

# 축구 지도자들의 지도유형에 관한 연구

蘇 在 錫\*

## 目 次

I. 서 論	IV. 논 의
II. 연구방법	V. 결 論
III. 연구결과	VI. 참고문헌

## I. 서 論

### 1. 연구목적

지도력은 조직의 성공과 실패를 결정한다. 이와같은 맥락에서 스포츠 집단도 예외일 수는 없다. 스포츠 세계에서 볼 수 있듯이 일부 감독 및 코치들은 팀에서 훌륭한 지도력을 발휘하여 세계적인 선수 또는 세계적인 팀을 창조해 내는 경우가 있다.

그러면 무엇이 이와같은 훌륭한 코치를 만드는가? 우리는 이와같은 질문에 명확한 답변을 할 수 없을지도 모른다. 그러나 우리는 질문에 대한 답을 구하기 위하여 질문에 대한 많은 변수들을 이해하려고 노력을 해 왔다. 특히, 코치가 행사하는 지도력은 팀에 동기를 부여할 뿐만 아니라 팀의 동기를 강화시키고 강화된 동기화는 경기력 향상의 효율성에 궁극적인 구간이 되기 때문에, 스포츠에서 코치의 지도력에 관한 연구는 팀의 경기력을 이해하는데 매우 중요한 기여를 할 수도 있다.

스포츠에서 지도력에 관한 연구는 지도자 즉, 코치의 특성에 초점을 맞춘 특성이론, 지도자의 행동에 초점을 맞춘 보편적 행동이론, 지도자의 특성과 상황에 초점을 맞춘 유관이론, 구성원의 특성과 구성원들이 처한 상황에서 지도자가 어떻게 행동을 해야하는가에 초점을 맞춘 상황-특수이론으로 크게 구분되는데, 본 연구에서는 사회심리학적 접근인 개인과 상황요인의 상호작용효과에 초점을 맞춘 chel-

---

\* 人文大學 教養科 教授

ladurai의 다원적 지도유형(multidimensional model of leadership)을 근간으로 분석하였다.

이와같이 지도유형에 관한 여러가지 이론들에 따라서 지도유형을 측정하는 방법들도 달리고 있다. 지금까지 스포츠 집단에서 주로 사용된 측정방법들은 보편적 행동이론을 근간으로 오하이오 주립대학 연구팀이 개발한 LBDQ(Leader Behavior Description Question naire), Danielson(1975) 등이 하키선수들을 대상으로 LBDQ를 수정하여 140개 문항으로 작성한 CBDQ(Coach Behavior Descriptive Questionnaire), Osmith(1977) 등이 보다 객관적으로 코치의 행동을 구분하기 위하여 운동현장에서 코치의 행동을 관찰하고 분석하여 코딩하는 방법인 CBAS(Coach Behavior Assessment System), 유관이론을 근간으로 Fielder(1967)가 지도자의 지도유형을 측정하기 위하여 제작한 LPC(Least Preferred Co-work)와 상황의 호의성을 측정하기 위한 Leader-Member Relation Scale, Position Power Rating Scale, Task Strucure Rating Scale, 다원적 접근방법으로 chelladurai(1980)가 개발한 LSS(Leadership Scale for Sport)등이 있다.

따라서 본 연구의 목적은 여러가지 측정방법중 LSS를 우리가 수정없이 사용할 수 있는가를 검증하기 위하여 한글로 번안된 문항의 안정성 및 타당도를 분석하고, 만약 검증결과 번안된 LSS를 수정없이 사용할 수 있다면 우리나라 축구 지도자들의 지도유형을 파악하고 아울러 코치 자신이 지각하는 지도유형과 선수들이 지각하는 코치의 지도유형간의 차이를 분석하는데 있다.

## 2. LSS(Leadership Scale for Sport)

LSS는 LBDQ의 문항을 근간으로 요인분석기법을 사용하여 총 40개 문항으로 구성되었다.

LSS는 5개의 지도유형 즉, 훈련과 교육 행동(training and instruction behavior) 13개 문항, 민주적 행동(democratic behavior) 9개 문항, 권위적 행동(autocractic behavior) 5개 문항, 사회적 지지(social support) 8개 문항, 긍정적 피드백(positive feedback) 5개 문항으로 이루어졌으며, 훈련과 교육 행동은 과업요인으로서, 사회적 지지와 긍정적 피드백은 “경로-목표”이론에서 주장하는 동기적 요인으로서, 민주적 행동과 권위적 행동은 코치의 의사결정 요인으로서 설정되었다.

또한 LSS는 선수가 바라는 코치의 행동(athlete's preferred behavior), 선수가 현실적으로 지각하는 코치의 행동(athlete's perception behavior) 코치 자신이 지각하는 자신의 행동(coach's perception of own behavior)을 평가하도록 제작되었다.

〈표-1〉 LSS의 구성 내용

지 도 유 형	지 도 내 용
훈련과 교육 행동	선수에게 강하고 힘든 훈련을 강조하고 용이하게 시킴으로서 선수들의 경기력을 향상시키는데 목적을 둔 지도유형이다. 따라서 선수들에게 기술, 기교, 전술등을 중점적으로 지도하며, 선수들간의 관계를 명확하게 하고 선수를 개인의 활동이 조화되도록 구성한다.
민주적 행동	선수들이 팀의 목표설정, 훈련방법 그리고 팀의 전술과 전략에 관한 의사결정에 상당부분 참여하도록 하는 지도유형이다.
권위적 행동	코치의 단독적인 의사결정과 코치의 권위에 중점을 둔 지도유형이다.
사회적 지지	선수 각 개인의 복지, 좋은 팀 분위기 그리고 선수들 사이의 따뜻한 인간관계에 중점을 둔 지도유형이다.
긍정적 피드백	선수들의 훌륭한 행동과 경기내용을 인정해 주고 또는 이에 대한 보상을 해 줌으로써 선수들의 경기력을 향상시키는데 중점을 둔 지도유형이다.

## II. 연구방법

### 1. 자료수집과 분석자료 선별

실업팀 선수를 포함하여 대학 수준급 남자 축구선수 223명과 코치 32명을 연구대상으로 1989년 9월부터 2개월간에 걸쳐서 자료를 수집하였다.

이들 표집중 불완전한 응답과 응답거부 자료를 제외시킨 결과 선수는 212명, 코치는 30명으로 축소되었다. 이들 자료는 다시 피험자들이 응답시에 발생할 수 있는 response set을 고려하여 최종적으로 선수는 201명, 코치는 29명으로 결정되었다.

이중 특히 response set의 통계적 처리는 조남국(1984)이 제시한 방법중 3번째 방법, 즉 run값과 “정답” 값을 동시에 고려한 자료선정 방법을 사용하였다.

### 2. 측정도구

본 연구에서는 chelladurai가 제작한 LSS를 한글로 번안하여 사용하였다.

### 3. 분석방법

한글로 번안한 LSS 질문지의 안정성을 검증하기 위하여 item-to-total correlation을 사용하고 문항들의 내적합치도(internal consistency)를 검증하기 위하여 Cronbach's alpha를 사용하였다.

또한 코치 자신이 지각하는 자신의 지도행동과 선수가 지각하는 코치의 지도행동간의 차이를 검증

하기 위하여 t-test를 실시하였다.

### III. 연구결과

#### 1. 번안된 LSS의 문항 검증

번안된 LSS의 40개 문항중 민주적 행동을 측정하는 문항중 1개 문항을 제외한 39개 문항이 선수가 바라는 코치의 지도유형과 선수가 지각하는 코치의 지도유형 중 적어도 하나에서 해당 문항이 속해있지 않은 나머지 4가지 지도유형을 측정하는 항목들과의 상관관계 보다도 해당 문항이 속해있는 영역 즉, 해당문항의 지도유형을 측정하는 항목들과의 상관관계가 높게 나타났다. 더욱이 제외된 1개 문항도 해당 문항의 영역과 상관관계가 높고 유의성이 있었다( $<.001$ ). 따라서 번안된 LSS의 모든 문항들을 지도유형을 5가지로 분류하여 분석하는데 적합하였다. 번안된 LSS의 5개 지도유형과 40개 문항들에 대한 item-to-total correlation을 다음 표-2와 같다.

〈표-2〉 번안된 LSS 항목들의 item-to-total correlation

지도유형 / 문항	TI	DB	AB	SS	PP
<b>훈련과 교육</b>					
코치가 훈련시 선수들 자신의 능력이 잘 발휘될 수 있도록 지도한다	.40a .57b	.44 .44	.11 .24	.34 .36	.28 .30
코치가 선수각자에게 경기기술과 전술을 설명해준다	.42 .54	.25 .28	.17 .19	.31 .35	.24 .19
코치가 선수들의 실수를 교정하는데 특별한 관심을 기울인다	.49 .56	.36 .37	.21 .12	.28 .44	.19 .27
코치가 팀에서 하는 일을 모든 선수들이 확실히 이해하도록 한다	.44 .49	.51 .48	.12 .17	.52 .45	.42 .22
코치가 선수들에게 경기기술을 개인적으로 지도한다	.40 .40	.34 .27	.02 .01	.33 .23	.08 .03
코치가 해야 할 일을 미리 계획한다	.47 .51	.27 .32	.12 .23	.27 .16	.19 .30
코치가 모든 선수들에게 해야 할 것과 하지말아야 할 것들을 설명한다	.38 .53	.20 .24	.03 .11	.26 .27	.23 .21
코치가 선수들이 훈련시 자신의 임무를 철저히 수행하기를 요구한다	.42 .37	.19 .13	.02 .03	.24 .20	.25 .23
코치가 각 선수의 강점과 약점을 지적해준다	.53 .60	.31 .26	.16 .11	.34 .32	.30 .30
코치가 매 상황마다 해야 할 것에 대해 각 선수에게 세세하게 지시를 한다	.41 .55	.45 .39	.03 .14	.36 .35	.33 .22
코치는 각 선수들의 기술훈련이 서로 연결되게 지도한다	.52 .60	.47 .43	.20 .19	.43 .31	.21 .22

지도유형 / 문항	TI	DB	AB	SS	PP
코치는 각 선수의 플레이가 전체에 어떻게 공헌하는지를 설명해 준다	.43 .45	.32 .27	.00 .00	.31 .17	.41 .41
코치는 선수들에게 기술, 훈련방법, 목표를 구체적으로 말해준다	.56 .60	.46 .51	.20 .29	.32 .48	.28 .35
<b>민주적</b>					
코치가 특정시합의 작전에 대해 선수들에게 의견을 묻는다	.26 .36	.35 .51	.08 .10	.40 .40	.20 .14
코치가 중요한 문제들을 결정할 때 선수들에게 동의를 구한다	.51 .37	.50 .55	.15 .06	.47 .52	.29 .25
코치가 어떤 사항을 결정할 때 선수들이 참여하도록 한다	.37 .36	.47 .57	.05 .17	.45 .44	.32 .40
코치가 연습방법에 대해 선수들이 건의할 수 있도록 한다	.37 .36	.51 .59	.23 .20	.43 .37	.29 .31
코치가 선수들이 자신의 목표를 스스로 정하도록 한다	.52 .49	.37 .38	.07 .11	.36 .36	.36 .30
코치가 훈련시 선수들이 비록 실수를 한다해도 선수 자신들의 방식대로 해보도록 한다	.41 .35	.38 .55	.12 .11	.54 .43	.27 .34
코치가 중요한 코칭사항에 대해 선수들의 의견을 묻는다	.46 .38	.50 .59	.09 .09	.41 .39	.38 .33
코치가 선수들이 자신들의 진도에 맞추어 스스로 훈련하게 한다	.48 .41	.38 .54	.09 .25	.41 .41	.31 .19
코치가 시합전에 경기내용에 대해서 선수들이 결정하도록 한다	.04 .10	.34 .52	.23 .15	.03 .21	.01 .13
<b>권위적</b>					
코치가 선수들과 상의하지 않고 계획을 세운다	.21 .05	.23 .11	.33 .37	.17 .02	.01 .10
코치가 자신의 행동에 대해서 설명하지 않는다	.02 .12	.11 .08	.30 .39	.02 .10	.00 .05
코치가 어떤 점에 대해서도 양보 하지 않는다	.03 .01	.01 .07	.33 .29	.03 .02	.00 .01
코치가 선수들과 거리를 둔다	.16 .31	.14 .16	.45 .47	.12 .13	.03 .18
코치가 질문이 나오지 못하도록 한다	.20 .30	.06 .13	.45 .44	.03 .02	.04 .09
<b>사회적 지지</b>					
코치가 선수의 개인적인 문제에 대해 도움을 준다	.43 .48	.44 .39	.15 .19	.43 .56	.30 .28
코치가 팀 구성원들 사이의 갈등을 해결할 수 있도록 도와준다	.41 .41	.37 .49	.05 .07	.42 .48	.27 .13
코치가 선수들의 개인적 복지를 위해 노력한다	.45 .46	.42 .43	.04 .04	.43 .50	.25 .29
코치가 선수들에게 개인적인 호의를 베푼다	.01 .09	.18 .16	.19 .07	.31 .47	.15 .15
코치가 선수들에게 느낀 친근감을 표현한다	.31 .25	.44 .46	.00 .10	.42 .58	.37 .37
코치가 선수들의 신뢰를 받도록 분위기를 만든다	.48 .47	.48 .42	.11 .10	.40 .57	.33 .20

코치가 선수들과 개인적으로 친한 관계를 유지하도록 노력한다	.41 .39	.38 .47	.12 .14	.48 .54	.28 .26
코치가 선수들을 집으로 초대한다	.24 .00	.35 .18	.06 .17	.41 .36	.19 .15
<b>긍정적 피드백</b>					
코치가 경기를 잘했을 때 사람들 앞에서 칭찬해준다	.18 .26	.19 .30	.09 .09	.19 .19	.39 .50
코치가 선수가 특별히 잘했을 때 선수에게 잘했다고 말해준다	.31 .30	.28 .26	.15 .11	.23 .18	.48 .56
코치가 선수들이 경기를 잘 했을때 상을 받도록 해준다	.22 .26	.27 .33	.09 .01	.28 .39	.34 .31
코치가 선수들이 경기를 잘할 때 칭찬을 한다	.36 .31	.26 .25	.05 .14	.29 .22	.52 .58
코치가 선수들이 잘한 일에 대해서 제때에 인정해 준다	.40 .29	.40 .30	.10 .11	.42 .28	.41 .47
cronbrch's alpha	.81 .84	.75 .78	.49 .61	.71 .73	.59 .68
chelladura : Cronbach's alpha	.83 .93	.75 .87	.45 .79	.70 .86	.82 .92

a : 선수가 바라는 지도유형

b : 선수가 지각하는 지도유형

표-2의 하단에 나타난 바와 같이 내적합치도(internal consistency)범위가 선수가 바라는 코치의 지도유형에서는 .49에서 .81이며, 선수가 지각하는 코치의 지도유형에서는 .61에서 .84로 나타났다.

## 2. 축구 코치들의 지도유형

축구 코치들의 지도유형을 선수가 바라는 코치의 지도유형과 선수가 지각하는 코치의 지도유형을 각각 코치가 지각하는 자신의 지도유형과 t-검증한 결과와 산술적 통계치는 표-3과 같다.

〈표-3〉 축구 코치들의 지도유형 통계치와 t-검증결과

	TI	DB	AB	SS	PF
평 균	2.39 <sup>a</sup>	2.83	3.52	2.96	2.80**
	2.53 <sup>b</sup>	3.19	3.29	3.16	2.93*
	1.72 <sup>c</sup>	3.06	3.45	2.55	2.35
표준편차	0.57	0.64	0.67	0.63	0.59
	0.59	0.62	0.69	0.58	0.61
	0.50	0.57	0.51	0.61	0.84

a : 선수가 바라는 지도유형

b : 선수가 지각하는 지도유형

c : 코치가 자신을 지각하는 지도유형

\*\* p &lt; .005

\* p &lt; .01

오직·긍정적 피드백 유형에서만 축구선수들이 바라는 코치의 지도행동과 코치가 지각하는 자신의 지도행동에서  $p < .005$ , 축구선수들이 지각하는 코치의 지도행동과 코치가 지각하는 자신의 지도행동에서  $p < .01$ 이로 유의한 차이가 있게 나타났다.

#### IV. 논 의

LSS의 원문을 번안하여 사용하는데서 오는 문제점은 번안이 원문에 충실하여 원 제작자의 뜻을 그대로 전달하였는가에 좌우된다. 이러한 문제점을 해결하기 위하여 문항의 안정성과 신뢰성의 여부가 검토되어야 한다.

본 연구에서는 번안된 LSS의 문항중 민주적 행동 영역 문항중 1개 문항만이 item-to-total correlation에서 문제점이 제기되었는데, 해당 영역과의 상관관계가 높고 또한 상관관계가 유의성( $p < .001$ )이 있게 나타났으므로 그대로 사용하였다. 물론 이 문항을 삭제하거나 또는 보다 목적에 부합되는 타당한 내용으로 수정하여 사용하는 것이 바람직할 것이다.

전체적으로 내적 합치도를 살펴보면 권위적 행동에서 선수들이 바라는 코치의 지도유형과 선수들이 지각하는 코치의 지도유형 모두에서 비교적 낮은 수치를 보여주고 있기 때문에 권위적 행동을 해석할 경우에는 주의를 기울여야 한다.

카나다와 일본선수들은 연구대상으로 코치의 지도유형을 비교 분석한 chelladurai와 Imamura의 2명(1987)의 연구에서도 볼 수 있듯이 일본어로 번안된 문항 검증에서 2개의 문항에 문제점이 지적되었으며, chelladurai(1986)가 영어를 사용할 수 있는 인도선수를 대상으로 LSS의 적용 가능성 연구에서도 2개 문항이 문제점으로 지적되었는데, 그는 이 연구에서 보다 좋은 방법은 해당 지역의 언어로 번안하여 사용하는 것이라고 주장하였다.

선수들이 좋아하는 코치의 지도유형과 선수들이 지각하는 코치의 지도유형이 각각 코치가 지각하는 자신의 지도행동 유형중 오직 긍정적 피드백 행동에서만 유의한 차이를 보여 주었다. 다시 말하면 코치들은 선수들이 지각하고 바라는 것 보다도 코치 자신이 선수들에게 긍정적 피드백을 많이 제공하고 있다. 즉, 선수들이 훌륭한 행동과 경기내용을 보여 줄 때 칭찬을 아낌없이 해 주고 이에 상응하는 정신적 물질적 보상을 해 준다고 생각하고 있으며, 반대로 선수들은 코치들이 칭찬과 보상에 인색하다고 생각한다는 것을 의미하고 있다. 따라서 선수는 코치에게 불만을 가질 수 있기 때문에 코치는 보다 강화된 긍정적 피드백행동을 자발적으로 하는 등 적절한 조치를 취해야할 것이다.

본 연구에서는 만족도와의 관계를 규명하지는 못하였지만, LSS를 사용하여 선수들이 바라는 코치의 지도유형, 선수들이 지각하는 코치의 지도유형과 선수들의 만족도와의 관계를 규명한 결과 훈련과 교육행동, 긍정적 피드백 행동에서 선수들이 바라는 코치의 행동과 지각하는 코치의 행동간에 차이가 크면 선수들이 만족도가 감소된다고 보고하였다(chelladurai, 1984)

## V. 결 론

본 연구의 목적은 한글로 변안된 LSS를 우리가 사용할 수 있는가를 분석한 후, 검증된 LSS를 사용하여 우리나라 축구코치들의 지도유형을 분석하는데 있다.

자료수집과 분석자료 선별은 불완전한 응답과 응답거부를 1차로 선별하고 response set처리를 통하여 2차 선별한 후 최종적으로 선정된 자료는 선수 201명, 코치 29명으로 결정되었다.

문항의 분석은 item-to-total correlation, 내적합치도는 crombach's apla 값으로 검증하였으며, 선수가 바라고 지각하는 코치의 지도유형과 코치가 지각하는 자신의 지도유형간의 차를 분석하기 위하여 t검증을 실시하였다.

위와같은 절차를 걸쳐서 다음과 같은 결론을 얻었다.

1. 한글로 변안된 LSS는 우리가 축구코치들의 지도유형을 분석하는데 문제점이 없었다.
2. 긍정적 피드백 행동에서만 선수가 바라는 코치의 행동, 선수가 지각하는 코치의 행동이 각각 코치 자신이 지각하는 자신의 행동과 차이가 있었다( $p < .005$ ,  $p < .01$ )



## 참 고 문 헌

- 조남국(1984) response set의 통계적 처리에 관한 소고. 육사논문집 제 27 권 225~241.
- Carron, A. V.(1980) Social Psychology of sport. Ithaca, NY : Movement Publications.
- Chelladurai, P.(1984) Discrepancy between preferences and perception of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sport. Journal of Sport Psychology, 6, 27~41.
- Chelladurai, P.(1986) Applicability of leadership scale to the Indian context. VIII Commonwealth and International Conference on Sport, Physical Education, Dance, Recreation and Health, 291~296.
- Chelladurai, P., I Saleh, S.D.(1980) Dimensions of leader behavior in sport : Development of a leadership scale, Journal of Sport Psychology, 2, 34~35.
- Chelladurai, P., Malloy, D., Imamura, H., & Yamaguchi, Y.(1987) A Cross-Cultural Study of Preferred Leadership in Sport. Canadian Journal of Sport Science, 12, 106~110.
- Danielson, R.R., Zelhart, P.E., & Darke, C.J.(1975) Multidimensional scaling and factor analysis of coaching behavior as perceived by high school hockey players. Research Quarterly, 46, 323~334.
- Fielder, F.E.(1967) A theory of leadership effectiveness. New York : McGraw-Hill
- Smith, R.E., Smoll, F.L., & Hunt, E.(1977) A system for the behavioral assessment of a athletic coaches. Research Quarterly, 48, 401~407.

## Soccer coach's leadership applicability of Korean version leadership scale for sport.

So Jae Suk

The preferred and perceived Korean versions of Leadership Scale for Sport(LSS) developed by P. Chelladurai in 1980 were administered to 29 soccer coaches and 201 soccer players belonging to university level in Korea. Each item in the LSS was correlated with the sum of the other items from the same subscale and the sums of the item in each of the other four subscales. The results showed that 39 of the 40 items correlated higher with their own subscale than with the other subscales in at least one of the versions. Further, the correlations of remaining 1 item with their own totals were significant( $p < .001$ ). The internal consistency estimates(Cronbach's alpha) of LSS ranged from .49 to .81 in the preferred behavior of the scale, and from .61 to .84 in the perceived behavior.

While these estimates are considered adequate, they are relatively lower than those reported for the Canadian Data.

There were difference between athlete's preferred behavior and behavior and coach's perception of own behavior( $p < .01$ ) in the only positive feedback behavior style.