

전문대학 부사관과 리더십 교육의 현황과 발전방안

김수창

경기침체와 직업의 안정성, 재학 중의 재정적인 도움, 연금 등을 비롯한 여러 가지 혜택으로 부사관이 젊은이들에게 인기 있는 직업으로 각광받고 있다. 임관한 부사관은 군의 초급지휘자로 복무하는데 이들의 리더십과 학문적인 역량은 미흡한 것이 현실이다. 본 논문은 전문대학 부사관과의 리더십 교육 현황과 발전방안에 관한 것이다. 최근에 군의 환경이 변화하면서 부사관의 중요성은 더욱 커졌다. 부사관은 병의 상담기법이나 영향력 행사를 포함한 리더십 기술을 끊임없이 발휘하여야 한다. 충성과 용기, 책임, 존중, 창의 등은 우리 군의 핵심가치로써 부사관은 이들 가치를 마음깊이 새겨야 한다. 전문대학 부사관과의 정규 교과과정은 부사관과 학생들의 리더십 역량을 증진시킬 수 있도록 바뀌어야만 하고, 부사관과 학생에게 맞는 리더십 프로그램 개발은 시급하다.

주제어: 부사관, 리더십, 영향력, 교육 프로그램

1. 서론

새 리더를 맞이하여 국운융성의 해를 맞이한 대한민국으로부터 한 가족에 이르기까지 조직의 리더가 수행하는 역할은 매우 중요하다. 지식정보화사회로 나아갈수록 조직이 가진 전략이나 기술보다도 리더의 경쟁력이 조직의 성패를 좌우하며 그 구성원의 지적 자본과 사회적 자본이 조직의 성과를 창출한다. 특히 불확실성이 큰 현대사회에서 조직이 설정한 목표에 도달하기 위해서는 수직적인 조직인 상하관계로부터 벗어나 수평적인 조직으로 바뀔 수밖에 없으며 조직의 전문화와 민주화가 일어난다.

리더십의 개념은 이것을 다루는 학자의 입장이나 관점에 따라 복잡적이고 다차원적인 의미로 사용되고 있으며, 연구목적이나 연구자의 견해에 따라 다소 다른 뉘앙스로 정의되고 있다. 리더십에 대한 정의는 다음과 같은 범주에 관심을 가지고 이루어져 왔다. 즉 개인의 특성과 행위, 구성원에 대한 영향력, 상호작용하는 과정과 역할 관계, 특정한 지위에 부여된 권한, 합법적인 영향력에 대한 구성원의 자각 등에 초점을 맞추고 진행되었는데 최근에는 조직의 문화도 리더십에 영향을 미친다고 한다(신용섭 외, 2004: 29-33; 백기복, 2009: 16-17; 안기백, 2012: 5; 신화식 외, 2013: 8-9). 여기서 영향력은 다른 사람의 행동이나 태도를 변화시키는 개인의 능력이나, 어떤 효과를 유발시키는 행위, 대상 인물에

대한 효과 등으로 정의할 수 있기 때문에 초기의 리더십 연구에서는 리더십을 일반적으로 “집단의 목표를 달성하기 위하여 구성원들에게 동기를 부여하고, 그들에게 영향력을 발휘하는 과정”이라고 보았다(신웅섭 외, 2004: 21).

군대 조직에서는 지휘관에게 많은 책임과 권한을 부여하고 있을 뿐만 아니라 지휘관의 모든 행위가 조직의 전반적인 임무수행에 큰 영향을 미치기 때문에 리더십에 대한 관심이 그 어느 조직보다도 높다. 특히 인터넷이 확산되고 사이버 환경에서 성장한 요즘의 젊은 병은 자기주장이 강하고, 권위에 얽매이는 것을 싫어하며, 자유분방하면서도 이기주의적 성향을 띤다. 이러한 젊은 병의 특성은 기성세대 군인들에게는 부정적인 이미지로 각인되어 있을 뿐만 아니라 돌발적인 사고의 가능성도 있고 군기가 약화될 수도 있으며, 연대 의식이 약해 상급자와의 갈등이 노출될 수도 있어(이민수, 2006: 169-170; 김기훈, 2009: 94-95; 권세기, 2011: 3, 5-7) 부사관이 이들을 통솔하는데 어려움을 겪을 수밖에 없다. 이들 신세대 병에게는 지시하는 형태도 종전의 “이렇게 하라”에서 “이렇기 때문에 이렇게 해야 한다”로 달라져야 한다. 따라서 이처럼 다양한 병의 속성을 부사관들이 속속들이 이해하여 병과의 대면과정에서 적절히 활용할 수 있는 리더십 기법을 배양하는 것이 시급한 과제이다. 앞으로 국방계획 2020이 성공적으로 마무리되어 우리 군의 인력규모가 전체적으로 50만 명 수준으로 축소되면 장교나 병이 수행하던 직무의 상당부분이 수적으로 크게 늘어나는 부사관들에게 이관될 것이며, 첨단무기와 장비의 디지털화로 업무의 복잡성과 난이도는 높아질 것으로 예상된다. 따라서 네트워크로 짜인 디지털 환경이 전장을 주도하는 미래 전쟁에서 부사관들의 잠재능력계발과 올바른 인성의 함양은 전투의 승패와 바로 직결될 것이다.

따라서 이 연구에서는 장차 부사관으로 임관하는 전문대학 부사관과 학생들에게 군이 필요로 하는 리더십 능력을 배양시켜 그들의 자질을 증진시키는 방안을 모색해보고자 한다. 부사관으로 임관하면 바로 신세대 병을 통솔하게 되는데 통솔에 필요한 리더십과 전문성을 갖추어야 한다.

이 연구에서 연구범위는 다음과 같이 제한하였다. 먼저 연구 대상은 전문대학 부사관과에 재학하는 학생들로 국한하였고, 연구의 내용은 군 조직에서 부사관으로서 임무를 수행하는데 필요한 리더십에 대하여 문헌 연구를 중심으로 고찰하였으며, 연구에서 얻은 결과를 토대로 부사관과에 필요한 리더십 교육의 발전방향을 나름대로 제시하고자 하였다.

분석에 사용된 자료들은 육군부사관학교를 비롯한 여러 교육기관이나 국방대학교 국방리더십개발원, 육군교육사령부, 육군3사관학교 등에서 발간한 리더십 연구 자료들을 이용하는 문헌연구를 주로 하였고, 여기서 얻은 자료를 바탕으로 현행 전문대학 부사관과 학생의 리더십 교육 발전에 이바지할 수 있는 방안을 모색하고자 한다.

II. 이론적 논의

1. 부사관의 역할과 임무

군에 소속된 구성원들은 위계질서로 이루어진 명령체계를 가지는데 계급에 따라 뚜렷한 임무가 주어지고 상급자의 권위로 모든 하급자를 통제하고 감독한다. 동시에 군에서는 일정기간 동안 맡은 임무의 수행이 가능하도록 필요한 곳에 인력을 배치하고, 정책을 결정하는 기관이나 수송, 병참, 사법, 의무기관 등을 갖추고 있는 데 조직의 운영과 통제는 강제적인 특성을 갖는다.

1) 부사관의 역할

어느 나라를 막론하고 부사관은 장교나 병보다 학력과 연령이 낮은 경우가 많으며 군대 조직에서도 장교나 병에 비하여 부사관에 대한 관심은 의외로 낮다. 현대전에서 부사관이 전투력 발휘의 바탕이자 초급지휘자로서 역할을 수행하기 위해서는 그들의 자질을 증진시키는 시스템이 필요하며 그 가운데서도 그들의 통솔역량과 전문성을 증진시키는 교육을 강화하는 것이 절실하다. 또한 민주적 리더십에서는 리더와 부하가 서로의 역할이 다를 뿐 함께 가는 동반자이기 때문에 무기체계가 과학화되고 소부대 전투가 빈번한 현대전에서는 조직을 구성하는 각자의 독립된 역할 수행이 전쟁의 승패를 가름한다. 군 리더십은 단기적으로는 구성원 각자가 임무를 완수하여 리더를 도와주고 장기적으로는 군대 조직을 발전시키는데 기여한다(김형래, 2012: 5; 안기백, 2012: 3).

2) 부사관의 임무

부사관은 군 하부구조의 핵심관리자로서 군의 규정이나 방침과 지침에 의거하여 부대의 일상적인 업무와 병이나 부사관의 인사관리를 전담하고, 부대 내에서 어머니의 역할까지 맡는다. 병의 상담이나 신상과약 등을 통하여 그들의 내무생활을 지도하고 감독하며, 부대의 장비나 시설을 관리하고 군기와 안전지도 및 감독 등의 부대관리업무까지 차질 없이 수행해야 한다. 따라서 부사관이 전투력을 발휘하여 초급지휘자로서 역할을 수행할 수 있는 자질과 역량을 함양시키는 교육체계가 절실한 시점에 와 있기 때문에 전문대학에서 부사관과를 설치하여 군이 필요로 하는 인력 양성에 이바지하는 것은 시대적인 요청이라고 할 수 있다.

<표 1> 각국의 부사관 비율

나라	부사관 비율(%)	나라	부사관 비율(%)
대한민국	15	독일	35
미국	39	영국	20
일본	44	대만	37
프랑스	24	북한	15

※ 자료: 한국국방연구원(2012).

<표 1>에 여러 나라의 군에서 부사관이 차지하는 비율을 나타내었는데 우리나라는 전체적으로 부사관이 차지하는 비율이 상당히 낮은 수준이다. 우리보다 근대화가 일찍 진행되어 군대를 먼저 조직한 미국이나 독일은 우리 군의 인력편성에 비해 부사관이 차지하는 비율이 2배 이상 높다.

3) 부사관이 갖추어야 할 역량

초급지휘자로서 부사관이 갖추어야 할 중요한 역량은 <표 2>와 같다. 즉 군인으로서 근무하는 데 필요한 기본적인 자질과 전투지휘 역량 및 조직관리라는 세 영역으로 나눌 수 있다(육군교육사령부, 2000: 23-25). 여기서 역량(capacity)이란 군에서 부사관에게 부여된 임무를 감당하거나 해낼 수 있는 개인의 능력(ability)을 뜻하는 데 능력이라는 용어보다는 보다 포괄적인 의미이다.

<표 2> 부사관의 핵심역량

역량 구분	기본자질	전투지휘	조직관리
구성 내용	<ul style="list-style-type: none"> · 가치관 · 윤리의식 · 기본자질 	<ul style="list-style-type: none"> · 직접적 전투수행능력 · 군의 존재와 관련 	<ul style="list-style-type: none"> · 통상적 행정업무 · 병의 관리

※ 자료: 육군부사관학교(2007).

<표 3>에 부사관이 직업군인으로서 갖추어야 할 세부적인 능력에 대해 나타내었다. 부사관은 소부대 전투지휘를 비롯하여 첨단 무기의 운용과 교육, 병의 교육과 훈련, 부대관리 등의 업무를 수행할 수 있어야만 한다. 해박한 군사지식으로 병을 지휘하며 각종 정보를 활용할 수 있는 전술적 식견을 배양하고, 부대에 편제된 첨단무기나 장비의 조작과 운용, 정비, 교육능력 등을 갖추기 위해서는 프로

기질을 발휘해야 한다. 물론 단순 업무가 대부분이지만 병을 직접적으로 대면하여 그들에게 직접적으로 영향력을 미칠 수 있어야 한다. 특히 부대관리를 할 때는 직무수행과 관련된 각종 규정과, 방침, 절차 등을 명확히 이해하여 직책에 맞는 업무처리 요령을 숙달시켜 두어야 한다. 또 병에게 임무를 부여할 때는 일의 목적과 중요성을 확실하게 인식시키며 병 스스로 의사결정을 할 수 있도록 유도하면서 내무생활을 지도하는 것이 장기적으로 병의 능력을 향상시키는데 도움이 된다.

<표 3> 부사관에게 필요한 능력

구 분	갖추어야 할 능력
소부대 전투지휘	<ul style="list-style-type: none"> · 지휘관의 작전개념과 부대의 작전계획을 이해하고, 부대를 효과적으로 이끄는 지휘능력 · 부대지휘나 참모업무 수행절차에 따라 업무를 처리 · 폭넓은 군사지식으로 병을 효과적으로 지휘하며 정보를 활용할 수 있는 전문적 식견 · 지휘관의 명령을 이해하고 부하로서 전투를 수행하는 능력
첨단무기 운용	<ul style="list-style-type: none"> · 부대에 편제된 무기나 장비의 조작과 운용, 정비, 교육능력
교육과 훈련	<ul style="list-style-type: none"> · 병의 공통 및 주특기와 소부대 전투기술 지도 능력 및 교관으로서의 능력 · 병의 개인 훈련의 계획과 준비, 실시, 평가, 감독 능력
부대관리	<ul style="list-style-type: none"> · 직무수행과 관련된 각종 규정과, 방침, 절차 등을 이해하여 직책에 맞는 업무처리 요령과 해당기술 숙달 및 정보검색 능력 구비 · 병들에게 임무를 부여하고 일의 목적과 중요성을 명확히 인식시키며 병들 스스로 의사를 결정할 수 있도록 지도 · 부사관의 책임과 권한을 파악하고 생활관의 병 내무생활을 지도하는 능력을 구비 · 병의 정서와 심리를 이해하고 관찰과 상담을 통한 신상 파악 · 병들과 부대활동을 함께하고 부대의 제반활동에서 병을 선도할 수 있는 강인한 체력과 정신력 구비 · 본대견제유지를 실시하고 병의 생활관 자리배정은 계급순서가 아니고 직책별로 편성
부대의 전통 계승	<ul style="list-style-type: none"> · 책임감과 희생정신, 자기계발 노력 등 전문 직업윤리 의식 · 부대규정과 방침 및 관습을 계승하고 발전시키는 주인의식

※ 자료: 윤중기(2009).

2. 군대 조직의 특성

군 조직은 조직의 목표나 기능, 상황, 조건, 구성 등에서 일반 사회의 여느 조직과 구분되는 특성을 가지고 있으며, 이러한 특성은 군대 리더십이 일반 사회에서의 리더십과 구별되어야 할 당위성을 제시하여 준다. 군 리더십의 본질은 리더가 리더십을 발휘하여 주어진 상황에서 부하들로 하여금 맡은 바 임무를 완수하게 이끄는 것이다. 군대 조직에서 리더가 가지는 윤리성이 뒷받침 된 가치관과, 필승

의 신념과 용기 및 군사 분야에 대한 폭넓은 지식은 전쟁의 승패를 좌우할 뿐만 아니라 국가의 존망에까지 영향을 미치게 된다. 따라서 군 조직의 리더인 지휘관은 리더십의 속성인 인간의 마음을 움직이게 하는 기술을 체득함으로써 실천적 행동을 통해 리더십을 발현하는 품성과 역량을 갖추어야 한다.

<표 4>는 지금까지 각종 연구에서 제시되었던 개념적 연구를 근거로, 군 조직에서의 리더십 계층에 따라 필요한 리더십의 기술과 기법(technique) 및 적용 제대의 상호연계성을 보여주고 있다(김종두, 2006: 33). 리더십의 원칙은 모든 제대에 동일하게 적용되지만 리더십 기법은 부대의 규모나 리더의 관점 및 성향에 따라 달리 적용하는 것이 바람직하다.

<표 4> 군의 계층별 리더십 발휘 형태와 비중

발휘 형태	직접적으로 리더십 발휘			비중	간접적으로 리더십 발휘		
기술	직업적 > 인간적 > 개념적	직업적 < 인간적 > 개념적	직업적 < 인간적 < 개념적				
기법	리더십 > 관리	리더십 = 관리	리더십 < 관리				
제대	초급제대	중급제대	고급제대				

※ 자료: 육군본부(1999).

여기서 말하는 리더십 기법은 지휘관이 부대를 지휘할 때 실제로 사용하는 기술이나 조직의 목표를 실현시키기 위한 수단의 선택이라고 할 수 있다. 리더십 개념과 원리를 토대로 계층별 리더십의 비중을 살펴보면 초급제대에서는 구성원을 직접 대면하면서 인간 중심의 리더십을 발휘하여 과업을 달성하므로 실무적 능력이 매우 중요하다.

1) 군 조직의 특성

일반적으로 조직은 첫째, 어떤 목표나 목적이 있고, 둘째, 조직을 구성하고 있는 구성요소가 있으며, 셋째, 조직의 목표를 달성하기 위해 각 구성요소들 사이에 상호작용하는 구조적 체제를 가지고 있고 넷째, 외부의 환경적 요소에 의해서 영향을 받고 있다(이영민, 1991: 84-85). 따라서 군 조직도 일반 사회조직의 일부라고 할 수 있는 데 사회가 변화됨에 따라 군 조직의 사회적 의미도 시대와 더불어 변화되어 왔다. 이 과정에서 군 조직은 조직체계가 복잡해지고 관리적 형태와 가치관이 변화하면서 사회에 적응하려는 시도를 하고 있는 데 군 조직은 각기 독립된 것이 아니라 지휘관을 중심으로 조직화된 공동 운명체적 집단의 성격을 강하게 가진다.

(1) 구조적 특성

군대 조직은 엄격한 계급과 직책 및 권한을 바탕으로 이루어진 위계적 집단으로써 지휘계통을 통해 내려오는 상급자의 합리적인 명령에 절대적으로 복종할 것을 요구한다. 또 의사소통은 주로 상급자와 하급자 개개인 사이의 수직적인 전달방식으로 이루어지며 의사소통의 내용도 상급자로부터 내려오는 지시와 부하로부터 올라가는 보고 형태를 갖추고 있다. 아울러 군 조직에서는 계층에 의한 권한과 통제에 강조되므로 자연히 상급자에 대한 복종심과 충성심이 중요하게 여겨져 개인이 자주성을 상실하고 획일화되는 경향이 있으며, 조직을 유지하기 위하여 명령의 절대성이 요구된다. 병의 리더십에 영향을 미치는 군 조직의 특성을 요약하여 정리하면 다음과 같다(조인철, 2000: 32-33).

첫째, 의무복무와 강제적인 직무 할당이다. 둘째, 지휘계통이나 서열이 철저히 준수되고 상명하복의 특성이 강하다. 셋째, 상급자의 감독방법과 리더십이 대체로 강압적이고 과업지향적이다. 넷째, 개인의 행동보다는 집단의 노력에 의해 조직의 효율성이 증대된다. 다섯째, 병들에 대한 물질적 보상 대책이 미흡하다. 여섯째, 다른 조직에 비해 안전과 같은 일차적 욕구 충족에 더 많은 관심을 가지고 있다.

(2) 이념적 특성

군 조직의 특성을 이념적 측면에서 관찰하면 다음과 같은 특징이 있다(백락서, 1995: 225-268). 첫째, 군 조직은 대규모 조직으로써 구성원이 다양하고 이질적이면서도 동질성을 가진다. 둘째, 목표를 달성하기 위하여 균율을 수단으로 하는 데 이것은 강제성을 가진다. 셋째, 군 조직의 목적이 전시에 국민의 생명과 재산을 외부로부터 보호하고, 평시에는 국민의 복지 향상을 위한 장비의 지원이나 협조를 하는 봉사정신을 가진다. 넷째, 철저한 상하간의 계급관계로 이루어진다. 다섯째, 목표의 달성을 위해 과정보다는 결과를 중시하며 기본 목표뿐만 아니라 부수적인 과제도 여러 형태로 부과되기 때문에 복잡한 임무를 수행할 수 있는 구성원의 다양한 능력이 필요하다.

(3) 행태적 특성

군 조직은 인간에게 계급을 부여하여 집단이 목표한 방향으로 구성원을 이끌어가는 조직체로써 구성원들 사이에 심리적인 요소가 큰 작용을 하며 규범에 따르면서 전투나 훈련에서는 강제적인 수단이 필연적으로 가해지는 특성을 가진다. 다른 조직과 비교하여 군이 가진 행태적인 조직 특성을 열거하면 다음과 같다. 첫째, 지휘관과 부하 사이의 긴밀한 유대 형성이 목표의 달성에 영향을 미친다. 둘째, 다른 조직에 비해 구성원들 상하 간에 신뢰감이 크고 생사고락을 함께하는 조직이다. 셋째, 조직의 구성원 개개인에게 주어진 목표가 있으며 공동의 목표나 승리를 얻기 위하여 헌신적으로 자신을 희생하겠다는 의지가 강하다. 넷째, 사회의 일반 조직과는 다른 군 조직 특유의 교양과 지식을 닦아야 하는 곳이다. 다섯째, 조직의 이념이나 가치관을 절대적으로 신봉하는 마음가짐을 가져야 한다.

(4) 생활 특성

군에서는 계급과 직위에 따른 획일적 생활을 강조한다. 군 조직은 계급원리 즉 특별권력 관계를 근간으로 임무를 수행하고, 통합된 질서체계를 확립하고 있다. 계급관계는 각종 규범으로써 뒷받침되며, 교육훈련을 통하여 상급자의 지시에 무조건적으로 따르도록 되어 있다. 또한 군대생활은 직위에 대한 역할이 명시되고, 역할을 제대로 수행하지 못하면 벌칙이 주어진다. 나아가 군대에서는 자유로운 시간이 개개인에게 별로 허용되지 않는다. 그래서 근무가 끝나도 규제된 내무생활을 접하게 되며, 내무생활은 협동생활의 최소단위로서 군대에서 가정의 역할을 한다.

(5) 구성원의 특성

군대에서는 개인의 욕구보다 조직의 요구가 우선되며 명령과 통제가 보편화되어 있어 개성이 억제된 집단이라 볼 수도 있지만, 그 구성원의 특성은 매우 이질적이다. 즉, 학력 면에서 보면 고졸로부터 대학원 졸업자에 이르기까지 매우 다양하며, 성격이나 성장 환경, 종교, 사회, 경제적 지위 등에 있어서도 매우 이질성이 높은 집단이다. 특히 군대 조직의 구성원을 크게 장교와 부사관 및 병으로 구분해 볼 때, 장교와 부사관은 전문적 직업인으로 복무하지만, 병은 단순한 의무복무로서 일정 기간만을 복무하도록 되어 있어 집단 내에서의 동질의식이나 자기실현, 소속감 등을 가지기가 어려울 뿐만 아니라 일정기간이 지나면 제대를 하기 때문에 주인 의식이 매우 낮다.

3. 군대 리더십

1) 군대 리더십의 의의

군대가 존재하는 목적은 “전쟁에 대비한 상시 전투력 유지와 전쟁이 일어났을 때 성공적으로 전쟁을 수행”하는 것이다. 따라서 군대 조직의 리더들은 기업이나 일반 사회의 조직과는 달리 ‘국가를 지키고, 자유 민주주의를 수호’하는 리더십을 발휘해야 한다. 1806년 예나에서 패한 프로이센군이나 1870년 세당에서 패한 프랑스 군대가 비교적 잘 싸웠음에도 불구하고 각각 패한 주요 원인은 지휘관들의 자질을 배양시키지 못한 리더십 부족과 평시의 훈련 부족이었다(Hugo von Freytag-Loringhoven, 2006: 235). 우리 군의 지휘통솔과 미군의 리더십을 비교해보면 다음과 같다(신웅섭 외, 2004: 23-24; 최병순, 2011: 29-31).

첫째, 한국 육군의 지휘통솔에서는 “부여된 책임과 권한을 바탕으로 부대의 목표를 보다 효과적으로 달성하기 위하여 예하 부대 및 부하에게 목적 및 방향 제시, 동기 부여를 통하여 모든 노력을 부대 목표에 집중시키는 활동 및 과정”으로 정의한다. 둘째, 미국 육군의 리더십은 “임무 완수를 위하여 목적과 방향을 제시하고 동기를 부여함으로써 부하에게 영향력을 발휘하는 과정(The process of influencing others to accomplish the mission by providing purpose, direction and motivation)”으로

정의하고, 셋째, 미국 陸士의 리더십은 “조직체에서 임명된 리더가 부여된 목표를 달성하기 위하여 인간행동에 영향력을 미치는 과정(The process of influencing human behavior so as to accomplish the goals prescribed by the organizationally appointed leader)”으로 정의하며, 넷째, 미국 空士의 리더십은 “조직체의 목표를 달성하기 위하여 그 조직체에 대하여 영향력을 발휘하는 과정(The process of influencing an organized group toward accomplishing its goals)”이라고 정의하고 있다.

이에 일반 학자들과 군에서의 리더십에 대한 정의에서 공통적으로 리더십이란 “주어진 목표를 달성하기 위하여 구성원들 사이에 서로 영향력을 미치는 상호작용을 포함한 집단현상을 의미”(최병순 외, 2006: 16)하는 데, 이때 리더의 영향력이 구성원들에게 받아들여진다는 전제가 수반되기 때문에 리더십은 조직의 목표와 구성원 및 영향력이라는 세 가지 요소를 포함하고 있다.

한편 군대 조직에서의 리더십은 지휘통솔과 같은 개념으로 쓰는 경우가 많다. 군대의 특정 직책에 임명된 자가 법규와 규정에 따라 관할 부대에 대해 합법적으로 행사하는 권한을 지휘권이라 하며, 이 권한으로 부대를 이끌어가는 일련의 행위를 지휘라고 한다(국방부, 2004: 26-27). 리더십은 합리적 사고를 바탕으로 한 과학적 접근을 통해 인간의 상호관계나 환경과의 연관성을 설명하고, 조직의 성격이나 인간관계의 중요성과 무관하게 통용된다. 반면에 통솔은 합리적 사고보다는 정신적인 면에서의 인간관계를 중시하고, 주로 상하관계가 성립된 조직에서 통용되므로 리더십이 통솔보다는 광의적이고, 포괄적인 개념으로써 부하의 능력을 극대화시켜 부대의 목표에 집중하도록 만드는 기술이다. 따라서 지휘통솔은 “부대의 목표를 효과적으로 달성하기 위하여 예하의 부대나 장병들로 하여금 임무수행에 자발적으로 참여하여 공헌할 수 있도록 지시하는 지휘관의 권능 작용”이라고 할 수 있다.

2) 부사관의 리더십

(1) 통솔의 리더십

초급제대 지휘자인 부사관은 다양한 리더십 유형을 그때그때 상황에 맞도록 적용하여야 하며 부하의 능력에 따라 유연하게 대처하는 상황대응적인 리더십을 갖추어야 한다(전영룡, 2002: 38-46; 공원배, 2012: 42). 군에 복무하는 병 가운데는 지시형이나 코치형이 바람직한 경우도 있고 원조형이나 위임형이 좋은 경우도 있다.

구체적으로는 첫째, 능력은 없지만 의욕이 있는 병에게는 ‘지시형’이 좋다. 업무수행의 목표가 무엇이고, 좋은 업무수행 방식은 무엇인가를 이야기 해주고, 업무수행 과정을 면밀히 확인 감독한다. 이 형태의 리더십은 군에 갓 들어와 의욕은 있으나 부대환경에 어두운 이등병에게 적합하다. 둘째, 어느 정도의 적성과 능력은 있지만 의욕이 없는 병에게는 ‘코치형’이 좋다. 아직은 경험이 부족하므로 지시나 명령 및 감독을 하는 동시에 의욕을 불러일으키기 위한 조인과 칭찬을 하며 의사결정 과정에 참여시킨다. 일단 업무에 대한 의욕을 잃어버리면 지시를 내려도 별 효과가 없으므로 그 이전에 병의 관심사에 귀를 기울이고 잘된 부분에 대해 칭찬도 해주며 병의 제안도 받아들인다면 상당히 효과적일

것이다. 셋째, 능력은 있지만 자신감이나 의욕이 부족한 병에게는 ‘원조형’이 좋다. 능력이 있으므로 그다지 지시를 필요로 하지 않지만, 자신감과 의욕을 향상시키기 위한 도움을 주어야 한다. 그들의 이야기를 들어주고 노력에 대한 원조와 지시 및 격려를 하고 문제해결이나 의사결정 과정에 참여시킨다. 넷째, 능력과 의욕이 넘치는 병에게는 ‘위임형’이 좋다. 이런 병은 과제를 부여하고 감독하거나 원조하지 않더라도 스스로 일을 찾아서 하고 적극적으로 몰두하는 유형이기 때문이다. 특기할 사항은 위에서 제시한 각 개인의 특성은 언제나 고정된 것이 아니라 주어지는 임무와 상황에 따라 항상 바뀔 수 있으므로 적절한 수준의 목표를 설정하기 위하여 수시로 병과 대화하는 것이 필요하다. 또한 업무수행 과정에서 부사관들이 병을 칭찬하거나 질책을 통한 동기유발 및 훈육에 의하여 개별 병의 성취도가 향상되면 지시형에서 코치형이나 코치형에서 원조형, 원조형에서 위임형 등으로 리더십 유형이 점진적으로 이동되어야 할 것이다.

(2) 임무수행의 리더십

부사관과를 개설한 전문대학에서는 정규 교과과정이나 육군부사관학교의 병영체험에서 학생들에게 군의 사명과 핵심가치를 신념화할 수 있는 기회를 부여함으로써 이들이 입대 후 짧은 기간 내에 군인화의 길에 들어서도록 도와주어야 한다. 권한부여의 본질은 권한위임뿐만 아니라 부하들을 신뢰하고 그들의 잠재력과 역량을 개발하여 스스로 임무를 수행하도록 유도함으로써 군의 하부구조를 강화하는 것이다. 요즘에는 신세대 병의 가치관의 변화로 정신전력이 약화(김태현, 2007: 37)되었으므로 권한부여를 비롯한 리더십 기법을 체득시킴으로써 임관 후에 부하들이 가진 창의성과 재능을 적재적소에서 스스로 발휘하도록 여건을 제공할 수 있는 능력을 갖추어야 한다. 지금은 군에서 물리적으로 벌을 가하여 병들을 관리하는 것이 시대에 뒤떨어져 효과적이지 않을 뿐만 아니라 많은 부작용을 낳기 때문에 병의 성장과 발전을 추구하면서 관리할 수 있는 수단은 리더십밖에 없는 것이 현실이다. 현재 육군의 편제상 초급 부사관이 보직되는 직위는 일선 지휘자인 분대장이 93%로 대부분을 차지하고, 숙련직위가 7%를 차지한다. 이와 같이 최하위 체대의 지휘자나 숙련직위를 수행할 때 이들에게 요구되는 능력은 병영생활 지도나 점호행사, 당직근무, 병사 지도 등과 같은 직접적인 병의 통솔력이다. 더욱이 우리 군에 소속된 병은 전문적인 직업의식을 갖고 복무하는 장교나 부사관과는 달리 병역의무를 마치기 위해 2년만 복무한다는 의식이 뿌리박혀 있기 때문에 군 조직 내에서 소속감과 동료의식이 얕을 뿐만 아니라 자기실현의 의지도 미약해 부사관들이 능동적으로 대처하기가 어려운 상황이 자주 발생한다. 따라서 이러한 리더십 환경에서 부사관이 분대장으로서 ‘분대의 지휘’ 임무를 완수하기 위해서는 의사소통기술이나 상담 능력을 비롯해 신세대 병의 특성을 염두에 둔 새로운 리더십 기법을 적용하는 방안을 모색해야만 할 것이다.

III. 군대 리더십 교육의 실태

1. 육군부사관학교의 교육실태

군의 리더를 육성하고 지휘관들에게 리더십을 배양시키는 일을 효율적으로 수행하기 위해서는 군대 조직 상층부의 정책결정자들이 리더십의 중요성을 인식하는 게 급선무다(백기복 외, 2006: 5). 군에서 우수한 리더를 육성하는 시스템을 강화하는 것이 필요하다는 사회적 여론을 형성하고, 예산을 담당하는 행정기관을 설득하기 위해서는 군의 상층부에 있는 고급지휘관들이 강군을 육성하는 데 리더십이 매우 중요하다는 것을 깊이 인식하고 하루빨리 실행에 옮겨야 한다.

다음 <표 5>는 부사관 임관 자의 학력수준을 나타낸 것이다. 2004년도 부사관 획득에서는 고졸자가 77.0%로 학력이 상당히 낮았으나 최근에는 부사관에 대한 선호도가 높아져 2012년도에는 고졸자가 32.0%로 낮아진 반면에 전문대학 수준의 학력 소지자가 64.7%로 급격히 증가하고 있음을 알 수 있다. 2007년에 부사관 전문성개발 세미나에서 발표된 한국국방연구원의 설문조사에 따르면 부사관 지원자의 81.29%가 내세우는 지원 동기는 직업으로써 군인을 희망하는 동시에 병역의무를 수행하는 것이라고 대답(김군기, 2007: 71)한 것으로 미루어볼 때 앞으로도 부사관 지원자들의 학력은 계속 올라갈 것으로 예측된다.

<표 5> 부사관 임관 자의 학력별 현황

구 분	고 졸(%)	전문대졸 / 대재(%)	대 졸(%)
2004년	77.0	21.5	1.5
2012년	32.0	64.7	3.3

※ 자료: 해군교육사령부 월간분석자료(2013).

다음 <표 6>은 육군부사관학교 과정별 리더십 교과편성을 나타낸 것이다. 육군부사관학교의 양성 과정에는 리더십 관련 과목이 8시간을 차지하고 초급과 중급 과정에는 각각 20시간과 18시간을 배정하며 그 이상의 상위과정에서는 8시간씩 리더십 관련 과목을 편성하였다.

<표 6> 육군부사관학교 과정별 리더십 교과편성

과정의 구분	양성	초급	중급	고급	관리자	주임원사
총 교육시간	360	600	280	240	160	80
리더십 시간	8	20	18	8	8	8
리더십 비율(%)	2.2	3.3	7.5	3.3	5.0	10.0

※ 자료: 육군부사관학교(2012a).

<표 7> 육군부사관학교 중급 리더십 계발 과정

순서	교육 과정	시간	비율(%)
1	체력단련	12	4
2	소대전투	80	29
3	국지도발	12	4
4	편제화기	60	21
5	정훈교육	16	6
6	리더십	18	6
7	교육훈련관리	8	3
8	교관화실습	24	9
9	부대관리	24	9
10	군사보안	4	1
11	군상담	8	3
12	지휘예비	14	5
합계		280	100

※ 자료: 육군부사관학교(2012b).

육군부사관학교 중급 리더십 계발 과정은 <표 7>에 보이듯이 12개 과목으로 구성되어 있는데 리더십 과목은 전체 280시간 가운데 겨우 6%인 18시간을 차지하고 있다. 군에 복무하는 과정에서 능력을 인정받아 병장으로 선발된 후에 32시간 동안 리더십 교육을 받는 미군의 리더십 교육체계와, 대학을 갓 나온 부사관과 졸업생들이 육군부사관학교에서 18시간 리더십 교육을 받는 우리의 교육체계는 효과적인 측면에서 상당한 차이가 있을 것으로 생각한다.

2. 미국 육군의 부사관 리더십 교육 실태

최근에 나온 미국 육군의 리더십 교범에는 리더가 갖추어야 할 구비조건으로 인격요소와 지식요소 및 실천요소를 공유가치로 제시하였다. 즉 리더는 “어떠한 품성을 갖추어야 하는가?(Character), 임무를 효과적으로 수행하기 위해서는 무엇을 알아야 하는가?(Skill), 임무를 수행하기 위해서는 무엇을 해

야 하는가?(Action)”를 리더십의 핵심요소로 제안하였다. 부사관으로서 최초의 리더십 직위인 반장이거나 조장에 임명받기 위하여 상병(진) 때 기초 리더십 개발과정(PLDC: Primary Leadership Development Course)에 입교하게 되며 이후 비로소 직업 부사관으로서의 경력관리를 하게 되면서 mentor(DEPARTMENT OF THE ARMY, 2002: 22) 역할도 수행한다.

미국 육군에서는 리더십이란 용어를 빼고는 아무 이야기도 할 수 없을 정도로 리더십을 중요하게 여기기 때문에 현역 장교와 군무원 61명으로 지휘참모대학에 육군리더십센터(CAL: Center for Army Leadership)를 만들어 리더개발반과 리더십 연구 및 평가반, 리더십 교육반, 군무원 리더십 훈련반, 리더십 교육 및 훈련개발반 등의 5개 부서를 두고 리더 육성에 힘을 쏟고 있다. 특히 베트남전 이후 미군은 체계적인 교리발전과 간부개발의 중요성을 깊이 인식하고, CAL과 더불어 미 육군 행동사회과학연구소(ARI: Army Research Institute for the Behavioral and Social Science)는 123명의 전문가(이 가운데 박사학위 소지자 47명)들 가운데 일부를 해당 부대에 파견하여 상주 근무를 시키면서까지 이론과 실무 그리고 야전과 연계된 우수자원 양성과 리더 개발 및 훈련에 관한 연구를 전문적으로 수행하면서 리더십 개념과 교리를 발전시켜 나가고 있다. 미군의 기초 리더십 개발과정은 부사관 계급에서는 최초의 지휘자인 조장(Sergeant)이나 팀장으로 선발된 부사관들에게 실시하는 리더십 교육과정으로써 초급지휘자로서의 기본 임무를 수행하는 데 필요한 능력을 배양시킨다.

<표 8>기초 리더십 개발 과정

순서	교육 과정	시간	비율(%)
1	리더십(leadership)	32	9
2	의사소통기술(communication skill)	5	2
3	보급과 정비(supply & maintenance)	3	1
4	전문기술(professional skill)	37	10
5	훈련(training)	11	3
6	자습(individual study)	105	29
7	군사학(military studies)	40	11
8	야외 실습(field training exercise)	91	25
9	평가(academic evaluation)	36	10
합계		360	100

기초 리더십 개발 과정의 교과 편성은 <표 8>에 보이듯이 9개 과목으로 구성되어 있다(김인국, 2007: 104). 자습 시간이 105시간이고 야외 실습이 91시간으로 이 두 과목이 전체 교육 과정에서 큰 비중을 차지하는 것은 리더십 교범의 “임무를 수행하기 위해서는 무엇을 해야 하는 가?(Action)”를 실

천하는데 필요한 소양을 개발하기 위한 목적인 것으로 보인다.

3. 전문대학 부사관과의 현황

1) 학생의 자질

최근에 전문대학에 진학하는 학생들의 학력은 해마다 조금씩 떨어지고 있는 데 수도권보다 지방 대학에서 그 정도가 심하게 나타난다. 육군본부와 학·군 교류협정을 체결한 전국 41개 전문대학의 현실적인 문제점은 지원자의 학력만 낮아지는 것이 아니라 지원자가 큰 폭으로 감소해 일부 郡 단위에 위치한 대학에서는 정원의 50% 이하만 충원된 곳이 늘어나 학과가 존폐의 기로에 선 곳이 많다는 것이다. 부사관과의 고유한 사명을 망각하고 단지 학생 모집의 수월성만을 확보하는 차원에서 부사관과를 개설하였기 때문에 나타난 당연한 귀결이라고 생각한다.

한편 전문대학에 다니는 학생들은 사회적인 경험도 없고 사고방식도 단순하여 기존의 행동 양식에 얽매이기를 싫어한다. 학생들은 입학하고부터 규율이 필요한 부사관과에 적응하는 데 힘들어하다가 3월 말에 육군부사관학교에서 실시하는 병영체험을 다녀오면 조금씩 변화된 모습을 보이지만 군인화과정에는 많은 시간이 소요된다. 실례로 작년 5월초에 일본의 해상자위대 관련 시설을 견학하였는데 부사관과 학생들에게는 일본 해상자위대의 실상을 볼 수 있는 좋은 기회였지만 전공과 관련된 견학은 뒷전이고 일본의 풍물을 둘러보고 쇼핑에만 열중하는 모습을 보인다. 남은 대학생활 중에 이들에게 부사관으로서 갖추어야 할 최소한의 역량을 배양시키기 위해서는 대학에서 운영하는 시설이나 각종 업무에 학생들이 적극적으로 참여하여 리더십을 발휘할 수 있는 기회를 부여하고 학생의 본분을 지키면서 자신이 맡은 모든 일에 솔선수범하도록 주위에서 이끌어주어야 할 것이다.

2) 학생의 성취도

리더십 교육에서는 “어떤 과목을 몇 시간 동안 교육할 것인가?”보다는 “어떤 능력을 갖추도록 교육할 것인가?”에 중점을 두어야 할 것이다. 부사관과 학생에게 동기부여를 하여 그들이 보다 적극적으로 학교생활에 참여하게 만드는 발판이 되는 것은 학생의 성취도를 올리는 것이다.

McClelland의 세 가지 욕구이론(김원 외, 2003: 151)에 따르면 인간에게 가장 중요한 욕구는 성취욕구이다. 성취욕구란 우수한 결과를 얻기 위해 높은 기준을 설정하고 이를 달성하려는 욕구이다. 성취욕구가 높은 사람들의 특징은 다음과 같다. 첫째, 우연이나 운보다는 노력이나 능력을 발휘하여 무엇인가를 성취할 수 있는 상황을 선호한다. 둘째, 곤란함과 위험성이 중간 수준인 과업상황을 좋아한다. 셋째, 노력한 결과와 성공에 대해 분명한 피드백이 주어지는 상황, 즉 성공이나 실패를 분명히 알 수 있고 이에 대한 보상을 기대할 수 있는 상황을 좋아한다. 넷째, 어떤 문제를 해결할 수 있는 대안이

있고, 미래지향적인 상황을 기대한다. 그래서 높은 성취도를 선호하는 구성원은 도전적이고 경쟁적인 작업 상황에 의해 동기가 유발되는 데 비해 성취욕구가 낮은 사람은 동일한 조건에서 낮은 성과를 보일 것이다. 부사관과 학생의 성취도를 높여 그들이 고등학교 때와는 달리 모든 일에 적극성을 띄게 하는 것이 중요하다. 군대나 기업을 비롯하여 한 나라의 경제성장을 돕는 조직에 이르기까지 모든 조직에서 조직에 가장 큰 영향을 미치는 요인은 구성원의 성취동기 수준이므로 성취욕구는 배우는 과정에 있는 부사관과 학생에게도 매우 중요한 화두이다. 특히 졸업을 하고 임관을 코앞에 둔 학생에게 군에서 필요로 하는 전문성과 병을 통솔할 기본적인 리더십 기법인 존중과 배려의 덕목(Puryer, 2007: 563; 김태현, 2007: 58; 콜린 파월, 토니 콜츠, 2013: 63)을 갖도록 교육을 시켜야 하는데 전문대학이 가진 교육 프로그램으로 단기간에 이들에게 이러한 리더십 역량과 인성을 함양시키는 것이 벅하다. 그렇지만 대학에서는 힘이 들어도 부사관과 학생의 역량을 증진시켜 그들의 성취도를 향상시킬 수 있는 상담기법이나 의사소통기술, 코칭, 갈등의 관리, 심리학, 조직행동 등과 같은 리더십 이론과 실무에 관련된 과목을 학생이 충분히 숙달하도록 부사관과의 교과과정을 과감하게 개편해야 할 것이다. 리더십이라는 과목은 강의실에서 다루는 이론에 머물러서는 안 되고 끊임없는 학습과 행동의 반복이 요구되는 실천적 학문이기 때문이다. 그래서 일부 학자들은 액션러닝(action learning)을 21세기에 가장 유망한 리더십 프로그램 모델 중의 하나(Marquardt, 2008: 173)로 꼽기도 한다.

IV. 부사관 리더십 교육 프로그램 발전방안

1. 인성교육 프로그램

전문대학 부사관과 학생들은 졸업하면 하사로 임관되기 때문에 초급지휘자로서 군의 기본적인 가치를 구현할 수 있는 인성을 갖도록 교육을 시켜야 할 것이다. 학생들의 인성교육은 다음과 같은 목표를 가지고 실시하는 것이 우리 군의 하부구조를 강화하고 전투력 향상에 기여할 수 있을 것이다.

첫째, 올바른 윤리관을 확립하여 목표 지향적인 부사관이 되게 한다. 맹목적으로 위에서 떨어지는 명령을 기계적으로 순종하는 군인이 아니라 스스로 생각하고 느끼며, 군의 목표달성을 위해 헌신할 줄 아는 부사관의 양성이다. 둘째, 책임과 의무를 다하는 부사관이 되게 한다. 자유로운 발표와 토론을 통하여 민주적 리더십으로 부하를 통솔하면서, 아무리 어려운 환경이나 상황이 닥치더라도 임무를 완수하며 책임도 질 줄 아는 부사관을 양성하는 것이 국가나 군 조직의 발전에 이바지하는 길이 될 것이다. 셋째, 부사관으로서 올곧은 성품을 가지게 만든다. 대한민국 군인으로서의 사명을 완수하기 위한 애국심과 충성심, 안보 의식, 준법정신, 존경과 배려의 마음가짐, 용기, 창의력, 단결심 등을 고루 갖추도록 교육시킨다.

리더십과 관련하여 장교는 임관에 앞서 소양교육을 받을 기회도 주어지고 지휘실습도 할 여건이 마련되어 있지만 전문대학 부사관과는 개설된 지 얼마 되지 않아 제도적으로나 시간적으로 많은 제약을 받는다. 수영대회에 나가서 개해업을 아무리 열심히 잘 쳐도 정식으로 수영법을 배운 사람에게는 이길 수가 없다. 이미 수영을 하는 방법에서 근본적인 차이가 나기 때문이다. 부사관들의 리더십 계발도 마찬가지이다. 부사관들의 자질을 높여 그들이 최상의 리더십 기법을 습득하는 방법을 스스로 깨우치도록 이끄는 방안이 절실하다. 이러한 현실을 극복하기 위해서는 전문대학 부사관과의 학생을 선발하는 순간부터 졸업할 때까지의 교육과정에 대한 다양한 형태의 연구와 검토가 이루어져야 할 것이다.

2. 리더십 교육 프로그램

리더십 교육 프로그램은 “리더로서 역할을 수행하기 위해 구비해야 할 품성이나 자질과 같은 개인 역량을 계발하고, 리더십 행동 개선을 위해 계획적이고 체계적인 방법으로 설계된 단기 리더십 교육 과정”을 의미한다(김수창, 2008: 60-61). 이와 같은 리더십 교육 프로그램은 리더십 이론을 바탕으로 체계적으로 교육을 실시하면 짧은 시간의 집중 교육만으로도 큰 효과를 거둘 수 있다.

우리 군에서는 국방대학교 리더십학과에서 처음으로 ‘리더십 교육 프로그램’을 개발하여 교육을 실시한 결과, 교육을 이수한 집단이 조직의 활성화 정도를 나타내는 수용성과 집단 분위기, 조직 몰입도 등에서 교육을 받지 않은 집단보다 높게 나타났으며 그 효과가 6주 동안 지속된 것으로 확인됨으로써 이 리더십 교육 프로그램이 매우 효과적임을 시사해 주고 있다(국방대학교, 2006: 17). 대학에서 학생들이 배운 지식은 대부분이 휘발성이 높아 배운 지식을 사용하지 않으면 곧 잊어버리게 되므로 실무에 지속적으로 활용할 방법을 모색해야 한다. 리더십은 오로지 끊임없는 학습과 반복적인 훈련으로 연마되는 것이며, 체득하여 신념으로 개인의 마음속에 자리 잡아야만 활용할 수 있는 기술이기 때문이다. 특히 군의 일선에서 병의 활동을 직접 지도하는 부사관의 자질은 교육이나 훈련을 받는 병보다 모든 면에서 우수해야 하지만 오늘날과 같이 변화의 속도가 빠른 시대에는 모든 교육 자료를 대학에서 스스로 마련하여 교육을 시키는 것이 매우 어렵다. 리더십 강좌나 교수법과 같은 기본과목만 정규 교과과정에 편성하고, 종합적인 사고 능력이나 대인관계 능력, 창의력, 문제해결 능력 등의 기법은 외부의 전문적인 교육기관을 활용하는 것이 효과적일 것으로 생각하며, 그중에서도 의사소통이나 갈등 관리, 상담 등의 기술은 초급지휘자로 성장 할 부사관과 학생이 임관하면 일선에서 병과 직접적으로 대면하여 바로 활용하게 될 중요한 리더십 기술이다.

부사관의 리더십 교육은 다음과 같은 방향으로 추진하는 것이 바람직 할 것으로 생각한다.

첫째, 부사관과를 개설한 대학에서는 학생에게 군의 사명과 핵심가치를 신념화할 수 있는 교육을 실시해야 한다. 학생은 졸업 후에 임관하여 분대장으로서의 역할을 수행하면서 부하들에게 군이 존재하는 이유를 납득시키고 군 조직 속에서 충성과 용기, 책임, 존중, 창의 등의 다섯 가지 핵심가치(국방

부, 2004: 89; 김경규, 2007: 134)가 실현되도록 하는 데 자신의 모든 역량을 집중해야 할 것이다.

둘째, 군에서 중요한 것이 조직 구성원들 간의 원만한 대인관계이다. 이를 위해서는 구성원들 사이의 의사소통이 매우 중요한 요소로 작용한다. 원활한 의사소통을 위해서는 상대방인 병을 존중하고 배려하는 마음가짐이 필요하다. 효과적인 대화를 통해 병과의 의사소통 과정에서의 갈등을 최소화하고 다양한 상황에서 성과 있는 대화를 이끌어낼 수 있는 자질을 학생들에게 함양시켜야 한다.

셋째, 임관한 부사관들이 조직에서 부하들에게 심리적 활력을 불어넣어 그들이 능력을 발휘하도록 유도하기 위해서는 재학시절부터 학생들에게 권한위임 기법을 가르쳐야 한다. 방학기간을 이용하여 부사관과 학생들을 민간 리더십 교육센터에 입소시키거나, 특별과정을 개설하여 권한위임 기법을 체득시킴으로써 그들이 군의 초급지휘자로서 병이 가진 창의성과 재능을 스스로 발휘하도록 여건을 만들어 줄 수 있어야 한다.

넷째, 부사관과 학생들이 조직에서 동기부여의 중요성을 깨달아 병을 조직의 목표에 부응하도록 통솔하기 위해서는 먼저 그들이 동기부여의 필요성을 충분히 인식하도록 교육시켜야 한다. 동기부여란 군 조직의 목표를 위해서 조직의 구성원인 병을 통솔하고 감독하는 과정에서 그들에게 도전의식을 불어넣는 활동이다. 인간은 누구나 무엇인가 이루고자 하는 의욕이나 목표 달성을 위해 행동할 수 있는 여건과 그것을 하도록 자극적이고 흥미로운 동기가 적절히 부여될 때 적극적인 태도로 그 직무를 수행하고자 하기 때문이다. 이때 인간의 행동을 활성화시키고, 행동의 방향을 설정하거나 목표를 지향하도록 하며, 인간의 행동을 유지시키거나 지속시키는 역할을 수행하도록 하는 것이 바로 동기부여이다.

일반적으로 수동적인 자세를 가지고 있는 군 조직의 구성원들에게 리더가 동기부여를 제대로 하면 병의 엄청난 잠재력이 발현되기도 하고 군 조직에 새로운 팀워크를 창출하는 요소가 되기도 한다.

다섯째, 졸업하여 임관할 부사관은 위에서 지시한 명령을 수행하는데 필요한 행동이나 태도, 가치관 등을 부하인 병에게 요구하기 보다는 초급제대 지휘자로서 먼저 병에게 모범을 보여 자연스럽게 부하들이 상관을 믿고 따르도록 하는 자세를 가지도록 교육시켜야 한다.

3. 위탁교육 프로그램

전문대학에 재정적 여유가 있으면 <표 9>에 보여 주는 국내의 민간 교육기관에서 개발한 리더십 교육프로그램을 부사관과 학생들의 리더십 교육에 활용하거나 주말이나 방학기간을 이용하여 이들 기관에 학생들을 입소시켜 위탁 교육시키는 것도 하나의 방법이 될 것이다.

<표 9> 국내 민간 교육기관의 리더십 교육프로그램

교육기관	과정명	교육목표 / 내용	기간	위치
한국 리더십센터	성공하는 리더들의 7가지 습관	<ul style="list-style-type: none"> · 원칙중심의 리더가 되고 효과적인 관리 · 능력과 리더십을 계발할 수 있게 개인과 대인관계에서의 7가지 습관의 적용과 실천 	3일 또는 10주	서울
피닉스 리더십센터	피닉스 챌린지 코스	<ul style="list-style-type: none"> · 강한 의욕과 성취동기로 조직의 성과 달성 · 긍정적 사고와 혁신을 통한 경쟁력 강화 · 팀워크와 극기력을 위한 조직훈련 코스 · 강한 정신력과 도전의식 고취 	3박4일	서울 부산 대구 대전
고든 리더십센터	리더의 효과적 훈련	<ul style="list-style-type: none"> · 리더십에 대한 사고의 전환 습득 · 리더에게 요구되는 communication 기술 	24시간	서울
바이탈 컨설팅그룹	Empowering 리더십 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 셀프 리더가 되는 방안 습득 · 부하의 셀프 리더십 촉진 / 증대 방안 	20시간	서울
	Team building 리더 양성 과정	<ul style="list-style-type: none"> · Team building의 필요성과 기본개념 이해 · Team building 리더의 역할과 기법 습득 	20시간	서울
	리더십 계발 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 리더십 영향력과 스타일의 파악 · 자신에게 적합한 리더십 행동 습득 	20시간	서울
킴스 컨설팅	스마트 리더십 과정	<ul style="list-style-type: none"> · 새로운 시대에 생존할 창조적 리더십 발굴 · 조직과 조직원을 행복하게 만드는 능력 	28시간	서울

현재로는 국방대학교 리더십학과 최병순 교수팀이 개발한 분대장 리더십 프로그램(최병순 외, 2006: 2-18)을 2학년 2학기에 1박 2일 동안 학생들이 경험하게 하는 것도 이들의 리더십을 향상시키는 유익한 방법이 될 수 있을 것으로 보인다. 이 강좌는 패러다임의 전환과 자기진단, 팀 리더십 이해, 의사소통, 대인관계, 경청·설득 상담기법, 내무생활 문제 진단과 해결, 칭찬·격려·인정 존중을 통한 동기유발 방법 등의 실천학습 프로그램으로 진행되는 것으로 알려져 있다.

군의 조직 환경과 리더십의 패러다임이 과거의 조정경기 방식에서 현재는 급류타기 방식으로 바뀌었기 때문에 부사관에게도 변화된 리더십을 요구한다. 조정경기에서는 선두에 탄 한 사람의 리더가 주위의 상황을 판단하여 지시하는 대로 구성원들은 일사불란하게 노를 젓기만 하면 되었지만, 급류타기에서는 한 사람의 리더의 역할이 더 이상 무의미하고 보트에 탄 모든 구성원들이 자신의 위치에서 최선을 다 하고 구성원들 사이의 움직임이 서로 균형을 이룰 때 보트는 목적하는 곳에 무사히 도달할 수 있다. 리더십 교육은 리더십 개발 프로그램에 관련된 이론을 바탕으로 체계적으로 교육을 실시하면, 단기간의 집중교육만으로도 기대하는 교육효과를 거둘 수 있다는 사실이 세계적으로 유명한 코비

의 리더십 프로그램이나 피닉스 리더십 프로그램들에서 이미 입증되었다. 따라서 리더십 기술이나 실습에 관련된 교육을 군이나 민간 교육기관에서 단기간에 집중적으로 받은 경우에는 15시간을 기준으로 1학점씩 학점을 부여하는 것이 학생들의 리더십 역량 강화에 도움도 주고 자기발전을 위한 교육에 적극적으로 참여할 수 있는 기회도 될 수 있을 것이다.

결국 교육이란 “어떤 일을 할 수 있는 능력”을 배양하는 데 그 목적을 둔다. 그러나 “어떤 일을 할 수 있는 능력”은 “어떤 일을 해야 하는가?”에 대한 분석이 먼저 이루어져야 한다. 다시 말하면 특정 직무나 직책에서 요구하는 역량이 무엇인지를 알아야 한다. 지식기반사회에서 부사관의 전문성을 향상시키기 위해서는 전투수행 능력과 조직관리 능력도 중요하지만 리더십 역량과 인성의 강화가 급선무다. 전문대학 부사관과에서도 우수한 부사관이 지속적으로 군에 획득되도록 하기 위해서는 재학 중에 학생들의 리더십을 향상시키고 직무 기본교육을 실시하는 데 지금보다 많은 투자와 보다 큰 노력을 기울여야 할 것이다. 리더는 리더로서 해야 할 행동을 매일 실천하는 가운데 만들어진다.

초급지휘자인 부사관의 리더십 배양을 위해서는 현재 대학의 정규과정만으로는 부족하므로 교과과정을 대폭적으로 수정하든지 보완하여야 한다. 재정적인 여유가 있는 대학에서는 한국리더십센터나 피닉스리더십센터와 같은 민간 교육기관의 리더십 교육 프로그램에 부사관과 학생들을 파견하거나, 이들 기관에 학생들을 위탁교육 시키는 것도 진지하게 검토해보아야 할 것이다.

V. 결론

본 연구에서는 부분적 주제를 깊이 있게 다루기보다는 기존의 리더십 연구에서 시도한 적이 없는 전문대학 부사관과 재학생에게 리더십 교육을 어떻게 시킬 것인가에 대한 문제 제기에서 시작하였다. 그러나 이 연구에서 제시하는 내용들이 그 자체로 완전하다고 볼 수는 없으며, 지속적으로 관심을 가지고 연구를 계속해야 할 것으로 생각한다. 신세대 병과 같은 또래인 부사관과 졸업생이 병역의 의무와 취업을 동시에 해결하고자 군에 입대하여 초급지휘자로서의 임무를 수행하기 위해서는 제도적인 뒷받침도 중요하지만 본인 스스로가 병을 통솔하는데 필요한 리더십 기법을 갖추어야 할 것이다.

미래에는 군의 조직 구성원 한 사람 한 사람 내면의 변화로부터 군 조직 전체의 변화가 시작될 것이므로 과거의 하향식 명령 일변도의 패러다임으로는 더 이상 효과적인 리더십을 발휘하기가 어렵다. 앞으로 부사관이 리더로서 리더십 가치를 이해하는 것은 단지 시작에 지나지 않고 리더는 이해해야 할뿐만 아니라 그 가치를 신념화하고 행동화하여 부하들이 그것을 받아들이고 그 가치대로 살아가도록 이끌어 ‘강군 육성’에 이바지 하여야 할 것이다.

본 연구를 수행하는 과정에서 직면하였던 한계점은 아래와 같다.

첫째, 이 연구의 결과를 전국의 모든 지역 전문대학 부사관과나 유사학과에 일반화하여 적용하는

데는 한계가 있다. 연구의 대상은 영남이공대학 부사관과에 재학하는 학생들이었기 때문에 특정한 대학의 단면을 전국의 80여개 가까운 전문대학 부사관과의 특성으로 보기는 어렵다.

둘째, 이 연구에서는 현재 전문대학의 부사관과에 다니는 재학생들의 리더십 교육 발전방안에 초점이 맞추어졌기 때문에 부사관과 학생들이 하사로 임관하여 병과 직면했을 때 요구되는 리더십과는 상당한 거리가 있을 것이다. 부사관과 학생들의 리더십 교육 발전방안을 도출하기 위해서는 최근에 대학을 졸업하고 군에 복무 중인 부사관들의 의견도 청취해야 한다고 생각한다. 대학 재학 중에 가졌던 리더십의 관점과 임관하여 부사관이 되었을 때의 생각이 같을 수는 없을 것이기 때문이다. 앞으로의 연구에서는 부사관과 졸업생과 재학생들의 리더십 성향을 다양하게 분석하여 리더십 기법 가운데 어떤 부분을 어떻게 교육시킬 것인지에 대한 연구가 진행되어야 할 것이다.

셋째, 우리 군이나 미군의 리더십 교육 문헌 조사가 대부분 육군 위주로 이루어졌다. 리더십에 관련된 자료나 문헌을 해군이나 공군의 리더십 교육 관계자로부터 얻는 것은 거의 불가능하였다. 향후의 연구에서는 육군뿐만 아니라 해군이나 공군에서 실시하는 부사관의 리더십 교육 실태도 알아보고 해군이나 공군에 복무 중인 현역 부사관들의 의견도 청취할 필요가 있다고 생각한다.

본 연구가 군의 조직에서 필요로 하는 초급지휘자의 리더십 기술을 민간 대학 부사관과 학생들에게 가르치는 방법을 연구하는 출발점이 되어 전국 부사관과에서 학생들의 리더십 역량과 인성을 강화하는 방안을 모색하는 공감대가 형성되기를 기원한다.

참고문헌

- 공원배. 2012. 전투 임무중심 상황 하에서의 리더십 향상방안. 위덕대학교 경영학석사학위논문.
- 권세기. 2011. G세대 병사들의 군 생활 적응도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 육군 제 2작전사령부 병사들을 대상으로. 고려대학교 기업경영학석사학위논문.
- 국방대학교. 2006. 리더십 교육 프로그램 개발.
- 국방부. 2004. 한국군 리더십 진단과 강화방안.
- 김경규. 2007. 초급간부의 리더십 환경분석 및 개선방안. 군사논단. 49: 125-145.
- 김기훈. 2009. 야전부대의 리더십 행동화 방안. 제5회 국방리더십세미나. 국방대학교. 94-95.
- 김수창. 2008. 민간 대학 부사관과의 리더십 교육 실태와 발전방안. 대전대학교 군사학석사학위논문.
- 김원 외. 2003. 조직행동. 서울: 명경사.
- 김중두. 2006. 다산 사상에서 찾는 현대 리더십의 지혜. 제2회 군사학 학술대회 및 국방리더십세미나. 대전대학교 군사연구원. 31-55.
- 김태현. 2007. 부사관 리더십 특성에 관한 연구. 대전대학교 군사학석사학위논문.

- 김형래. 2012. 해병대 리더십 교육체계 구축에 관한 연구. 위덕대학교 경영학석사학위논문.
- 백기복. 2009. 리더십의 이해. 서울: 창민사.
- 백기복, 신제구, 김정훈. 2006. 디지털 시대의 군 리더십 패러다임. 국방리더십저널. 11: 3-5.
- 백락서. 1995. 군대와 사회. 서울: 법문사.
- 신용섭 외. 2004. 리더십의 이론과 실제. 서울: 학지사.
- 신화식 외. 2013. 대학생과 리더십. 서울: 교문사.
- 안기백. 2012. 군 리더십 발전방향에 관한 연구: 중대급 이하 제대 지휘관 및 신세대 장병을 중심으로. 한성대학교 국제대학원 석사학위논문.
- 육군교육사령부. 2000. 간부계발(하사관용) 팸플릿 70-43-2.
- 육군본부. 1999. 부사관 종합발전계획.
- 육군부사관학교. 2007. '07 부사관전문성 계발 세미나(2007. 11. 15).
- 육군부사관학교. 2012a. '12 부사관전문성 계발 세미나(2012. 11. 15).
- 육군부사관학교. 2012b. 육군부사관학교 부사관 교육 과정.
- 윤중기. 2009. 부사관 역할론. 서울: 오성미디어.
- 이민수. 2006. 열린군대와 리더윤리. 서울: 철학과 현실사.
- 이영민. 1991. 장병의식구조 변화와 신 지휘 통솔. 서울: 도서출판 정인.
- 전영룡. 2002. 군 리더십 연구. 육군교육사령부.
- 조인철. 2000. 군 복무 동기부여 방안 연구. 국방대학교 석사학위논문.
- 최병순. 2011. 군 리더십. 경기도: 북코리아.
- 최병순 외. 2006. 분대장 리더십 교육 프로그램 개발. 국방대학교 국방리더십개발원.
- 콜린 파월, 토니 콜츠 지음. 남명성 옮김. 2013. 콜린 파월의 실전 리더십. 서울: 쌤터사.
- 한국국방연구원. 2012. 2012년 국방인력편람.
- 해군교육사령부. 2013. 월간분석자료.
- DEPARTMENT OF THE ARMY. 2002. *The Army Training and Leader Development Panel Report(NCO)*. 22.
- Puryer, Edgar F. Jr. 이민수, 최정민 옮김. 2007. 영혼을 지배하는 리더십. 서울: 책세상.
- Hugo von Freytag Loringhoven. 정토운 옮김. 2006. 전쟁과 리더십. 서울: 황금알.
- Marquardt, M. 2008. *Action Learning in Action*. Davis-Black Publishing.

金守昌: 영남대학교에서 공학 박사학위(논문: DPBAP와 몇 가지 인산 에스테르 화합물로 처리한 폴리에스테르 직물의 방염특성, 1993)를 취득하였고, 2006년에 학교의 방침에 따라 전공을 전환하여 대전대학교에서 2008년에 군사학석사를 취득한 후에 현재 영남이공대학교 부사관·경찰계열 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 군대 리

더십이며 리더십과 직업군인론을 비롯한 군 관련 과목을 강의하고 있다(schang@ync.ac.kr).

투 고 일: 2013년 03월 08일

수 정 일: 2013년 03월 19일

게재확정일: 2013년 03월 23일

A Study on the Leadership Teaching State and Development Program to the Department of Noncommissioned Officer(NCO) on College

Soo Chang Kim

Economical status stagnates and vocational stability, financial aid, retire pension and other benefits made the young noncommissioned officer(NCO) favorable job. It is actual that leadership and academic backgrounds of NCO are insufficient as a beginner military leader. This article reviews the leadership teaching state and development program to the department of NCO on college. Recently importance of NCO has been increasing with the military environmental change. NCO should create a sustainable leadership skill included consultation technique and show influence with a soldier. Loyalty, personal courage, responsibility, respect and ingenuity are generally regarded as military core value and NCO must save them in his mind deeply. Therefore, the college curriculum of the department of NCO needs to be designed to increase student' leadership. It is necessary to prepare leadership program for NCO student on college.

Key words: noncommissioned officer, leadership, influence, teaching program