다. 코칭은 2000년대 초반에 기업을 중심으로 국내에 도입된 이래, 여러 영역으로 급속하게 확산하고 있다. 이런 흐름에 맞추어 코칭 관련 이슈들에 관한 연구가 진행되었고[3], 최근에는 코칭 리더십에 관한 연구와 해당 연구들의 동향 관련 연구도 활발하게 진행되고 있다[4-7].

하지만, 코칭 리더십이 새로운 리더십의 한 형태로 자리 잡고, 실무 차원에서 충분한 시사점을 제공하기 위해서는 몇 가지 이슈들이 추가로 규명되어야 한다.

첫째, 코칭 리더십에 관한 선행연구를 특정 기준에 따라 단순하게 집계하고 분류하는 차원을 넘어야 한다. 현재까지 진행된 코칭 리더십 연구 동향분석에서 도출된 결과들이 구체적으로 시사하는 것이 무엇이며, 추가로 연구되어야 할 것들이 무엇인지 등을 함께 논의해야 한다.

둘째, 코칭 리더십의 구성요소와 척도에 관한 정교한 연구가 추가로 진행되어야 한다. 코칭 리더십을 구성하는 의미 있는 요소의 발견과 그것이 적절한지 등을 규명

하는 작업은 코칭 리더십의 효과 측정, 코칭 리더십과 조직 유효성과의 관계 규명 등에 중요한 역할을 할 것이다. 이런 작업은 향후의 메타분석에도 도움을 줄 것이며, 코칭 리더십이 새로운 영역으로 확실하게 자리 잡을 수 있는 지름길이 될 것이다. 그러나 아쉽게도 현재 시점에서 그것을 위한 기초적인 작업이 진행되지 않았고, 특히 코칭 리더십의 핵심 요인인 구성요소 및 척도와 관련된 문제점과 이슈들을 면밀하게 분석한 연구는 전혀 없는 실정이다.

이런 인식을 바탕으로 본 연구의 목적은 장기적으로 코칭 리더십의 구성요소와 척도개발에 목적을 두고, 우선 그와 관련된 국내 선행연구를 살펴본 후, 현행 연구들의 문제점과 향후 코칭 리더십 관련 연구에서 추가로 진행될 것이 무엇인지 등에 관한 시사점을 제공함으로써 코칭 연구의 진일보에 이바지하는 것이다.

2. 이론적 배경

2.1 리더십과 코칭

리더십은 공동의 목표를 달성하기 위해 한 개인이 집단의 구성원들에게 영향력을 끼치는 과정이다. 즉, 리더십은 구성원들이 변화를 통해 조직의 목표를 달성하도록 영향을 끼치는 과정이다. 구체적으로 보면, 구성원들이 해야 할 일이 무엇인지, 그것을 어떻게 해야 하는가에 대해 이해하고 동의하도록 영향을 끼침으로써 개인이나 집단의 노력을 촉진하는 과정이다[8,9].

리더십의 이런 측면과 잘 연결되는 것이 코칭이다. 코칭은 코치(상사)가 고객(부하직원)과의 수평적인 관계를 바탕으로 고객 스스로 자신의 문제를 해결하도록 지원함으로써 성장, 발전하도록 돕는 것이다. 즉, 코칭은 구성원이 스스로 자신의 문제를 해결하는 과정을 통해 리더로서 성장하길 기대하며 진행된다는 점에서 리더십과 강하게 연결된다[2].

2.2 코칭 리더십의 개념과 구성요소

2.2.1 코칭 리더십의 개념

코칭 리더십의 개념에 대한 일치된 견해는 없고, 학자나 코칭 단체의 관점에 따라 견해가 다양하다.

Ellinger, Ellinger, Keller(2003)은 코칭 리더십을 부하의 학습 촉진과 개발을 통해 성과를 개선하는 도구로써 코칭을 활용하여 영향력을 끼치는 것이라고 정의

했고[10], Leucke(2004)는 관리자가 구성원의 성과 문제를 해결하고 성장 가능성을 높이는 것을 목표로 진행하는 상호작용을 코칭 리더십이라고 정의했으며[11], Reggio, Reichard(2008)는 코칭 리더십을 개인과 구성원의 기능성과 잠재력을 성장시키기 위해 코칭 스킬을 사용하는 리더십이라고 정의했다[12].

그리고 조은현과 탁진국(2011)은 코칭 리더십을 구성원이 업무를 수행하면서 자신 및 조직의 성과를 이루도록 구성원 자신의 강점을 인식하고 개발하도록 촉진하는 것이라고 정의했고[13], 양일선, 이승호, 이덕로(2015)는 수평적인 관계에서 구성원들의 가능성을 보고, 신뢰로 대하며, 동기를 부여하고, 쌍방향 의사소통과 피드백을 제공함으로써 구성원들의 문제를 자율적으로 해결하고, 성과와 역량을 향상하는 것을 코칭 리더십이라고 정의했다[1].

요약하면, 코칭 리더십은 관리자가 코치로서 코칭을 통해 부하직원을 지원하며 영향력을 끼치는 것으로, 코칭 내용은 업무와 직무성공에 집중된다. 형식적으로 보면, 코칭 리더십은 동료 코칭, 팀 코칭, 조직간(cross-organizational) 코칭, 위계적(hierarchical) 코칭으로 세분화기도 한다[14].

그런데 한 가지 주의할 점이 있다. 코칭 리더십의 개념을 코칭 행동이나 리더십 코칭과 혼동하여 사용하는 경우가 많아서 엄격하게 구분할 필요가 있다는 것이다. 먼저, 코칭 행동(coaching behavior)은 코칭을 시작하기 전에 필요한 계약과 자료 수집, 라포(rapport) 형성, 피드백, 그리고 사후 지도 및 평가 등에 관련된 다양한 행동이 포함된다[2,15]. 이런 차원에서 코칭 행동은 코칭 역량과 더 가까운 개념일 수도 있다. 다음, 일반적으로 리더십 코칭(leadership coaching)은 최고 경영진과 임원들이 발휘하는 리더십이 성과를 개선하도록 지원할 목적으로 수행되는 것이다. 리더십 코칭은 임원 코칭(executive coaching)이라고도 하는데, 리더십 뿐만 아니라 정신 건강, 복원력(resilience), 좌절 및 스트레스, 복리 등과 같은 이슈를 포함함으로써 코칭 리더십보다 훨씬 포괄적이다[16,17].

2.2.2 코칭 리더십의 구성요소

연구자들은 코칭 리더십의 구성요소에 관해서도 다양한 견해를 주장하고 있다. Ellinger(1994)는 동기부여와 임파워링의 관점에서 코칭 리더십을 접근했다[18]. 그는

코칭 리더십의 구성요소로 협력적 업무 및 문제 해결을 위한 의사소통, 부하로부터의 피드백 요구, 부하에 대한 피드백 제공, 목표 설정과 연계된 의사소통, 사물에 대한 추종자의 관점 전환, 학습 환경 형성 및 촉진, 사례를 통한 학습, 학습 참여 지원, 단계별 인식전환이라는 9가지를 제시했다. Ellinger(2003)는 후속 연구에서 효과적인 커뮤니케이션, 목표 설정, 질문하기, 피드백 요청 및 제공, 역할연기 시연, 학습 촉진, 정보 공유라는 7가지 요소를 다시 제안했다[10].

한편, 코칭 리더십의 구성요소로 안내, 촉진, 영감을 제시하거나[19], 팀 차원 접근, 열린 대화, 모호함의 수용, 인간적 배려 등을 제시한 연구자[20]도 있다. 조은현과 탁진국(2011)은 목표 제시와 피드백, 존중, 관점 변화 및 부하의 성장과 발전에 대한 믿음 등을 코칭 리더십의 구성요소로 제시했고[13], 박주현과 윤병섭(2018)은 피드백, 관점 변화 및 인정이라는 요소를 제시했다[21].

2.2.3 코칭 리더십 관련 연구 동향

국내 코칭 리더십 관련 연구는 다양한 주제로 진행되고 있다. 코칭 리더십이 개인의 성과와 조직 유효성 등과 관련된 변수에 긍정적인 영향을 끼친다는 것을 규명한 연구들과 선행연구들의 동향을 분석한 논문이 출간되어 전반적인 흐름을 파악할 수 있다.

먼저, 박재진(2012)은 학위논문을 중심으로 코칭 리더십과 조직 유효성 관련 변인 간의 관계를 밝힌 19편의 연구 동향을 분석하여 코칭 리더십이 직무만족, 조직몰입, 조직시민행동 및 이직 의도와 관련된 연구가 많았다는 점을 발견했다[22]. 그리고 강명주와 정민숙(2019)은 총 118편(학술지 59편, 학위논문 59편)을 바탕으로 기업 종사자를 대상으로 한 양적 연구가 많았고, 코칭 리더십의 결과변수로서 조직 유효성과 관련된 변인인 가장 많았다는 것을 규명했다[4].

우성민과 이진구(2019)는 코칭 리더십, 리더의 코칭 행동 및 관리자의 코칭행동과 관련된 국내 학술지 논문 65편을 분석, 기업 종사자들을 대상으로 한 양적 연구가 많았다는 것을 확인했다[7]. 그리고 강지운과 이효섭(2020)은 코칭 리더십 관련 총 131편의 학술논문에서 언급한 주제어를 바탕으로 토픽 모델링(topic modeling) 분석, 빈도분석을 수행, 코칭 리더십과 관련된 변인으로 조직몰입, 자기효능감, 직무만족, 혁신 행동, 이직 의도, 심리적 안녕감 및 긍정적 심리자본 등과

같은 개념이 많이 활용되었다는 것을 밝혔다[5].

류수영과 제나리(2020)는 국내 학술지에 게재된 총 81편의 학술논문을 대상으로 빈도분석을 수행했다. 그 결과, 연구 대상이 일반 기업인인 실증연구가 많았고, 코칭 리더십 효과성으로 조직몰입이 가장 빈번하게 검토되었음을 확인했다[6]. 윤선영과 채명신(2018)은 코칭 리더십과 조직 유효성과의 상관관계를 규명한 총 23편의 연구들을 대상으로 메타분석을 시도했다. 코칭 리더십은 조직 유효성 관련 하위변수 가운데 조직몰입의 효과 크기가 가장 크고, 다음으로 직무만족, 조직시민행동, 혁신 행동의 순서라는 것을 밝혔다[23].

이처럼 국내에서 코칭 리더십 관련 논문들의 일반적인 연구 동향을 분석한 논문은 있지만, 코칭 리더십의 구성개념과 구성요소(또는 척도)에 초점을 두고 본격적으로 진행된 연구는 아직 없다. 코칭 리더십에 관한 연구가 체계적으로 진행되려면, 코칭 리더십의 효과 측정을 비롯하여 코칭 리더십의 구성요인에 관한 연구가 병행되어야 한다. 특히, 코칭 리더십 효과를 제대로 검증하기 위해서는 코칭 리더십이 어떤 요소들로 구성되어 있는지를 구체적으로 파악하는 작업이 선행되어야 한다.

3. 연구방법

3.1 분석대상 및 자료 수집

먼저, 분석대상 논문을 최종적으로 선정하기 위해 기준을 수립했다. 선행 연구[3,6]에서 활용된 기준을 참고하여 2020년 12월 말까지 국내 학술지에 수록된 코칭 관련 논문을 검색했다. 즉, KCI 등재후보지 이상의 국내 학술지에 게재된 논문만을 선정했고, 스포츠 영역의 코칭에 관한 논문, 리더의 코칭 행위나 관리자의 코칭 행동에 관련된 논문, 석·박사학위 논문, 학술대회 자료집이나 세미나 자료 등은 분석대상에서 제외했다.

분석자료로 활용될 논문을 검색, 수집하기 위해 학술지 데이터베이스인 RISS(교보 스킨, KISS 및 DBpia 등 포함)를 활용했다. 해당 사이트에서 ‘코칭 리더십’, ‘coaching leadership’ 등을 검색 주제어로 사용했다. 이 과정을 통해 검색된 코칭 리더십 관련 학술논문 총 376편 가운데, 분석대상 선정기준에 부합하는 85편을 최종 분석대상으로 선정했다(부록) 참조).

다음, 선행연구에 제안된 코칭 리더십 구성요소의 적절성과 현장과의 일치성 등을 파악하기 위해 Table 1과

같이 현재 활동 중인 224명의 코치에게 2021년 10월 13일부터 14일까지 설문조사를 진행했다. 그들에게 “코칭을 진행할 때, 코치(상사)는 고객(부하직원)에게 ‘목표(또는 방향)를 제시한다.’라는 의견에 대해 어떻게 생각하는지 질문하고, 응답 결과를 분석했다. 응답자의 현황은 Table 1과 같다. 응답자 가운데 남성이 다소 많았고(119명, 53.1%), 50대(101명, 45.1%), 10년 이하의 경력(161명, 71.9%, 한국프로코치(KPC) 자격을 가진 코치(135명, 60.3%)가 가장 많았다.

Table 1. Respondent Status

Division		Freq.	Ratio
Gender	Male	119	53.1
	Female	105	46.9
Age	20's	1	0.4
	30's	16	7.1
	40's	64	28.6
	50's	101	45.1
	60's	40	17.9
	70's	2	0.8
Coaching Career	~ 5 years	87	38.9
	6 years ~ 10 years	74	33.0
	11 years ~ 15 years	50	22.3
	16 years ~ 20 years	11	4.9
	21 years ~	2	0.8
Coach Qualifications	unqualified	10	4.5
	Korea Associate Coach	48	21.4
	Korea Professional Coach	135	60.3
	Korea Supervisor Coach	19	8.5
	others	12	5.3
	Total	224	100.0

※ others : ACC, PCC, NLP MP.

3.2 자료 분석

먼저, 코칭 리더십 관련 연구 동향을 분석한 선행연구를 참고, 해당 논문의 일반현황(연구년도)과 각종 변수(매개-조절-결과변수) 및 분석수준별 현황(연구설계 및 연구 표본, 실증분석 결과 등)으로 나누어 분석했다 [4,6,7]. 그리고 선행연구에서 활용된 코칭 리더십의 구성요소 및 척도에 관해 집중적으로 분석했다.

다음, 현장에서 활동 중인 코치들의 ‘목표(또는 방향) 제시 여부’에 대한 응답 결과를 바탕으로 빈도분석과 교차분석을 진행했다.

4. 연구 결과

4.1 연도별 코칭 리더십 연구 동향

분석 기간 내 국내 학술지에 게재된 코칭 리더십 관련 연구는 Table 2와 같이 총 85편이다. 2011년에 2편이 게재된 이후, 2014년을 제외하고는 매년 증가하는 추세를 보이며, 2020년에는 가장 많은 20편의 논문이 게재되었다.

Table 2. Coaching leadership research status by year

Year	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Freq.	2	4	4	1	10	7
%	2.3	4.7	4.7	1.2	11.8	8.2

Year	2017	2018	2019	2020	Total
Freq.	7	18	12	20	85
%	8.2	21.2	14.1	23.5	100.0

코칭 리더십 연구에서 가장 많이 활용된 결과(종속) 변수는 직무성과, 조직몰입, 직무만족, 이직 의도, 혁신 행동, 조직시민행동 등 주로 조직 유효성과 관련된 변수인 것으로 나타났다. 그리고 매개변수로 가장 많이 활용된 변수는 자기효능감인 것으로 나타났다. 이것은 선행 연구 결과와 일맥상통한다[6].

4.2 코칭 리더십의 구성요소

국내 코칭 리더십 관련 선행연구(총 85편 중 동향 분석 논문 5편은 제외)에서는 코칭 리더십에 관한 구성요소로서 Table 3과 같이 Stowell(1986)의 견해가 가장 많이(65편, 81.2%) 인용되었다[24]. 최치영(2005)에 따르면[25], Stowell은 코치(또는 리더)가 갖추어야 할 코칭 역량(48가지)을 제시하고, 그것들을 ‘방향 제시, 역량 개발, 수행 평가 및 관계’ 등의 4가지 요소로 나누어 소개했다. 그 후, 그들의 견해를 그대로 수용, 인용하거나 부분적으로 인용한 국내 후속 연구들이 계속 발표되었고, 지금까지 해당 견해를 수용한 연구들의 수는 점점 많아지고 있다(논문 제목은 <부록> 참조).

Table 3. Coaching leadership research status by construction component

Division	Frequency	percent(%)
Stowell(1986)	65	81.2
Cho & Tak(2011)	9	11.3
Others	6	7.5
Total	80	100.0

그런데 많은 국내 연구자가 인용하는 Stowell과 최치영의 견해는 다음과 같은 문제점을 지니고 있다.

첫째, 그들의 연구[24,25]에서는 코칭 리더십의 구성개념을 제시하지 않았다. 구성개념(construct)은 특정한 과학적 목적을 위해 신중하고도 의식적으로 고안되거나 채택된 개념으로, 과학적 이론 구축에 사용되는 기본요소이다[26]. 즉, 실증적 연구에서는 관찰 가능한 변수의 값에서 관찰할 수 없는 구성개념의 변수의 값을 추론하는데, 이때 선행되어야 할 것이 구성개념을 조작적으로 정의하는 것이다. 과학적 방법의 필수요건은 연구자가 현실 세계의 어떤 현상에 대한 예측을 실증(경험)적으로 검증할 수 있어야 한다는 것이다. 그런데 과학자가 이들 예측과 관련된 구성개념의 실증적 대상물(empirical referents)을 설정할 수 없다면, 즉 구성개념의 조작적 정의를 결정할 수 없다면, 검증은 이루어질 수 없다. 따라서 변수의 구성개념과 조작적 정의는 실증 연구의 관건이다[26]. 이런 점에서 그들의 연구는 한계가 있다. 그런데도 국내 후발 연구자들은 두 연구자의 견해를 ‘자연스럽게’ 코칭 리더십의 구성개념으로 치환, 인용하는 우를 범하고 있다.

둘째, 그들은 코칭 리더십의 구성요소를 조작적으로 정의하지 않았다. 다만, 그들은 코칭을 진행할 때 필요한 ‘코칭 요인’으로서 앞서 제시한 4가지를 소개했을 뿐이다[25, p. 531]. 당연히 해당 요인들이 코칭 리더십의 구성요소로서 적절한지를 과학적으로 검증하지도 않았다. 따라서 Table 3과 같이 Stowell의 견해를 인용한 국내 선행연구들은 연구 결과의 해석상 큰 혼란이 야기될 수 있다.

마지막으로, 그들이 제시한 4가지 것들 가운데 ‘방향 제시’(direction)는 실제 코칭 현장의 상황이나 코치들의 인식이나 경험과 괴리될 수 있는 여지가 있다. Stowell(1986)은 구성원이 과제나 업무를 수행할 때, 어떤 목표나 목적을 향해 나갈지를 분명하게 (리더가) 제시하는 의미로 ‘방향 제시’라는 개념을 소개했다[24]. 하지만, Table 4와 같이 코칭 현장에서 활동 중인 코치의 대부분(91.6%)은 고객(부하직원)에게 달성할 목표나 방향을 제시하지 않고, 고객(부하직원) 스스로 자신의 목표나 방향을 설정하고 문제를 해결하도록 지원할 뿐이라고 응답했다. 특히, 응답자 가운데 국내 최고 수준인 ‘한국수퍼바이저코치’(KSC) 자격을 소지한 모든 코치

들(19명, 평균 코칭 경력 16.2년)은 코칭을 진행할 때, 고객(부하직원)에게 목표(또는 방향)를 제시하지 않는다고 응답했다는 점을 주목할 필요가 있다. 그리고 Stowell의 견해를 인용한 최치영(2005) 역시 이 항목은 문제가 있다고 스스로 인정하고 있다[25]. 따라서 연구자들은 향후 연구에서 그들의 주장에 대한 사전 과학적 검증 없이 해당 요인들을 인용하는 것은 연구 결과의 신뢰성과 관련된 문제가 야기될 수 있음을 미리 인지해야 한다.

Table 4. Results of coaches' responses to the presentation of goals(directions)

Division	Freq.	Ratio(%)
The coach(leader) only supports the customer(subordinate) to set his own goals(directions)	205	91.6
The coach(leader) presents the goals (directions) to be achieved by the customer(subordinate).	15	6.7
I don't know	4	1.7
Total	224	100.0

4.3 코칭 리더십 척도개발

국내에서 코칭 리더십 척도개발을 가장 먼저 시도한 연구자는 조은현과 탁진국(2011)이다[13]. 그들은 처음부터 코칭 리더십 구성요소에 대해 조작적으로 정의하고, 통계적인 절차와 분석을 거친 후에 최종적으로 코칭 리더십의 구성요소를 제시했다. 이들의 견해는 타당도와 신뢰도 분석 과정을 거쳤다는 점에서 앞선 Stowell과 최치영의 견해보다 진일보했다.

그러나 조은현과 탁진국(2011)이 제시한 견해 역시 오해의 소지가 있다[13]. 이들은 코칭 리더십의 구성요소로서 '목표 제시와 피드백, 부하의 성장과 발전에 대한 믿음, 관점 변화, 존중'이라는 4가지를 제시했다. 이 가운데 '목표 제시와 피드백'이라는 요소를 세밀하게 살펴볼 필요가 있다.

이들은 '목표 제시와 피드백'에 대해 부하의 성장을 위한 목표를 제시하고, 업무와 관련된 건설적이고 구체적인 피드백을 제시하는 것이라고 조작적으로 정의했다. 하지만 이 정의는 실제 코칭 현장과 괴리된다. 실제 코칭 현장에서 대부분 코치(상사)는 Table 4와 같이 고객(부하직원)에게 목표를 제시하지 않는다. 상사가 부하직원에게 현실적인 피드백을 해주긴 하지만, 목표를 설정하는 것은 부하직원이 스스로 해나가도록 남겨둔다. 또한, 조은현(2010)의 표현처럼 상사가 부하직원에게 바

라는 기대를 제시하지도 않는다[27]. 즉, 코칭에서 다루는 주제, 대상, 조직 내외 여부와 관계없이 상사는 그가 바라는 기대를 부하직원에게 제시하거나 투영하지도 않는다. 상사가 부하직원에게 기대를 거는 순간 부하직원은 상사의 기대에 부응해야 한다는 부담과 중압감을 지니게 되고, 이것이 자칫 코칭 전체를 그르칠 수도 있기 때문이다[2].

이에 대해 박명희, 이수란, 손영우(2019)는 코칭 리더십에서 말하는 '목표 제시'와 관련, 리더(상사)가 선택할 수 있는 다양한 목표를 제시하고, 최종적으로 목표를 세우는 것은 부하직원이 스스로 결정하는 것이지 일방적으로 달성할 목표를 제시하는 것이 아니라고 주장한다[28]. 하지만, 앞서 보았듯이, 이런 주장 역시 실제 코칭 현장의 상황과 코치들의 인식과 다르다. 만일 코칭 리더십이 '목표 제시'와 관련되어 있다고 주장하는 일부 연구자들의 견해가 타당해지려면, 그에 대한 분명한 근거를 제시해야 하고, 그것을 바탕으로 현장의 코치들을 확실하게 설득할 수 있어야 한다.

정리하면, 향후 연구자들은 코칭 리더십 관련 연구 이슈를 선정할 때, 앞선 논의를 바탕으로 어떤 구성요소(또는 척도)를 인용, 활용할지에 대한 자신의 견해를 분명하게 정해야 할 것이다.

4.4 코칭 리더십 척도개발을 위한 제안

코칭의 지속적인 확산, 코칭산업의 지속 가능한 발전 및 코칭이론의 체계화를 위해서 코칭 리더십 척도에 관한 연구는 앞으로 더 활발하게 전개될 필요가 있다.

본 연구자는 선행연구와 현장 코칭 경험을 바탕으로 향후 추가 연구를 위한 탐색적 차원에서 코칭 리더십의 척도에 포함될 만한 5가지(인식, 행위의 변화, 원활한 의사소통, 성장, 임파워먼트)를 제안하고자 한다.

첫째, 자신과 이슈에 대한 인식(awareness)이다. 이것은 자신이 누구이고, 어떤 상황에 놓여있으며, 해결할 길 바라는 이슈를 정확하게 인식하도록 지원하는 것이다. 둘째, 행위(behavior)의 변화이다. 무언가를 성취하려면 반드시 변화가 선행되어야 하고, 이 변화는 행위와 직결된다. 행위의 완전한 변혁이 코칭의 궁극적인 목적이다. 셋째, 원활한 의사소통(communication)이다. 코칭은 상호 신뢰를 바탕으로 진행되는 수평적이고 생산적인 쌍방향 의사소통이다. 넷째, 코칭은 성장과 발전(development)을 지원한다. 코칭은 고객(부하직원)이

스스로 문제를 해결하는 것을 넘어서 그 과정을 통해 결국 그가 성장, 발전하도록 지원하는 창조적인 활동이다. 마지막으로, 코칭은 임파워먼트가 전제된 상태에서 상호 헌신하는 파트너십을 지향한다. 코칭은 코치(상사)가 고객(부하직원)이 스스로 자신의 이슈를 해결하도록 그에게 권한을 위임하거나 힘을 불어넣는(empowerment) 과정이다.

물론, 새롭게 제안된 이 5가지 구성요소는 엄격한 통계절차에 따른 객관적이고 정교한 분석을 거쳐 최종적으로 결정되어야 할 것이다.

5. 결론

본 연구에서는 국내 학술지에 게재된 선행연구들을 바탕으로 코칭 리더십의 구성요소 및 척도에 관한 논의를 중심으로 살펴보았다. 그 결과, 다음과 같은 몇 가지 사항을 도출할 수 있었다.

첫째, 코칭 리더십의 구성요소와 관련된 국내 연구에서 가장 많이 인용되는 견해는 Stowell과 그의 견해를 따르는 최치영의 견해였다. 하지만 이 견해는 이들 스스로 코칭 리더십의 구성요소라고 지칭하지도 않았고, 해당 요소들이 과학적인 절차와 분석을 거쳐 도출된 구성개념도 아니며, 세부적인 항목 가운데 일부는 실제 코칭 현장과 괴리되는 점이 발견되었다는 점에서 오해의 소지가 있다.

둘째, 국내 연구자들은 코칭 리더십의 구성요소에 관해 특정 해외 연구자의 견해를 과학적이고 객관적인 사전 검증 없이 '그대로' 수용하고 있었고, 이런 현상은 지금도 계속되고 있다. 물론 해외 연구자들도 통계적인 절차를 거쳐 타당도와 신뢰도를 분석한 후에 제시된 코칭 리더십 구성요소(또는 척도)를 제시한 것은 아니다. 설사 그렇더라도 코칭의 확산과 코칭 리더십에 대한 관심 증가 현상 등을 종합적으로 고려할 때, 현재 국내 코칭 리더십 관련 연구에서 연구자들이 취하는 방법론과 학술적 태도는 아쉬운 면이 있다.

마지막으로, 본 연구자는 향후 연구할 코칭 리더십의 구성요소(척도)에 포함될 만한 5가지(인식, 행위의 변화, 원활한 의사소통, 성장, 임파워먼트)를 제안했다. 이것들은 척도개발을 위한 1차 설문조사, 문항의 적절성 여부를 파악하는 2차 예비검사, 그리고 탐색적 요인분석과 확인적 요인분석(3차)을 거쳐 최종적으로 확정될 수 있을 것이다.

본 연구 결과를 바탕으로 몇 가지 시사점을 도출할 수 있다. 첫째, 코칭 리더십에 대한 연구가 활발해지려면, 선행 연구자들의 견해를 비판 없이 인용하기 전에 코칭 리더십의 구성요소에 대한 과학적이고 객관적인 분석, 코칭 리더십의 구성개념 및 조작적 정의 등에 관한 정교한 연구가 선행되어야 한다. 이 작업은 실무 차원에서 볼 때도 중요한 일이다. 따라서 일부 선행 연구자들이 제시한 코칭 리더십 구성요소의 근거가 불안정하다고 스스로 인정하는데도 기존의 견해를 그대로 수용하는 국내 연구 풍토는 지양되어야 할 것이다.

둘째, 앞의 과정은 실제 코칭 현장의 상황과 요청에 민감하게 반응하며 진행되어야 할 것이다. 코칭은 현장에서 활용되는 경험과 사실을 기반으로 발전하는 실용적 측면이 강하다. 따라서 코칭 리더십과 관련된 연구가 실제 코칭 현장과 괴리되거나 현장의 상황을 제대로 설명해 주지 못한다면, 해당 연구가 존재할 이유가 빈약해질 수밖에 없다.

본 연구의 의의는 다음과 같다. 코칭 리더십 연구와 코칭 분야의 이론 체계의 토대를 마련하는 과정에서 주의할 점과 향후 연구 과제들이 무엇인지에 대한 시사점을 제공했다는 점에서 진일보한 측면이 있다. 특히, 조직의 인적자원개발 및 관리 실무 차원에서 코칭 리더십의 본질과 핵심이 무엇인지를 일깨우는 계기가 되었다는 점에서 의의가 있다.

하지만 본 연구는 다음과 같은 한계도 있다. 첫째, 코칭 리더십에 관한 국내 선행연구만을 분석한 것이다. 따라서 해외 선행연구에 대한 분석과 특정 해외 연구의 원문 확인 작업을 추가로 진행해야 할 것이다. 둘째, 학위 논문 등을 분석에 포함한다면, 코칭 리더십에 관한 다양한 주장의 근거들을 더 확인할 수 있을 것이고, 결과적으로 정교한 분석이 가능할 것이다. 마지막으로, 코칭 리더십의 구성요소에 대한 척도개발에 관한 아이디어만 제시했을 뿐이다. 따라서 향후 과학적이고 객관적인 절차를 거쳐 본인이 제안한 구성요소들을 검증하는 작업을 진행할 필요가 있다.

REFERENCES

- [1] I. S. Yang, S. H. Lee & D. R. Lee. (2015). A study on the effects of coaching leadership on organizational effectiveness: The mediating role of subordinates emotional intelligence. *Journal of Human Resource Management Research*, 22(5), 49-72.

- [2] S. J. Joh. (2020). *Coaching and Career Development*. Gyeonggi : Yangseongwon.
- [3] S. J. Joh & Y. S. Jung. (2018). Review of research trends on coaching studies and recommendation for future research direction in Korea: Progress from 1994 to 2017 and challenges. *Korean Journal of Human Resources Development*, 21(3), 249-313.
- [4] M. J. Kang & M. S. Jung. (2019). Analysis of the domestic research trend on the coaching leadership. *The Journal of Humanities and Social science*, 10(4), 339-352.
- [5] J. W. Kang & H. S. Lee. (2020). Research trends in managerial coaching leadership in Korea using topic modeling and key word network analysis. *Andragogy Today: International Journal of Adult & Continuing Education*, 23(4), 181-210.
- [6] S. Y. Ryu & N. R. Je. (2020). An analysis of the research trends of coaching leadership. *Journal of Korean Coaching Research*, 13(6), 5-23.
- [7] S. M. Woo & J. G. Lee. (2019). A review of the trends in coaching leadership research: A focus on articles published in Korea from 2009 to 2018. *Journal of Competency Development & Learning*, 14(3), 243-273.
- [8] R. N. Lussier & C. F. Achua. (2015). *Leadership: theory, application, skill, development*(2nd ed.). Cengage learning.
- [9] S. D. Robbins & T. A. Judge. (2015). *Organizational behavior*(16th ed.). Pearson.
- [10] A. D. Ellinger, A. E. Ellinger & S. B. Keller. (2003). Supervisory coaching behavior: Is there a payoff?. Paper presented at the international conference of the Academy of Human Resource Development. Minneapolis, MIN.
- [11] R. Leucke. (2004). *Harvard business essential: Coaching and mentoring*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- [12] R. Reggio & R. Reichard. (2008). The emotional and social intelligence of effective leadership. *Journal of managerial psychology*, 23(2), 169-185.
- [13] E. H. Cho & J. K. Tak. (2011). Development and validity of the coaching leadership scale. *The Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, 24(1), 127-155.
- [14] R. S. Beattie, M. S. Hagen, T. M. Egan, A. D. Ellinger & R. Hamlin. (2014). Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice. *Advances in Development Human Resources*, 16(2), 184-201.
- [15] D. Y. Cho & H. Y. Kim. (2009). Coaching process & coaching behaviors in business. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 5(4), 51-71.
- [16] G. R. Ladegard & S. Gjerde. (2014). Leadership coaching, leader role efficacy, and trust in subordinates: A mixed methods study assessing leadership coaching as a leadership development tool. *Leadership Quarterly*, 2(4), 631-646.
- [17] A. M. Grant, L. Curtayne & G. Burton. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomized controlled study. *The Journal of Positive Psychology*, 4(5), 396-407.
- [18] A. M. Ellinger. (1994). *Manager as facilitators of learning in learning organizations*. Doctoral dissertation. University of Georgia, Athens, GA.
- [19] P. A. Heslin, G. P. Latham & D. VandeWalle. (2005). The effect of implicit person theory on performance appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842-856.
- [20] G. N. McLean, B. Yang, M. H. C. Kuo, A. S. Tolbert & C. Larkin. (2005). Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 157-178.
- [21] J. H. Park & B. S. Yoon. (2018). A study on the effect of coaching leadership on the organizational commitment: Mediating effect of organizational trust. *The Journal of Professional Management*, 21(1), 373-398.
- [22] J. J. Park. (2012). An analysis on the trend of these regarding coaching leadership and the performance variables of organizational members. *The Journal of Lifelong Education and HRD*, 8(1), 107-132.
- [23] S. Y. Yoon & M. S. Chae. (2018). A meta-analysis if the correlation effects between coaching leadership and organizational effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Business*, 9(3), 117-137.
- [24] S. J. Stowell. (1986). *Leadership and Coaching*. Doctoral dissertation. University of Utah. Salt Lake City, UT.
- [25] C. Y. Choi. (2005). An empirical study on the effects of leader's coaching for employee and customer satisfaction: With special reference to the cases of hospital nurses in Korea. *Journal of Education & Culture*, (11), 529-546.

- [26] J. P. Chaplin. (1975). *Dictionary of psychology*. New York: Dell Publishing; N. H. Kim. (1992). *Research methodology*. Seoul : Kyungmoonsa.
- [27] E. H. Cho. (2010). *Development and validity of the coaching leadership scale and the effect of the coaching Leadership on the organizational attitude*. Doctoral dissertation. Kwangwoon University. Seoul.
- [28] M. Piao, S. R. Lee & Y. W. Sohn. (2019). Coaching leadership and follower's continuous learning activities: The moderated mediating effect of relational energy. *Korean Journal of Human Resources Development*, 22(2), 31-57.

조 성 진(Seong-Jhin Joh)

[정회원]



- 1990년 2월 : 충남대학교 대학원 경제학과 (경제학석사)
- 2009년 8월 : 충남대학교 대학원 경영학과 (경영학박사)
- 2010년 9월~2012년 2월 : 충남대학교 경영학과 겸임교수

- 2012년 3월~현재 : 중부대학교 학생성장교양학부 교수
- 2004년 11월~현재 : KAC/KPC/KSC, ICF ACC
- 2009년 11월~현재 : 한국인적자원개발학회 부회장/감사/코칭연구회장
- 관심분야 : 인사/조직, 코칭, 리더십, 조직문화, 경영전략, 사회적경제
- E-Mail : ican7h@joongbu.ac.kr

Appendix: 연도별 코칭 리더십 관련 연구 요약(2011년~2020년)

No	연도	연구자	논문 제목	코칭리더십 구성요소(척도)		
				Stowell (1986)	조탁 (2011)	기타
1	2011	조은현·탁진국	코칭 리더십 척도개발 및 타당화	-	●	-
2	2011	원상봉·이지현	리더의 코칭 리더십이 구성원의 경력계획 및 태도에 미치는 영향에 관한 연구	○	-	-
3	2012	하원식·탁진국	코칭 리더십이 맥락수행 및 창의적 행동에 미치는 영향: 조직 미덕과 학습목표지향성의 조절 효과	-	●	-
4	2012	김기영·고미애·이석민	리더의 코칭 리더십이 자긍심과 조직 효율성에 미치는 영향	●	-	-
5	2012	박재진	코칭 리더십과 조직구성원의 성과 변인에 관련된 학위논문 연구 동향분석	해당 없음	해당 없음	해당 없음
6	2012	오은혜·탁진국	경력계획이 주관적 경력 성공에 미치는 영향: 긍정심리자본의 매개 효과와 미래시간 전환과 코칭 리더십의 조절 효과	-	●	-
7	2013	강영순·김정훈	코칭 리더십, 기본심리욕구, 혁신 행동, 조직시민행동의 구조적 관계	●	-	-
8	2013	이준우·허규수	텔레마케팅에서 코칭 리더십이 소속원의 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구	-	-	*
9	2013	박재진·최은수	기업체 중간관리자의 코칭 리더십, 학습조직, 구성원의 문제해결능력 및 조직 유효성 변인 간의 구조적 관계	●	-	-
10	2013	조정희	보육교사가 지각한 원장의 코칭 리더십과 교사효능감 및 직무만족도와와의 관계	●	-	-
11	2014	김희수·이규태	호텔 중간관리자의 코칭 리더십이 자기효능감 및 고객 지향성에 미치는 영향	●	-	-
12	2015	강진숙·이경남	원장의 코칭 리더십과 영아교사의 자아탄력성 및 직무 스트레스가 이직 의도에 미치는 영향	●	-	-
13	2015	권미경	항공사 종사원의 코칭 리더십, 서비스 태도와 혁신 행동에 관한 연구: 직무 자율성의 조절적 효과를 중심으로	●	-	-
14	2015	한은하·태동원·김근식·김희숙	사회복지기관 조직문화 유형이 사회복지사의 이직 의도에 미치는 영향: 코칭 리더십의 조절 효과	●	-	-
15	2015	이은정·박희수	코칭 리더십이 노인요양시설 종사자의 이직 의도에 미치는 영향: 조직몰입의 매개 효과를 중심으로	-	●	-
16	2015	이은주·탁진국	그룹코칭 프로그램이 중간관리자의 리더십 역량 향상에 미치는 효과: 코칭 리더십 역량과 긍정 리더십 역량을 중심으로	-	●	-
17	2015	백창현·최낙범	경찰조직 관리자의 코칭 리더십에 관한 연구	●	-	-
18	2015	양일선·이승호·이덕로	코칭 리더십이 조직 유효성에 미치는 영향: 부하의 감성지능의 매개 효과를 중심으로	●	-	-
19	2015	우형록	직무특성과 직무성과 간의 관계에 미치는 코칭 리더십의 조절 효과	-	-	Ellinger 등(2003)
20	2015	하미선·도미향	어린이집 원장의 코칭 리더십이 보육교사의 조직몰입과 이직 의도에 미치는 영향	●	-	-
21	2015	한영수·박윤희	중소기업 최고경영자의 코칭 리더십이 구성원의 조직몰입에 미치는 영향	●	-	-
22	2016	박주현·윤병섭	코칭 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향: 신뢰의 매개 효과	-	-	피드백 관점 변화 인정
23	2016	김보경·이경남	원장의 코칭 리더십과 유아 교사의 정서 지능이 교사-유아 상호작용에 미치는 영향	●	-	-
24	2016	이기효·이윤정	치과위생사의 코칭 리더십 인식이 직무만족에 미치는 영향과 상사 신뢰 및 팔로워십의 조절 효과	●	-	-
25	2016	권기창·양해솔	기업의 융복합 환경에서 코칭 리더십, 직무특성, 조직 효과성 변인 간의 구조적 관계	●	-	-
26	2016	정소라·이경남	원장의 코칭 리더십과 보육교사의 직무 스트레스 및 임파워먼트가 조직몰입에 미치는 영향	●	-	-
27	2016	고은자·도미향	어린이집 원장의 코칭 리더십이 보육교사의 심리적 안녕감에 미치는 영향	●	-	-
28	2016	임미연·이경화	교사가 지각하는 어린이집 원장의 코칭 리더십과 교사효능감 간의 관계	●	-	-
29	2017	이숙정·정경애	치과위생사의 코칭 리더십과 조직효과성과의 관련성	●	-	-
30	2017	지성호·Lanlan Kong	코칭 리더십과 맥락수행 관계에서 기본심리 욕구의 매개효과	●	-	-
31	2017	박민희	코칭 리더십이 인적자원 유연성과 조직몰입에 미치는 영향: 항공사 승무원을 대상으로	●	-	-
32	2017	이정민·도미향	상사의 코칭 리더십이 부하직원의 조직몰입에 미치는 영향: 심리적 안녕감의 매개 효과를 중심으로	●	-	-
33	2017	성현정·탁진국	코칭 리더십이 창의적 행동에 미치는 영향	-	●	-
34	2017	김일·박성옥·류태모	코칭 리더십이 직무 자율성과 조직시민행동에 미치는 영향: 다문화가족지원센터를 중심으로	●	-	-

No	연도	연구자	논문 제목	코칭리더십 구성요소(척도)		
				Stowell (1986)	조탁 (2011)	기타
35	2017	나기현	코칭 리더십, 주도성, 직무성과 간의 영향 관계 직무 자율성의 조절 효과	●	-	-
36	2018	이현종·이규태	호텔 기업 중간관리자의 코칭 리더십이 직무성과에 미치는 영향: 자기주도학습의 매개 효과	●	-	-
37	2018	윤성욱	차과위생사(차과종사자)의 코칭 리더십이 동기부여적 자아개념, 직무만족, 삶의 질에 미치는 영향	●	-	-
38	2018	이정민·도미향	상사의 코칭 리더십이 부하직원의 개인 창의성에 미치는 영향	●	-	-
39	2018	박주현·윤병섭	코칭 리더십이 조직몰입에 미치는 영향: 조직 신뢰의 매개 효과	●	-	-
40	2018	김영미·이경남a	원장의 코칭 리더십과 유아 교사의 조직몰입 및 교사효능감에 직무만족도에 미치는 영향	●	-	-
41	2018	김영미·이경남b	유아 교사의 직무만족도에 대한 원장의 코칭 리더십, 조직문화, 교사의 임파워먼트, 교사효능감의 구조적 관계	●	-	-
42	2018	안시연·김상덕	프랜차이즈 본부의 동기부여가 가맹점 성과에 미치는 영향: 슈퍼바이저 코칭 리더십의 조절 효과	●	-	-
43	2018	박해경a	간호사의 코칭 리더십이 자기효능감, 직무 열의 및 혁신 행동에 미치는 영향	●	-	-
44	2018	박성욱	다문화가족지원센터장의 코칭 리더십이 직무 자율성 및 조직 유효성에 미치는 영향	●	-	-
45	2018	박해경b	코칭 리더십이 회복탄력성, 대인관계능력 및 직무성과에 미치는 영향	●	-	-
46	2018	여이주·박은준	헤어살롱 관리자의 코칭 리더십이 구성원의 문제해결능력과 직무성과에 미치는 영향	●	-	-
47	2018	윤선영·채명신	코칭 리더십과 조직 유효성과의 상관관계에 관한 메타분석	해당 없음	해당 없음	해당 없음
48	2018	이선화·김광점	병원 간호사의 조직병소주의가 조직시민행동에 미치는 영향: 코칭 리더십의 조절 효과를 중심으로	●	-	-
49	2018	정혜영·김은희	어린이집 원장의 코칭 리더십과 보육교사의 셀프 리더십이 보육교사의 조직몰입에 미치는 영향	●	-	-
50	2018	이용권·전기석	군대조직의 코칭 리더십 역량모델 개발과 요구도 분석	-	-	경쟁우위 문헌검토 통찰력
51	2018	정태연	항공서비스 기업의 코칭 리더십과 객실승무원의 직무자율성, 조직몰입, 직무성과 간의 구조적 관계 분석	●	-	-
52	2018	김지연	학원 강사의 코칭 리더십이 학원 수강생의 긍정심리자본에 미치는 영향	●	-	-
53	2018	임계환·송상욱	코칭 리더십이 병영 생활 만족에 미치는 영향: 자기효능감의 매개효과	-	-	McLean (2000)
54	2019	정혜선·공계순	어린이집 원장의 코칭 리더십이 보육교사의 역할수행에 미치는 영향: 임파워먼트와 직무만족도의 매개 효과 검증 중심	●	-	-
55	2019	윤해주·김진경	원장의 코칭 리더십과 조직 유효성 간의 관계: 유아교사의 심리적 안녕감 매개효과를 중심으로	-	●	-
56	2019	모정희a	피부미용사의 코칭 리더십이 상사 신뢰와 성장 욕구 및 이직 의도에 미치는 영향	●	-	-
57	2019	모정희b	라이프 케어를 위한 피부관리사의 코칭 리더십에 관한 연구	●	-	-
58	2019	박명희·이수란·손영우	코칭 리더십이 부하의 지속학습활동에 미치는 영향: 관계적 에너지의 조절된 매개효과	-	●	-
59	2019	강명주·정연숙	코칭 리더십에 관한 국내 연구동향 분석	해당 없음	해당 없음	해당 없음
60	2019	나용근·김창일·김영중	상사의 코칭 리더십이 종사원의 자기효능감 및 혁신행동에 미치는 영향	●	-	-
61	2019	안시연	코칭 리더십이 자기효능감, 관계만족 및 재무적 성과에 미치는 영향: 프랜차이즈 시스템을 중심으로	●	-	-
62	2019	우성민·이진구	코칭 리더십 연구동향 분석: 2009년~2018년 국내 학술지를 중심으로	해당 없음	해당 없음	해당 없음
63	2019	정태영·김주후	기업 관리자의 평생교육 코칭 리더십과 조직구성원의 문제해결능력 및 대인관계능력 간의 구조적 관계	●	-	-
64	2019	한미옥·도미향	개인의 인자사고 특성이 학습양식에 미치는 영향: 코칭 리더십의 매개 효과를 중심으로	○	-	-
65	2019	이가현·임상혁	코칭 리더십이 인사담당자 혁신행동에 미치는 영향: 긍정심리자본과 조직몰입의 매개 효과를 중심으로	●	-	-
66	2020	권경숙·오상진	코칭 리더십이 팀 창의성에 미치는 영향: 피드백 수용도와 창의적 자기효능감의 다중 매개 효과를 중심으로	●	-	-
67	2020	박종욱·오상진	코칭 리더십이 조직구성원의 행복에 미치는 영향에 관한 연구: 조직지원인식과 회복탄력성의 매개 효과를 중심으로	●	-	-
68	2020	신민철·오상진a	리더의 코칭 리더십이 조직구성원의 직무재창조에 미치는 영향: 조직지원인식과 심리적 임파워먼트의 다중 매개 효과를 중심으로	●	-	-
69	2020	정우석·오재영	유아 교육기관 내 원장의 코칭 리더십과 조직문화가 교사의 직무만족도와 이직 의도에 미치는 영향	●	-	-

No	연도	연구자	논문 제목	코칭리더십 구성요소(척도)		
				Stowell (1986)	조탁 (2011)	기타
70	2020	김민정·김주현	고성과 작업시스템이 조직 효과성에 미치는 영향: 잡 크래프팅의 매개 효과와 코칭 리더십의 조절효과를 중심으로	-	●	-
71	2020	이규태	호텔 중간관리자의 코칭 리더십, 직무자율성, 혁신 행동 간 구조적 관계	●	-	-
72	2020	서순금·이지혜·오상진	코칭 리더십이 조직구성원의 혁신행동에 미치는 영향: 긍정 피드백과 창의적 자기효능감의 다중 매개효과를 중심으로	●	-	-
73	2020	신민철·오상진 ^b	리더의 코칭 리더십이 조직구성원의 창의적 행동에 미치는 영향: 그것에 의해 조절된 전환학습의 매개효과 중심으로	●	-	-
74	2020	이송이·심태은	코칭 리더십 교과과정의 역량 효과성 분석에 관한 연구	-	-	**
75	2020	조경주·권혁기	코칭 리더십이 심리적 임파워먼트와 심리적 웰빙, 조직동일시 및 직무 스트레스에 미치는 영향	●	-	-
76	2020	한미옥·도미향	교사의 코칭 리더십이 중학생의 학업 동기에 미치는 영향: 학업적 자기효능감의 매개효과	○	-	-
77	2020	박소희	상사의 코칭 리더십과 직원의 학습목표 지향성 및 적응수행 간의 관계에 대한 연구	-	-	McLean 등 (2005)
78	2020	박은서·이경남	원장의 코칭 리더십과 보육교사의 소진 및 보육 효능감이 교사-영유아 상호작용에 미치는 영향	●	-	-
79	2020	류은주·김시원·강주진·차소연	경영자의 리더십 유형에 따른 실무디자이너의 창의성 증진방안연구: 헤어 미용 분야의 코칭 리더십과 감성 리더십을 중심으로	●	-	-
80	2020	이상호·이형룡	호텔직원이 지각한 코칭 리더십이 건설적 발언 행동에 미치는 영향: 심리적 임파워먼트와 심리적 주인 의식의 이중 매개효과	●	-	-
81	2020	강지은·이효섭	코픽 모델링과 키워드 네트워크 분석을 활용한 관리자 코칭 리더십의 국내 연구 동향	해당없음	해당없음	해당없음
82	2020	김원순	신규간호사의 현실충격, 조직몰입 융복합연구	●	-	-
83	2020	오연경·송상호	특급호텔 종사원이 인식한 코칭 리더십이 자기효능감 및 고객지향성에 미치는 영향	●	-	-
84	2020	나기현	코칭 리더십과 직무성과 간의 영향 관계: 심리적 임파워먼트의 매개효과	●	-	-
85	2020	류수영·제나리	코칭 리더십 연구 동향분석	해당없음	해당없음	해당없음

● : 견해를 전부 인용함, ○ : 해당 견해를 일부 인용함.

* : 저자들은 해당 연구에서 구성요소로서 목표지향, 능력 개발, 핵심 니즈 및 대인 탐색 등 4가지를 제안했지만, 엄밀한 절차를 거친 결과라고 보기에는 다소 부족함이 있음.

** : 제목에는 코칭 리더십이 언급되었지만, 코칭 교과목 수강 후 효과를 분석한 논문으로, 엄밀한 의미에서 코칭 리더십을 주요 분석대상으로 한 논문이라고 볼 수 없음.