

Development of Creative Leadership Development Programs and Analysis of Effectiveness¹⁾

Park, Ji-Young²⁾ (Research Institute for Gifted & Talented Education, Soongsil University, Research Fellow)
Lee, Kyung-Hwa (Soongsil University, Professor Emeritus)

< ABSTRACT >

The purpose of this study was to develop Creative Leadership Development Programs (CLDP), designed for students from elementary through to university levels, drawing upon the Creative Leadership Education Model (CLEM). CLEM considers developmental stages and the program's applicability. Upon development, establishing the validity of CLEM and CLDP through expert content validity and confirming program effectiveness by applying the Creative Leadership Program for University Students (CLDP: U) to a university general education course. The results of this study were twofold. First, CLEM and CLDP, which have been developed by considering the developmental characteristics of creative leadership, the sequence of creative leadership development according to the characteristics of each target group, and linking the development of creative leadership and leadership identity, were proven valid. Second, the effectiveness in improving creative leadership (personal, social) was confirmed as a result of an experimental study conducted by applying the CLDP for university students (CLDP: U), which was crafted from the CLEM by selecting topics and educational content tailored to the focus areas of each target group, delivered over eight sessions (every 1.5 hours), to 77 university students. The CLDP application developed in this study across various contexts may aid in enhancing students' creative leadership.

Key Words : Creativity, creative leadership, educational model, program development

-
- 1) This paper is a restructured and enhanced version of Ji-Young Park's doctoral dissertation from 2022. This work was supported by the Ministry of Education of the Republic of Korea and the National Research Foundation of Korea (NRF-2022S1A5C2A04093667).
- 2) Corresponding Author: Park, Ji-Young, Research Fellow, Soongsil University, 369 Sangdo-Ro, Dongjak-Gu, Seoul, Korea, 06978 / E-mail: jjung404@gmail.com

창의적 리더십 발달 프로그램 개발 및 효과 분석¹⁾

박지영²⁾ (숭실대학교 영재교육연구소, 전임연구원)
이경화 (숭실대학교, 명예교수)

< 요약 >

본 연구의 목적은 초등학생부터 대학생까지 발달단계를 고려하여 개발된 창의적 리더십 교육모형(CLEM)을 토대로 초등학생, 중·고등학생, 대학생용 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP)을 개발하여, 프로그램의 적용 효과를 확인하는 것이다. 모형과 프로그램 개발 후, 전문가 내용타당도를 통해 CLEM과 CLDP의 타당성을 확인하고, 대학 교양수업에 대학생용 창의적 리더십 프로그램(CLDP: U)을 적용하여 프로그램의 효과성을 확인하였다. 본 연구의 결과는 첫째, 창의적 리더십의 발달적 특징을 고려하고, 대상별 특성과 창의적 리더십 발달 순서, 그리고 창의적 리더십의 발달과 리더십 정체성의 발달을 연계하여 개발된 CLEM과 CLDP는 타당성이 확보되었다. 둘째, CLEM을 근거로 대상별 초점영역에 맞추어 주제를 선정하고 교육내용을 각 8회기(1.5시간/회)로 구성하여 개발된 CLDP 중에 대학생용(CLDP: U)을 77명의 대학생을 대상으로 적용하여 실험연구를 실시한 결과, 창의적 리더십(개인적, 사회적) 향상 효과를 확인하였다. 본 연구에서 개발한 CLDP를 다양한 현장에 적용한다면 학생들의 창의적 리더십 향상에 도움이 될 수 있을 것이다.

주요어 : 창의성, 창의적 리더십, 교육모형, 프로그램 개발

1) 이 논문은 2022년 박지영의 박사학위 논문을 재구성하여 보완한 것임.
이 논문은 2022년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2022S1A5C2A04093667).
2) 교신저자 : 박지영, 전임연구원, (06978) 서울시 동작구 상도로 369, 숭실대학교 / E-mail: jjung404@gmail.com
논문투고일자: 2023. 05. 09 / 심사일자: 2023. 05. 09 / 게재확정일자: 2023. 05. 20

I. 서론

ChatGPT와 같은 인공지능의 급격한 발달로 앞으로 과학기술이 어느 수준까지 변화와 발달이 일어날 것인지 예측하기 힘든 요즘과 같은 사회를 ‘VUCA 시대’ 라는 말로 표현하기도 한다. VUCA는 격변하는 미래에 대한 예측 불가능성을 강조하기 위해 변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성의 영단어 첫 글자를 따서 만든 신조어다(Choi et al., 2018; Edmondson, 2019). 4차 산업시대의 키워드는 ‘변화’와 ‘혁신’으로 인공지능과 함께 성장해야 할 미래 인재들의 필수 역량 중 ‘창의성’과 ‘문제해결 능력’, 또한 ‘책임감’을 필수 역량으로 꼽고 있다(Lee, 2012; OECD, 2018). 이러한 복잡하고 극심한 변화, 모호하며 불확실한 미래에 대한 인류의 불안감은 AI 시대에서 공존하기 위해 인간이 어떻게 변화해야 하는지에 대한 관심과 연구를 필요로 하고 있다.

정보혁명으로 인한 경제, 정치, 사회, 인구 구조 등의 환경 변화로 인해 각 분야 전문가들이 직면한 문제와 대책을 모색하고 있다. 이러한 각 분야의 토론과 대책들은 ‘사람 문제’로 귀착되고 있으며, 결국 새로운 시대에 대응할 미래 인재들을 어떻게, 어떤 방향으로 교육해야 할지에 대한 문제에 직면하게 되었다(Kim, 2020). 어느 시대에나 교육의 목표는 국가에 필요한 자질과 능력을 갖춘 시민을 양성하는 것이다. 따라서 현재의 시대적 상황을 고려하여 어떤 자질과 능력을 갖춘 인재가 다가올 미래를 이끌어 갈 수 있는지에 대한 숙고가 필요하다.

VUCA 시대에 적합한 인재는 불확실하고 빠르게 변화하는 환경과 문제에 창의적으로 대응하며 다양한 지식을 융합할 수 있는 능력과 새로운 가치를 창출하는 리더로서의 능력을 갖춘 창의융합형 인재라 할 수 있다(Kim & Lee, 2017). 명확한 목표와 비전을 가지고 다른 관점을 가진 이들과 협력을 이끌어낼 수 있는 자질과 책임감 또한 필요하다(OECD, 2018). 세계경제포럼(WEF)에서는 2020년에 복잡한 문제해결, 리더십, 사회적 영향력, 창의성, 감성 지능, 설득과 협상 등을 미래 리더들이 갖춰야 할 필요 역량이라고 보았으며, 우리나라 교육부는 미래 인재의 바람직한 인간상을 ‘포용성과 창의성을 갖춘 주도적인 사람’이라 발표했다(Ministry of Education, 2021). 이에 이러한 미래 인재들의 필수 역량을 포함한 창의적 리더를 양성하는 것은 이 시대의 과업이라 할 수 있을 것이다.

창의적 인재에게 필요한 리더십을 연구한 많은 학자들은 창의적 리더는 자신의 창의적 생각뿐 아니라 타인의 창의적 생각을 인식하고 그들의 잠재력을 이끌어낼 수 있어야 하며, 이러한 창의적 아이디어들을 통합하여 개인이나 조직이 직면한 문제 상황을 창의적 방법으로 해결할 수 있는 능력을 갖추어야 한다고 하였다(Basadur, 2004; Lee & Park, 2014;

Mainemelis et al., 2015; Mumford et al., 2002; Tsai, 2012). 그리고 이러한 창의적 리더가 갖추어야 할 리더십은 바로 자기관리를 포함한 개인적 리더십, 타인과의 관계 형성을 포함하는 사회적 리더십, 그리고 격변하는 지금과 같은 시대에 필요한 문제해결적 리더십을 포함한 창의적 리더십이다(Lee, 2009; Lee & Park, 2014). 이러한 창의적 리더십을 통해 개인과 사회, 집단 안에서 발생하는 문제를 해결할 수 있어야 한다(Choi, 2018).

2000년대 이후 새로운 문제를 혁신적으로 해결하는 데 필요한 창의적 리더에 대한 사회적 필요가 대두되면서 창의적 리더십에 관한 다양한 연구가 이루어졌다(Avolio et al., 2009; Basadur, 2004; Lee, 2009; Lee & Park, 2014; Mainemelis et al., 2015; Puccio et al., 2014; Stoll & Temperley, 2009; Yukl, 2013). 4차 산업 시대의 도래로 창의성과 문제해결 능력의 중요성이 대두되며, 기존 조직 내에 있던 창의적 구성원들의 잠재적 창의성을 이끌어내는 방법과 창의적 구성원들을 기존 리더들이 어떻게 관리해야 할 것인지 등에 관한 연구들을 중심으로 해외에서 창의적 리더십 관련 연구가 시작되었다(Basadur, 2004; Rickards & Moger, 2000; Stoll & Temperley, 2009). 그러나 국내에서는 창의적 리더의 필요성에 대한 인식과 더불어 창의적 리더의 양성과 관련된 연구를 중심으로 창의적 리더십 연구가 이루어졌다(Lee, 2009; Lee & Lew, 2010; Lee & Park, 2014; Park & Lee, 2020).

학자들 간에 합의가 이루어지지는 않았지만, 기존 선행연구들 분석을 통해 본 연구에서는 창의적 리더를 ‘타인의 창의적 잠재력을 발견하여 그들이 스스로 창의적 잠재력을 인지하고 개발하며, 조직을 위해 사용할 수 있도록 촉진하는 사람’으로 정의하고, ‘조직이 당면한 문제를 해결하는데 구성원 개개인의 창의성을 최대치로 이끌어내고 구성원들이 제기한 다양한 창의적 문제해결 방법 중 최상의 해결방법을 도출하여 실질적으로 문제를 해결하는 능력’을 창의적 리더십으로 정의하였다. 그리고 창의적 리더십의 구성요소는 Lee & Park(2014)의 연구에서 제시한 개인적 리더십, 사회적 리더십, 문제해결적 리더십 세 가지 차원으로 보고, 각 차원의 하위요인은 자기관리와 건설적 사고, 공동체 배려와 타인존중, 창의적 태도와 인지적 능력, 그리고 의사결정력으로 보았다.

어린 시절부터 리더십을 경험해 본 아동이 리더가 되고자 하는 욕망을 형성할 수 있고 (Redmond & Dolan, 2016), 아동의 리더십이 성인의 리더십에 비해 사회성 발달과 연관이 깊을 뿐 아니라(Kim et al., 2007), 리더십을 청소년기에 적절하게 발달시키지 못하면 위험 행동경험으로 인하여 성인기에 성공적으로 진입하지 못할 우려가 있다(Kim, 2001). 또한, 아동기의 경험은 성인기 이후의 리더십 개발에 영향을 미칠 뿐 아니라 긍정적 자기정체성과 자기규제 형성에 영향을 미친다(Baik & Kim, 2013). 즉 리더십은 어린시절부터 성인기에 성공적으로 진입할 때까지의 리더십 경험을 통해 점차 체화되고 함양되는 것이며, 초등부터 대학생까지 연속적이고 체계적 창의적 리더십 프로그램을 통해 지속적으로 교육이 이루어질

때 체화된 리더십이 필요한 순간에 자연스럽게 발휘될 수 있을 것이다.

따라서, 창의적 리더십 교육은 발달 단계를 고려하여 이루어져야 한다. 발달 단계에 따라 해당 시기별 발달 과업이 다르므로 초등학생과 청소년, 그리고 대학생의 세부 교육 내용은 달라져야 한다. 또한, 각 시기별 창의적 리더십이 별도로 개발될 경우 교육 방향의 일관성을 확보하기가 어렵고 교육의 내용이 시기별로 중복될 우려가 있다. 이에 창의적 리더십 교육은 초등, 중·고등, 대학생의 발달과 교육 여건 등을 고려하되, 목표와 내용구조에 있어서 체계적이고 일관성 있게 구성되어 학습자가 발달해감에 점차 창의적 리더십이 완성되어 갈 수 있도록 하는 장기적 관점에서의 교육이 중요하다(Kim, 2012).

이러한 관점에 따라 먼저 초등시기의 아동들이 알고 있는 것과 그것을 실천할 수 있는 능력은 별개로 보아야 한다. 예를 들어, 아동이 ‘경청’을 해야 한다는 것은 반복 학습을 통해 알고 있지만, 실제 친구의 말이나 선생님의 말을 ‘경청’하는 것은 어렵다. 그러나 아동들은 이러한 차이를 인지하지 못하고 ‘아는 것’을 ‘할 수 있는 것’으로 착각하는 경향이 있다. 따라서 초등시기의 아동들에게는 ‘아는 것’과 ‘실천할 수 있는 것’의 차이를 알려주고 반복적 노출과 연습을 통해 리더십의 요소들을 체화할 수 있는 기회를 제공해주어야 한다. 이에 창의적 리더십의 구성요소인 세 가지 차원 중 건설적 사고와 자기 자신을 조절할 수 있는 능력을 갖출 수 있도록 개인적 리더십이 우선 목표가 되어야 한다.

다음으로, 중·고등 시기의 청소년은 실질적 호르몬의 변화로 신체적·정서적 변화를 경험하며, 가족과는 갈등이 시작되고, 또래 관계를 중시하는 대인관계의 변화를 갖는 시기이다. 또한 학교 안에서 생활하는 시간과 또래들과 어울리는 시간이 급격히 늘어나며 긍정적인 면과 부정적인 면 등 다양한 인간관계를 경험한다. 이에 학업적 성취도 중요하겠지만, 우선 또래 관계에서 성공적인 관계를 경험함으로써 긍정적인 자아개념을 형성하는 기회를 제공해주어야 한다. 이에 창의적 리더십의 구성요소 중 타인과 공동체를 배려함을 기반으로 건강한 대인관계를 경험할 수 있도록 하는 사회적 리더십이 목표가 되어야 한다.

마지막으로, 대학생은 취업을 통해 사회에 본격적으로 진출하기 전 전문지식을 쌓으며 자신의 진로를 탐색하고 확정하는 중요한 시기를 보내며, 이전에 가정과 학교 중심의 좁은 관계에서는 경험하지 못했던 다양한 문제상황에 노출되는 경향이 있다. 이에 자신의 다양한 개인적인 문제뿐 아니라 대학 내에서 다양한 과제를 수행하며 부딪치는 인간관계에서의 문제, 그리고 문제상황을 극복하는 문제해결 과정을 성공적으로 수행하여 사회에 진출해서도 자신감을 가지고 자신의 능력을 믿고 조직에서 자신의 역할을 다하며, 능력을 인정받을 수 있도록 준비할 수 있는 기회를 제공해주어야 한다. 이에 창의적 태도를 갖추고 인지적 능력을 함양시키며, 필요에 따라 의사결정력을 발휘하여 실질적으로 문제를 해결하는 문제해결적 리더십을 교육의 목표로 해야 한다.

이에 본 연구에서는 리더십은 어린시절부터 꾸준한 경험과 연습을 통해 함양되어야 한다는 점에 중점을 두어 첫째, 초등, 중·고등, 대학생까지 각 발달단계별 창의적 리더십 교육 방향을 반영하면서 전체를 아우르는 하나의 목표를 가진 창의적 리더십 발달 프로그램을 개발하기 위한 교육모형을 개발하고, 둘째, 이를 기반으로 단계별 창의적 리더십 발달 프로그램(초등, 중·고등, 대학생용)을 개발한 후, 셋째, 이중 대학생을 대상으로 개발한 창의적 리더십 프로그램을 대학 교양 과목에 직접 적용하여 프로그램의 효과를 확인하고자 하였다.

II. 연구방법

1. 연구대상

가. 전문가집단

본 연구에서 개발한 창의적 리더십 교육모형 및 프로그램의 타당성을 검증하기 위하여 전문가 내용타당도를 실시하였으며, 전문가집단의 구성은 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 전문가 집단

전문 분야	성별	연령대	직위	경력	학력
리더십	남	50대	교수	23년	박사
	남	60대	대학강사	17년	석사
창의성	여	40대	기관대표	7년	박사
	여	40대	대학강사	3년	박사
대학교육	남	50대	겸임교수	15년	박사
	여	50대	연구교수	20년	박사
중·고등 교육	여	50대	교사	28년	박사
	여	40대	교육연구사	21년	박사
초등교육	여	40대	연구원	14년	박사
	여	30대	교사	12년	박사
계					10명

나. 실험대상

본 연구에서는 대학생을 대상으로 프로그램의 효과성을 검증하였다. 이에 서울과 경기 소재의 대학 두 곳의 93명의 대학생을 대상으로 실험을 실시하였으며, 실험대상의 구성은 다음 <표 2>와 같다.

<표 2> 실험대상

구분	실험집단 (H대학 A반)	비교집단 (H대학 B반)	통제집단 (S대학)
	인원	인원	인원
학년	1학년	29	18
	2학년	2	2
	3학년	3	4
	4학년	1	3
성별	여학생	8	8
	남학생	27	19
전공	인문사회계열 (경영, 법 포함)	3	2
	자연계열	10	10
	공학계열	18	13
	예체능계열	4	2
	총인원	35	27

2. 연구도구

가. 전문가 내용타당도 조사지

본 연구에서 개발한 창의적 리더십 교육모형(Creative Leadership Education Model, 이하 CLEM)과 창의적 리더십 발달 프로그램(Creative Leadership Development Program, 이하 CLDP)의 내용이 타당하게 개발되었는지를 확인하기 위한 전문가 내용타당도를 실시하기 위하여 내용타당도 조사지를 개발하였다. 조사지의 구성과 내용은 다음 <표 3>과 같다.

<표 3> 전문가 내용타당도 조사지

구분	질문 번호	질문내용
I. 창의적 리더십 교육모형	1	창의적 리더십 교육모형의 리더십 정체성과 창의적 리더십은 타당한가?
	2	창의적 리더십 교육모형에서의 각 발달단계별 초점영역은 타당한가?
	3	창의적 리더십 교육모형은 타당한가?
II. 창의적 리더십 발달 프로그램	1	「창의적 리더십 발달 프로그램」의 주제와 초점영역은 타당한가?
	2	「창의적 리더십 발달 프로그램」의 개요는 타당한가?
	3-1	「창의적 리더십 프로그램: 초등」의 개요는 타당한가?
	3-2	「창의적 리더십 프로그램: 초등」의 예시는 타당한가?
	4-1	「창의적 리더십 프로그램: 중·고등」의 개요는 타당한가?
	4-2	「창의적 리더십 프로그램: 중·고등」의 예시는 타당한가?
	5-1	「창의적 리더십 프로그램: 대학생」의 개요는 타당한가?
	5-2	「창의적 리더십 프로그램: 대학생」의 예시는 타당한가?

나. 창의적 리더십 검사

본 연구에서 실험에 참가한 대학생들의 창의적 리더십 검사를 사전과 사후에 실시하여 프로그램의 효과를 확인하였으며, 창의적 리더십 검사의 구성은 다음 <표 4>와 같다.

<표 4> 성인 창의적 리더십 검사의 구성

분류	하위 영역	하위 요소	문항번호	문항수	소계	Cronbach α
문제 해결적 리더십	창의적 태도	창의적 능력	1,5,8,20,28,30	6	10	.58
		창의적 성향	10,19,21,56	4		
	인지적 능력	인지적 기술	42,33,53	3	7	.59
		과제 책임감	23,25,29,35	4		
		의사 결정력	의사표현	15,38,46,51,54		
문제해결력	문제해결력	11,40,48,57	4			
개인적 리더십	자기 관리	비전과 추진	7,22,34,50	4	11	.69
		자기연습	31,39,41,47	4		
	건설적 사고	자기통제	12,27,43	3	6	.69
		자기기대	2,16,26	3		
사회적 리더십	타인 존중	배려하기	3,9,14,55	4	7	.71
		존중하기	24,49,52	3		
	공동체 배려	도와주기	17,18,32,36	4	7	.68
		협력하기	4,13,45	3		
총 문항수					57	.921

출처: Lee & Park(2014), p. 60.

다. 대학생용 창의적 리더십 프로그램

본 연구에서 개발한 창의적 리더십 발달 프로그램 중 대학생용 프로그램(이하 CLDP: U)에 대한 효과를 확인하였다. 대학생용 창의적 리더십 프로그램의 구성과 세부 내용은 다음 <표 5>, <표 6>과 같다.

<표 5> 창의적 리더십 발달 프로그램의 구성

적용대상	프로그램명
초등학생	창의적 리더십 프로그램: 초등용 (CLDP: E)
중·고등학생	창의적 리더십 프로그램: 중·고등용 (CLDP: M·H)
대학생	창의적 리더십 프로그램: 대학생용 (CLDP: U)

<표 6> CLDP: U 프로그램의 세부내용

차시	리더십 정체성	차시별 주제	차시별 세부내용	시간
1	인식/자각 탐색/참여	내가 바라는 내 모습	<ul style="list-style-type: none"> ■ 퍼스널 이미지 개념 및 수립 <ul style="list-style-type: none"> - 개인적·사회적 정체성/정체성, 이미지로 표현하기 ■ 비전 설정 가이드 <ul style="list-style-type: none"> - 세계관, 가치관, 우선순위/목표 설정 및 세부 계획 세우기 ■ 스트레스 관리 프로세스 <ul style="list-style-type: none"> - 스트레스의 본질 및 역할/스트레스 관리 프로세스 	1.5h
2	리더 식별 & 리더십 차별화	대인관계 완전정복	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사회성과 대인관계 <ul style="list-style-type: none"> - 우리들의 세상 /- 대인관계 유형의 이해 ■ 리더십 생활기술 <ul style="list-style-type: none"> - 리더 역량 /- 상상 속의 롤모형 - 나도 할래! 롤모형 /- 이걸 나만 할 수 있어! 	1.5h
3		창의성, A부터 Z까지	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 사고기법 및 문제해결 프로젝트 1 <ul style="list-style-type: none"> - 조별 주제 선택(자유선택) - 그룹작업 	1.5h
4	생산성	창의적 문제해결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 사고기법 및 문제해결 프로젝트 2 <ul style="list-style-type: none"> - 조별 주제 선택(자유선택) - 그룹작업 	1.5h
5		창의적 문제해결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 사고기법 및 문제해결 프로젝트 3 <ul style="list-style-type: none"> - 조별 주제 선택(자유선택) /- 그룹작업 	1.5h
6	통합	창의적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 리더십 통합 <ul style="list-style-type: none"> - 전 과정 리뷰 - 소감 나누기 	1.5h

3. 연구절차

가. 창의적 리더십 교육모형 개발 절차

창의적 리더십 교육모형을 개발하기 위하여 먼저 준비단계로 국내·외 리더십과 창의적 리더십 교육모형 및 프로그램 개발 관련 선행연구를 조사하여 창의적 리더십 개념과 구성요인을 확정하였다. 개발 단계에서는 다양한 리더십과 창의적 리더십 관련 교육모형 분석을 토대로 1차 창의적 리더십 교육모형을 개발하였으며, 이를 근거로 초등부터 대학생까지의 창의적 리더십 발달 프로그램 초안을 개발하였다. 그리고 해당 내용의 타당도를 확보하기 위하여 전문가 내용타당도를 실시하기 위한 조사지를 개발하였다. 검증 단계에서는 창의성, 창의적 리더십, 교육심리 전문가 10명을 대상으로 본 연구에서 개발한 CLEM과 CLDP에 대한 전문가 내용타당도를 실시한 후, 전문가들의 의견을 반영하여 내용을 수정하여 최종적으로 CLEM과 CLDP를 확정하였다.

나. 실험 설계

본 연구에서 개발한 프로그램 중 CLDP: U가 대학생의 창의적 리더십 향상에 미치는 효과를 확인하기 위하여 실험을 실시하였다. 본 연구의 실험 설계는 다음 <표 7>과 같다.

<표 7> 실험설계

영역	사전검사	프로그램 적용	사후검사
실험집단	O ₁	X	O ₂
비교집단	O ₃		O ₄
통제집단	O ₅		O ₆

O₁: 실험집단 사전검사, O₂: 실험집단 사후검사

O₃: 비교집단 사전검사, O₄: 비교집단 사후검사

O₅: 통제집단 사전검사, O₆: 통제집단 사후검사

X: 실험처치(CLDP: U)

다. 사전 검사

본 연구에서는 2022년 9월 2일부터 9월 8일까지 실험에 참여한 대학생들을 대상으로 창의적 리더십을 측정하여 세 집단의 동질성을 확인하였다. 즉, 세 집단의 평균 차이는 Levene의 F검증 결과 통계적으로 유의하지 않았으며($p>.05$), 사전 검사 결과 세 집단의 동질성을

확보하였다. 세 집단 간 평균 차이 검증으로 일원분산분석(ANOVA)을 실시한 결과는 <표 8>과 같다.

<표 8> 창의적 리더십 집단 비교: ANOVA

		SS	df	MS	F	p
개인적 리더십	집단-간	.026	2	.013	.048	.953
	집단-내	22.766	84	.271		
	합계	22.792	86			
사회적 리더십	집단-간	.219	8	.109	.399	.672
	집단-내	23.056	84	.274		
	합계	23.275	86			
문제 해결적 리더십	집단-간	.305	2	.152	.641	.529
	집단-내	19.959	84	.238		
	합계	20.264	86			
창의적 리더십	집단-간	.008	2	.004	.023	.977
	집단-내	14.407	84	.172		
	합계	14.415	86			

라. 실험 처치

실험 전 세 집단의 동질 확보 후, CLDP: U를 실험집단에, 그리고 비교집단에는 창의성 수업을, 통제집단에는 의사소통 수업을 적용하였다. 전체 실험 기간은 2022년 9월 6일부터 10월 11일까지 총 6주간이었으며, 실험에 적용한 CLDP: U 프로그램의 예는 <표 9>와 같다.

<표 9> CLDP: U 프로그램의 예

차시	1	시간	1.5시간	장소	강의실
강의주제	내가 바라는 내 모습				
차시목표	<ul style="list-style-type: none"> ■ 개인적 리더십의 개념을 이해하고 서술할 수 있다. ■ 퍼스널 이미지의 개념을 이해하고 자신의 퍼스널 이미지를 타인에게 설명할 수 있다. ■ 자신의 비전을 세계관, 가치관, 우선순위를 통하여 수립하고, 이에 대한 실행목표를 세울 수 있다. ■ 자신의 스트레스를 탐색하여 근본적인 원인을 파악하고, 건강한 관리방법을 학습함으로써 긍정적 관계형성을 할 수 있다. 				
수업방식	강의형, 학습자참여형, 토의형				
이용매체 및 필요기자재	파워포인트 자료, 전지, 사인펜 또는 개인 노트북				

교수-학습 방법 구분	강의법, 토의법		
	교육내용	수업	시간(분)
도입	<ul style="list-style-type: none"> ■ 퍼스널 이미지 1) 영화 ‘프리티우먼’ 동영상 편집본 시청 2) 조별 토론 및 발표 <ul style="list-style-type: none"> - 느낀 것, 깨달은 것, 적용할 것 	강의 토론	20'
전개	<ul style="list-style-type: none"> ■ 비전과 세계관 1) 비전의 특징 및 사례 2) 삶에서 가장 중요한 것 찾기 <ul style="list-style-type: none"> - 갖고 싶은 것, 하고 싶은 것, 되고 싶은 것 3) 비전과 세계관 4) 우선순위를 통한 목표설정 ■ 스트레스 관리 프로세스 1) 긍정 스트레스와 부정 스트레스 구분 2) 내가 관여할 수 있는 것과 없는 것 구분 3) 스트레스를 통한 성장 	강의	25'
심화	<ul style="list-style-type: none"> ■ 나의 퍼스널 이미지 및 비전 설정해보기! - 개별 작업: 10' ■ 나의 스트레스 분석해보기! - 개별 작업: 10' ■ 조별 자유 토론: 10' 	토론 발표 피드백	30'
정리	<ul style="list-style-type: none"> ■ 소감 공유 - 새로 알게된 것, 깨달은 것, 적용할 것 	발표 피드백	15'

마. 사후 검사

실험 종료 후 창의적 리더십 검사를 재 실시하여 프로그램 실시 전과 후의 창의적 리더십 함양 효과를 확인하였다. 실험 기간 동안 개인적인 사정 등으로 실험에 충실하게 참여하지 않은 16명을 제외한 실험집단은 30명이었고, 비교집단은 22명, 통제집단 25명이었다. 사후검사의 실시 기간은 2022년 10월 6일부터 10월 11일까지였다.

4. 자료처리

본 연구에서는 자료처리를 위하여 SPSS 27.0 프로그램을 사용하여 다음과 같이 내용을 분석하였다. 첫째, 전문가 내용타당도 분석을 위하여 CVI 값과 전문가의견합치도를 확인하기 위하여 IRA 값을 산출하였다. 둘째, 본 연구에서 활용한 창의적 리더십 측정도구의 신뢰도를 Cronbach α 계수를 산출해 확인하였다. 셋째, 실험대상자들 분석을 위해 기초통계분석을 사용하였다. 넷째, 실험의 결과를 분석하기 위하여 두 독립집단 t-test와 일원배치 분산분석(one-way ANOVA)을 실시하고, Scheffé 검증을 통해 집단별 차이를 구체적으로 확인하였다.

Ⅲ. 연구결과 및 해석

1. 전문가 내용타당도

가. 창의적 리더십 교육모형(CLEM)

창의적 리더십 교육 모형의 적절성을 검증하기 위해 전문가들의 내용타당도를 확인한 결과는 다음과 같다. 즉, ‘리더십 정체성과 창의적 리더십’, ‘발달단계별 초점영역’, ‘전체 창의적 리더십 교육모형’에 대한 전문가의견합치도(IRA)는 .75 이상이며, 내용타당도(CVI)는 .91 이상으로, 전문가들의 의견이 일치하고 내용이 타당함을 확인할 수 있다.

따라서 창의적 리더십 교육 모형의 초안에 대한 모든 문항의 타당도가 확보되었지만, 전문가들의 의견을 반영하여 내용을 수정한 후 창의적 리더십 교육모형을 확정하였다.

나. 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP)

본 연구에서 개발한 창의적 리더십 발달 프로그램의 적절성을 평가하기 위하여 전문가들의 내용타당도 조사를 실시하였다. 결과는 다음과 같다.

첫째, 프로그램 주제와 초점 영역의 내용타당도 결과, 전문가의견합치도(IRA)는 모든 항목에서 .88 이상이며, 내용타당도(CVI)는 1.00으로, 전문가들의 의견이 일치하는 것으로 판단된다.

둘째, CLDP: E, CLDP: M·H, CLDP: U 세 프로그램의 개요 및 예시 프로그램에 대한 내용타당도는 모두 1.00으로 매우 높게 평가되었다. 또한, 전문가의견합치도(IRA)는 각 프로그램에서 모두 .88 이상으로 전문가들의 의견이 일치함을 확인할 수 있다.

이러한 결과를 바탕으로, 본 연구에서 개발한 창의적 리더십 발달 프로그램은 적절하게 구성되었다고 판단할 수 있다. CLEM과 CLDP의 전문가 내용타당도 결과는 <표 10>에 제시하였다.

〈표 10〉 전문가 내용타당도 결과

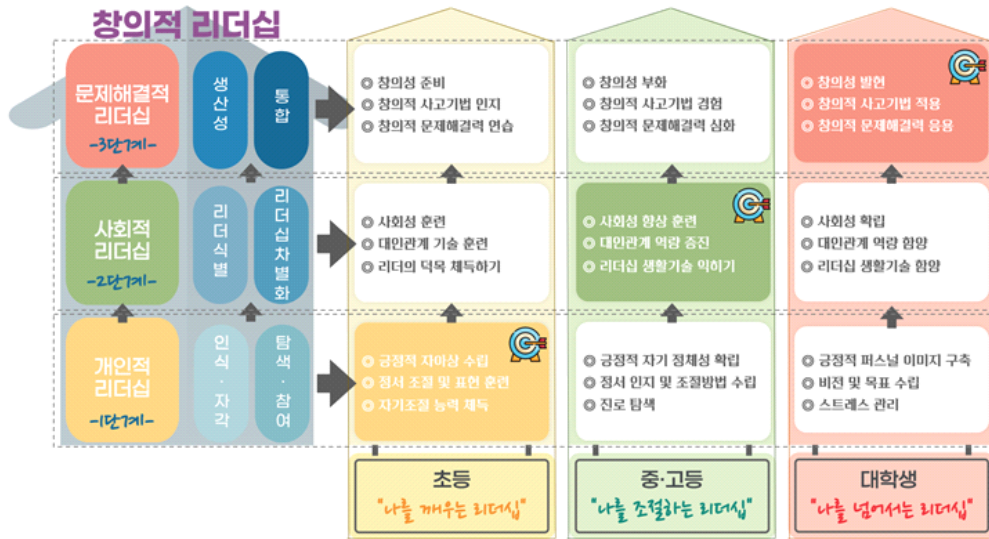
영역별 질문의 구성		M	SD	CVI	IRA	
창의적 리더십 교육모형 (CLEM)	인식/자각-개인적 리더십	3.82	.603	.91	1.00	
	탐색/참여-개인적 리더십	3.73	.647	.91	1.00	
	리더십 정체성과 창의적 리더십	리더 식별-사회적 리더십	3.55	.688	.91	.75
	리더십 차별화-사회적 리더십	3.55	.688	.91	.75	
	생산성-문제해결적 리더십	3.82	.603	.91	1.00	
	통합-문제해결적 리더십	3.73	.647	.91	1.00	
	발달단계별 초점영역	초등-개인적 리더십	3.64	.674	.91	.88
		중·고등-사회적 리더십	3.64	.674	.91	.88
		대학생-문제해결적 리더십	3.64	.674	.91	.88
	창의적 리더십 교육모형		3.64	.505	1.00	.75
창의적 리더십 발달 프로그램 (CLDP)	초등학생용 (CLDP: E)	CLDP: E의 개요	3.82	.405	1.00	1.00
		CLDP: E의 예시 프로그램	3.73	.467	1.00	.88
	중·고등학생용 (CLDP: M·H)	CLDP: M·H의 개요	3.73	.467	1.00	.88
		CLDP: M·H의 예시 프로그램	3.73	.467	1.00	.88
	대학생용 (CLDP: U)	CLDP: U의 개요	3.73	.47	1.00	.88
		CLDP: U의 예시 프로그램	3.64	.51	1.00	.75

다. 창의적 리더십 교육모형(CLEM)

본 연구에서 개발한 CLEM의 구성은 다음과 같다.

첫째, 교육 대상은 학교급별 발달 차이를 고려하여 초등, 중·고등, 대학생으로 선정하였다. 둘째, 창의적 리더십 구성요소의 교육 순서를 제시하고(개인적 리더십-사회적 리더십-문제해결적 리더십), 단계별 교육이 진행됨에 따라 창의적 리더십이 통합되도록 구성하였다. 셋째, 본 교육모형에 있어서 리더십 정체성 발달에 가장 초점을 두었으며, 단계별 교육과 리더십 정체성을 결합하였다. 즉 1단계부터 3단계까지 교육이 진행됨에 따라 리더십 정체성은 함양된다.

창의적 리더십 모형인 CLEM은 다음 [그림 1]과 같다.



[그림 1] 창의적 리더십 교육모형(CLEM)

2. 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP) 효과 검증

가. 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP)

CLDP는 발달을 고려하여 초등, 중·고등, 대학생 대상으로 구분하였으며, 초등용은 ‘나를 깨우는 리더십’, 중·고등용은 ‘나를 조절하는 리더십’, 대학생용은 ‘나를 넘어서는 리더십’을 주제로 선정하였다. 각 대상별로 8회기의 프로그램으로 구성하였으며, 초등용은 개인적 리더십 3회기, 사회적 리더십 2회기, 문제해결적 리더십 2회기와 전체를 마무리하는 수업 1회기, 중·고등용은 개인적 리더십 2회기, 사회적 리더십 3회기, 문제해결적 리더십 2회기와 마무리 1회기, 대학생용은 리더십과 창의적 리더십의 개념에 대해 이해하는 오리엔테이션 1회기, 개인적 리더십과 사회적 리더십 각 1회기, 문제해결적 리더십 4회기와 전체과정을 총 정리하는 마무리 단계 1회기로 구성하였다. 대상별 CLDP는 <표 11>부터 <표 13>에 제시하였다.

<표 11> 초등용 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP: E)

차시	리더십 정체성	차시별 주제	차시별 세부내용	초점 영역	
1	인식/자각	오리엔테이션: 나를 찾아라	<ul style="list-style-type: none"> ■ 긍정적 자아상 <ul style="list-style-type: none"> - 신체적·정서적·학업적 자아상 수립하기 - 내가 생각하는 자아상, 친구들과 가족들이 생각하는 나의 자아상 비교 ■ 개별 활동 <ul style="list-style-type: none"> - 자화상 그리기 	개인적 리더십	
2		감정에 이름 붙이기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 정서 인식 <ul style="list-style-type: none"> - 감정 바라보기, 직면하기 ■ 그룹 활동: 감정에 이름 붙이기 <ul style="list-style-type: none"> - 감정 카드 사용 - 감정 나누기(긍정·부정) - 감정에 이름 붙이기 - 감정 빙고 게임 - 감정 이모티콘 만들기 		
3	탐색/참여	이럴 땐 어떡하지?	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자기 조절 능력 ■ 그룹 활동: <ul style="list-style-type: none"> - 영화 또는 이야기 속 다양한 장면에서 관하여 이야기 나누기 - 성공적인 감정 조절 사례와 실패 사례 나누기 - 사례 발표: 인형극, 연극, 뮤지컬, 노래, 춤 등 다양한 방식으로 발표 독려 		
4		감정 사용 설명서 만들기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 감정 관리 소개 ■ 그룹 활동: 부정적 감정 식별하기 <ul style="list-style-type: none"> - 부정적 감정 경험 나누기 - 성공적 대처방안 경험 나누기 - 감정 대처 실패 경험 나누기 ■ 그룹 과제: 부정적 감정 사용 설명서 만들기! <ul style="list-style-type: none"> - 사용 설명서 전시하기 		
5	리더십 식별	우리 사이의 징검다리	<ul style="list-style-type: none"> ■ 리더십 덕목 <ul style="list-style-type: none"> - 공감, 경청, 배려, 소통, 솔선수범, 정직, 책임, 협동 - 리더십 덕목을 활용한 이야기 만들기 ■ 리더십 덕목 카드 만들기 <ul style="list-style-type: none"> - 덕목 카드 친구에게 붙여주기 - 친구 소개하기 - 고마움 전달하기 		사회적 리더십
6	리더십 차별화	서로 서로 통해요	<ul style="list-style-type: none"> ■ 의사소통, 갈등해결, 자기주장 <ul style="list-style-type: none"> - 이야기, 영화, 애니메이션 속 갈등의 사례 소개 - 원인 파악 - 양쪽 입장 경험하기 - 의사소통 목적 및 방법 - 다양한 갈등해결 방법 토론 - 자신의 의견 발표하기 - 갈등해결 규칙 정하기 		

7	생산성	창의야~놀자	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의성 및 창의적 사고기법 - TRIZ 기법 	문제 해결적 리더십
8	통합	마무리: 나만의 창의적 발명품 만들기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 문제해결 연습 - 창의적 발명 사고 프로젝트 수업 	

<표 12> 중·고등용 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP: M·H)

차시	리더십 시	정체성	차시별 주제	차시별 세부내용	초점 영역
1	인식/자각		오리엔테이션: 나에게로 떠나는 여행	<ul style="list-style-type: none"> ■ 자아 정체성 - 개인적·사회적 정체성 ■ 자아 정체성 마인드맵 그리기 	개인적 리더십
2	탐색/참여		비전 작성! 진로 작곡	<ul style="list-style-type: none"> ■ 성격 이해 - 성격유형검사 활용 나 파악하기 ■ 진로 탐색 - 내가 좋아하는 것, 잘 하는 것 등 탐색하기, 경험 공유 	
3			보고 또 보고	<ul style="list-style-type: none"> ■ 대인간 긍정 및 부정 정서 경험 - 긍정적 대인관계와 부정적 대인관계 경험 나누기 - 케이스 수집 - 원인 파악 ■ 아름다운 인간관계 - 또 만나고 싶은 사람 - 방법 	사회적 리더십
4	리더십 식별		나의 대인관계 분석	<ul style="list-style-type: none"> ■ 나의 기존 대인관계 분석기 - 상황별 분석: 가족, 친구, 학교 - 의도와 결과 불일치 상황 분석 ■ 상호 발전적 관계 - 목적 및 목표 정하기 - 의사소통 방법 설정 - 연극 활동 	
5	리더십 차별화		칭찬 릴레이	<ul style="list-style-type: none"> ■ 리더십 덕목 - 공감, 경청, 배려, 소통, 솔선수범, 정직, 책임, 협동 - 리더십 덕목을 활용한 이야기 만들기 ■ 리더십 덕목 카드 만들기 - 덕목 카드 친구에게 붙여주기 - 친구 소개하기 - 고마움 전달하기 	
6			갈등해결 솔루션 찾기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 의사소통, 갈등해결, 자기주장 - 이야기, 영화, 애니메이션 속 갈등의 사례 소개 - 원인 파악 - 양쪽 입장 경험하기 - 의사소통 목적 및 방법 - 다양한 갈등해결 방법 토론 	

		- 자신의 의견 발표하기 - 갈등해결 규칙 정하기	
7	생산성 아름다운 학교 만들기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의성 및 창의적 사고기법 - 브레인스토밍, 연꽃기법, PMI, 육색사고모자 - 이론 및 실습 	문제 해결적 리더십
8	통합 행복한 교실 만들기	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 문제해결 적용 - 디자인 씽킹 방식 적용 프로젝트 수업 	

<표 13> 대학생용 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP: U)

차시	리더십 정체성	차시별 주제	차시별 세부내용	초점 영역
1	인식/ 자각 & 탐색/ 참여	내가 바라는 내 모습	<ul style="list-style-type: none"> ■ 퍼스널 이미지 개념 및 수립 - 개인적·사회적 정체성 - 정체성, 이미지로 표현하기 ■ 비전 설정 - 세계관, 가치관, 우선순위 - 목표 설정 및 세부 계획 세우기 - 실행계획 과제 제출 	개인적 리더십
2	리더 식별 & 리더십 차별화	스트레스 사용 설명서	<ul style="list-style-type: none"> ■ 스트레스 본질 - 스트레스 본질 및 신체 반응 ■ 스트레스의 역할 - 긍정적·부정적 역할 ■ 스트레스 관리 프로세스 - 스트레스 관리 연습 - 나만의 스트레스 해소 방법 찾기! 	사회적 리더십
3		대인관계 완전 정복	<ul style="list-style-type: none"> ■ 사회성과 대인관계 - 우리들의 세상 - 대인관계 유형의 이해 ■ 리더십 생활기술 - 리더 역량 - 상상 속의 톨모형 - 나도 할래! 톨모형 - 이걸 나만 할 수 있어! 	
4	생산성	창의성, A부터 Z까지	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의성 및 창의적 사고 기법 - 역브레인스토밍, 육색사고모자, SCAMPER, PMI - 이론 및 실습 	문제 해결적 리더십
5		창의적 문제 해결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 문제해결력 응용: 프로젝트 수업 - 주제 소개 및 선택(사회적 갈등 해결방안, 공모전, 발명 아이디어 중 택1) - 3주 프로젝트 수업 	
6		창의적 문제 해결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 문제해결력 응용: 프로젝트 수업 - 3주 프로젝트 수업 	
7	통합	창의적 문제 해결	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 문제해결력 응용: 프로젝트 수업 - 3주 프로젝트 수업 - 결과 발표 	

8	창의적 리더십	<ul style="list-style-type: none"> ■ 창의적 리더십 통합 - 전 과정 리뷰 - 나의 창의적 리더십 에세이 - 소감 나누기
---	---------	---

나. CLDP: U의 효과성 분석

본 연구에서는 대학생을 대상으로 창의적 리더십 발달 프로그램(CLDP: U)의 효과를 검증하기 위한 실험연구를 수행하였다. 그리고 실험집단과 비교집단, 실험집단과 통제집단 간에 평균차이 검정을 위하여 두 독립집단 t-test를 실시하였으며, 세 집단 간의 차이를 확인하기 위하여 일원배치 분산분석(ANOVA)을 실시하였다. 그 결과는 다음 <표 14>부터 <표 16>과 같다.

<표 14> 실험집단과 비교집단 차이

요인	집단	N	M	SD	t
자기관리	실험	30	3.99	.50	3.496*
	비교	22	3.51	.48	
건설적사고	실험	30	4.10	.64	5.563***
	비교	22	3.30	.39	
개인적 리더십	실험	30	4.05	.50	5.077***
	비교	22	3.40	.37	
타인존중	실험	30	4.32	.43	8.344***
	비교	22	3.32	.43	
공동체 배려	실험	30	4.12	.56	4.032***
	비교	22	3.52	.49	
사회적 리더십	실험	30	4.22	.44	6.662***
	비교	22	3.42	.42	
창의적 태도	실험	30	3.08	.70	-1.298
	비교	22	3.32	.59	
인지적 능력	실험	30	3.68	.61	-.450
	비교	22	3.75	.52	
의사결정력	실험	30	3.74	.58	-.200
	비교	22	3.77	.56	
문제해결적 리더십	실험	30	3.50	.42	-1.001
	비교	22	3.61	.38	
창의적 리더십	실험	30	3.92	.37	4.322***
	비교	22	3.48	.36	

* $p < .05$, *** $p < .001$

〈표 15〉 실험집단과 통제집단 평균 차이 t-test

요인	집단	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>t</i>
자기관리	실험	30	3.40	.50	3.804***
	통제	25	3.49	.49	
건설적 사고	실험	30	4.10	.64	3.190**
	비교	25	3.57	.57	
개인적 리더십	실험	30	4.05	.50	3.896***
	비교	25	3.53	.47	
타인존중	실험	30	4.32	.43	6.301***
	비교	25	3.41	.64	
공동체 배려	실험	30	4.12	.56	4.009***
	비교	25	3.52	.55	
사회적 리더십	실험	30	4.22	.44	5.727***
	비교	25	3.47	.54	
창의적 태도	실험	30	3.08	.70	-1.311
	비교	25	3.29	.50	
인지적 능력	실험	30	3.68	.61	2.494*
	비교	25	3.29	.55	
의사결정력	실험	30	3.74	.58	1.900
	비교	25	3.44	.61	
문제해결적리더십	실험	30	3.50	.42	1.435
	비교	25	3.34	.41	
창의적 리더십	실험	30	3.92	.37	4.380***
	비교	25	3.44	.44	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

〈표 16〉 세 집단 차이: ANOVA

		<i>SS</i>	<i>df</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	Scheffé
자기 관리	집단-간	4.493	2	2.246	9.395	.000	a>b,c
	집단-내	17.692	74	.239			
	합계	22.184	76				
개 인 적 건설적 사고	집단-간	8.802	2	4.401	14.172	.000	a>b,c
	집단-내	22.978	74	.311			
	합계	31.780	76				
개 인 적 리더십	집단-간	6.259	2	3.129	14.863	.000	a>b,c
	집단-내	15.580	74	.211			
	합계	21.838	76				

	타인 존중	집단-간	16.838	2	8.419	32.813	.000	a>b,c
		집단-내	18.987	74	.257			
		합계	35.826	76				
사회적	공동체 배려	집단-간	6.682	2	3.341	11.511	.000	a>b,c
		집단-내	21.476	74	.290			
		합계	28.157	76				
	사회적 리더십	집단-간	11.168	2	5.584	25.228	.000	a>b,c
		집단-내	16.379	74	.221			
		합계	27.547	76				
	창의적 태도	집단-간	.929	2	.464	1.259	.290	
		집단-내	27.299	74	.369			
		합계	28.228	76				
문제 해결적	인지적 능력	집단-간	3.128	2	1.564	4.873	.010	a<b, b>c
		집단-내	23.750	74	.321			
		합계	26.877	76				
	의사 결정력	집단-간	1.728	2	.864	2.539	.086	
		집단-내	25.179	74	.340			
		합계	26.907	76				
	문제 해결적 리더십	집단-간	.918	2	.459	2.746	.071	
		집단-내	12.365	74	.167			
		합계	13.282	76				
	창의적 리더십	집단-간	3.940	2	1.970	12.893	.000	a>b, b>c
		집단-내	11.306	74	.153			
		합계	15.245	76				

위의 표에서 살펴볼 수 있듯이, 실험 집단, 비교 집단, 통제 집단 간의 평균 차이를 F검증을 통하여 확인한 결과는 다음과 같다. 첫째, 개인적 리더십과 사회적 리더십에서 실험 집단의 평균은 비교 집단과 통제 집단에 비해 통계적으로 유의하게 높았다($p<.05$). 둘째, 문제해결적 리더십에서는 통계적 유의성을 확인하지 못하였다. 셋째, 문제해결적 리더십의 하위요인 중 인지적 능력은 통계적으로 유의하였으며($p<.05$), 비교 집단의 평균이 실험 집단과 통제 집단 보다 유의하게 높음을 Scheffé 검증 결과 확인였다($a<b, b>c$). 넷째, 창의적 리더십은 집단 간에 통계적으로 유의한 차이를 보였다($p<.05$).

결과적으로 CLDP: U 프로그램은 대학생의 개인적 리더십과 사회적 리더십을 향상시키는데 효과적이었고($p<.05$), 문제해결적 리더십은 향상시키지 못하였으나($p>.05$), CLDP: U 프로그램이 대학생의 창의적 리더십 향상에 효과적임을 확인하였다.

IV. 논의 및 결론

위의 본 연구에서는 초등, 중·고등, 대학생, 학교급에 따른 창의적 리더십 발달의 차별적 특성을 고려하여 교육이 단계별로 연계성을 가지고 이루어져야 함을 강조하였다. 이를 바탕으로 창의적 리더십 교육모형과 발달 프로그램을 개발하고, 현장에 적용하여 효과를 확인하였다. 본 연구의 결과는 선행연구들과의 비교를 통해 다음과 같은 논의를 제시한다.

첫째, 본 연구에서 도출한 창의적 리더십의 개념과 구성요인은 Tsai(2012), Mumford et al.(2002) 및 Lee & Park(2014)의 관점과 일치하여 타당성이 확인되었다. 둘째, 본 연구는 Komives et al.(2005), Murphy & Johnson(2011), Redmond & Dolan(2016), Kim et al.(2009)의 주장과 유사하게 창의적 리더십 교육의 연속성이 중요하다는 관점을 제시하였다.

셋째, 본 연구는 기존 창의적 리더십 프로그램 관련 연구들과 차별화되어 발달 단계별 초점영역을 구분하였다. 넷째, Park & Lee(2020)의 연구와 일치하는 통합적 관점을 제시하였다. 다섯째, Lee & Park(2014) 및 Cho(2016)의 연구와 유사하게 본 연구에서 개발한 프로그램을 대학생에게 적용하여 효과성을 확인하였다. 따라서 본 연구는 선행연구들과 연결하여 창의적 리더십 교육모형 및 발달 프로그램의 중요성을 제시하고, 이를 실제 대학생에 적용하여 효과를 입증하였다. 이러한 결과는 논의의 기반이 되며, 창의적 리더십 함양에 관한 연구와 교육 현장에 중요한 시사점을 제공할 것이다.

이러한 논의를 통해 본 연구의 결론은 다음과 같다.

첫째, 본 연구에서는 창의적 리더십 교육모형(CLEM)을 성공적으로 개발하였으며, 창의적 리더십의 주요 구성요소를 개인적 리더십, 사회적 리더십, 문제해결적 리더십의 3단계로 구성하였다. 둘째, 창의적 리더십 개발 프로그램(CLDP)은 초등학생, 중·고등학생, 대학생을 대상으로 적합한 교육 내용과 방법을 제공하며, 대상별 발달 과업을 고려한 교육의 초점영역과 주제를 설정하여 효과적인 리더십 함양을 도모하였다.

셋째, 대학생 대상 CLDP: U의 적용 결과를 통해 개인적 리더십, 사회적 리더십 및 통합적 창의적 리더십의 향상을 확인하였다. 이 결과는 CLEM과 CLDP의 효과성을 입증하며, 창의적 리더십 교육의 발전에 기여할 수 있을 것이다. 넷째, 본 연구에서는 창의적 리더십 교육의 대상을 학급별로 구분하였으며, 초등학생부터 대학생까지 모든 단계가 연결되도록 교육 내용을 구성하였다. 이를 통해 창의적 리더십 교육이 연령과 발달 단계에 맞추어 적절한 지원과 함양을 제공할 수 있을 것이다.

다섯째, CLDP는 각 대상별 초점 영역과 주제에 따라 차이를 차별적으로 구성하였다. 이를 통해 교육 프로그램이 각 학급별 대상의 특성과 필요에 부응하여 리더십 교육의 질을 높이

고 참여자의 창의적 리더십 함양에 도움을 줄 수 있을 것이다. 여섯째, 본 연구에서 개발한 CLEM과 CLDP는 차후 다양한 연구와 교육 환경에서의 적용을 통해 그 효과와 적합성을 지속적으로 검증할 필요가 있다. 이를 통해 창의적 리더십 교육 모형의 지속적인 발전과 확산이 이루어질 수 있을 것이다.

이와 같은 결론을 바탕으로 다음과 같이 연구의 의의와 시사점을 제시하였다.

첫째, 본 연구는 창의적 리더십 교육의 전생애적 연속성과 지속성을 고려하여 발달 단계에 맞는 교육 프로그램을 제공함으로써 미래 역량 함양에 중요한 의미와 함께 창의적 리더십의 중요성과 미래 인재 양성에 대한 인식을 높이는 데 도움을 줄 것으로 예상된다. 둘째, 연구에서 개발된 프로그램은 초등, 중·고등, 대학생용으로 구성되어 있어 발달 단계에 맞게 선정하여 활용함으로써 교육 효과를 극대화할 수 있을 것이다.

셋째, 창의적 리더십 발달 프로그램의 개발 및 효과성 분석을 통해, 교육과 경영 실무에 창의적 리더십을 적용하는데 기여할 것으로 기대한다. 넷째, VUCA 시대에 대비하여 창의적 리더십을 갖춘 인재를 양성하고, 미래 사회의 성장과 발전을 이끌어낼 수 있는 기반이 마련되길 기대한다.

또한, 후속 연구에 대한 제안사항은 다음과 같다.

첫째, 다양한 대상과 교육 환경에서 프로그램의 효과를 검증하고, 둘째, 다양한 대상에 대하여 심층 인터뷰를 실시하여 대상자들의 의견과 요구사항을 프로그램에 반영하며, 셋째, 정규 교육과정에 적용함으로써 창의적 리더십의 교육 효과를 극대화하기를 제안한다. 그리고 마지막으로 본 연구에서 효과를 확인하지 못한 CLDP: E와 CLDP: M·H 프로그램의 효과를 확인하여 정규 교육과정의 적용과 가능성을 확인해보기를 제안한다.

References

- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Baik, K. B., & Kim, J. H. (2013). A review of leadership development research. *Korean Journal of Business Administration*, 20(7), 1929-1946. ㉮ 국문: 백기복, 김정훈(2013). 리더십개발 연구: 현황과 과제. *대한경영학회지*, 26(7), 1929-1946.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 103-121. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.007>
- Cho, E. J. (2016). The effects of PBL based class on the self-directed learning and creative leadership of the university students. *The Journal of Creativity Education*, 16(4), 33-51. ㉮ 국문: 조은주(2016). PBL을 활용한 교양수업이 대학생의 자기주도학습과 창의적 리더십에 미치는 효과. *창의력교육연구*, 16(4), 33-51.
- Choi, D. K. (2018). *The analysis of structural relationships among creative leadership, teacher core competence, teacher efficacy, and school organizational effectiveness* [Unpublished doctoral dissertation]. Pukyong National University. ㉮ 국문: 최동규 (2018). **창의적 리더십, 교사핵심역량, 교사효능감, 학교조직효과성 간의 구조적 관계 분석**. 박사학위논문, 부경대학교.
- Choi, W. J., Shin, J. G., & Baik, K. B. (2018). What are the important leadership competencies on the 4th industrial revolution era?. *Korea Business Review*, 22(3), 175-195. <http://doi.org/10.17287/kbr.2018.22.3.175> ㉮ 국문: 최우재, 신제구, 백기복(2018). 제4차 산업혁명 시대가 요구하는 리더십은 무엇인가?. *Korea Business Review*, 22(3), 175-195.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth* (Y. Y. Choi, Trans.). Dasanbooks. (Original work published 2018). ㉮ 국문: Edmondson, A. C. (2019). **두려움 없는 조직: 심리적 안정감은 어떻게 조직의 학습, 혁신, 성장을 일으키는가** (최윤영 번역). 다산북스. (원서출판 2018).
- Kim, D. I., Oh, H. S., Song, Y. S., Koh, E. Y., Park, S. M., & Jung, E. H. (2009). Exploring students' core competencies in higher education from professors' perspectives: A case study of Seoul National University(SNU). *Asian Journal of Education*, 10(2), 195-214.

- <http://doi.org/10.15753/aje.2009.10.2.007> ㉮ 국문: 김동일, 오현석, 송영숙, 고은영, 박상민, 정은혜(2009). 대학 교수가 바라본 고등교육에서의 대학생 핵심역량. **아시아교육연구**, 10(2), 195-214.
- Kim, J. D. (2001). An inquiry on the theories associated with youth leadership development. *Journal of Agricultural Extension & Community Development*, 8(2), 235-244. ㉮ 국문: 김정대(2001). 청소년의 리더십 발달과 관련이론 탐색. **농촌지도와 개발**, 8(2), 235-244.
- Kim, J. H., Jung, I. S., Kim, S. R., & Um, H. J. (2007). Development of leadership program for elementary children. *Journal of Educational Studies*, 38(3), 117-140. ㉮ 국문: 김정효, 정인숙, 김신래, 엄화정(2007). 초등학교 아동을 위한 리더십 프로그램 개발. **교육과학연구**, 38(3), 117-140.
- Kim, K. H. (2012). A study on the analysis of the actual condition and the needs of the leadership education for undergraduate students. *Korean Journal of Youth Studies*, 19(4), 117-137. ㉮ 국문: 김경화(2012). 대학생 리더십 교육 실태 및 요구도 분석. **청소년학연구**, 19(4), 117-137.
- Kim, M. J., & Lee, K. H. (2017). Early childhood teacher's perception about future competency of global leaders. *Global Creative Leader: Education & Learning*, 7(3), 25-43. <http://doi.org/10.34226/gcl.2017.7.3.25> ㉮ 국문: 김민전, 이경화(2017). 유아교사의 글로벌 리더 미래역량에 대한 인식. **Global Creative Leader: Education & Learning**, 7(3), 25-43.
- Kim, S. I. (2020). *Learning society*. Hakisiseup. ㉮ 국문: 김신일(2020). **학습사회**. 학이시습.
- Komives, S. R., Owen, J. E., Longerbeam, S. D., Mainella, F. C., & Osteen, L. (2005). Developing a leadership identity: A grounded theory. *Journal of College Student Development*, 46(6), 593-611. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0061>
- Lee, H. C. (2012). *Modern society & lifelong learning*. Hakjisa. ㉮ 국문: 이현청(2012). **현대사회와 평생학습: 학습하는 사회**. 학지사.
- Lee, K. H. (2009). Global-leader model for promotion of cognition, creativity and leadership. *The Journal of the Korean Society for the Gifted and Talented*, 8(3), 23-41. <http://doi.org/10.17839/jksgt.2009.8.3.23> ㉮ 국문: 이경화(2009). 인지·창의·리더십 계발을 위한 글로벌리더 모형. **영재와 영재교육**, 8(3), 23-41.
- Lee, K. H., & Lew, K. H. (2010). A validation study on a creative leadership scale for early child. *The Korean Journal of Educational Methodology Studies*, 22(2), 135-161. <http://doi.org/10.17927/tkjems.2010.22.2.135> ㉮ 국문: 이경화, 유경훈(2010). 유아 창의적 리더십 측정도구 개발. **교육방법연구**, 22(2), 135-161.
- Lee, K. H., & Park, C. S. (2014). Validation study of creative leadership scale for adult

- learners. *Journal of Korean HRD Research*, 9(1), 53-69. ☞ 국문: 이경화, 박춘성(2014). 성인 창의적 리더십 검사의 타당화 연구. *역량개발학습연구*, 9(1), 53-69.
- Mainemelis, C. L., Kark, R., & Epitropaki, O. (2015). Creative leadership: A multi-context conceptualization. *Academy of Management Annals*, 9(1), 393-482. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1024502>
- Ministry of Education (2021). *2022 Revised curriculum general guidelines highlight(draft proposal)*. ☞ 국문: 교육부(2021). **2022 개정 교육과정 총론 주요사항(시안)**.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationship. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705-750. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00158-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00158-3)
- Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.004>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (2018). *The future of education and skills: Education 2030*. OECD Education Working Papers.
- Park, J. Y., & Lee, K. H. (2020). Development of creative leadership education model for elementary school student. *The Journal of the Korean Society for the Gifted and Talented*, 19(1), 41-56. <http://doi.org/10.17839/jksgt.2020.19.1.41> ☞ 국문: 박지영, 이경화 (2020). 초등학생의 창의적 리더십 교육모형 개발. *영재와 영재교육*, 19(1), 41-56.
- Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2014). *Creative leadership: Skills that drive change* (K. H. Lee & Y. J. Choi Trans.). Hakjisa. (Original work published 2011). ☞ 국문: Puccio, G. J., Mance, M., & Murdock, M. C. (2014). **창의적 리더십: 변화를 이끄는 기술**(이경화, 최윤주 공역). 학지사. (원서출판 2011).
- Redmond, S., & Dolan, P. (2016). Towards a conceptual model of youth leadership development. *Child & Family Social Work*, 21(3), 261-271. <https://doi.org/10.1111/cfs.12146>
- Rickards, T., & Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: An alternative to Tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11(4), 273-283. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00173>
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership and Management*, 29(1), 65-78. <https://doi.org/10.1080/13632430802646404>
- Tsai, K. C. (2012). Creative leadership for directing changes. *Business Management and Strategy*, 32(2), 76-84. <https://doi.org/10.5296/bms.v3i2.2936>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (global edition). Pearson.