

經營學碩士 學位論文

訓育要員의 리더십 類型이  
學軍士官候補生 教育 態度 및 成果에 미치는 影響

The effects of a constructor's style of leadership  
on the r.o.t.c's educational attitudes and results

指導教授 安 奇 明

2006年 2月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

李 鍾 男

本 論文을 李鍾男의 經營學碩士 學位論文으로 認准함

委員長 辛 容 尊 (印)

委 員 劉 成 眞 (印)

委 員 安 奇 明 (印)

2 0 0 5 年 1 2 月

韓國海洋大學校 大學院

海 運 經 營 學 科

# 목 차

Abstract .....	vi
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>1</b>
제 1절 문제의 제기 및 연구의 목적 .....	1
제 2절 연구의 방법 및 구성 .....	5
<b>제 2장 이론적 배경 .....</b>	<b>7</b>
제 1절 리더십의 정의 및 이론 .....	7
1. 리더십의 정의	
2. 리더십 이론	
(1) 특성이론	
(2) 행동이론	
(3) 상황이론	
제 2절 군 조직의 특수성과 리더십 .....	22
1. 군 조직의 특수성	
2. 군 조직에 있어서의 리더의 자질	
제 3절 군 조직의 리더십과 직무태도 및 성과 고찰 .....	30
<b>제 3장 연구의 설계 .....</b>	<b>35</b>
제 1절 연구모형 .....	35
제 2절 연구가설 .....	40
1. 가설의 설정	
제 3절 변수의 조작적 정의 .....	42

<b>제 4장 실태조사 및 실증분석</b> .....	45
제 1절 실태조사 .....	45
1. 표본집단의 특성분석	
2. 담당 훈육관의 리더십 유형 분포분석	
3. 리더십 유형이 위생요인에 미치는 영향분석	
4. 리더십 유형이 동기요인에 미치는 영향분석	
제 2절 실증분석 .....	65
1. 담당 훈육관의 리더십 유형 타당성 분석	
2. 담당 훈육관의 리더십 유형 신뢰성 분석	
3. 담당 훈육관의 리더십 유형이 학군사관후보생 교육효과에 미치는 영향 분석	
4. 가설 검증 결과	
 <b>제 5장 결론</b> .....	 89
제 1절 연구결과 요약 .....	89
제 2절 연구의 한계점 .....	92
 <b>참고문헌</b> .....	 93

## - 표 목 차 -

<표 2 - 1> Fiedler 이론의 변수들 .....	11
<표 2 - 2> 의사결정에의 리더 참여정도에 따른 유형분류 .....	13
<표 2 - 3> 위생요인과 동기요인 .....	17
<표 3 - 1> 표본집단의 개인 신분 .....	34
<표 3 - 2> 표본집단의 개인 학년 .....	34
<표 3 - 3> 복종강요 형 .....	35
<표 3 - 4> 명령 형 .....	35
<표 3 - 5> 훈육관실 보고 엄정성 .....	36
<표 3 - 6> 점검의 엄격성 .....	36
<표 3 - 7> 미준수시 처벌 .....	37
<표 3 - 8> 훈련의 엄격성 .....	37
<표 3 - 9> 지시 형 .....	38
<표 3 - 10> 의견 수렴 형 .....	39
<표 3 - 11> 의사결정 존중 형 .....	39
<표 3 - 12> 후보생 문제 관심 .....	40
<표 3 - 13> 개성 존중 .....	40
<표 3 - 14> 훈육관 관심 .....	41
<표 3 - 15> 자율성 보장 .....	41
<표 3 - 16> 믿음 .....	42
<표 3 - 17> 수업의 즐거움 정도 .....	43
<표 3 - 18> 수업 집중도 .....	43
<표 3 - 19> 수업 노력도 .....	44
<표 3 - 20> 학교생활 영향도 .....	44

<표 3 - 21> 후배 전수 정도 .....	45
<표 3 - 22> 자세 1 .....	45
<표 3 - 23> 자세 2 .....	46
<표 3 - 24> 리더쉽 강도 .....	46
<표 3 - 25> 성적수준 .....	47
<표 3 - 26> 성적에 대한 처벌 두려움 .....	47
<표 3 - 27> 지시 이행도 .....	48
<표 3 - 28> 책임감 .....	49
<표 3 - 29> 성취감 1 .....	49
<표 3 - 30> 성취감 2 .....	50
<표 3 - 31> 창의성 .....	50
<표 3 - 32> 자부심 .....	51
<표 3 - 33> 존경심 .....	51
<표 3 - 34> 동경심 .....	52
<표 3 - 35> 자아실현 .....	52
<표 3 - 36> 설문 분석 대상 .....	54
<표 3 - 37> 설문지 구성 .....	55
<표 3 - 38> 담당훈육관의 리더쉽 유형 요인 분석 .....	56
<표 3 - 39> 담당훈육관의 리더쉽 유형 신뢰성 분석 .....	57
<표 3 - 40 ~ 74> 모형 적합도 .....	60 ~ 77
<표 3 - 41 ~ 75> 회귀분석 결과 .....	60 ~ 77
<표 3 - 76> 가설 검증표 .....	78

- 그림 목 차 -

[그림 2 - 1] 리더의 구조주도, 배려 중심 행동 사분도 .....	8
[그림 2 - 2] Fiedler의 리더십 상황모형 변수들 .....	10
[그림 2 - 3] Fiedler의 리더십 모형 .....	12
[그림 3 - 1] 연구 모형 .....	29

## Abstract

### **The effects of a constructor's style of leadership on the r.o.t.c's educational attitudes and results**

Jong-Nam Lee

Department of shipping Management

Graduate School of Korea Maritime University

Due to rapid change of society such as increase in population, diversification of occupation, step-up of women participation in public affairs and globalism modern society, which is consisted of numerous form of organization, shows complicated structure and the reason for being of all the organization is to achieve their goal.

Every organization could establish their basic and systematic scheme in case they have a powerful leader who can encourage general act to achieve their goal. Moreover the main body of every act to achieve their goal should be the leader. As a result of this, leader's importance in the organization have been emphasized among the military organization. The objective of military organization is basically securing independence of a nation, freedom of citizen and peace of nation which means securing national security efficiently , and this fact could be quite important.

Making allowance for this matter, study for r.o.t.c's, which produced more than 100 navy officer in a year, educational results means important fact for command strength of Korean navy.

The objective of this study is understanding of how the instructor's leadership affect to the r.o.t.c's educational results. To study this I divided instructor's leadership by two way and look into how the leadership affect to the efficiency of r.o.t.c's educational results by

hygienic primary factors and motive factor.

To study, I built up two hypothesis and carried out survey to 217 navy and marine r.o.t.c in korea maritime university and then analyze the data by frequency analyzing method.

To sum up the result of study, firstly, r.o.t.c's hygienic primary factors, for example attitude of classwork ,school life, personnel relationship and school mark, shows positive result when instuctor's leadership type take careful concern to rather than hierarchic, secondly r.o.t.c's motive factors, for example sense of responsibility, sense of accomplishment and self perfection shows positive result when instuctor's leadership type take careful concern to rather than high hierarchic.

This means when we look into r.o.t.c's educational effect under case of instructor's leadership type, r.o.t.c's attitude and educational effect shows positive way, when they are instructed by gentle and careful instructor. Therefore this present us effective way in case of the educational method is gentle and careful in relationship between trainor and trainee.

# 제 1 장 서 론

## 제 1절 문제의 제기 및 연구의 목적

인간은 태어나서 죽을 때까지 작게는 가족에서부터 시작하여 수없이 많은 조직 속에 몸담고, 그 조직 속에서 인정받기 위해서 많은 시간을 소비하며 또한 거기서 스스로의 자아실현을 위해 끊임없는 노력과 투쟁을 하게 된다.

현대 사회는 인구의 증가, 직업의 다양화, 여성의 사회 참여도 증대 등의 급격한 사회 변화로 인해 무수히 많은 형태의 조직으로 구성된 복잡한 조직 사회를 이루고 있다. 이러한 수많은 조직들이 존재하는 공통의 이유는 그 조직의 목표를 달성하기 위함이다.

조직의 특성에 따라 그 조직의 목표를 달성하기 위한 전제조건으로는 구성원의 학력, 자본, 경쟁력, 창의성 등 많은 조건들이 있겠지만 그 조직의 목표달성을 위한 전반적인 행동들을 이끌어 낼 수 있는 힘 있는 리더가 있어야 목표달성을 위한 기초적이고 체계적인 틀이 마련되는 것이다. 또한 목표달성을 위한 모든 행위의 주체가 리더가 되는 것이다.

조직화와 전문화가 가장 큰 경쟁력이 되고 있는 현대사회에서는 훌륭한 리더의 상황에 맞는 적절한 리더십이 가장 큰 무기라고 해도 과언이 아닐 것이다.

특히 군 조직은 외부의 군사적 위협과 침략으로부터 국토를 방위하고 국가의 주권과 국민의 생명, 재산 보호를 그 존재 목적으로 하고 있다. 이러한 목적의 달성을 위한 군대의 역할과 임무는 외부의 군사적 위협을 분쇄할 수 있는 강력한 전투력의 육성과 보존에 있다고 할 수 있다. 아울러 군이 배양해야 할 전투력은 일정한 형태를 갖추고 있는 병력, 장

비, 물자, 전투시설 등의 유형전력과, 군인이 전투에서 승리하기 위해 인간으로서 발휘 할 수 있는 육체적, 정신적 능력과 내재적 가치가 결합된 총화로서, 형태는 없으나 분명히 그 실체와 가치가 존재하는 전술전기, 전투의지 등의 무형전력 두 가지로 구분할 수 있다.

이러한 군대에서의 리더쉽의 중요성을 생각해 볼 때, 그것은 두 말할 것도 없을 것이다. 전쟁에서의 승패는 강도 높은 훈련과 선진화된 무기에 기인하는 것이 아니라 상관의 정당한 명령과 부하의 절대적인 복종이 우선되어야, 즉 군대에서의 기본 틀이 바로 서야 전쟁에서의 승리의 요건이 되는 것이다. 원활한 명령과 복종은 상관, 즉 군대에서의 중추적 역할을 담당하는 장교의 뛰어난 리더쉽에서 나오는 것이다.

학군사관후보생 양성교육은 해군 창설시기와 그 맥을 같이하고 있고 해군은 기술군으로서 장교의 역할이 어느 군에 비해 막중하다고 할 수 있다. 초급장교의 공급원은 3가지로 구분 할 수 있는데 그 하나가 사관학교 졸업생, 그 다음이 학군사관후보생 출신이며 또 하나는 학사출신 장교라 할 수 있다. 그 중 전투병과 장교는 사관학교 출신과 학군사관후보생 출신으로 구성되며 기행병과는 주로 학사출신 장교로 충원되고 있다. 전투병과 초급장교는 전투부대 분대장으로서 막중한 임무를 부여 받게 되므로 다양한 상황에서 이에 대처할 수 있는 전술전기, 판단력 및 지휘능력이 갖추어져 있어야 한다. 대부분의 일반 사람들이 장교라 하면 사관학교 출신이 주축이고 가장 우선이다 라고 생각하기 쉬우나 군에서의 초급장교들의 역할 면에 있어서 학군사관후보생 출신의 장교들도 사관학교 출신 장교들과 대등한 중요한 임무와 역할을 담당하고 있다.

이러한 점을 감안 할 때 해군 소위 임관자 중 매년 100명 이상(해군 사관학교 약 150명, 학사장교 약 300명)이 배출되는 학군사관후보생에 대한 체계적인 정신교육은 우리나라 대양해군의 전투력 상승에 중요한

영향을 미칠 수 있을 것이다.

1970년대 이후 급속한 경제성장과 사회복지 향상으로 장병들의 생활 및 교육수준향상, 의식구조와 가치관의 변화, 그리고 육구의 고급화와 다양화 등 제반 지휘통솔 환경이 변화함으로써 명령지시 일변도의 권위주의적 지휘통솔에는 많은 문제점이 대두될 수 밖에 없었다. 더욱이 현재 초급장교로 임관하는 학군사관후보생은 1980년대 초에 출생한 이들로 이들은 개성이 강하고, 개방적이며, 경제적인 풍요 속에서 부족함이 없이 자란 이들이 대부분이다.

이러한 세대의 학군사관후보생을 교육하는 주체는 바로 현역 장교인 훈육요원이다. 해군, 해병 훈육요원들은 대부분 중위 또는 대위 보직자이며, 함정, 육상, 야전 등의 실무부대에서 우수한 근무성적을 평가받은 자들로 해당 학교 출신이 주류를 이루고 있다. 그들은 군대의 기간인 장교를 양성하는 교육부대의 교육요원으로 막중한 사명감과 자부심으로 후배 장교를 교육훈련 한다는 자세를 견지하여 학군사관후보생 교육에 최선을 다해야 하는 장교들이다. 또한 최근에는 장교 양성교육에 대한 중요성이 더욱 부각되어 대부분 전역 예정자들로 구성된 학군단 훈육요원들이 장기 근무자들로 바뀌어 가고 있는 추세이다. 이는 후보생 교육과 전역 준비를 동시에 해야 하는 기존의 훈육요원들을 좀더 자질이 우수하고 책임감 있는 장기근무 훈육요원들로 보직하기 위한 정책이라고 해석된다. 훈육요원의 주 임무는 전문화된 군사교육을 가르치는 것과 더불어 학군사관후보생들이 자신을 보고 배울 수 있는 그야말로 국가에서 필요로 하는 해군장교의 상을 가르치는 것이다. 군사학에 대한 전문지식과 시대변화에 따른 지휘통솔 기법으로 실무에서의 리더로서의 리더쉽을 가르치는 이 훈육요원들은 해군에 있어서 작전 수행 이상의 중요한 역할을 담당하는 정예 요원들이라 할 수 있을 것이다.

이상의 내용을 정리하면 장차 장교로 임관하여 뛰어난 리더십을 발휘해야 하는 학군사관후보생의 교육의 주체인 훈육요원의 리더십에 대한 연구는 매우 중요한 의미를 가진다고 할 수 있다. 그러나 군 조직 또는 학군사관후보생에 대한 기존 연구들을 살펴 보면 훈육요원의 리더십에 대한 연구는 미진한 실정이다. 또한 훈육요원의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생의 교육태도 및 교육성과와의 관련성을 증명하는 연구 또한 부족한 실정이다.

따라서 본 논문의 연구 목적은 훈육요원들의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생들의 교육 태도 및 성과를 파악하여 가장 효율적인 리더십으로 학군사관후보생들을 교육함으로써 임관 전 그들의 학교생활, 대인관계, 책임감, 성취감, 리더십 등을 향상시킬 수 있는 방법을 모색하고 임관 후 실무에서의 뛰어난 적응능력으로 부하 장병들을 통솔함과 동시에 타 출신(사관학교, 학사장교) 장교들보다 뛰어난 리더십을 발휘할 수 있는 능력을 향상시키기 위한 방안을 모색하는데 목적을 두고 있다.

또한, 실증분석을 통해 드러난 학군단 교육의 문제점을 개선 발전시키고 학군사관후보생 생활을 통해 변모되는 학군사관후보생들의 의식을 면밀히 파악하여 학군단 교육 및 훈육요원들의 훈육방식에 적용시켜 ‘정예 초급장교 양성’ 이라는 학군단 교육목표 달성에 이바지하기 위함이다.

## 제 2절 연구의 방법 및 구성

본 연구의 연구방법으로는 문헌적 연구와 실증적 연구를 병행하였다. 먼저 문헌연구에서는 여러 학자들이 말하는 리더십의 정의에 대해 나열하였으며, 리더십의 제이론 중 특성이론, 행동이론, 상황이론에 대한 문헌조사를 실시하였다. 또한 본 연구의 배경인 군 조직의 특성과 군 조직에 있어서의 리더의 중요성에 대한 문제를 제기 하였다. 실증연구에서는 H대학교 해군·해병 학군사관후보생 217명을 대상으로 설문조사를 실시하여 실증분석을 하였다.

본 논문은 다음과 같이 다섯 개의 장으로 구성되었다.

제 1장 서론에서는 복잡하고 조직화 된 현대사회에서의 리더의 중요성과 적의 침략으로부터 국민의 생명과 재산을 보호해야 하는 군 조직에서의 리더의 중요성에 대한 문제를 제기하고, 본 연구의 목적인 학군단 훈육요원의 리더십과 그에 따른 학군사관후보생의 교육태도 및 교육성과에 대한 연구의 필요성을 제시 하였다.

제 2장에서는 리더십에 대한 여러 학자들의 정의를 종합하여 개념을 도출하고 기존의 리더십에 대한 제이론들로 특성이론, 행동이론, 상황이론에 대한 문헌조사를 실시하였다. 그리고 군 조직의 특성과 군 조직에 있어서의 리더십의 중요성, 리더의 자질 등에 대하여 기술하였다.

제 3장에서는 연구의 설계로 군 조직 및 학군사관후보생에 대한 기존 연구들을 토대로 본 연구의 목적을 달성하기 위한 연구모형을 설정하고, 훈육요원의 리더십 유형을 오하이오 주립대학의 연구에 의한 구조주도형과 배려형으로 설정하고 그에 따른 학군사관후보생의 교육태도 및 교육성과에 대한 두 가지 가설을 설정 하였다.

제 4장에서는 실태조사 및 실증분석으로 먼저 실태조사에서 서베이

리서치(Survey Research) 중 설문지법을 이용하여 설문지 구성은 해군, 해병 학군사관후보생에 대한 개인 특성 정보 2문항, 구조주도형 및 배려형 두 가지의 리더십 유형에 대하여 각각 7문항으로 구성하였고, 훈육요원의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생의 교육태도 10문항, 교육성과 20문항으로 구성하였으며, 설문지의 각 문항은 모두 5점 척도 측정을 실시 하였다. 실증분석에서는 훈육요원의 리더십 유형에 대한 타당성 및 신뢰성 분석을 실시하고 리더십 유형이 학군사관후보생 교육태도 및 교육성과에 미치는 영향력 검증을 위하여 다변량 회기분석(Multiple Regression Analysis)방법을 사용하였다.

제 5장 결론에서는 실태조사 및 실증분석의 결과로 산출된 연구결과를 요약하고 본 연구에 대한 한계점과 리더십 유형 및 학군사관후보생 교육에 대하여 향후 추가로 연구되어야 할 연구 과제를 제시하였다.

## 제 2 장 이론적 배경

### 제 1절 리더십의 정의 및 이론

#### 1. 리더십의 개념과 변천

##### 가. 리더십의 개념

리더십에 대한 정의는 매우 다양해서 이를 규정하려는 학자들의 목적이나 전문적인 연구관점과 방법 및 강조하는 측면에 따라 그 견해가 다르므로 리더십의 용어를 한마디로 정의하기는 불가능하다고 할 정도로 그 의미가 다양하게 사용되고<sup>1)</sup> 있다.

피고스(P.Pigors)는 『리더십이란 특정한 성격의 소유자가 공통의 문제를 추구하는데 있어서 그의 의지, 감정 및 통찰력 등으로 다른 사람을 이끌고 다스리는 특성』이라 하였고<sup>2)</sup>, 테리(G.R.Terry)는 『리더십이란 구성원들이 집단 목표를 위해서 스스로 노력하도록 구성원들에게 영향력을 행사하는 활동』이라 하였고<sup>3)</sup>, 알포트(H.Allport)는 『리더의 영향력과 부하간의 인간관계를 중심으로 하여 집단 상황에 크게 변화를 가져오는 활동』이라 하였고<sup>4)</sup>, 알포드(L.P.Alford)는 『리더십이란 집단 구

1) Bennis W.G, "Leadership Theory and Administrative Behavior," The Problem of Authority, Administrative Science Quarterly, 1959, pp259 - 260.

2) P.Pigors. "Leadership or Domination", Boston : Houghton - Mifflin co., 1953, p.127.

3) G.R.Terry, Principle of Management, 3rd.ed, Homewood, Ill : Richard D.Irwin, Inc., 1960, p.493.

성원으로부터 최선의 행동을 자발적으로 이끌어 낼 수 있는 능력이다.』 하였고<sup>5)</sup>, 사젠트(S.S.Sargent)는 『리더쉽이란 집단의 어떤 특정한 개인과 구성원들 간의 사회적 상호작용의 형태이고 리더와 구성원들 간의 역할행동』이라 하였다<sup>6)</sup>.

앞에서 리더쉽에 대한 정의는 매우 다양하다고 언급하였으나, 이상의 리더쉽에 대한 정의들을 종합하여 분석해 보면 그 주된 내용은 다음과 같다.

가. 리더가 갖는 성격의 특성

나. 구성원에 대한 영향력

다. 집단 상황

라. 리더에 의한 구성원간의 상호작용

상기 네 가지 사항을 종합해 보면 리더쉽이란 주어진 상황 속에서 조직에 영향력을 행사하는 리더와 그 영향력의 영향을 받는 구성원들과의 목표달성을 위한 상호작용 관계라 할 수 있다.

## 나. 리더쉽의 변천

리더쉽에 대한 초창기의 연구는 효과적인 리더에게는 남과 다른 개인적인 특성이 있다고 생각하고 이러한 개인의 특성을 추출하려고 노력하였다. 그러나 이 특성이론은 리더의 공통적인 특성을 추출하는데 실패하고 성공적인 리더쉽과 리더의 특성간에 나타나는 리더의 행동을 관찰하

---

4) H.Allport, *'Social Psychology'*.(Boston : Houton Mifflin Co., 1924), p.419.

5) L.P.Alford, *Principle of Industrial Management*, N.Y. : Mcgrowhill Book co., 1966, p.109.

6) S.S.Sargent, *Social Psychlogy*, N.Y. : The Ronald Press co, 1950, p.297.

는 방향으로 변모되었다. 그러나 리더십의 효과성이라는 관점에서 행동 이론 또한 실망을 안겨주게 되었고 어떤 상황에서도나 유효한 유일 최선의 리더십 유형은 없는 것이며 리더의 행동이 구체적인 상황에 가장 잘 부합할 때 리더십은 효과적인 것이 될 수 있다는 상황이론에 초점을 두게 되었다.

이상의 내용에 대한 여러 이론들을 보다 쉽게 이해할 수 있도록 그 흐름을 파악해 보면 다음과 같다

첫째, 리더의 특성에 착안한 접근방법(trait approach)은 리더십에 대한 초창기의 연구로 효과적인 리더에게는 남과 다른 개인적 특성이 있다고 생각하고, 그 특성을 추출하려고 노력하였다. 즉, 훌륭한 리더가 되려면 어떠한 개인적 특성을 가지고 있어야 하는가를 알아내고자 노력했던 것이다. 이것을 “리더의 특성에 착안한 접근방법” 이라고 한다.

그러나 이 특성이론은 리더들의 공통적인 특성을 추출해내지 못하고 성공적인 리더십과 리더의 특성간에 나타나는 관련성이 별로 발견 되지 않고 곧 한계에 부딪치게 되었다.

특성이론의 대표적인 학자는 테드(O.Tead)와 버나드(C.I.Banard)가 있다.

둘째, 리더의 행동에 착안한 접근방법(behavioral approach)은 리더의 특성추구에 실패한 리더십 연구에 뒤이어 밖으로 드러나는 리더의 행위를 관찰하는 방향으로 진행되었다. 이러한 성과를 나타내는 리더의 지속적인 행동양식간의 관계를 규명하고자 한 것이다. 따라서 이들은 리더의 행동에 착안하여 리더십의 유형을 연구대상으로 삼게 되었다.

이것을 “리더의 행동에 착안한 접근방법” 이라고 한다.

셋째, 상황에 착안한 접근방법(situational approach)은 리더십의 유형에 관한 초기의 연구들은 가장 이상적인 유일, 최선의 리더십을 발견

하는데 집중되어 있었으며 그와 같은 연구결과가 리더십의 유효성이란 관점에서 실망을 안겨주게 되자, 학자들은 리더가 처한 상황변수가 다르면 효율적인 리더십 유형도 달라진다는 것을 깨닫고 연구를 진행하게 되었다. 거기서 등장하게 된 것이 “상황에 착안한 접근방법”이다.

여기에서는 어떤 상황에서나 유효한 최선의 리더십 유형은 없는 것이며, 리더의 지도형태가 구체적인 상황에 가장 잘 부합 할 때 리더십 유형은 상황에 따라 결정되어야 한다고 보게 된 것이다. 이것을 상황에 착안한 접근방법이라고 한다. 70년대 이후에 상황이론이 많은 각광을 받고 있지만 이것만으로도 리더십의 완전한 개발방안이 밝혀지지 않았다. 그리하여 최근 리더십에 대한 전반적인 이론이나 개발방안은 이상의 여러 이론들을 종합하는 관점에서 전개되어 가고 있다.

## 2. 리더십 이론

### 가. 특성이론

리더십 연구에 있어 가장 오랜 역사를 가지고 있으며, 연구의 초기에 많은 연구자들은 “리더는 태어나는 것이지 만들어 지는 것이 아니다.”라고 믿었다. 이 이론은 리더들이 공통된 특성을 가지고 있다는 가정하에 시작 된다. 즉 리더가 되는 것은 개인이 천성적으로 타고나는 자질 때문이므로 이들의 특성을 파악하면 리더십의 본질을 규명할 수 있다는 관점이라고 할 수 있을 것이다.

특성이론은 1920 ~ 1950년대 미국에서 주류를 이루던 연구흐름으로 초기에는 주로 사회적으로 인정받는 사람들을 대상으로 연구를 시행하여 ‘위인이론(great man theory)’로 불렸으나 차차 기업체의 경영자를 대

상으로 그들의 리더십 특성을 연구하는 경향을 가지게 되었다.

이러한 리더가 갖추어야 할 특성으로 테드(O.Tead)는 체력과 지구력, 목적의식과 지도력, 열의, 사교성, 성실, 기술적 숙련, 결단력, 지능, 교습기술, 신념 등 이 10가지<sup>7)</sup>를 들었으며, 바스(B.Bass)는 육체적 특성, 자신감, 결단성 및 표현 능력, 관리 능력, 책임감 및 성취의욕 등<sup>8)</sup>을 들었다. 또한 스토그딜(R.M.Stogdill)은 신체적 특성, 사회적 배경, 정신적 능력, 개성, 과업과 관련된 특성 등<sup>9)</sup>을 주장 하였다. 다비스(Davis)는 지능, 사회적 특성과 폭, 내적 동기부여와 성취욕구, 인간관계의 태도 등으로 4가지 범주가 리더의 특성과 관련되어 있다고 주장하였으며, 버나드(Barnard)는 박력과 지구력, 결단력, 설득력, 지적능력이 리더들의 특성이라는 연구결과를 발표 하였다.

이 같은 주장 및 연구결과는 성공적인 리더와 평범한 사람을 구분하는 지능, 사회적, 경제적, 육체적 특징 등이 선천적으로 타고나는 것이므로 리더의 지위를 위한 리더십 개발훈련은 소용이 없다는 것을 암시하는 것이다. 단지 리더적 특성을 지닌 사람들만을 구별하여 훈련하는 것이 유용하다는 결론을 도출하는 것이다.

이상의 여러 학자들의 견해를 종합하면 선천적으로 탁월한 자질을 부여받은 인간이 위대한 인간이고, 역대의 리더였다는 의미에서 현실적인 자질을 갖추는 것이 리더십의 요건이라고 보았다고 할 수 있다.

하지만 이 특성이론에는 한계점이 있다. 스토그딜(R.M.Stogdill)은 리더의 신체적 특성을 연구하면서 키 크고 힘이 센 사람이 지배자적 체

---

7) O.Tead, *The Art of Leadership*, N.Y. : McGraw Hill, 1935, p. 82.

8) B.Bass. "Leadership and performance beyond expectations"(N.Y. : The Free Press., 1985).p.21.

9) R.M.Stogdill, *Handbook of Leadership*, N.Y. : The Free Press, 1974, pp.7-15.

질인 것 같다고 말하고 있지만 나폴레옹, 히틀러, 간디, 박정희 등은 모두 작은 체구였다. 또한 구이셀리(E.E.Guiselli)라는 학자는 박력있고 두터운 신임을 얻는 사람이 훌륭한 리더가 된다<sup>10)</sup>고 하지만 보통사람 중에 신임을 더 얻고 추진력이 더 강한 사람이 있는데도 리더는 엉뚱한 사람이 되는 것을 흔히 본다.

이렇듯 이론적으로 위인 모델이 별도로 있는 것이 아니며 리더쉽의 원천이 위인 자신에게 있다고 단호하게 결론지을 수 없는 것이다.

## 나. 행동이론

리더특성이론과는 정 반대로 리더쉽 행동이론에 의하면 리더는 만들어 지는 것이지 선천적으로 가지고 태어나는 것이 아니라는 이론이다. 즉 「리더의 특성을 예측, 확인하여 리더쉽 유효성과 연결지으려는 특성 이론에 대한 불만과 리더는 타고난 것이 아니라 교육 훈련에 의해서 개발될 수 있다는 생각의 구체적 표현으로 나타난 것」<sup>11)</sup>으로 생각되어 지는 이론이다.

행동이론 학습할 수 있는 것이기 때문에 이 이론에 의하면 리더쉽 행동을 적절히 교육만 시킨다면 보다 유효한 리더가 탄생될 수 있으리라는 가정을 세울 수가 있다. 그러나 실제로는 어느 한 상황에 적합한 리더행동이 반드시 다른 상황에도 적합한 것은 아님이 조사 결과 밝혀졌다.

### (1) 리피트와 화이트의 리더쉽 연구

1930년 레빈(K. Lewin)의 지도하에 리피트와 화이트(R. Lippitt & R. White)는 10대 소년들을 대상으로 리더쉽을 연구하기 위하여 리더쉽을 권위형, 민주형, 자유 방임형으로 나누었다.<sup>12)</sup>

10) E.E. Guiselli and D.A. Jonson, "Need Satisfaction Managerial Success, and Organizational Structure," Personal Psychology, no.23, 1976,p.569.

11) 김남현, 전계서, p.51.

여기서 권위형 리더십이란 집단행동과 관련된 거의 모든 의사결정을 지도자 혼자서 행하는 리더십을 말하고, 민주형 리더십은 의사결정 권한을 부하들에게 대폭적으로 위임하는 리더십이며, 자유방임형 리더십은 지도자가 부하의 손에 의사결정의 권한을 완전히 위임하는 리더십을 말한다.

이를 표로 정리하면 아래 <표 2 - 1> 과 같다.

종 류	권위형 리더십	민주형 리더십	자유방임형 리더십
결정	방침은 리더(선생)에 의해 결정되고 성원(학생)에게 강요된다	방침은 필요시 리더의 도움을 받아 집단 동의에 의해 결정된다.	집단이나 학생이 좋은 데로 자유롭게 결정하게 하고 리더는 통제하지 않는다.
목표	리더에 의해 성원의 활동이 그때그때 제시 되고 성원의 앞날에 대해서 잘 모른다.	목표는 제시된 여러 가지 중에서 집단이 선택한다.	활동이 있을 뿐만 알려줄 뿐 일에 대해 알기알부 하지 않는다.
리더의 참여	리더가 해야 할 일이나, 같이 일 할 자등을 정하고 불평을 하지 못하게 한다.	일의 분담을 리더가 암시만 하고 효과적인 방법을 성원들이 정한다.	리더는 전혀 참여하지 않는다.
리더의 위치	리더는 개인적 감정으로 칭찬이나 비판을 한다. 그 외는 집단에서 분리되어 있다.	실질적 일은 안하나 객관적으로 비평하고 리더는 성원으로 활동한다.	어떤 종류의 비판도 하지 않고 일에 대하여 강요하려고도 하지 않는다.

자료 : 김명훈, 리더십론, 대왕사, 1980, p. 111.

## (2) 오하이오 대학의 연구

리더십 행동의 두 차원으로 스토크딜(R.M. Stogdill)과 플레이스만

12) 양순필, 전계서, p. 10.

(E.A. Fleishman)은 150개 설문을 통해 리더 행동을 크게 두 가지로 분류했다. 첫째가 배려형이라 하여 부하에 대해 신경을 많이 써주고 항상 편하게 해주며 그들로부터 신뢰를 얻는 리더를 말하며 둘째는 구조주도형이라 하여 부하가 해야 할 업무의 계획과 실천방침에 대한 구조를 주도적으로 잘 설계하고 배분을 잘 함으로써 업적을 많이 내게 하는 리더<sup>13)</sup>로 나누었다.

이상의 주장을 오하이오 대학에서는 다음과 같이 연구하였다.

		구조주도		
배 려	고	-구조 + 배려	+ 구조 + 배려	
	중	-구조 - 배려	+ 구조 - 배려	
	저			
		저	중	고

[그림 2 - 1] 리더의 구조주도, 배려 중심 행동 사분도

구조주도적 리더쉽은 부하의 성과환경을 구조화하는 리더쉽 행동으로서, 부하의 과업을 설정·배정하고 부하와의 커뮤니케이션 패턴과 절차도 명백히 하는 한편, 성과도 구체적으로 정확하게 평가하는 행동 스타일을 말한다.

그 반면에 배려적 리더쉽은 부하와의 관계를 중요시하고, 리더-부하 및 부하들 사이의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중, 그리고 상호협조를 조성하는 데 주력을 기울이는 리더 행동을 뜻한다.<sup>14)</sup>

13) E.A. Fleishmann, E.F. Harris, "Patterns of Leadership Behavior Related to Employee, Grievance and Turnover," *Personal Psychology*, vol.15,1962,p.45.

14) 송미섭·나동환, 전계서,p.356.

실제 연구에서 나타난 결과에 의하면 이들 네 가지 스타일 유형 중 어느 유형이 가장 좋다는 결론을 내리기가 매우 어렵다. 일반적으로 높은 구조 주도적 그리고 높은 배려적 리더 행동이 높은 집단성과 높은 만족감을 가져오는 결과를 보였으나, 또 일부 연구결과에서는 높은 구조주도적-배려적 리더십 스타일이 높은 결근율과 고충 처리율 등의 역기능적 효과도 나타내고 있다.<sup>15)</sup>

이상과 같이 리더십의 행동이론은 집단이 어떤 상황 하에서 리더의 행동에 의해서 구성원들의 역할이 구분되고 나아가 리더와 구성원들 사이에 생기는 긴장, 갈등을 해소하여 집단의 목표달성을 위하여 연구되는 이론이라 할 수 있다.

이러한 리더십에 대한 행동적 접근 방법은 리더십 행동을 구성원들이 지각한 행동만을 강조할 뿐만 아니라 행동에 대한 원인 규명을 등한시하고, 특정 상황에서 관찰된 리더십 행동이 다른 상황에서도 그렇게 작용된다고 보는 한계를 가지고 있다.

즉, 행동이론은 리더가 과업과 인화에 얼마나 관심을 두느냐하는 2차원적인 접근 방법으로 주로 리더의 행동이 조직 구성원들에게 어떤 영향을 미치는가에 주안점을 둔 반면 조지구성과 외부 환경이 리더에게 미치는 영향을 고려하지 않았다. 따라서 리더십 이론은 리더와 조직 구성원 및 상황간에 상호작용을 중시하는 상황이론으로 접근하게 된다.

#### 다. 상황이론

과업 중심 리더나, 인간 중심 리더의 문제는 ‘리더십의 효율성은 리더에 달렸다.’ 즉, Good leadership = f(Leader)의 관점에서 본 것이다. 그러나 상황이론은 리더와 상황이 잘 맞아떨어져야 성과가 높다는

---

15) 정영철, 전계서, p.14.

Good leadership = f[리더(Leader) × 상황(Situation)]의 관점에서 리더쉽을 다룬다. 즉 이상적 리더의 유형이 독립적으로는 존재하는 것이 아니라 상황에 알맞은 것이라면 독재적 리더쉽도, 방임형 리더쉽도, 과업중심 리더쉽도 높은 성과를 올릴 수 있다는 설명이다. 즉 북종에만 익숙한 아프리카 오지의 부족에게는 민주적인 족장은 좋은 업적을 못 낼 것이라는 뜻이다. 그렇다면 리더쉽에서의 상황이란 무엇인가?

상황을 구하는 요소들은 주로 다음과 같은 것들이다.

- 부하 : 그들의 태도, 가치관, 습성, 업무처리능력과 지식수준
- 조직 : 조직 분위기, 규범, 제도와 규칙, 응집성, 시간적 여유 등
- 과업 : 업무의 종류, 난이도, 복잡성 등

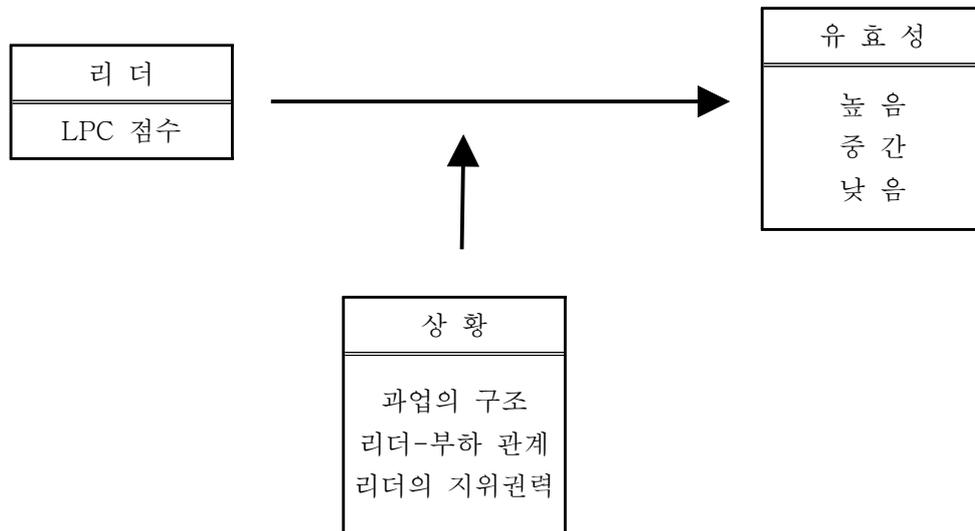
이런 사전 지식을 가지고 중요한 상황이론 몇 가지만 살펴보자.

#### (1) Fiedler의 모델

상황이론을 대표하는 피들러(Fiedler)는 군 지도자, 교육계 지도자, 산업계 지도자 등을 대상으로 하여 16년에 걸쳐 50회의 연구결과를 종합하여 발표하였다. 그의 이론은 세 가지 상황적 여건과 리더의 두 가지 유형을 결부시켜 제시된 모델이다. 자세히 하면 그의 이론은 과업 중심형과 인간관계 중심형 중에서 어느 유형이 적당한가는 그때의 리더와 성원관계(leadership - member relation), 직무구조(job structure), 직위권력(position power) 등의 3가지 상황변수가 리더에게 유리한가의 여부에 달려있다고 주장하였다. 즉, 리더쉽의 특성이 얼마나 효과적인가 하는 것은 리더에게 그 상황이 얼마나 호의적인가 하는데 따라 결정된다는 것이다.(Fiedler, 1967)

Fiedler가 주장하는 리더상과 상황의 측정방법은 우선 리더상은 인간

중심형과 과업중심형의 단일차원으로 취급하였는데 이를 알아내기 위해 서 설문을 이용하여 LPC(Least Preferred Co-Worker)점수를 측정하여 가장 같이 일하고 싶지 않은 동료에게 주는 점수가 높으면 인간관계지향형, 낮으면 과업지향형으로 구분 하였다. 상황 측정은 다음의 세가지 변수를 측정하여 리더에게 유리한 상황에서부터 가장 불리한 상황까지 8가지 경우로 분류하였다. 그런 다음 각각의 상황유형에 따라 적합한 리더쉽 유형도 있다고 주장하고 있다.



[그림 2 - 2] Fiedler의 리더쉽 상황모형 변수들  
 자료 : 임창희, 『조직행동』, 1999, p.229.에서 인용

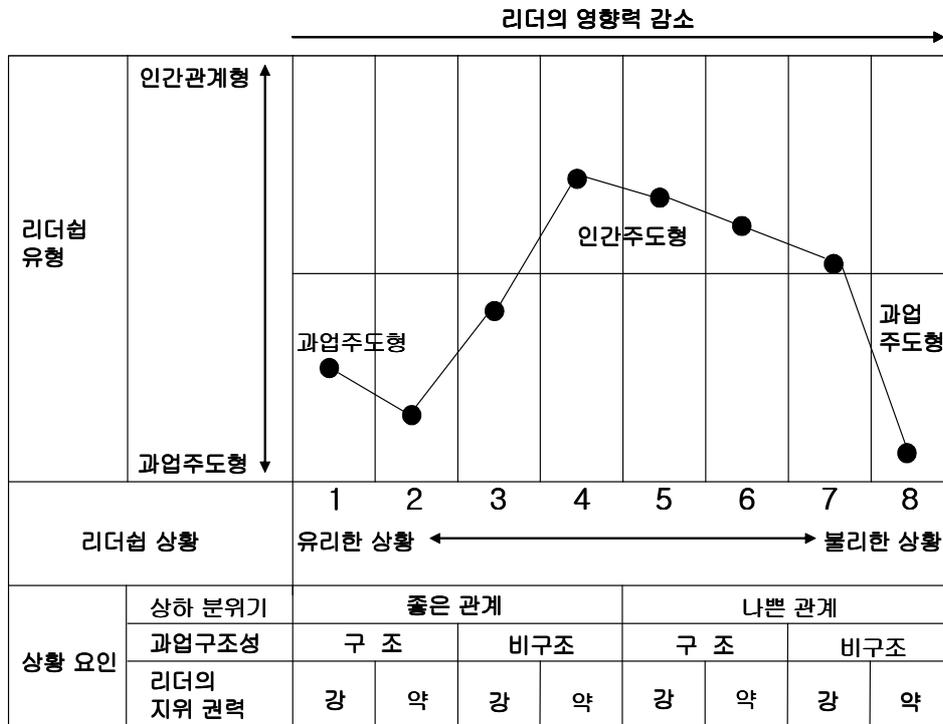
상황변수를 살펴보면 세 가지의 변수가 제시된다. 구체적으로 ‘리더-구성원 관계’, ‘직무구조’, ‘직위권력’ 이다.

이를 요약하면 <표 2 - 1>과 같다.

<표 2 - 1> Fiedler 이론의 상황 변수들

변 수	정 의
리더-구성원 관계	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 집단의 구성원들이 리더를 신뢰하고 좋아하며 그의 말을 기꺼이 따르려는 정도를 뜻하며, 가장 주요한 상황변수</li> </ul>
직무구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 과업의 요구조건들이 얼마나 명백히 정해져 있는 가 하는 것</li> <li>○ 과업을 수행하는데 사용될 수 있는 과업수행 방법의 수</li> <li>○ 과업을 수행하고 나서 그 결과를 알 수 있는 정도</li> <li>○ 과업에 대한 최적의 해답이나 결과가 존재하는 정도</li> </ul>
직위권력	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 리더가 갖고 있는 직위에 집단구성원들을 지도하고 평가하고 상과 벌을 줄 수 있는 권한이 주어진 정도</li> </ul>

이상의 상황요인에 대한 경우의 수를 생각해 보면 [그림 2 - 3]과 같이 8가지 조합유형이 만들어 질 수 있는데 피들러의 현장조사 결과에 따르면 조합 1, 2, 3, 7, 8의 경우에는 일 중심의 리더쉽이, 조합 4, 5, 6의 경우는 인간 중심 리더쉽이 효과적이라는 사실을 발견했다.



[그림 2 - 3] Fiedler의 리더십 모형

자료 : 임창희, 『조직행동』, 1999, p330.에서 인용

(2) 리더 - 참여 모형

브룸(Vroom)과 예튼(Yetton)이 개발한 이 이론은 리더의 의사결정 행동은 의사결정상황에 따라 적합한 행동이 모두 다르므로, 리더는 주어진 상황에 적합한 리더십 행동을 취해야 한다고 주장하고 있다. 그리고 부하의 참여를 중심으로 리더의 행동을 유형화 하고 의사결정상황을 개념화하여 상황마다 이에 적합한 리더행동을 연구·분석하였다.

브룸(Vroom)과 예튼(Yetton)은 의사결정과정에서 부하를 참여시키는 정도에 따라서 리더를 다섯가지 유형으로 분류하였다.

- 독재 1형(Autocratic 1) : 리더가 자신의 정보의 활용하여 단독 의사 결정
- 독재 2형(Autocratic 2) : 리더가 자신이 필요로 하는 정보자료를 부하로부터 요청하여 단독 의사결정
- 상담 1형(Consultative 1) : 문제를 부하와 개별적으로 논의한 후 리더가 단독으로 의사결정
- 상담 2형(Consultative 2) : 문제를 부하들과 공동으로 논의한 후 리더가 단독으로 의사결정
- 집단 2형(Group 2) : 문제를 부하들과 공동으로 논의하여 집단 전체의 합의를 보려고 노력

이 다섯 가지 유형 중에서 알맞은 것을 선택하여 의사결정에 그만큼 간섭하고 의사결정에 참여하라는 뜻으로 리더 - 참여(Leader - Participation)모형이라고 명명되었으며 그 내용은 <표 2 - 2>와 같다.

<표 2 - 2> 의사결정에서의 리더 참여정도에 따른 유형 분류  
 자료 : 임창희, 『조직행동』, 1999, p334.에서 인용

리더쉽 유형	A1	A2	A3	A4	A5
의사결정 참여자	리더	리더와 부하개인	리더와 부하개인	리더와 부하집단	리더와 부하집단
리더의 참여정도	단독결정	부하와 개별적으로 질문·응답	개별적으로 부하의 제언을 받음	부하들과 정보공유	정보공유 공동결정

이 이론에서는 리더가 이러한 상황변수를 고려하여 가장 효율적 유형이 무엇인지를 다섯 가지 유형 중 선택하여야 한다고 제시하고 있다. 의사결정 이론에 대한 타당성 검증의 연구들이 아직 많이 이루어지고 있지 않지만, 제한된 연구결과에 의하면 의사결정이론은 여러 가지 의사결정 상황에서 효율적 리더행동을 예측하는데 많은 도움을 주고 있다고 한다.

그러나 사실은 의사결정 참여정도를 결정할 때, 즉 리더쉽 유형을 결정할 때 고려해야 할 상황은 두 가지가 더 있다. 첫째는 시간문제인데 결정이 급한 경우일수록 독재적 전략이 유효할 것이며 둘째는 부하들의 자질인데 이것이 높을수록 리더는 더욱 참여적이 되어야 할 것이다. 결국 바람직한 리더상은 전적으로 독재적이어야 한다든가 참여적이어야 하는 것이 아니라 그때 그때 감지되는 상황에 따라 행동유형을 달리해 나가는 것이라는 점이 중요하다.

## 제 2절 군 조직의 특수성과 리더쉽

### 1. 군 조직의 특수성

군대의 기본임무는 불확실하고 온갖 고난과 위험이 연속되는 전쟁의 극한 상황 속에서 수행된다. 전쟁의 승패가 국가의 존망과 직결되기 때문에 집단과 국가가 개인보다 우선하게 된다.

따라서 군은 조직의 구성원들로 하여금 일사불란한 지휘체계하에서 유사시 목숨을 조국에 기꺼이 바칠 수 있는 거룩한 희생정신, 명령에 대한 복종심, 생사고락을 함께 하는 전우애와 단결 등을 요구하며, 나아가 고도의 훈련이나 동일한 일을 반복적으로 수행하는 어려움도 감수해야 하는 조직이다.

#### 가. 군대환경

군 생활은 특수한 조직과 엄격한 규율이 요구되며, 명령과 복종에 대한 절대성과 조직 구성원으로서 통일된 행동이 요구된다. 이러한 이유 때문에 민주적 가치관에 의한 교육과 자율적인 개인생활에 익숙해 있다가 군에 입대하게 되면 젊은이들은 모든 것이 부자유스러우며, 심리적으로 구속을 당하는 느낌을 갖게 된다. 특히 병사들은 군 입대가 자발적인 동기에 의해서 이루어진 것이 아니라 의무에 의해 타의적으로 이루어진 것이기 때문에 군 생활 속에서의 행동과 가치관에 많은 간섭을 받으므로 심리적인 갈등과 구속감을 느끼게 된다. 이러한 심리적 구속감이 적절히 해소되지 않으면 군 생활도 적응하기 어려운 한 원인이 될 수 있다. 군대는 개인의 목표보다는 집단의 목표가 중시된다. 따라서 개인의 행동이

조직목표에 지향되도록 통제되며, 각 개인은 외부사회와 격리되어 군 조직 특유의 집단생활을 함으로써 입대 전의 가치관이나 생활태도는 억제되어진다. 또한 자의에 판단과 선택의 기회가 줄어들기 때문에 자신의 존재가치에 회의를 느낄 수 있으며, 단순한 임무를 반복해서 수행함으로써 자기 퇴보감과 군 생활로 인한 피해의식을 가질 수 있다.

군대는 유사시에 생사를 초월하여 전투임무를 수행해야 하는 조직이기 때문에 평상시 실전과 같은 훈련을 쌓게 되고, 전시에는 고난과 위기의 순간을 자주 접하게 되며 모든 상황의 전개가 상대적이고 우연성이 개입된다. 그러나 인간은 자기보존을 위한 기본욕구로 인해 장래에 대한 불확실성이나 고난과 위기에 대한 불안과 긴장은 사회생활에서 보다 심하게 느끼게 된다.

군이 아무리 규율과 규제가 엄격한 조직이라고는 하지만 비슷한 연령과 사고방식 그리고 동류의식에 의한 집단적 성격이 강하며, 특히 내무생활을 하는 동안 새로운 인간관계를 형성함으로써 구성원간에는 강력한 친화력을 발휘하게 된다. 이러한 구성원간의 친화력은 유사시 불안한 상황에서 더욱 강렬해지며 전투 시 동료의 희생될 경우에는 극렬한 적개심으로 표출되기도 한다.

다양한 계층, 출신, 성격을 가진 부대원과 내무생활로 조화(인간관계)정신이 배양되며 자신이 예측할 수 있는 주어진 조건하에서 슬기롭게 업무를 성숙시키는 기술은 사회에서도 좋은 밑거름이 된다. 자신의 개인적인 재산이 아닌 다른 자원도 절약하고 관리하는 능력이 배양된다. 또한 전역 시 군 복무기간 중 훌륭하게 근무했다는 의식은 사회의 어떤 환경 및 악조건 하에서도 성공할 수 있다는 자신감이 함양된다.

이어서 군대환경의 생활환경을 살펴보면 군대는 임무완수를 위해 일정한 지역에 상주하여 조직적이고 통일된 행동을 요구하고 있기 때문에

부대의 생활환경은 일반사회와는 많은 차이점이 있다. 부대의 생활환경은 부하들의 정신 및 심리에 직접적으로 영향을 주는 외부요인으로 주거환경과 업무환경을 들 수 있다.

주거환경에 있어서 현재 우리 군의 주거, 복지 그리고 문화시설은 일반 사회와 비교해 볼 때 상대적으로 열악한 실태이며, 개인에게 허용된 생활공간도 협소하게 규정되어 있다. 이러한 주거환경 속에서 병사들은 통제된 내무생활을 통해서 군이 요구하는 태도와 가치관을 형성하게 된다. 따라서 이러한 환경적 요인은 어쩔 수 없이 부하의 근무의욕과 사기를 저하시키고, 불만감을 조성하여 군기문란이나 의사소통의 단절과 응집력 저해현상을 초래할 수 있으며 이러한 주거환경 요인으로 인하여 지휘통솔 효과는 감소될 수 있다.

업무환경에 있어서는 군대업무는 전쟁을 전제로 이루어지기 때문에 정해진 시간에 완료해야 되는 신속성이 요구됨은 물론 오차도 허용되지 않는다. 또한 매일 계획된 일과가 위로부터 일반적으로 하달되며, 긴장 상태에서 반사적으로 반복 수행해야 하는 업무가 대부분이므로 쉽게 권태를 느끼며, 형식으로 흐르기 쉬운 경향이 있다.

문화의 일반적인 개념에 따라 군대문화를 정의한다면 군대문화는 ‘군대라는 하나의 특수한 조직체계 안에서 군 구성원들이 공유하는 정신활동과 생활양식의 총체’ 라고 할 수 있다. 특히, 우리사회는 급속한 산업화와 고도의 경제성장으로 인하여 생활방식에 커다란 변화를 가져왔고, 군 복무를 하는 장병들의 지적 수준도 높아졌으며, 의식구조가 개인주의적이고 자율적이며 개방적으로 변화되었다. 이러한 장병들을 지휘통솔하기 위해서는 과거의 권위주의적이고 무조건적으로 복종을 강요하는 비민주적 지휘통솔 방법이 아닌 합리적인 방법이 요구되며, 모든 구성원이 사명감을 가지고 창조적으로 업무를 수행할 수 있도록 바람직한 문화

환경을 조성해 주는 것도 필요하다.

## 나. 조직 구성원의 특성

우리 군을 올바르게 지휘통솔하기 위해서는 한국인의 공통적인 고유한 특성을 이해한 다음 특수한 군 조직상의 상황과 특성을 인식하여야 하며, 이를 기초하여 상황에 적합한 리더십 기술을 발휘해야 한다.

### ○ 한국인의 전통적인 의식구조

- 충·효사상을 바탕으로 한 생활관을 가지고 있다.
- 가족주의적 사고성향이 있다.
- 감정적인 사고와 행동을 한다.
- 외관과 형식을 중히 여기는 성향이 있다.

### ○ 서구의 영향을 받은 의식구조

- 금전만능의 풍조가 있다.
- 관능적 쾌락을 추구한다.
- 개인주의와 이기주의적 행동을 한다.
- 개방적이고 활동적이다.
- 자기 표현력이 강하다.

### ○ 한국인의 특성

#### - 긍정적인 특성

- 정적인 인간애를 가지고 있다.
- 강인한 저항정신과 투철한 호국정신이 있다.
- 평화야호사상을 가지고 있다.
- 지적인 우수성이 있다.
- 풍류와 멋을 지닌 신바람 나는 생활태도를 가지고 있다.

- 부정적인 특징

- 공, 사(公, 私)를 혼동한다.
- 대동단결심이 부족하다.
- 체면을 중요시한다.
- 눈치를 본다.
- 조급성을 가지고 있다.
- 외래 문물에 대한 무조건적 선호의식을 가지고 있다.

군대집단은 개인의 욕구보다 조직의 요구가 우선되고, 획일적인 명령 계통과 통제가 일반사회보다 강하며, 그 구성원의 특성은 매우 이질성이 높은 집단이라고 볼 수 있다. 즉, 학력 면에서 다양한 수준을 형성하고 있고 개인의 성격, 연령, 성장배경, 종교, 사회적 지위와 경제적 수준, 생활습성과 가정교육 등에서 서로 다른 이질적인 인격체들로 구성된 조직이다.

또한 군대의 구성원은 크게 장교, 부사관, 병으로 구분할 수 있으며, 상·하 관계가 연령, 학력 등과는 무관하게 계급에 의해 명백히 형성됨에 따라 자의적인 의사보다는 명령에 의한 역할 수행의 형태로 이루어지기 때문에 상급자는 하급자에 대하여 출선수범과 부하를 위한 희생정신이 강조된다. 특히, 병의 경우 단순한 의무복무로서 일정기간만을 복무하기 때문에 집단 내에서의 동질의식과 자기실현욕구 그리고 소속감에서 지속성을 갖지 못하는 경향이 있고, 사명의식과 군인관 그리고 자기발전을 위한 노력 등에서 장교나 부사관과는 다른 소극적인 특성을 갖고 있다.

## 2. 군 조직에서의 리더의 자질

자질이란 타고난 성품과 소질을 말하나 바람직한 자질을 선천적으로 다 갖춘 리더는 드물다. 세계 역사상 이름을 남긴 고금(古今)의 명장들을 분석해 보면 천부적으로 타고난 인자가 있는 것이 아니라 대부분 후천적인 노력에 의해 갖추어진 것으로 나타나고 있다.

먼저 역사적으로 우리 한국인은 많은 고난을 겪었으며, 위기에 처할 때마다 훌륭한 선조들은 뛰어난 지혜와 불굴의 신념, 대단한 용기 그리고 인내력과 함께 통찰력을 겸비함으로써 위기를 극복할 수 있었던 원동력이 되었고 앞으로도 한반도가 지니고 있는 지정학적 특수성과 오늘날의 분단현상은 또다시 국난을 예상하지 않을 수 없게 한다. 그러므로 우리는 이와 같은 국난 극복의 원동력이 되었던 지혜, 신념, 용기, 인내력, 통찰력 등은 변함없이 우리 군의 리더에게 요구되는 자질로서 계승시켜야 하며, 아울러 한국인의 의식구조와 지휘통솔 환경면을 고려해 볼 때 결단력과 진취성, 치밀성 등의 자질이 필요하다.

그렇다면 군 조직 내에서의 리더가 갖추어야 할 자질들에 대해 하나씩 살펴보도록 한다. 먼저 지혜는 사물의 이치를 빨리 깨달아 밝히고, 시비와 선악을 정확하게 가려내는 능력으로서 어떤 사물의 실상을 파악하여 의혹을 없애고 올바른 판단을 내리게 하는 힘이다. 지혜는 풍부한 경험과 해박한 지식 그리고 수준 높은 지성의 바탕 위에서 발휘되는 것으로 리더는 일반적인 지성과 교양을 쌓고 겸비하도록 노력해야 한다.

다음으로 신념이란 굳게 믿어 의심치 않는 마음으로서 어떤 행동을 하는데 있어서 마음에 간직하는 자신감 또는 확신을 말한다. 신념은 행동을 지배하는 힘으로서 주저함이 없고, 우유부단하지 않으며, 결심한 일을 관철해 나가는데 있어서 불굴의 투지와 끈기를 자아내게 하고, 그

것이 극치에 달하면 목숨까지 바치는 것을 불사하게 한다. 리더의 굳은 신념은 태산과 같이 안정되고 흔들리지 않아야 하며, 불확실한 전장 상황 속에서 죽음에 대한 공포심을 극복할 수 있는 구심적 역할을 해야 한다.

용기란 정신적, 신체적 위험을 무릅쓰고, 자신이 결심한 바를 두려움 없이 실행할 수 있는 정신이다. 승리는 용기의 산물이므로 용기 있는 자만이 승리를 쟁취할 수 있다. 리더는 확고한 사생관과 사명감으로 과감하게 일에 도전하고 추진하는 적극적인 자세를 견지해야 하며, 무엇이든 할 수 있다는 자신감을 갖추어야 한다. 평소 부단히 심신을 수련하고 극기력을 키워서 일단 계획하고 결심한 일은 과감히 실행하는 습관을 길러야 한다. 또한 과오에 대해서는 솔직히 인정하고 승복하는 태도를 가져야 한다.

리더가 가져야 하는 자질 중 인내력이란 피로, 긴장과 압박 등의 어려움이나 괴로움을 참고 견디는 능력으로 의지력과 깊은 관련이 있다. 인내력은 리더가 부하의 존경심을 불러 일으키는데 꼭 필요한 자질이다. 인내력은 육체적, 정신적으로 어렵고 힘든 일을 능동적으로 해내는 철저한 자기훈련을 통하여 단련된다.

통찰력은 부분을 통하여 전체를 내다보고 살필 수 있는 능력으로 어떤 사실이나 상황을 꿰뚫어 보고, 현재의 변화를 고려하여 미래를 전망하여 예견해 보는 혜안이 있을 때 통찰력은 향상된다. 따라서 지휘통솔자는 부하의 심리상태를 꿰뚫어 볼 수 있는 식견과 문제의 핵심을 읽을 수 있는 능력, 미래를 내다보고 부하들에게 비전을 제시할 수 있는 능력 그리고 변화하는 전반적인 상황을 판단하여 부여된 임무수행에 미치는 영향을 분석하고 이에 대응하는 대책까지 구상할 수 있는 통찰력을 가져야 한다.

아울러 결단력은 신속하고 정확한 상황을 판단하여 여러 가지 대안 중에서 최선의 대안을 과감하게 선택하여 두려움과 주저함이 없이 실행에 옮길 수 있는 능력이다. 평소 적극적인 사고와 행동의식을 견지하고, 사실에 입각하여 신속하게 결심한 후 자신있게 지시해야 한다. 결심된 사항에 대하여 사명감과 소신을 견지하고 책임을 감수하려는 자세를 갖추도록 노력해야 한다.

진취성은 적극적으로 나아가 일을 처리하고 발전시킬 수 있는 요소나 성질로서 진취적인 사고와 행동은 과거나 현재에 집착하기 보다는 앞날을 내다보는 미래 지향적인 사고와 능동적인 행동을 말한다. 진취성을 가진 리더는 자기책임과 권한을 명확히 파악하여 상관의 명령이나 지시를 일일이 기다리지 않고 스스로의 창의와 노력으로 해결하고 처리하려는 적극적이고 능동적인 자세를 가져야 하며, 미래 지향적인 사고를 견지하고 신념을 토대로 과감히 업무를 추진해 나가야 한다. 또한 지시를 기다리기 보다는 예측하여 미리 대비하는 주도적인 자세를 갖추어야 한다.

마지막으로 치밀성은 체계적이고 분석적이며, 착실하면서도 빈틈이 없는 꼼꼼한 기질을 말한다. 리더는 주도 면밀하게 계획을 수립하고 처리하는 자세와 임무수행 과정을 철저히 감독하는 습성 그리고 예하부대의 실상이나 부하의 애로사항과 고충을 정확히 파악하고 조치하는 치밀성을 갖추어야 한다. 계획표와 점검표를 작성하여 활용하는 업무태도를 갖고, 사전에 문제를 예측하여 대비책을 강구하는 습관을 가져야 한다. 또한 최초 계획과 보고서가 최종 계획과 보고서가 될 수 있도록 자기훈련을 쌓으며 철저히 확인, 감독하는 습관을 갖추어야 한다.

### 제 3절 군 조직의 리더쉽과 직무 태도 및 성과 고찰

학군사관후보생의 리더쉽 향상 방안(교육대학교를 중심으로)에 대해 연구한 최지호(2002년)는 육군 초급장교의 교육과정 중 소대장의 60%를 차지하는 학군사관후보생의 리더쉽에 관한 연구는 군 전투력 강화의 측면에서 중요한 의미를 가진다고 하였다. 그는 교육대학교 4학년 학군사관후보생을 대상으로 한 설문조사에서 학군단에서 실시하는 훈육은 교육대학교 학군사관후보생의 리더쉽을 향상시킨다고 하였다. 또한 대학의 학과 교육과 학군단 훈육 분야를 잘 조화시킬 경우 학군사관후보생들이 입관 후 실무에서의 리더쉽을 잘 발휘함과 동시에 전역 후 교사로 임용되었을 시에도 리더쉽을 잘 발휘 할 것이라 하였다

학군사관후보생의 리더쉽과 군 복무만족에 대해 연구한 정남진(2002년)은 군 조직의 환경적 변화에 따라 군 초급장교 양성과정 중 학군사관후보생들의 욕구와 군 생활 부적응 및 불만족 요인 분석 등을 통해 그들을 이해하는 동시에 스스로 자신의 리더쉽을 돌아보고 그에 따른 적합한 변화를 추구할 필요가 있다고 판단하였다. 이러한 관점에서 리더가 발휘하는 리더쉽의 유형, 행동패턴, 발휘기능 등 세 가지 요소가 학군사관후보생들의 군복무 만족과의 관계에서 어떤 유의성을 갖는가를 실증적인 연구를 통해 밝혔다. 그는 설문조사를 통해 확인한 결과 지휘관의 리더쉽이 민주형에 가까울수록 후보생들의 군 복무만족이 높게 나타났으며, 지휘관의 기능발휘 면에서는 지휘관의 기능이 인간관계적 기능에 주력할 때 가장 높은 군 복무만족 수준을 보여줄 것으로 기대하였으나 개념적 기능, 기능적 기능 간 대별되는 큰 차이는 나타나지 않았다. 그러나 이

러한 결과를 통해 학군사관후보생들이 지휘관의 기능발휘를 기술적 기능 위주로 인식하고 있음을 알 수 있었고 여기에 인간관계적 기능 발휘가 보완된다면 학군사관후보생들의 군 복무 만족을 보다 높일 수 있을 것이라 예측하였다.

군 리더십 유형과 리더십 형성(3사 사관생도를 중심으로)에 관해 연구한 송성용(2003년)은 3사관생도들 자신의 리더십 유형을 손쉽게 측정해 볼 수 있는 방법을 제시하고, 이를 이용하여 2년간의 군사교육을 마친 생도들 개개인의 리더십 형태를 분석하며, 자신의 리더십 형성에 어떠한 요소가 영향을 끼치게 되었는가를 연구 분석하여 그들로 하여금 유효한 리더십을 발휘할 수 있도록 함에 있어 유용한 자료를 제공하고자 하였다. 분석결과 2년간의 3사관학교 생도과정을 마치고 임관하는 졸업생들의 리더십 형태는 설득형 > 참여형 > 지시형 > 위임형 순의 결과가 나왔다. 또한 리더십이 형성되는 시기에 관한 결과는 3사관학교 입교 전 리더십이 형성되었다고 응답한 인원 보다 입교 후 형성되었다고 응답한 인원이 현저하게 많아 3사관학교에서의 체계적이고 효율적인 리더십 교육이 필요하다고 하였다.

육군 학군사관후보생 교육이 후보생 의식변화에 미치는 영향에 관해 연구한 윤정환(1998)은 학군단의 교육이 후보생들의 의식변화에 미치는 영향을 실증적으로 분석하고 후보생의 의무복무 연한과 최초 후보생 과정을 지원하는데 결정적 영향을 미친 요소 등에 대해 연구하였다. 그 결과 학군사관후보생들은 학군단 교육을 받음에 따라 그들의 의식변화가 더 건전하게 나타났으며, 후보생의 의무복무 연한이 길수록 의식변화가 더 건전하게 나타났다. 또한 후보생의 지원결정 동기가 자의일수록 의식변화가 더 건전하게 나타났다. 이 연구의 결과는 최근 급속도로 발달된 과학기술의 영향과 경제 발전에 따른 생활수준의 향상으로 물질위주의

가치관과 이기주의적 사고 방식이 팽배한 신세대 학생들을 고도의 애국심과 확고한 신념, 긍정적이고 적극적인 자세 그리고 훌륭한 인품과 덕성을 갖춘 장교로 육성하고자 노력하고 있는 현 학군사관후보생 교육과정은 후보생들의 의식 형성 과정에서 매우 긍정적으로 작용하고 있다고 하였다. 또한 이를 더욱 발전시켜 국가관, 도덕심, 인간관계, 책임감 등 인생에 대한 가치관을 형성해 나가는 중요한 시기에 있는 후보생들의 건전한 가치관을 형성할 수 있도록 교육 및 훈육관계자들의 보다 많은 노력이 필요하다고 하였다.

훈육과 복지가 학군사관후보생의 의식에 미치는 영향(대전지역 학군사관후보생을 중심으로)에 대해 연구한 김종태(2004)는 학군사관후보생의 훈육과 복지의식에 관한 실태를 제시하고, 훈육과 복지가 후보생의 의식에 어떠한 변화가 있는가에 대해 실증적 연구를 통해서 장교 양성교육기관의 훈육의 질 향상 및 복지 여건 개선방향을 모색하였다. 설문조사 결과 학군사관후보생의 훈육방법은 후보생의 인격을 존중한 훈육과 공정성을 갖는 훈육이 후보생의식에 많은 영향을 미치며, 복지의식에 대한 실태분석에서는 대부분 후보생들이 학군단의 복지수준 및 대학 측의 지원에 대해서 만족도가 낮은 것으로 분석되었다. 이러한 연구 결과를 바탕으로 군의 우수인력 확보를 위해서는 후보생 처우개선과 군사 장학금을 확대시켜 나가야 하며, 또한 훈육관이 후보생의 인격존중을 전제로 한 훈육방법을 모색하여야 한다고 하였다.

상관의 리더십 유형이 구성원의 직무태도(공군 조종사를 대상으로)에 미치는 영향에 대해 연구한 이은섭(1995년)은 Halpin의 배려와 구조주도 두 가지 관점에서 리더십 유형을 분류하고, 그에 따른 조직구성원들의 직무태도 차이는 Herzberg의 위생요인, 동기요인의 두 가지 측면에서 살펴보았다. 그 결과 리더십 유형별로 직무태도 차이를 살펴볼 때 높은 배

려의 리더쉽에서 2요인 각 항목들의 평균값이 대체로 높게 나타나므로 조직 구성원의 직무태도는 상관의 배려적 성향, 즉 인간적인 관심으로부터 가장 큰 영향을 받는다는 결론을 도출하였다. 이 연구에서는 실용적인 측면에서 공군 조종사들의 자발적인 업무수행을 촉구하고 직무만족을 고취시켜 전투력 발전에 기여할 수 있도록 하기 위해 공군 조직내에서 인간 지향적인 리더쉽 개발이라는 방향을 제시해 주었다.

리더쉽이 군 조직에 미치는 영향(동원사단을 중심으로)에 관해 연구한 이성건(1995)은 군 조직에 있어 지휘관들에게 효과적인 리더쉽을 위한 통찰과 시사점을 제시하고 군대의 전투력 증강에 기여하기 위한 연구로 리더의 유형을 지시적, 설득적, 참여적, 위양적 리더의 4가지로 구분하였고, 리더의 유형에 따라 군조직의 전투력과 직무만족도는 차이를 보일 것이라는 연구 가설을 설정하여 설문지법에 의한 실증적 분석을 하였다. 그 결과 리더쉽의 유형이 지시적인 리더에서 위양적인 유형으로 변화됨에 따라 조직의 전투력과 조직 만족도가 변화하는 것으로 나타나 군 리더쉽 유형이 조직 효율성에 영향을 미친다는 의미를 제시하였다. 또한 리더쉽 유형이 과업 중심형일수록 전투력이 높고 인화중심형일수록 직무만족도가 높게 나타났는데 이들 두가지면을 동시에 추구해야 하는 군 집단으로서 고과업 고인화형의 리더쉽 스타일이 가장 이상적이라고 하였다.

군 조직의 리더쉽 효율성과 사기진작에 관해 연구한 정종호(1997)는 리더쉽의 효율적인 발휘와 군에서 리더쉽과 사기와 의 관계를 규명하기 위해서 현재 군이 당면하게 된 문제점과 그 문제점을 해결하고 군을 잘 이끌기 위해서는 리더쉽의 효율적 발휘가 중요하다 하였으며, 리더쉽은 군의 사기와 연관된다는 것을 문제로 제기 하였다. 그리하여 이 문제를 규명하기 위하여 리더쉽이 군에서 어떻게 발휘되고 군 리더는 리더쉽을

발휘하기 위해 어떠한 능력을 갖추어야 하는지를 알아 보았으며, 리더십이 효율적으로 이루어져 군에서는 리더십과 관련되어 군 사기가 어떻게 변하는지에 대해서 부대의 병사들을 중심으로 설문조사를 실시 하였다. 그 결과 지휘관은 부하들의 현재 애로 사항으로 느끼는 것이 무엇인가를 파악하여 그들의 문제점을 해결해 주고, 부하들과 많은 대화를 해야 하며, 항상 병사들의 행동과 말을 관찰하는 자세를 지니는 것이 부하들의 사기를 높이고 국가와 국민을 위해 헌신하는 자세로 군복무에 임할 수 있다고 하였다. 또한 그는 군 사기를 측정하는 방안으로 통솔과 관리적인 측면, 직무에 대한 만족도, 병사들의 사명의식, 내무생활의 만족, 동료관계의 원만함, 자기성찰, 복지후생 등을 들었다.

이상의 연구들 외의 여러 연구에서도 군 조직에서의 리더십과 직무태도 및 성과 등에 대한 내용들이 있으나, 리더십 유형에 따른 해군·해병 학군사관후보생들의 교육태도 및 성과에 대한 구체적인 연구가 없으므로 본 연구에서는 학군사관후보생들의 리더십 형성과 발전적인 교육 창출을 위하여 학군단 훈육요원들의 리더십 유형을 배려형과 구조주도형으로 구분하여 그에 따른 학군사관후보생들의 학교생활, 자세, 대인관계 등의 교육태도와 책임감, 존경심, 자아실현 등의 교육성과가 어떻게 도출되는가를 분석하였다.

## 제 3 장 연구의 설계

### 제 1절 연구모형과 연구가설

본 연구는 대학생이라는 신분과 학군사관후보생이라는 두 가지 신분을 가지고 학교생활을 하는 한국해양대학교 학군사관후보생들에게 현역장교 신분의 훈육요원들의 훈육방식, 즉 리더쉽 행동이 이 특별한 상황속에서 생활하는 학군사관후보생들의 교육 태도 및 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 모색하고 가장 발전적인 훈육방식을 채택하여 향후 조국해양 수호의 역군이 될 학군사관후보생들에게 실무에서의 리더쉽 능력을 최대한 발휘하게 하는데 목적이 있다.

우리 군은 매년 많은 국가예산을 투자하여 최첨단 무기를 개발·도입하고 있다. 특히 해군은 대양해군의 위업을 달성하기 위해 지금 이 순간에도 첨단 통신전자장비와 무기를 탑재한 수상 및 항공 전력들이 개발되고 전력화 되고 있다. 1999년 연평해전과 2002년 한일 월드컵 경기 중 발발한 서해교전에서 말해 주듯이 우리 군에서의 해군의 중요성과 활동상은 계속적으로 부각되고 있으며, 특히 2005년 11월 아시아의 주요 정상들이 한 자리에 집결하는 부산 APEC에서의 해군의 막중한 작전 임무는 중대한 국가 행사를 성공적으로 마무리 하는데 큰 역할을 하였다고 할 수 있다.

본 연구에서 말하고자 하는 것은 이렇게 많은 국가예산을 투자하여 앞에 기술한 최첨단 장비들을 도입한다 하더라도 이를 운영하는 조직원들의 군인으로서의 기본이 잡혀있지 않으면 군 조직의 최종목표를 달성하는 것은 불가능하다는 것이다.

그렇다면 군에서 말하는 그 기본은 명령과 복종이다. 상급자의 정당한 명령아래 하급자의 신속·정확한 복종이 바로 그것이다.

군을 움직이는 것은 장교이며 더 나아가 지휘관이다. 장교가 어떻게 지휘하느냐에 따라서 그 부대의 전투력이 달라지는 것이다.

학군사관후보생의 리더쉽과 군 복무만족에 관해 연구한 정남진(2002)은 지휘관의 리더쉽 유형에 따라 병영생활에서의 동료와의 관계, 과업완수의 성취감 및 지휘관 지시에 대한 업무수행자세 등에 유의한 차이가 있다고 하였으며, 육군 학군사관후보생 교육이 후보생 의식변화에 미치는 영향에 대해 연구한 윤정환(1998)은 학군단 교육을 받지 않는 일반 대학생과 학군단 교육을 받는 학군사관후보생 간에 책임감과 인간관계에 있어 유의한 차이를 보인다고 하였다.

훈육과 복지가 학군사관후보생의 의식에 미치는 영향에 대해 연구한 김종태(2004)는 학군단 훈육관의 훈육에 있어 인격존중이 후보생들의 리더쉽 함양에 밀접한 관계가 있다고 하였고, 군 리더쉽 유형과 리더쉽 형성(3사 사관생도를 중심으로)에 관해 연구한 안성용(2003)은 훈육관의 훈육이 입교 후 사관생도들의 리더쉽 형성에 영향을 미친다고 하였다.

군 조직의 리더쉽 효율성과 사기진작에 관해서 연구한 정종호(1997)는 리더쉽의 효율성에서 개인의 자신감, 사명감, 자긍심, 동료와의 인간관계, 교육훈련에 대한 의욕 등의 항목에 대한 평균값이 장교 - 부사관 - 병의 순으로 나타 난다고 하였고, 리더쉽이 군 조직에 미치는 영향에 관해 연구한 이성건(1995)은 상관의 리더쉽 유형에 따라 부대원의 동료와의 관계가 유의한 수준의 차이를 보인다고 하였다. 즉 상관의 참여적, 설득적, 위양적 유형의 리더쉽 하에서 동료와의 관계가 좋은 것으로 나타났으며, 지시적 리더쉽 유형 하에서는 동료와의 관계가 상기 세가지 유형의 리더쉽 보다 다소 낮은 것으로 나타났다.

상관의 리더십 유형이 구성원의 직무태도에 미치는 영향(공군 조종사를 대상으로)에 대해 연구한 이은섭(1995)의 연구에서 상관의 리더십 유형이 배려적이냐 구조주도적이냐에 따라서 F.Herzeberg의 2요인 이론 중 위생요인인 대인관계 및 동기요인인 성취감, 책임감, 자기실현의 평균값이 어떻게 나오는가를 분석한 결과 높은 배려 성향의 리더십에서 각 항목들의 평균값이 높게 나타났다.

이상에서 본 바와 같이 군 조직에 있어서 지휘관, 상관 또는 훈육관의 언행 및 리더십 유형이 구성원들의 태도 및 업무성과 등에 영향을 미친다는 것을 알 수 있었다.

군 조직 내에서의 리더십에 관한 연구들을 살펴 보면 리더십 향상에 관한 연구, 효율적인 리더십 발휘에 관한 연구, 상관의 리더십 유형에 따른 구성원들의 직무 만족도 및 사기진작 등에 대한 연구들이 많은 부분을 차지하고 있다.

그리고 학군사관후보생을 대상으로 한 연구들을 살펴보면 학군사관후보생의 리더십과 군 복무 만족, 학군단 교육이 학군사관후보생 의식변화에 미치는 영향, 훈육과 복지가 학군사관후보생의 의식에 미치는 영향 등 여러 연구들이 있으나, 해군 학군단에 있어 훈육요원의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생의 교육 태도 및 교육 성과에 대한 연구는 미흡한 실정이다.

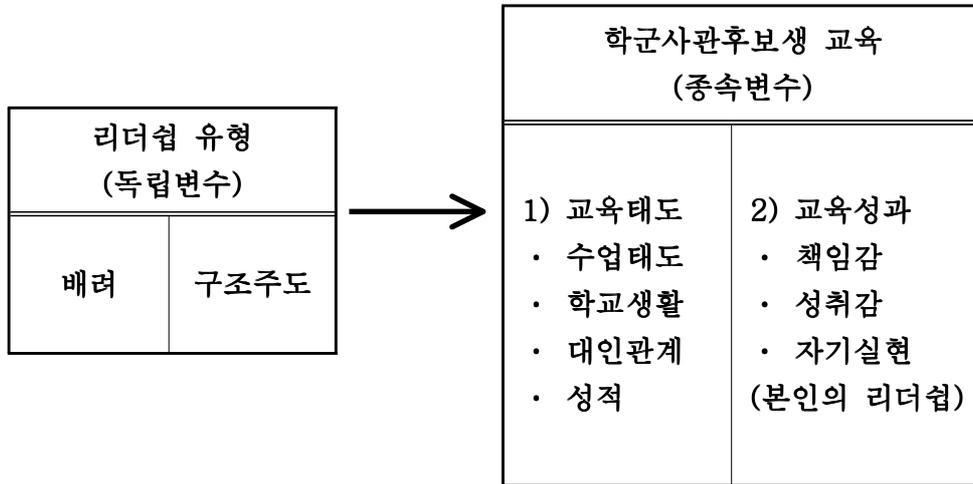
본 연구는 H대학교 해군·해병 학군사관후보생들을 대상으로 각기 다른 훈육요원들의 리더십 유형으로 인한 학군사관후보생들의 반응을 살펴 가장 이상적인 훈육방법과 이에 따른 학군사관후보생들의 교육태도 및 성과에 대한 상호관계를 살펴보는데 그 목적이 있다.

기존 연구들의 연구모형을 살펴보면 먼저 정남진은 리더십 유형요인에 따른 학군사관후보생들의 군복무 만족도)에 대한 세부내용으로 동료와의 관계, 과업완수의 성취감 등을 들었으며, 윤정환은 학군단 교육에 대한 의식구조에서 책임감과 인간관계 등을 들었다. 그리고 김종태는 훈육방법에 따른 학군사관후보생 의식변화에 대한 내용으로 리더십 발휘를 포함하였다. 이은섭은 공군 조종사들을 중심으로 한 상관의 리더십 유형에 따른 구성원들의 직무태도 요인으로 작업조건, 대인관계, 업무성과, 성취감, 책임감, 자기실현 등을 연구모형에 포함하였다.

군 조직에 있어서 리더십에 대한 기존 연구들을 토대로 본 연구에서는 학군단 훈육요원의 리더십 유형을 오하이오 주립대학의 연구에서 사용한 리더십 유형을 분류하는 가장 기본적이고 일반화된 방법인 배려형과 구조주도형으로 설정하였다. 또한 훈육요원의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생의 교육태도와 교육성과는 군 조직에서의 리더십 및 학군사관후보생에 대한 선행연구들에서 제시되었던 동료와의 관계, 작업조건, 업무성과, 성취감, 책임감, 리더십 발휘, 자기실현 등의 요인을 중심으로 대학교육과 군사교육을 동시에 받고 있는 학군사관후보생들의 특성을 고려하여 교육태도에서는 수업태도, 학교생활, 대인관계, 성적의 요인을 선정하였고, 교육성과에서는 책임감, 성취감, 자기실현의 요인을 선정하였다.

본 연구에서는 상기 내용들을 중심으로 훈육요원의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생들의 교육태도와 교육성과에 대한 상관관계를 설문지법에 의한 실증분석을 통하여 분석하였다.

연구 가설의 근간이 되는 연구모형을 살펴보면 [그림 3 - 1]과 같다.



[그림 3 - 1] 연구모형



은 배려와 낮은 구조주도)하에서 심리학을 수강하는 대학생들의 집단을 연구한 결과, 높은 배려하에 있는 집단의 대학생들이 가장 좋은 성과를 나타냈으며, 가장 나쁜 성과를 가져온 집단은 낮은 배려와 높은 구조주도하의 집단 이었다. 좋은 성과를 낸다는 것은 집단의 개개인들이 업무에 대해 높은 동기부여를 갖고 있는 것을 의미한다.

각 사회의 조직이나 학생 등 각 계층에 따라서 결과의 차이는 있을 것이다. 물론 학교교육과 군사교육을 동시에 받는 학군사관후보생들도 예외는 아닐 것이다.

본 연구는 상기 개념에 입각하여 다음의 가설을 설정 하였다.

가설 I 훈육요원의 리더쉽 유형이 구조주도적일 때 보다 배려적일 때 학군사관후보생 교육태도 요인이 더 높게 나타날 것이다.

가설 II 훈육요원의 리더쉽 유형이 구조주도적일 때 보다 배려적일 때 학군사관후보생 교육성과 요인이 더 높게 나타날 것이다.

## 제 3절 변수의 조작적 정의

본 연구에서는 오하이오 주립대학(Ohio State Univ)에서의 분류 방식에 따라 리더쉽 유형을 배려와 구조주도의 두 차원으로 나누어 독립변수로 하고 학군사관후보생에 대한 교육을 교육태도와 교육성과의 두 가지로 나누어 종속변수로 사용한다.

### 1. 독립변수 : 리더쉽

리더쉽의 정의는 오하이오 주립대학(Ohio State Univ)의 배려(Consideration)와 구조주도(Initiating)로 하였다.

#### 가. 배려적 리더쉽

이는 부하와의 관계를 중요시하고 리더-부하 및 부하들 사이의 신뢰성, 온정, 친밀감, 상호존중 그리고 상호협조를 조성하는데 주력을 기울이는 리더쉽을 말한다. 또한 이는 조직 구성원을 위해 더 깊은 관심을 강조하는 것이며 의사결정을 하는데 부하들의 많은 참여를 하도록 하고 상호간 의사소통을 원활히 하도록 하는 행위를 말한다.

본 연구에서는 훈육요원의 배려적 리더쉽에 대한 측정을 위해 설문지에서 훈육요원의 학군사관후보생들에 대한 의견 수렴, 의사결정 존중, 후보생 문제 관심, 개개인에 대한 개성 존중, 자율성 보장, 후보생에 대한 믿음 정도 등을 측정하였다.

## 나. 구조주도적 리더쉽

이는 리더 자신의 조직의 계통을 세우고 조직활동에서 조직 구성원과 자신의 관계를 명확히 확립하려고 노력하는 행위를 말한다. 즉, 부하와 과업을 설정하고 부하와의 커뮤니케이션 패턴과 절차도 명백히 하는 한편, 성과도 구체적으로 정확하게 평가하는 리더쉽 스타일을 말한다.<sup>16)</sup>

이 구조주도적 리더쉽에 대한 측정을 위해서는 훈육요원의 학군사관 후보생에 대한 복종 강요, 명령조의 어투, 보고의 엄격성, 점검의 엄격성, 엄한 처벌, 육체적인 훈련 강도, 목소리 상태 등의 내용을 설문지를 통해 측정 하였다.

## 2. 종속변수 : 학군사관후보생 교육

학군사관후보생의 교육에 대한 내용은 교육태도와 교육성파로 각각 분류하여 훈육요원의 리더쉽 유형에 따라 각각 어떠한 영향을 미치느냐에 대하여 연구하였다.

### 가. 교육태도

훈육요원의 리더쉽 유형에 따른 학군사관후보생의 주로 외적으로 드러나는 행동과 결과에 대한 요인들로 수업태도, 학교생활 및 대인관계, 학과성적 등을 포함한다.

이러한 요인들의 측정을 위해 설문지를 통해 수업의 즐거움 정도, 수업의 집중도, 담당 과목에 대한 열의, 훈육관의 리더쉽에 대한 학교생활 영향도, 훈육관에게 배운 리더쉽의 후배에 대한 전수, 본인의 외적자세, 군인정신 발휘, 담당 과목의 성적 등을 측정하였다.

---

16) 이학중, 전계서, P. 161.

## 나. 교육성과

주로 학군사관후보생들의 내적인 요인으로 훈육요원들의 리더쉽 유형 하에서 유발될 수 있는 책임감, 성취감, 자기실현, 자신의 리더쉽 등의 내용을 포함한다.

교육성과에 대한 구체적인 측정을 위해서 후보생이 된 후 본인의 책임감, 도전의식, 교육 및 훈련 등을 통한 성취감, 훌륭한 장교가 될 것이라는 자부심, 훈육관에 대한 존경심, 후보생이 된 후의 자기실현 등에 대한 내용을 설문지를 통해 측정하였다.

## 제 4 장 실태조사 및 실증분석

### 제 1절 실태조사

본 연구에서는 훈육요원의 배려적 리더십 유형과 구조주도적 리더십 유형에 따른 학군사관후보생들의 교육효과에 대하여 정확히 진단해 보고자 교육태도 요인에서는 수업태도, 학교생활, 대인관계 등을 조사하였고, 교육성과 요인에서는 책임감, 성취감, 자기실현 등에 대한 항목을 조사하였다.

#### 1. 표본 집단의 특성분석

본 연구에서는 표본추출 대상 집단으로 H대학교 학군사관후보생 집단을 설정하여 표본을 추출하였다. <표 3 - 1>, <표 3 - 2>는 표본추출 대상 집단의 개인 특성을 보여주고 있다.

<표 3 - 1> 표본 집단의 개인 신분

구 분	빈 도	비 율(%)
해군 학군사관후보생	179	82.5
해병 학군사관후보생	38	17.5
합 계	217	100

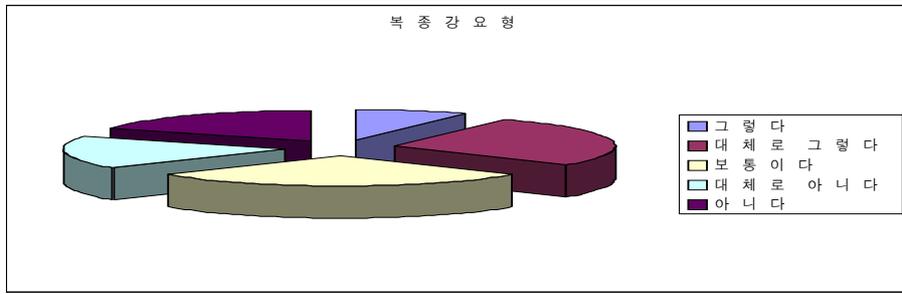
<표 3 - 2> 표본 집단의 학년

구 분	빈 도	비 율(%)
해군 2학년	67	30.9
해군 3학년	51	23.5
해군 4학년	61	28.1
해병 3학년	20	9.2
해병 4학년	18	8.3
합 계	217	100

## 2. 담당 훈육관의 리더십 유형 분포분석

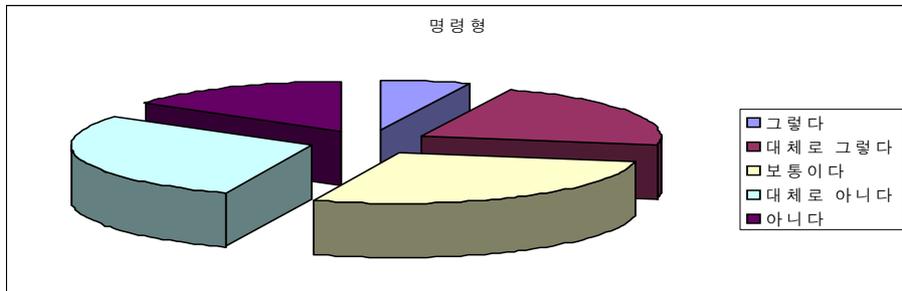
<표 3 - 3> 복종강요 형

구 분	복종강요 형	비 율(%)
그렇다	18	8.3
대체로 그렇다	60	27.6
보통이다	61	28.1
대체로 아니다	39	18.0
아니다	39	18.0
합계	217	100



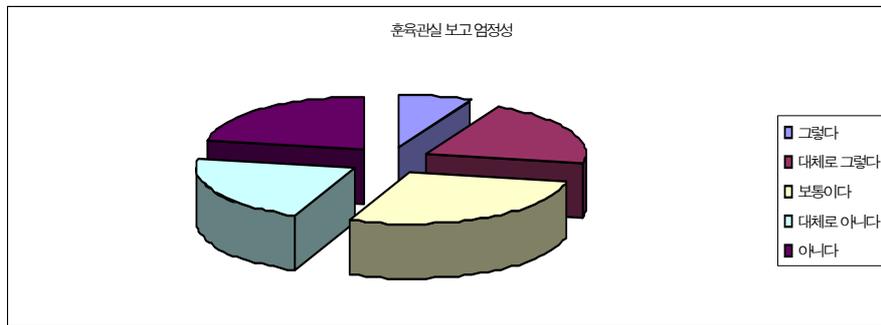
<표 3 - 4> 명령 형

구 분	명 령 형	비 율(%)
그렇다	13	6.0
대체로 그렇다	47	21.6
보통이다	61	28.2
대체로 아니다	63	29.0
아니다	33	15.2
합계	217	100



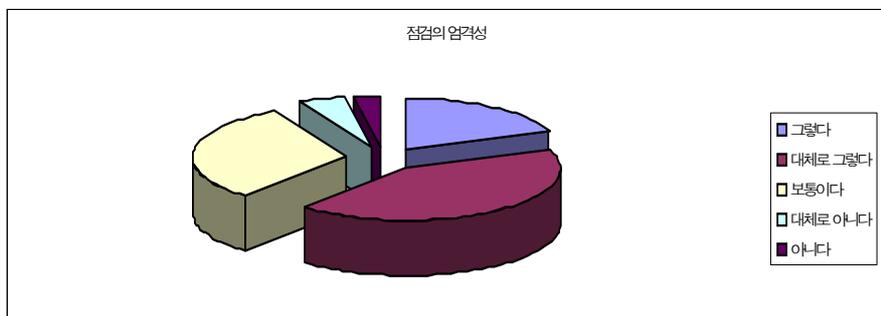
<표 3 - 5> 훈육관실 보고 엄정성

구 분	훈육관실 보고 엄정성	비 율(%)
그렇다	16	7.4
대체로 그렇다	44	20.3
보통이다	62	28.6
대체로 아니다	47	21.6
아니다	48	22.1
합계	217	100



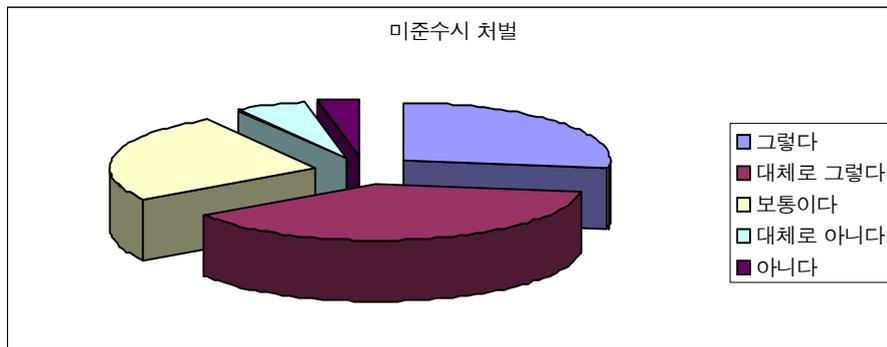
<표 3 - 6> 점검의 엄격성

구 분	점검의 엄격성	비 율(%)
그렇다	41	18.9
대체로 그렇다	92	42.4
보통이다	67	30.8
대체로 아니다	11	5.1
아니다	6	2.8
합계	217	100



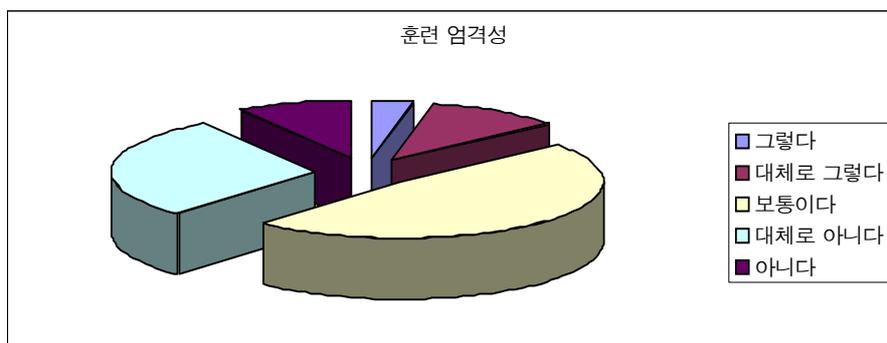
<표 3 - 7> 미준수시 처벌

구 분	미준수시 처벌	비 율(%)
그렇다	59	27.3
대체로 그렇다	84	38.7
보통이다	55	25.3
대체로 아니다	12	5.5
아니다	7	3.2
합계	217	100



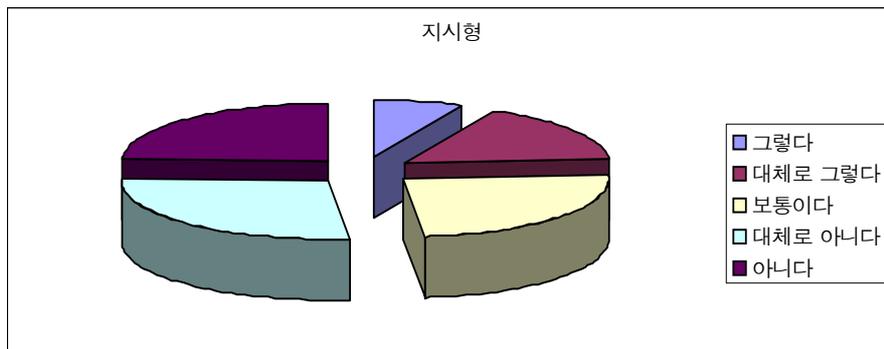
<표 3 - 8> 훈련의 엄격성

구 분	훈련 엄격성	비 율(%)
그렇다	7	3.2
대체로 그렇다	24	11.1
보통이다	103	47.5
대체로 아니다	63	29.0
아니다	20	9.2
합계	217	100



<표 3 - 9> 지시형

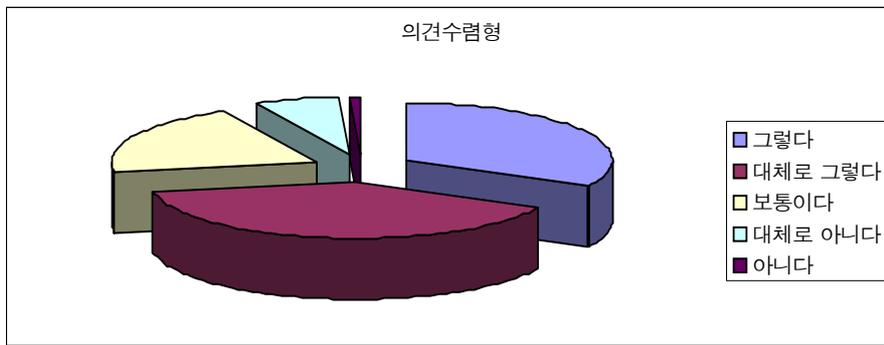
구 분	지 시 형	비 율(%)
그렇다	15	6.9
대체로 그렇다	36	16.6
보통이다	54	24.9
대체로 아니다	59	27.2
아니다	53	24.4
합계	217	100



<표 3 - 3>에서 <표 3 - 9>까지는 훈육요원의 리더십 유형이 구조주도적인 측면에 대한 질문내용으로 '보통이다' 라고 응답한 인원수가 가장 많았으며 특히 지시사항 미준수시 처벌이 따르냐는 질문에서 총 217명 중 84명이 '대체로 그렇다' 라고 응답을 하여 처벌에 대해 두려움을 가지는 후보생이 다소 많은 편이라는 것을 알 수 있다. 반면 훈육관이 지시 및 교육 시 엄한 편이냐는 질문에 112명의 후보생이 '대체로 아니다' 혹은 '아니다' 라는 응답을 하여 지시사항 불이행 시 엄한 벌을 내리는 훈육관도 지시 및 교육 시에는 다소 부드러운 분위기로 행한다는 것을 알 수 있다.

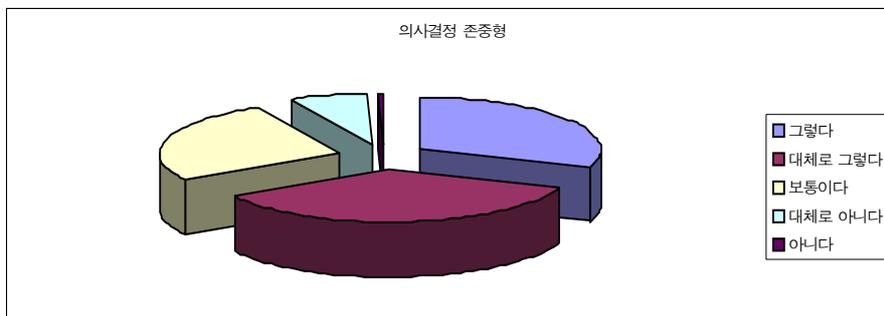
<표 3 - 10> 의견 수렴 형

구 분	의견수렴형	비 율(%)
그렇다	71	32.7
대체로 그렇다	86	39.6
보통이다	44	20.3
대체로 아니다	14	6.5
아니다	2	0.9
합계	217	100



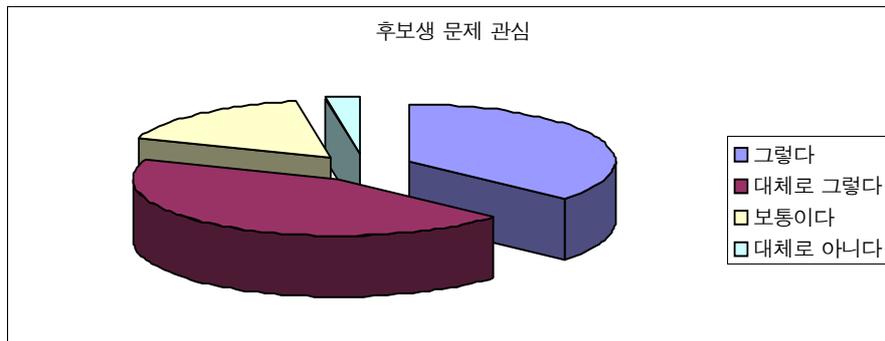
<표 3 - 11> 의사결정 존중 형

구 분	의사결정 존중형	비 율(%)
그렇다	66	30.4
대체로 그렇다	78	35.9
보통이다	57	26.3
대체로 아니다	15	6.9
아니다	1	0.5
합계	217	100



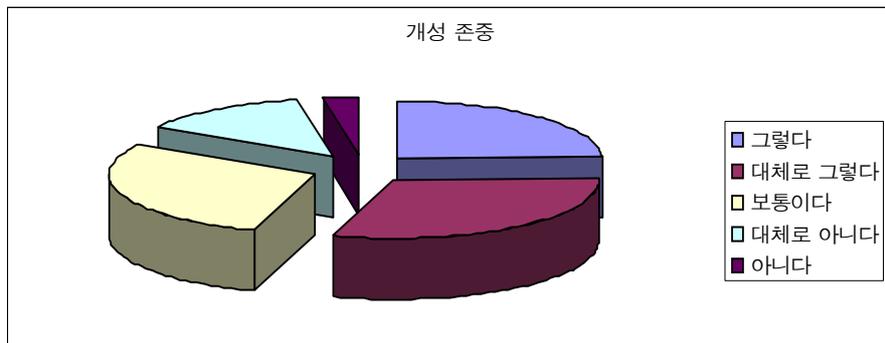
<표 3 - 12> 후보생 문제 관심

구 분	후보생 문제 관심	비 율(%)
그렇다	79	36.4
대체로 그렇다	96	44.2
보통이다	36	16.6
대체로 아니다	6	2.8
합계	217	100



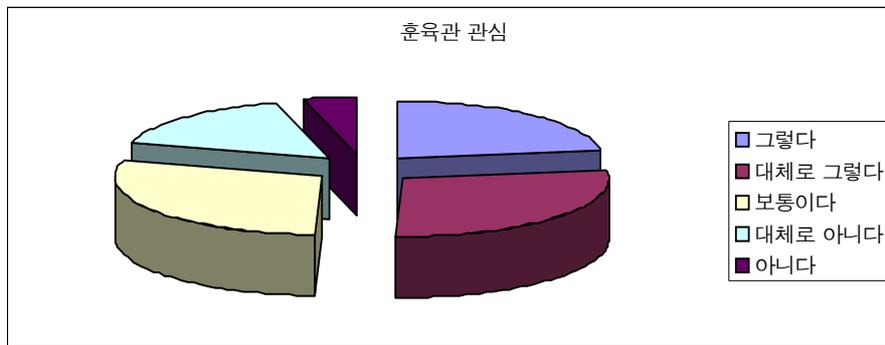
<표 3 - 13> 개성 존중

구 분	개성 존중	비 율(%)
그렇다	53	24.4
대체로 그렇다	66	30.4
보통이다	63	29.0
대체로 아니다	29	13.4
아니다	6	2.8
합계	217	100



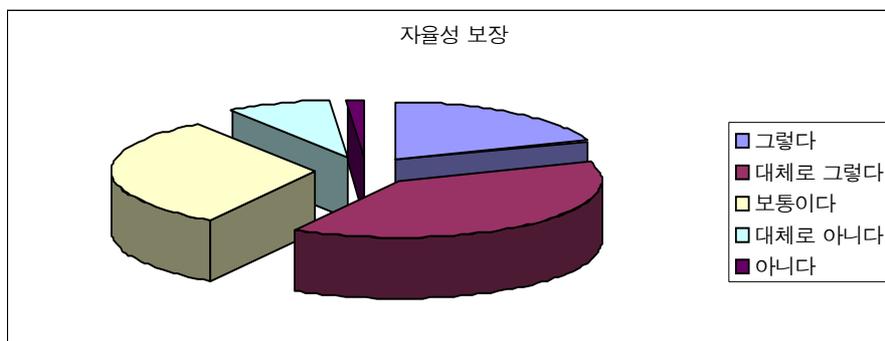
<표 3 - 14> 훈육관 관심

구 분	훈육관 관심	비 율(%)
그렇다	49	22.3
대체로 그렇다	61	28.1
보통이다	63	29.0
대체로 아니다	35	16.1
아니다	9	4.5
합계	217	100



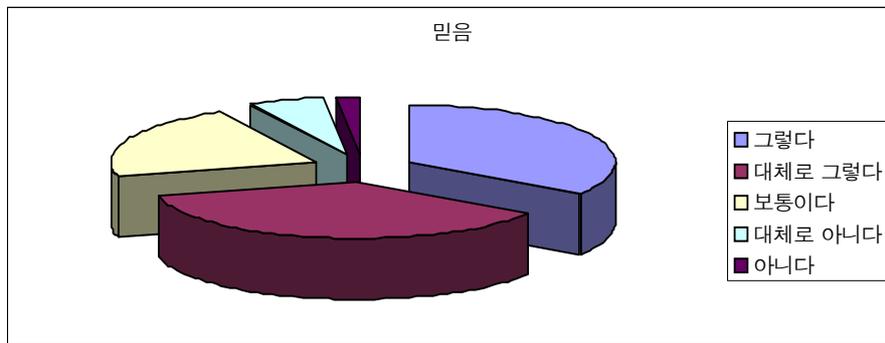
<표 3 - 15> 자율성 보장

구 분	자율성 보장	비 율(%)
그렇다	43	19.8
대체로 그렇다	84	38.7
보통이다	69	31.8
대체로 아니다	18	8.3
아니다	3	1.4
합계	217	100



<표 3 - 16> 믿음

구 분	믿 음	비 율(%)
그렇다	75	34.6
대체로 그렇다	79	36.4
보통이다	46	21.2
대체로 아니다	13	5.9
아니다	4	1.8
합계	217	100

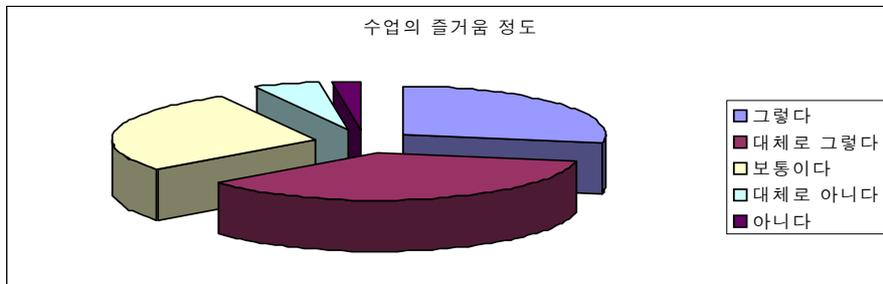


<표 3 - 10>에서 <표 3 - 16>까지는 훈육요원의 리더쉽 유형이 배려적인 측면에 대한 질문내용으로 '대체로 그렇다' 라고 응답한 인원수가 가장 많아 대부분의 학군사관후보생들이 담당훈육관에 대해서 배려적인 리더쉽을 가지고 있다고 생각하고 있다. 특히 학군사관후보생들이 가지고 있는 문제점에 대한 참여도 정도를 확인 한 결과 총 응답자 217명 중 175명이 '그렇다', 혹은 '대체로 그렇다' 라고 응답하여 담당 훈육관이 개 개인의 문제에 관심을 보이고 있다고 생각하는 것으로 확인 되었다. 반면 평소 학군사관후보생 개개인에 대한 관심도 측정에 있어서는 '보통이다', '대체로 그렇다' 라고 응답한 후보생이 가장 많아 담당 훈육관이 다소 위엄성을 유지하는 것으로 조사 되었다.

### 3. 리더쉽 유형이 교육태도에 미치는 분포 분석

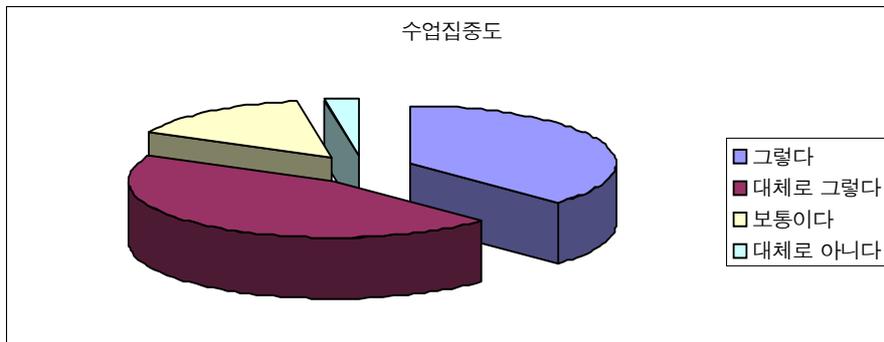
<표 3 - 17> 수업의 즐거움 정도

구 분	수업의 즐거움 정도	비 율(%)
그렇다	60	27.6
대체로 그렇다	79	36.4
보통이다	62	28.6
대체로 아니다	11	5.1
아니다	5	2.3
합계	217	100



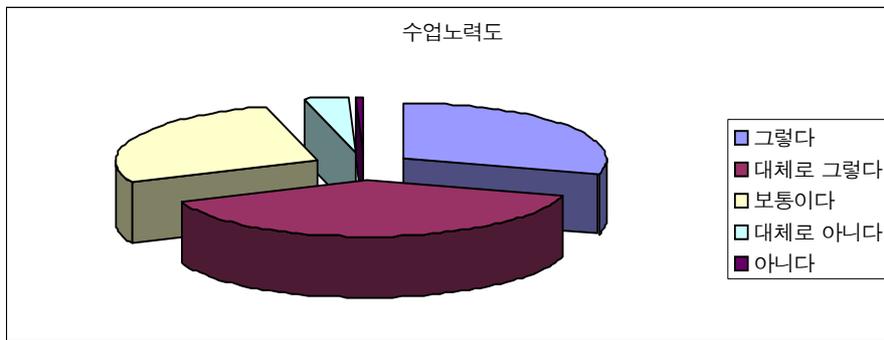
<표 3 - 18> 수업 집중도

구 분	수업집중도	비 율(%)
그렇다	81	37.3
대체로 그렇다	98	45.2
보통이다	32	14.7
대체로 아니다	6	2.8
합계	217	100



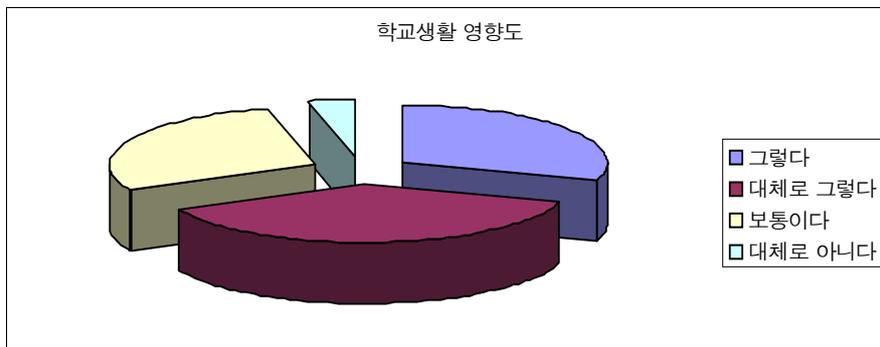
<표 3 - 19> 수업 노력도

구 분	수업노력도	비 율(%)
그렇다	63	29.0
대체로 그렇다	86	39.6
보통이다	59	27.2
대체로 아니다	8	3.7
아니다	1	0.5
합계	217	100



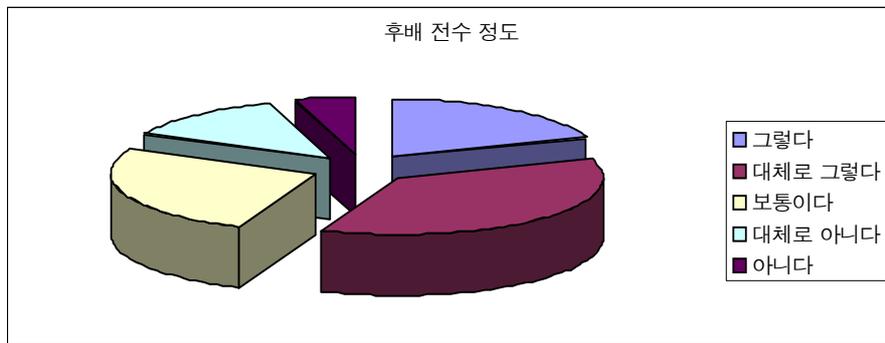
<표 3 - 20> 학교생활 영향도

구 분	학교생활 영향도	비 율(%)
그렇다	65	29.9
대체로 그렇다	82	37.8
보통이다	62	28.6
대체로 아니다	8	3.7
합계	217	100



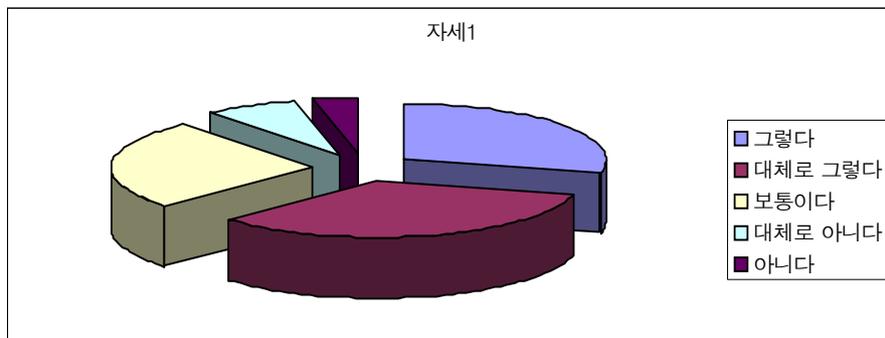
<표 3 - 21> 후배 전수 정도

구 분	후배 전수 정도	비 율(%)
그렇다	43	19.8
대체로 그렇다	79	36.4
보통이다	56	25.8
대체로 아니다	29	13.4
아니다	10	4.6
합계	217	100



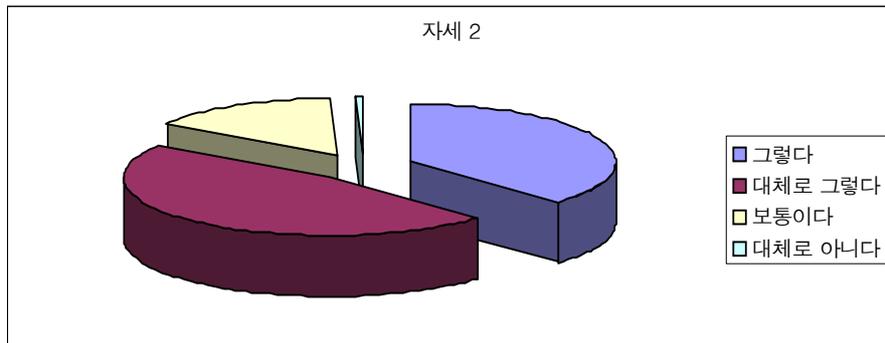
<표 3 - 22> 자세 1

구 분	자 세 1	비 율(%)
그렇다	62	28.6
대체로 그렇다	75	34.5
보통이다	56	25.8
대체로 아니다	16	7.4
아니다	8	3.7
합계	217	100



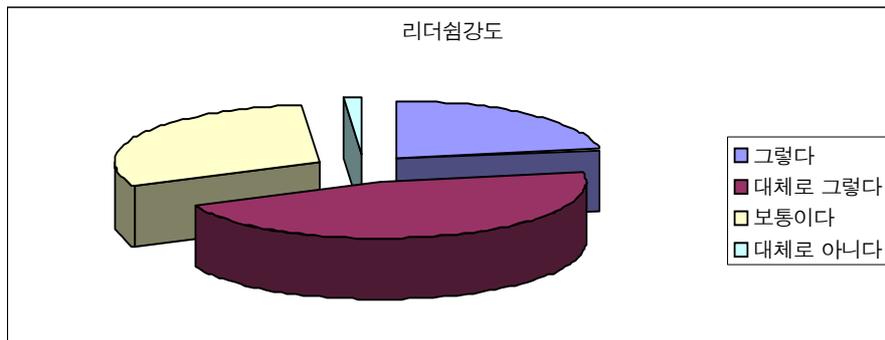
<표 3 - 23> 자세 2

구 분	자세 2	비 율(%)
그렇다	81	37.3
대체로 그렇다	102	47.0
보통이다	33	15.2
대체로 아니다	1	0.5
합계	217	100



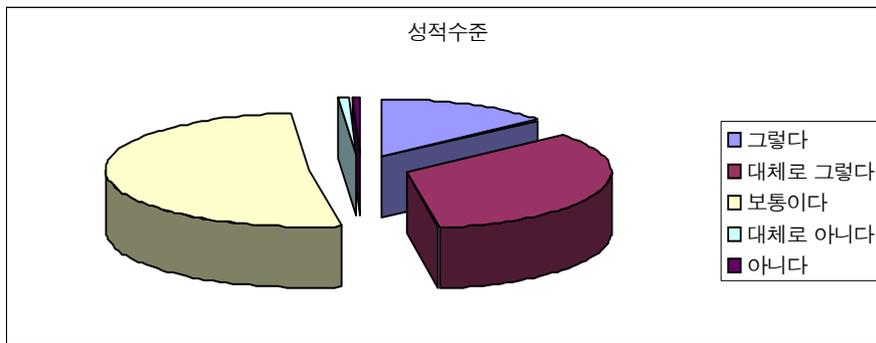
<표 3 - 24> 리더쉽 강도

구 분	리더쉽 강도	비 율(%)
그렇다	49	22.6
대체로 그렇다	98	45.2
보통이다	67	30.9
대체로 아니다	3	1.4
합계	217	100



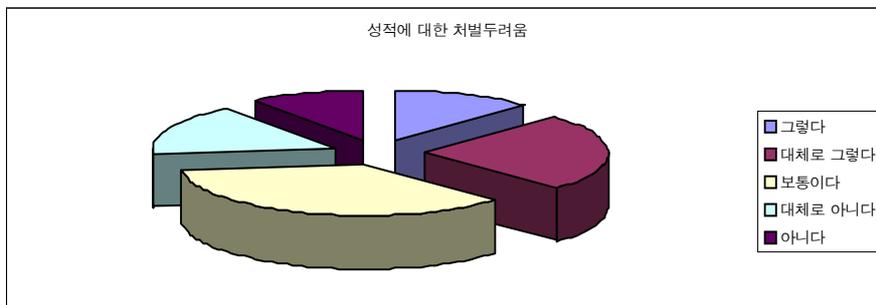
<표 3 - 25> 성적수준

구 분	성적수준	비 율(%)
그렇다	30	13.8
대체로 그렇다	73	33.6
보통이다	111	51.2
대체로 아니다	2	0.9
아니다	1	0.5
합계	217	100



<표 3 - 26> 성적에 대한 처벌 두려움

구 분	성적에 대한 처벌두려움	비 율(%)
그렇다	27	12.4
대체로 그렇다	54	24.9
보통이다	78	35.9
대체로 아니다	36	16.6
아니다	22	10.2
합계	217	100

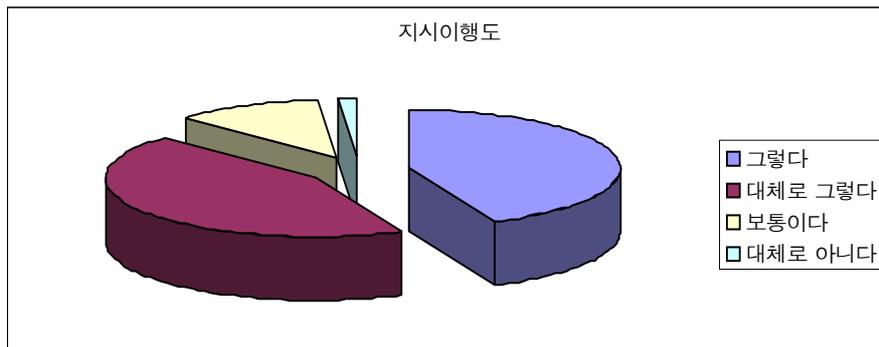


<표 3 - 17>에서 <표 3 - 26>까지는 훈육요원의 리더쉽 유형이 성과 1에 미치는 영향에 대한 연구 조사이다. 대부분의 학군사관후보생들이 ‘그렇다’ 혹은 ‘대체로 그렇다’ 라고 대답을 하여 담당 훈육관의 리더쉽 유형이 수업태도, 학교생활 및 대인관계 등에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났으나, 담당 훈육관의 교과목 성적수준에 대한 질문에 대해서는 217명 중 111명이 ‘보통이다’ 라고 응답하여 담당 훈육관의 과목을 더 열심히 하느냐는 질문 결과 86명이 ‘대체로 그렇다’ 라고 대답한 것과 대조를 보인다.

#### 4. 리더쉽 유형이 교육성과에 미치는 분포 분석

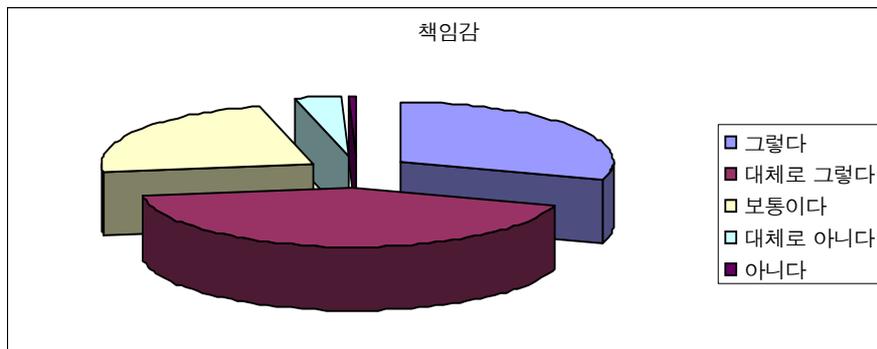
<표 3 - 27> 지시 이행도

구 분	지시 이행도	비 율(%)
그렇다	94	43.3
대체로 그렇다	95	43.8
보통이다	25	11.5
대체로 아니다	3	1.4
합계	217	100



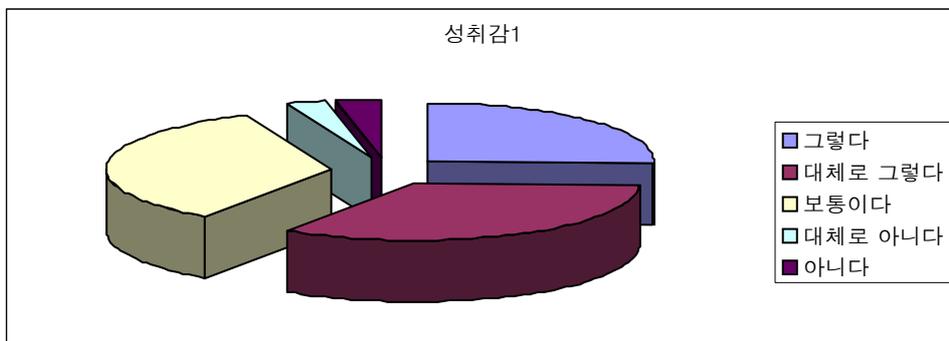
<표 3 - 28> 책 임 감

구 분	책 임 감	비 율(%)
그렇다	65	29.9
대체로 그렇다	93	42.9
보통이다	50	23.0
대체로 아니다	8	3.7
아니다	1	0.5
합계	217	100



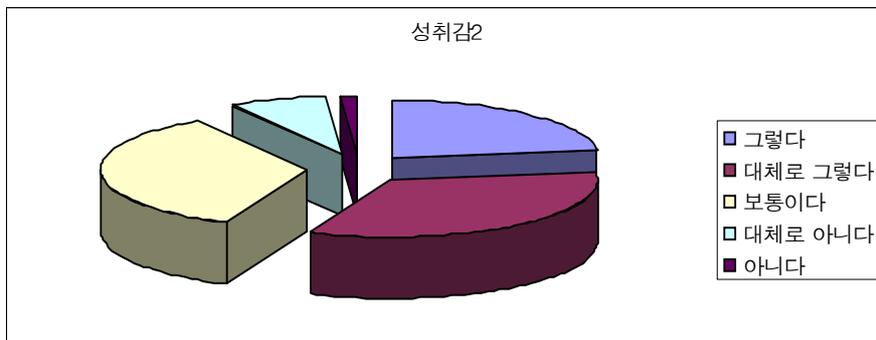
<표 3 - 29> 성취감1

구 분	성취감1	비 율(%)
그렇다	56	25.8
대체로 그렇다	73	33.6
보통이다	75	34.6
대체로 아니다	6	2.8
아니다	7	3.2
합계	217	100



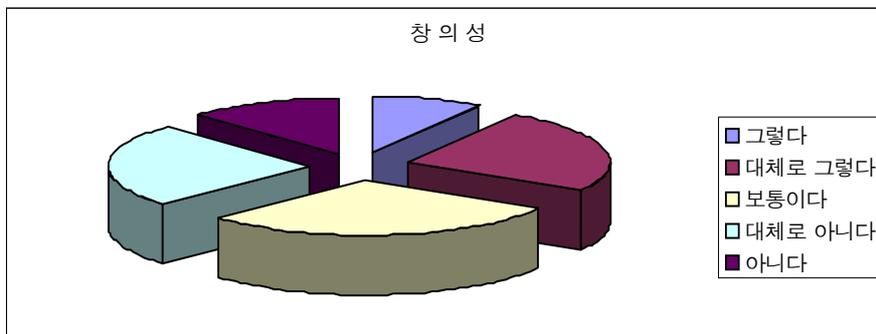
<표 3 - 30> 성취감2

구 분	성취감2	비 율(%)
그렇다	49	22.6
대체로 그렇다	73	33.6
보통이다	75	34.5
대체로 아니다	16	7.4
아니다	3	1.4
합계	216	99.5



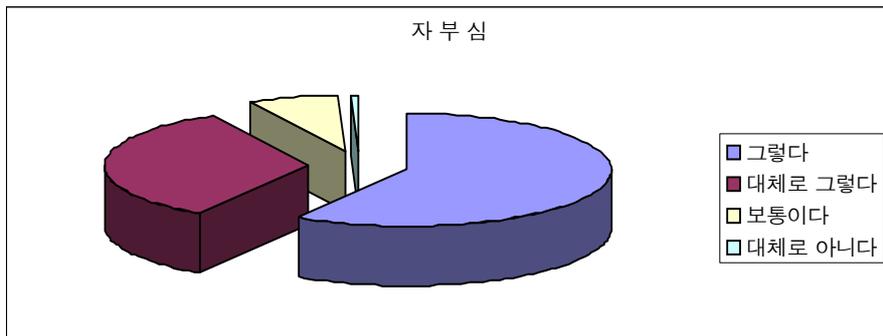
<표 3 - 31> 창 의 성

구 분	창 의 성	비 율(%)
그렇다	19	8.8
대체로 그렇다	54	24.9
보통이다	64	29.5
대체로 아니다	53	24.4
아니다	27	12.4
합계	217	100



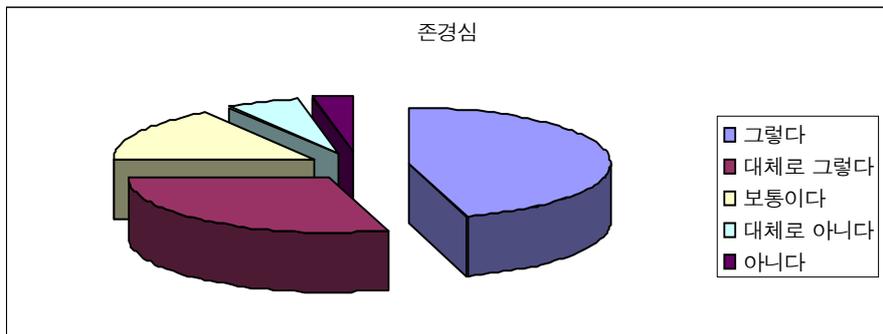
<표 3 - 32> 자 부 심

구 분	자 부 심	비 율(%)
그렇다	128	58.9
대체로 그렇다	72	33.2
보통이다	16	7.4
대체로 아니다	1	0.5
합계	217	100



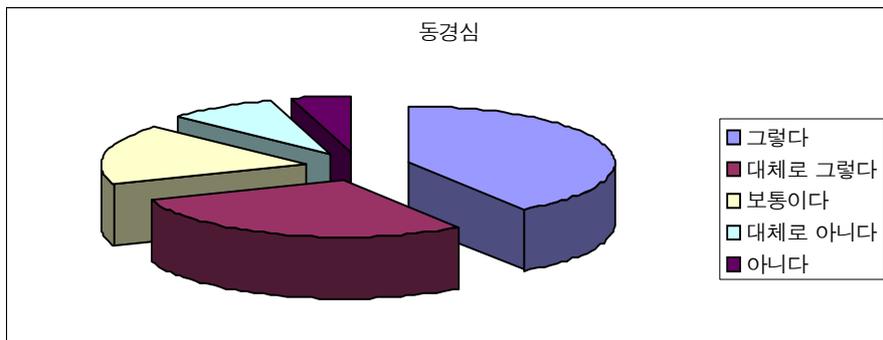
<표 3 - 33> 존 경 심

구 분	존 경 심	비 율(%)
그렇다	98	45.2
대체로 그렇다	64	29.5
보통이다	35	16.1
대체로 아니다	13	6.0
아니다	7	3.2
합계	217	100



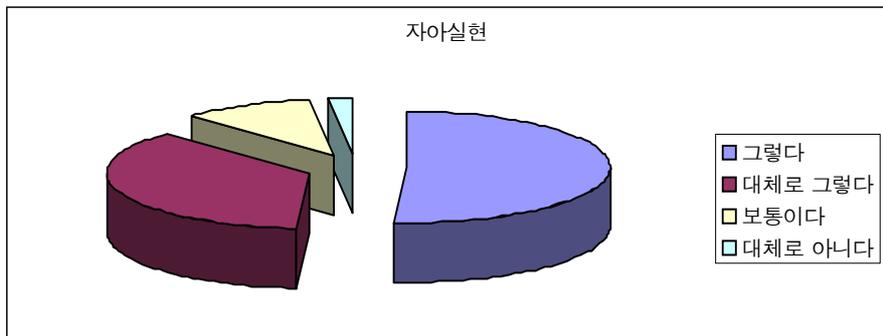
<표 3 - 34> 동 경 심

구 분	동 경 심	비 율(%)
그렇다	88	40.6
대체로 그렇다	62	28.4
보통이다	38	17.5
대체로 아니다	19	8.8
아니다	10	4.7
합계	217	100



<표 3 - 35> 자아실현

구 분	자아실현	비 율(%)
그렇다	111	51.2
대체로 그렇다	79	36.4
보통이다	23	10.6
대체로 아니다	4	1.8
합계	217	100



<표 3 - 27>에서 <표 3 - 35>까지는 훈육요원의 리더쉽 유형이 성과 2에 미치는 영향에 대한 연구 조사이다. 대부분의 학군사관후보생들이 '그렇다' 혹은 '대체로 그렇다' 라고 대답을 하여 담당 훈육관의 리더쉽 유형이 책임감, 존경심, 동경심, 자기실현 등에 많은 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 본인이 정말 멋진 장교가 될 거라 자부하느냐는 질문 및 학군사관후보생이 된 것이 자기실현의 계기가 되었느냐는 질문에 대부분의 후보생들이 '그렇다' 라는 응답을 하여 스스로에 대한 대단한 자부심을 가지고 있다는 것으로 나타났고, 또한 담당 훈육관을 존경 하느냐는 질문 역시 많은 학군사관후보생이 '그렇다' 혹은 '대체로 그렇다' 라는 응답을 하여 담당 훈육관의 모습을 배우고 싶어 하는 것으로 나타났다. 반면 성취감 및 창의성에 관련한 질문에서는 '대체로 그렇다' 혹은 '보통이다' 라고 응답한 학군사관후보생이 많아 담당 훈육관의 교육방식에 있어서 다소 학군사관후보생들이 피동적이라는 결론이 도출 되었다.

## 제 2절 실증분석

본 연구는 H대학교 학생군사교육단 훈육요원들의 리더십 유형에 따른 해군·해병 학군사관후보생들의 교육성과에 미치는 영향과 그에 따른 실무에서 장교로서의 최상의 리더십을 발휘할 수 있는 방안을 연구하기 위해 설문지를 이용한 현장조사방법론을 이용하였다.

설문대상으로는 <표 3 - 36>와 같이 H대학교 학군사관후보생 총원(223명)을 선택하였으며, 각 학년별(해군2·3·4학년, 해병 3·4학년) 5개 그룹을 만들어 설문지를 작성케 하여 회수하였다.

설문에 참여한 학군사관후보생 217명 총원을 분석대상으로 하였다.

<표 3 - 36> 설문 분석 대상

구 분		조사대상	미회수 (분석제외)	분석대상	비율 (%)
해 군	2학년	67	·	67	100
	3학년	53	2	51	96.2
	4학년	63	2	61	96.8
해 병	3학년	21	1	20	95.2
	4학년	19	1	18	94.7
계		223	6	217	96.6

본 조사에 쓰인 자료는 서베이 리서치(Survey Research) 중 설문지법을 이용하였다. 설문지 구성은 <표 3 - 37>와 같다.

< 표 3 - 37 > 설문지 구성

구 분	측정변수의 내용	항 목	
개 인 특 성	해군, 해병, 학년	I, 1 ~ 2	
리더쉽 유형	구조주도형	복종강요, 명령, 지시, 육체적 훈련, 권위, 목소리 등	II, 1 ~ 7
	배려형	의견 수렴, 참여정도, 개성 존중, 자율보장, 믿음정도 등	II, 8 ~ 14
교육효과	교육태도	수업태도, 학교생활 및 대인관계, 의적자세, 성적	III, 1 ~ 10
	교육성과	책임감, 성취감, 창의성, 자부심, 존경심, 자기실현	III, 11 ~ 20

### 1. 담당 훈육관의 리더쉽 유형 타당성 분석

본 연구의 독립변수들의 구성개념 타당도를 검증하기 위하여 주축요인 추출과 직교회전방법인 Varimax Rotation을 이용한 요인분석을 실시하였다. 요인분석의 기본원리는 항목들 간의 상관관계가 높은 것끼리 묶어 하나의 요인을 형성하게 하고 형성된 요인들은 상호 독립적이 되도록 하는 것이다. 따라서 하나의 요인 내에 묶여진 항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주할 수 있고, 요인들 간의 상관관계는 없으므로 각 요인은 서로 상이한 개념이라고 판단 할 수 있는 것이다. 따라서 요인 내의 항목들은 집중타당성에 해당되며 요인 간에는 판별타당성이 적용된다고 볼 수 있다. 타당성 검정에 앞서 요인분석에 적합한 표본인가를 판별해야 하며 이를 위해 KMO 표본적합도와 Bartlett의 구형성 검정을 이용하였다. 일반적으로 KMO 값이 0.60이면 적절한 것으로 판단된다.

다음의 <표 3 - 38>에서 보는 바와 같이 KMO값이 0.892이며 구형성 검정은 0.000 수준으로 변수들이 서로 독립적임이 검증되었다.

담당훈육관의 리더쉽유형에 대한 요인분석 결과로 표에서 보는 바와 같이 2개의 요인은 서로 구별이 가능하며, 대부분 문항의 요인적재치가 높으므로 구성개념 타당도가 있다고 볼 수 있다. <표 3 - 38>에서 요인 1은 배려형 리더쉽 지표, 요인 2는 구조주도적 리더쉽 지표에 대한 각각의 필요인식 변수로 확인되었다.

<표 3 - 38> 담당훈육관의 리더쉽유형 요인분석

요인명	변수명	요인적재값		공통성
		요인1	요인2	
배려형	의견수렴형	.812	-.116	.672
	의사결정 준중형	.868	-.172	.782
	후보생문제 관심	.640	.190	.446
	개성 존중	.759	-.204	.618
	훈육관 관심	.654	-.186	.463
	자율성 보장	.778	-.257	.671
	믿음	.763	-.263	.652
구조 주도형	복종강요형	-.488	.600	.599
	명령형	-.545	.592	.647
	훈육관실 보고엄정성	-.540	.422	.470
	점검의 엄격성	-.064	.817	.671
	미준수시 처벌	-.028	.798	.638
	훈련 엄격성	-.270	.624	.463
	지시형	-.624	.516	.656
요인 설명력	고유치	5.308	3.140	
	분산율	37.914	22.426	60.340
모형 적합도	Kaiser-Meyer-Olkin 측도=.892, Bartlett의 구형성 검정근사 카이제곱=1776.313, 자유도=91, 유의확률=.000			

요인추출 방법 : 주성분 분석. 회전방법 : Kaiser 정규화가 있는 베리맥스.  
a 3 반복계산에서 요인회전이 수렴되었습니다.

## 2. 담당 훈육관의 리더쉽 유형 신뢰성 분석

측정한 자료의 적합성을 검정하는 두 가지 주요한 기준은 타당성(Validity)과 신뢰성(Reliability)이다. 신뢰성의 측정방법으로 널리 사용되고 있는 신뢰도 계수의 하나는 크론바하 알파(Cronbach's  $\alpha$ )이다. 따라서 본 연구에서도 크론바하의 알파계수에 의한 내적일관성을 확인하는 방법으로 신뢰성을 평가하였다. 알파계수는 테스트의 내적일관성, 즉 테스트 문항이 동질적인 요소로 구성되어 있는지를 알아보는 것에 초점을 두고 있다.

<표 3 - 39> 담당 훈육관의 리더쉽 유형 신뢰성 분석

요인명	변수명	변수 기호	평균	표준편차	신뢰성 계수( $\alpha$ )
배려형	의견수렴형	C1	2.0323	.9349	.8905
	의사결정 준중형	C2	2.1106	.9363	
	후보생문제 관심	C3	1.8571	.7893	
	개성 존중	C4	2.3963	1.0799	
	훈육관 관심	C5	2.5115	1.1308	
	자율성 보장	C6	2.3272	.9324	
	믿음	C7	2.0415	.9828	
	소 계		2.1824	0.9712	
구조 주도형	D1 북중강요형	D1	3.0968	1.2266	.8477
	D2 명령형	D2	3.2581	1.1376	
	D3 훈육관실 보고엄정성	D3	3.3088	1.2291	
	D4 점검의 엄격성	D4	2.3041	.9278	
	D5 미준수시 처벌	D5	2.1889	1.0029	
	D6 훈련 엄격성	D6	3.2995	.9015	
	D7 지시형	D7	3.4562	1.2206	
	소 계		2.9934	1.0923	

\* Hotelling's T 검정의 통계값

<표 3 - 39>에서 보는 바와 같이 배려형 리더쉽 및 구조주도형 리더쉽에 대한 신뢰성 계수가 각각 0.8905, 0.8477로 응답의 신뢰성은 매우 높은 것으로 나타나고 있다. 세부 변수명에서 배려형 리더쉽 유형의 후보생 문제 관심 변수는 평균 1.8571로 가장 신뢰성이 높은 것으로 나타나며, 훈육관 관심 변수는 평균 2.5115로 다른 변수들 보다 다소 신뢰성이 떨어지나 이것 역시 높은 신뢰도를 보이고 있다. 구조주도형 리더쉽 유형 요인의 변수들은 배려형 리더쉽 요인의 변수들에 비해 신뢰성에서 조금의 차이를 보이나 이것 역시 높은 신뢰도를 보이고 있다. 특히 미준수시 처벌 변수는 평균이 2.1889로 변수들 중 가장 높은 신뢰도를 보이고 있다.

### 3. 담당훈육관의 리더쉽 유형이 학군사관후보생 교육 태도 및 성과에 미치는 영향력 분석

두 가지의 리더쉽 유형 요인이 교육태도에 미치는 영향력 및 역시 똑같은 유형의 요인이 교육성과에 미치는 영향력을 보다 세부적으로 검증하고, 본 연구목적을 달성하기 위해서 다변량 회귀분석(Multiple Regression Analysis) 방법<sup>17)</sup>을 사용하였다.

사회과학 통계 패키지인 SPSS(V. 10.0)<sup>18)</sup>는 다변량 회귀분석시 발생되는 다중공선성(Multi collinearty)문제를 해결하기 위해서 독립변수들은 베리맥스방법으로 직각 회전한 요인분석에서 추출된 요인점수로 입력하여 처리하였다.

17) Michael S. Lewis-Beck, "Applied Regression An Introduction, Quantitative Applications in the Social Sciences", A Sang University Paper 22, Sane Publications, 1980

18) SPSS, SPSS Base 10.0 for Windows, SPSS Inc., 2000

담당훈육관의 리더십 유형 요인이 학군사관후보생들의 교육에 미치는 영향에 대한 요인으로 교육태도 요인(수업태도, 학교생활 및 대인관계, 성적), 교육성과 요인(책임감, 성취감, 자기실현, 자신의 리더십)으로 구분하였으며, 이러한 리더십 유형과 학군사관후보생 교육태도 및 성과와의 인과관계를 검증하기 위한 분석모형은 다음과 같다.

### 【분석 모형 - 다변량 회귀분석 모형】

$$Y_j = a + \beta_{1j} \times X_{1j} + \beta_{2j} \times X_{2j}$$

$j$ : 유효설문표본수 (217개),  $a$  = 상수,  $\beta_i$  회귀계수

< 종속변수 >

$Y_j$  : 교육태도 및 성과

$Y1$  : 교육태도 요인(수업태도, 학교생활 및 대인관계, 성적)

$Y2$  : 교육성과 요인(책임감, 성취감, 자기실현, 자신의 리더십)

< 독립변수 >

$X_{1j}$  : 배려적 리더십 요인 (요인 1)

$X_{2j}$  : 구조주도적 리더십 요인 (요인 2)

### 가. 담당훈육관의 리더십 유형이 교육태도에 미치는 영향력 분석

교육태도 요인에 영향을 미치는 두 가지의 리더십 유형 요인에 대한 인과관계를 검증하기 위해 실시한 다변량 회귀분석 결과는 다음과 같다.

1) 수업 집중도

<표 3 - 40> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.205	.198	.70	27.676	.000

a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형

b 종속변수 : 수업 집중도

<표 3 - 41> 회귀분석 결과

수업 집중도	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	1.829	.047		38.690	.000***
배려형	.352	.047	.453	7.432	.000***
구조주도형	-1.603E -02	.047	-.021	-.338	.736

a 종속변수 : 수업 집중도

\* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 40>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.205이고 F의 값은 27.676이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 수업집중도에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 41>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.453이고 유의확률이 0.000으로서 수업 집중도에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

## 2) 수업 노력도

<표 3 - 42> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.136	.127	.81	16.777	.000

a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형

b 종속변수 : 수업 노력도

<표 3 - 43> 회귀분석 결과

수업 노력도	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.069	.055		37.683	.000***
배려형	.318	.055	.367	5.770	.000***
구조주도형	2.828E -02	.055	.033	.514	.608

a 종속변수 : 수업 노력도

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 42>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.136이고 F의 값은 16.777이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 수업노력도에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 43>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.367이고 유의확률이 0.000으로서 수업 노력도에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

### 3) 후배 전수 정도

<표 3 - 46> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.344	.338	.89	56.037	.000

a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형

b 종속변수 : 후배 전수 정도

<표 3 - 47> 회귀분석 결과

학교생활 영향도	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.465	.060		40.830	.000***
배려형	.600	.061	.549	9.916	.000***
구조주도형	-.224	.061	-.205	-3.709	.000

a 종속변수 : 후배 전수 정도

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 46>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.344이고 F의 값은 56.037이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 후배 전수 정도에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 47>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.549이고 유의확률이 0.000으로서 후배 전수 정도에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

4) 자세 1

<표 3 - 48> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.032	.023	1.05	3.573	.030

a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형

b 종속변수 : 자세 1

<표 3 - 49> 회귀분석 결과

자세 1	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.230	.071		31.377	.000***
배려형	7.176E-02	.071	.068	1.007	.315
구조주도형	.176	.071	.167	2.476	.014

a 종속변수 : 자세 1

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 48>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.032이고 F의 값은 3.573이며 유의확률이 0.030으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 자세 1에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 49> 분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 7.176E-02이고 유의확률이 0.315으로서 수업 자세 1에 음(-)의 인과관계를 나타내고 있다.

5) 자세 2

<표 3 - 50> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.086	.078	.68	10.108	.000

a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형

b 종속변수 : 자세 2

<표 3 - 51> 회귀분석 결과

자세 2	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	1.788	.046		38.743	.000***
배려형	.193	.046	.272	4.170	.000***
구조주도형	7.777E -02	.046	.110	1.681	.094

a 종속변수 : 자세 2

\* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 50>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.086이고 F의 값은 10.108이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 자세 2에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 51>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.193이고 유의확률이 0.000으로서 자세 2에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

6) 리더쉽 강도

<표 3 - 52> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.143	.135	.71	17.905	.000

a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형

b 종속변수 : 리더쉽 강도

<표 3 - 53> 회귀분석 결과

리더쉽 강도	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.111	.048		43.892	.000***
배려형	.272	.048	.357	5.650	.000***
구조주도형	9.499E -02	.048	.125	1.971	.050

a 종속변수 : 리더쉽 강도

\* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 52>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.143이고 F의 값은 17.905이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 리더쉽 강도에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 53> 분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.272이고 유의확률이 0.000으로서 리더쉽 강도에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

7) 성적수준

<표 3 - 54> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.122	.113	.71	14.810	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 성적수준

<표 3 - 55> 회귀분석 결과

성적수준	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.406	.048		50.010	.000***
배려형	.172	.048	.229	3.568	.000***
구조주도형	.198	.048	.263	4.109	.000***

- a 종속변수 : 성적수준
- \* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 54>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.122이고 F의 값은 14.810이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 성적수준에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 55>분석결과표에 의하면 배려형 요인과 구조주도적 요인의 베타값이 0.172, 0.198이고 유의확률이 모두 0.000으로서 리더쉽 강도에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

8) 성적에 대한 처벌 두려움

<표 3 - 56> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.195	.188	1.03	25.956	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 성적에 대한 처벌 두려움

<표 3 - 57> 회귀분석 결과

성적에 대한 처벌 두려움	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.871	.070		41.040	.000***
배려형	-.346	.070	-.303	-4.939	.000***
구조주도형	.368	.070	.322	5.246	.000***

- a 종속변수 : 성적에 대한 처벌 두려움

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 56>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.195이고 F의 값은 25.956이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더십 유형이 성적에 대한 처벌 두려움에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 57>분석결과표에 의하면 구조주도적 요인의 베타값이 0.368이고 유의확률이 0.000으로서 성적에 대한 처벌 두려움에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

## 나. 담당훈육관의 리더십 유형이 교육성과에 미치는 영향력 분석

교육성과 요인에 영향을 미치는 두 가지의 리더십 유형 요인에 대한 인과관계를 검증하기 위해 실시한 다변량 회귀분석 결과는 다음과 같다.

### 1) 지시 이행도

<표 3 - 58> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.154	.146	.67	19.430	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 지시 이행도

<표 3 - 59> 회귀분석 결과

지시 이행도	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	1.710	.045		37.723	.000***
배려형	.249	.045	.345	5.487	.000***
구조주도형	.134	.045	.186	2.958	.003

- a 종속변수 : 지시 이행도

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 58>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.146이고 F의 값은 19.430이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더십 유형이 지시 이행도에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 59> 분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.249이고 유의확률이 0.000으로서 수업 집중도에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

## 2) 책임감

<표 3 - 60> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.165	.157	.78	21.138	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 책임감

<표 3 - 61> 회귀분석 결과

리더쉽 유형	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.018	.053		38.119	.000***
배려형	.325	.053	.382	6.120	.000***
구조주도형	.117	.053	.137	2.196	.029

- a 종속변수 : 책임감

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 60>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.165이고 F의 값은 21.138이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 책임감에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 61> 분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.325이고 유의확률이 0.000으로서 책임감에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

### 3) 성취감 1

<표 3 - 62> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.431	.426	.74	81.152	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 성취감 1

<표 3 - 63> 회귀분석 결과

성취감 1	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.240	.050		44.640	.000***
배려형	.628	.050	.644	12.496	.000***
구조주도형	-.125	.050	-.128	-2.482	.014

- a 종속변수 : 성취감 1
- \* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 62>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.431이고 F의 값은 81.152이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 성취감 1에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 63>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.628이고 유의확률이 0.000으로서 성취감 1에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

4) 성취감 2

<표 3 - 64> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.366	.360	.76	61.532	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 성취감 2

<표 3 - 65> 회귀분석 결과

성취감 2	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.311	.052		44.669	.000***
배려형	.545	.052	.575	10.541	.000***
구조주도형	-.179	.052	-.189	-3.456	.001

- a 종속변수 : 성취감 2
- \* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 64>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.366이고 F의 값은 61.532이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 성취감 2에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 65>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.545이고 유의확률이 0.000으로서 성취감 2에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

5) 창의성

<표 3 - 66> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.554	.370	.97	47.345	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 창의성

<표 3 - 67> 회귀분석 결과

창의성	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	3.069	.066		46.648	.000***
배려형	-.559	.066	-.482	-8.476	.000***
구조주도형	.315	.066	.272	4.780	.000***

- a 종속변수 : 창의성

\* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 66>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.554이고 F의 값은 47.345이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 창의성에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 67>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 -0.559이고 유의확률이 0.000으로서 창의성에 음(-)의 인과관계를 나타내고 있다. 그러나 질문내용이 창의성과 거리가 먼지 여부를 묻는 내용이므로 사실은 배려형 요인에 정의 인과관계를 나타낸다고 할 수 있다.

6) 자부심

<표 3 - 68> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.136	.128	.61	16.819	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 자부심

<표 3 - 69> 회귀분석 결과

자부심	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	1.493	.041		36.038	.000***
배려형	.237	.042	.362	5.699	.000***
구조주도형	-4.481E-02	.042	-.069	-1.097	.282

- a 종속변수 : 자부심

\* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 68>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.128이고 F의 값은 16.819이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 자부심에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 69>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.237이고 유의확률이 0.000으로서 자부심에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

7) 존경심

<표 3 - 70> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.452	.447	.80	88.178	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 존경심

<표 3 - 71> 회귀분석 결과

존경심	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	1.926	.054		35.685	.000***
배려형	.656	.054	.613	12.116	.000***
구조주도형	-.294	.054	-.275	-5.437	.000***

- a 종속변수 : 존경심

\* 유의확률 : \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1,

<표 3 - 70>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는 R<sup>2</sup>값이 0.452이고 F의 값은 88.178이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 존경심에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 71>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.656이고 유의확률이 0.000으로서 존경심에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

8) 동경심

<표 3 - 72> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.472	.467	.85	95.512	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 동경심

<표 3 - 73> 회귀분석 결과

동경심	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	2.083	.057		36.230	.000***
배려형	.692	.058	.597	12.007	.000***
구조주도형	-.394	.058	-.340	-6.845	.000***

- a 종속변수 : 동경심

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 72>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.472이고 F의 값은 95.512이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 동경심에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 73>분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.692이고 유의확률이 0.000으로서 동경심에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

9) 자아실현

<표 3 - 74> 모형 적합도

R제곱	수정된 R 제곱	추정값의 표준오차	F	유의확률
.138	.130	.70	17.142	.000

- a 예측값 : (상수), 구조주도형, 배려형
- b 종속변수 : 자아실현

<표 3 - 75> 회귀분석 결과

자아실현	B	표준오차	베타	t 값	유의확률
(상수)	1.631	.047		34.494	.000***
배려형	.277	.047	.371	5.838	.000***
구조주도형	-2.129E -02	.047	-.029	-.449	.654

- a 종속변수 : 자아실현

\* 유의확률 : \*\*\*  $p < 0.01$ , \*\*  $p < 0.05$ , \*  $p < 0.1$ ,

<표 3 - 74>에서는 독립변수의 종속변수에 대한 모형 설명력을 나타내는  $R^2$ 값이 0.138이고 F의 값은 17.142이며 유의확률이 0.000으로서 2개의 독립변수인 리더쉽 유형이 자아실현에 미치는 회귀분석모형은 적절한 것으로 평가된다.

<표 3 - 75> 분석결과표에 의하면 배려형 요인의 베타값이 0.277이고 유의확률이 0.000으로서 자아실현에 정(+)의 인과관계를 나타내고 있다.

#### 4. 가설검증 결과

<표 3 - 76> 가설 검증표

가설 명	가설내용	세부명	B	t 값	유의 확률	채택 여부
가설 1	훈육요원의 리더쉽 유형이 배려적일 때 학군사관후보생들의 교육태도 요인이 더 높게 나타날 것이다.	수업 집중도	.352	7.432	.000***	채 택
		수업 노력도	.318	5.770	.000***	
		학교생활 영향도	.230	4.139	.000***	
		후배 전수 정도	.600	9.916	.000***	
		자세 1	.176	2.476	.014	
		자세 2	.193	4.170	.000***	
		리더쉽 강도	.272	5.650	.000***	
		성적수준	.172	3.568	.000***	
		성적 차별 두려움	.368	5.246	.000***	
		지시 이행도	.249	5.487	.000***	
		필요 없는 지시정도	.491	8.368	.000***	
전통적 교육체제 정도	.315	4.780	.000***			
가설 2	훈육요원의 리더쉽 유형이 배려적일 때 학군사관후보생들의 교육성과 요인이 더 높게 나타날 것이다.	책임감	.325	6.120	.000***	채 택
		성취감 1	.628	12.496	.000***	
		성취감 2	.545	.575	.000***	
		자부심	.237	5.699	.000***	
		존경심	.656	12.116	.000***	
		동경심	.692	12.007	.000***	
		자아실현	.277	5.838	.000***	

<표 3 - 76>에 의하면 훈육요원의 리더쉽 유형이 구조주도적일 때 보다 배려적일 때 학군사관후보생들의 교육태도 요인 및 교육성과 요인이 더 높게 나타나는 것으로 분석결과 판명 되었다. 이는 배려적인 리더쉽 유형으로 학군사관후보생들을 교육하는 것이 높은 교육성과의 창출을 위해 필요하다는 결론에 도달하게 된다.

결과적으로 [가설 1]과 [가설 2] 모두 채택이 가능하다.

## 제 5 장 결 론

### 제 1절 연구결과 요약

본 연구는 학군사관후보생들이 지각하고 있는 담당 훈육요원의 리더쉽 유형을 알아보고, 이 리더쉽 유형이 학군사관후보생들의 교육태도 및 성과에 미치는 영향에 대해 분석하는데 그 목적이 있다.

상기 목적을 달성하기 위해 장래 해군·해병 장교가 될 H대학교 학군사관후보생들을 대상으로 설문조사를 통한 연구를 진행하였고, 오하이오주립대학의 배려와 구조주도 두 가지 차원에서 리더쉽 유형을 분류하고, 그에 따른 학군사관후보생들의 교육성과에 대한 연구는 교육태도 요인, 교육성과 요인 두 가지 관점을 바탕으로 적절한 요인을 설정하여 살펴 보았다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다.

첫째, 담당 훈육관의 리더쉽 유형이 구조주도적이냐는 설문에서 최소/최대값 1 ~ 5 중 평균값이 2.99로 ‘그저 그렇다’ 라는 답변이 대부분이었으며, 리더쉽 유형이 배려적이냐는 설문에서는 최소/최대값 1 ~ 5중 평균값이 2.18로 ‘대체로 그렇다’ 라는 답변이 대부분 이었다. 이는 학군사관후보생들이 생각하는 담당 훈육관의 리더쉽 유형이 상황에 따른 차이는 있겠으나 대체적으로 배려적이다 라고 여기고 있다. 특히 학군사관후보생들이 가지고 있는 문제점에 대한 관심 정도에 대한 평균값이 1.86으로 이 부분에 있어서 담당 훈육관이 가장 배려적이다 라는 생각을 가지고 있다. 이는 군대 내에서도 아주 중요한 부분으로 장교라면 배려적이든 구조주도적이든 부하에 대한 신상을 면밀히 파악하고 문제점이

있을 시 그것을 해결하려는 공통적인 생각들을 가지고 있다는 말이 된다.

둘째, 훈육관의 리더십 유형이 교육태도 요인에 어떠한 영향을 미치는가 하는 연구 내용을 살펴보면 ① 배려적인 리더십 유형 하에서 수업이 더 즐겁고, 수업 집중도도 높으며 수업에 대한 노력도도 더 높은 것으로 나타났다. ② 학교생활 및 후배를 대하는데 있어서도 마찬가지로의 결과가 나왔으며, ③ 엄격성을 요하는 훈육관실 보고에 있어서는 훈육관의 리더십 유형과 관계 없이 외적자세에 신경을 쓰며, 평소에도 학군사관후보생으로서 외적자세가 양호한 편이라는 응답이 대부분이었다. ④ 교과목 성적에 대해서는 배려형과 구조주도형 둘 다 비슷한 결과가 나왔으나, 성적 불량시 처벌의 두려움에 대해서는 담당 훈육관이 구조주도적일수록 더 높은 수치가 나오는 것으로 나타났으며, ⑤ 필요없는 지시 정도에 대해서는 담당 훈육관이 배려적일 수록 지시사항이 적다는 결론이 나왔다. 따라서 담당훈육관의 리더십 유형이 배려적일 수록 수업태도, 학교생활 및 대인관계, 교과목 성적 등의 교육태도 요인이 높게 나타난다는 결론이 나왔다.

셋째, 훈육관의 리더십 유형이 교육성과 요인에 어떠한 영향을 미치는가 하는 연구 내용을 살펴보면 ① 지시사항 이행도에 있어서는 리더십 유형이 배려적이든 구조주도적이든 대체로 잘 이행한다는 결론이 나왔고, ② 배려적인 리더십 유형 하에서 책임감 및 성취감이 더 높은 것으로 나타났으나 ③ 학군사관후보생의 창의성 정도를 묻는 질문에서는 그다지 양호한 결론을 얻지 못하였다. 이는 학군단이 군대라는 고유의 특성상 학군사관후보생들이 다소 피동적인 사고를 가진 것으로 판단된다. ④ 자부심 정도에 있어서는 배려적인 리더십 하에서 멋진 장교가 될 거라는 응답이 지배적이었고, ⑤ 배려적인 훈육관을 존경하고 또 그렇게 되고 싶다는 동경심 또한 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 ⑥ 학군단

교육을 받고 있는 대다수의 학군사관후보생이 배려적인 리더쉽 하에서 본인 자신을 발견하게 되고 목표를 향해 매진 할 수 있는 계기가 되었다고 응답하였다. 따라서 교육태도 요인과 마찬가지로 담당훈육관의 리더쉽 유형이 배려적일 수록 책임감, 성취감, 존경 및 동경심, 자아실현 등의 동기요인이 높게 나타난다는 결론이 나왔다.

군대는 군기와 사기라는 것이 존재 하는데 이 두 가지는 어떤 것이 더 중요하다고 할 수 없을 정도로 그 군대의 전투력 증강을 위한 필수 불가결한 요소이다. 과거부터 군기가 강한 군대가 전투력도 높다는 생각을 가진 사람들이 많았고 지금도 마찬가지 일 것이다. 하지만 오늘날 마스크를 통해서 보는 군대는 많은 사람들이 생각하는 과거의 군대가 아니라는 것을 알 수 있다. 현대화된 근무환경 및 생활환경, 복지, 기타 다양한 프로그램의 행사들, 이런 것들은 사회 분위기가 바뀌어 가고 국민들의 생활수준이 바뀌어 가기 때문에 군대도 그런 분위기로 가는 것이 아닌가 라고 생각하는 사람들이 많을 것이다. 상기 언급한 바로 군대는 군기도 중요하지만 사기도 전투력 상승을 위한 필수요건이다. 사회가 현대화 될 수록 군대도 그에 발맞추어 바뀌는 것은 시대흐름적인 문제를 벗어나 장병들의 복지와 사기가 전투력 상승의 중요한 요인으로 받아들여지기 때문이라고 생각되어진다.

본 연구의 결과에서도 말해 주듯이 배려적인 리더쉽 유형으로서의 교육이 학군사관후보생들에게 미치는 교육태도 및 성과가 대부분 높은 것으로 산출되었다는 것은 우리에게 또 다른 숙제를 던져 주는 것일 수도 있다. 장차 해군·해병 장교가 될 학군사관후보생들에게 군인으로서의 절도 있는 군기를 요구함과 동시에 보다 더 능동적이고 창의적인 자세로 장교로서의 우수한 자질을 갖추 수 있도록 하기 위한 교육제도 구축 방안을 모색해야 할 것이다.

## 제 2절 연구의 한계점

본 연구와 관련된 한계점과 향후 연구 과제를 살펴보면 다음과 같다

첫째, 본 연구에서는 리더십 유형을 H대학교 학군단에 소속된 훈육관 만을 대상으로 배려형과 구조주도형 두 가지의 유형으로 분류하여 학군사관후보생들에게 설문조사를 하도록 하여 타 학군단 또는 실무 부대로 확대하여 적용하는 데는 한계가 있을 수 있다.

둘째, 훈육요원의 리더십 유형을 가장 기본적으로 사용되는 구조주도 및 배려 차원에서만 측정하였으나, 오늘날에는 변혁적, 거래적 리더십 등의 다양한 리더십 차원에서 훈육요원의 리더십 측정 규명이 필요하다.

셋째, 방법론상의 문제점으로 본 연구는 설문조사를 통해 횡단면적 연구(Cross-sectional study)를 실시함으로써 리더십 유형과 교육 태도 및 성과 간의 관계에 미치는 여러 상황변수들(Situational Variables)이 고려되지 못하였다.

따라서 상황에 따른 훈육요원의 리더십과 학군사관후보생의 교육태도 및 성과에 대한 연구가 필요하다. 또한 군대에서의 중추적 역할을 담당하게 될 학군사관후보생의 더 발전적인 교육성과 창출을 위해서는 좀더 광범위한 차원의 연구를 통해 문제점을 이끌어 내고 거기에 대한 해결방안을 모색해야 할 것으로 사료된다. 나아가 학군사관후보생이 임관 후 실제 발휘하는 리더십의 성과와의 관계에 대한 지속적인 연구가 필요하다.

## 참 고 문 헌

### 1. 단행본

#### 가. 국내

- 김남현, 『조직행동의 관리』, 경문사, (1984)  
송미섭, 나동환, 『교육행정 및 교육경영론』, 형설출판사, (1999.)  
오석홍, 『조직이론』, 박영사, (1995)  
오세철, 『한국인의 사회심리』, 박영사, (1982)  
육군대학, 『지휘통솔』, 육군대학 교수부, (1984)  
이학중, 『조직행동』, 경문사. (1984)  
임창희, 『조직행동』, 학현사, (1999)  
해군본부, 『지휘통솔』, 해군본부, (2003)

#### 나. 국외

- B.Bass. "Leadership and performance beyond expectations"(N.Y. :  
The Free Press., (1985)  
Bennis W.G, "Leadership Theory and Administrative Behavior," The  
Problem of Authority, Administrative Science Quarterly, (1959)  
E.A. Fleishmann, E.F. Harris, "Patterns of Leadership Behavior  
Related to Employee, Grievance and Turnover," *Personal  
Psychology*, vol.15, (1962)  
E.E. Guiselli and D.A. Jonson, "Need Satisfaction Managerial  
Success, and Organizational Structure," *Personal Psychology*,  
no.23, (1976)

- G.R.Terry, Principle of Management, 3rd.ed, Homewood, Ill : Richard D.Irwin,Inc., (1960)
- H.Allport, 'Social Psychology'.(Boston : Houton Mifflin Co., (1924)
- I.O. Adigun and G.M. Stephenson, "Sources of Job Motivation and Satisfaction among British and Nigerian Employees ," *The Journal of Social Psychology*, June, (1992)
- L.P.Alford, Principle of Industrial Management, N.Y. : Mcgrowhill Book co., (1966)
- O.Tead, The Art of Leadership, N.Y. : McGraw Hill, (1935)
- P.Pigors."Leadership or Domination", *Boston* : Houghton - Mifflin co., (1953)
- R.J. House and L. Wigdor, "Herzberg's Dual Factor of the Empirical Evidence and a Criticism," *Personnel Psychology*, vol.20, (1967)
- R.M.Stogdill, Handbook of Leadership, N.Y. : The Free Press, (1974)
- S.S.Sargent, Social Psychology, N.Y. : The Ronald Press co, (1950)

## 2. 연구논문

- 정남진, 《학군사관후보생의 리더쉽과 군복무 만족에 관한 연구》, 인천대학교 국제경영대학원, 석사학위 논문, (2002)
- 윤정환, 《육군 학군사관후보생 교육이 후보생 의식변화에 미치는 영향에 관한 연구》, 연세대학교 관리과학대학원, 석사학위 논문, (1998)
- 송성용, 《군 리더쉽 유형과 리더쉽 형성에 관한 실증적 연구》, 동국대학교 경영대학원, 석사학위 논문, (2003)
- 박성용, 《국가해양력 발전을 위한 해군학군사관후보생 병역 및 교육제도에 관한 연구》, 한국해양대학교 해사산업대학원, 석사학위 논문, (2004)

- 박종문, 《학군사관후보생과 초급장교의 리더십 유형에 관한 연구》, 국민대학교 행정대학원, 석사학위 논문, (1994)
- 이은섭, 《상관의 리더십 유형이 구성원의 직무태도에 미치는 영향》, 청주대학교 경영대학원, 석사학위 논문, (1995)
- 정영철, 《리더십 유형이 조직몰입과 직무만족에 미치는 영향에 관한 실증적 연구》, 목원대학교 산업정보대학원, 석사학위 논문, (2001)
- 정종호, 《군조직의 리더십 효율성과 사기진작에 관한 연구》, 청주대학교 경영대학원, 석사학위 논문, (1997)
- 최지호, 《학군사관후보생의 리더십 향상 방안에 관한 연구》, 인천대학교 국제경영대학원, 석사학위 논문, (2002)

# 설문지

한국해양대학교 학군사관후보생 여러분 안녕하십니까?

저는 우리 대학 학생군사교육단에서 교무과장으로 근무 중에 있는 해군 대위 이종남 입니다.

본 설문은 우리 대학 학군단에서 근무 중인 해군·해병 훈육요원들의 리더십 유형이 학군사관후보생들의 교육효과에 미치는 영향에 대하여 연구하여 가장 바람직한 훈육방법의 모색과 나아가 여러분들이 임관 후 실무에서 장교로서의 최상의 리더십을 발휘 할 수 있도록 하기 위한 연구 자료로 삼기 위하여 제작된 것입니다.

본 조사는 우리 대학 대학원 석사학위 논문에 이용될 기초 자료를 수집하고자 계획 되었으며, 귀하께서 본 설문지에 응답하신 내용은 익명으로 통계 처리 되기 때문에 귀하의 어떠한 불이익도 없을 뿐 아니라 통계법에 의해 비밀이 보장됨을 알려 드립니다.

끝까지 성의 있게 답변해 주신다면 큰 도움의 자료로 활용하겠습니다.

2005. .

한국해양대학교 학생군사교육단  
교무과장 해군대위 이종남 드림



문항	1	2	3	4	5
	그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 아니다	아니다
9. 후보생들의 의사결정을 존중한다.					
10. 후보생 문제 및 각종 일들에 대한 참여도가 높다.					
11. 후보생 개개인에 대한 개성을 존중 한다.					
12. 사무실 혹은 학내에서 만났을 시 담당 훈육관이 안부를 묻는다.					
13. 어느 정도 자율을 보장한다.					
14. 후보생을 믿는다.					

Ⅲ. 담당 훈육관의 리더십 유형에 따른 학군사관후보생의 교육효과  
각 문항에 대하여 해당란에 표시(○) 하여 주십시오.

문항	1	2	3	4	5
	그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 아니다	아니다
1. 담당 훈육관의 수업이 즐겁다.					
2. 담당 훈육관의 수업 시 집중하는 편이다.					
3. 타 교관 과목보다 담당 훈육관의 과목을 더 열심히 한다.					
4. 담당 훈육관의 훈육이 학교 생활에 많은 영향을 미친다.					
5. 담당 훈육관에게 보고 느낀 리더십 유형이 학교 후배들에게 쓰여지는 편이다.					

문항	1	2	3	4	5
	그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 아니다	아니다
6. 타 훈육관 보다 담당 훈육관에게 보고 시 외적자세에 더 신경을 쓴다.					
7. 훈육관에게 보고시가 아니더라도 평소 학군사관후보생으로서 외적자세가 양호한 편이다.					
8. 대인 관계에 있어서 군인정신 및 리더쉽을 발휘하는 편이다.					
9. 담당 훈육관 과목에 대한 성적이 양호한 편이다.					
10. 담당 훈육관 과목 성적 불량시 처벌이 두렵다.					
11. 담당 훈육관이 지시한 사항에 대해서는 최단 시간내 철저히 지킨다.					
12. 담당 훈육관이 때론 쓸데없는 지시를 한다.					
13. 학군사관후보생이 되고 난 후 부터 책임감이 강해 졌다는 말을 종종 듣는다.					
14. 담당 훈육관의 지시, 교육, 면담으로 인해 성취감을 느낀 적이 있다.					
15. 담당 훈육관이 어떤 임무를 맡기든 늘 도전해 보고 싶은 의욕을 느낀다.					
16. 현 학군단 교육 체제 및 환경은 충무공 5대 정신 중 '창의로 개척하는 정신'과는 거리가 먼 것 같다. (개개인의 창의성을 무시하고 피동적으로 만든다.)					
17. 정말 멋진 장교가 될 거라 자부한다.					

문항	1	2	3	4	5
	그렇다	대체로 그렇다	보통 이다	대체로 아니다	아니다
18. 담당 훈육관을 존경한다.					
19. 담당 훈육관 같은 장교가 되고 싶다.					
20. 학군사관후보생이 되고 난 후 나 자신을 발견하게 되고, 목표를 향해 매진 할 수 있는 계기가 되었다 생각한다.					

< 설문조사에 응해 주셔서 대단히 감사합니다.>

## 감사의 글

4면이 바다로 둘러 싸여 바다의 정기를 한껏 가슴에 품을 수 있는 이곳 아치섬에서 지난 2년 여간 학군단 교무과장으로 근무하면서 대한민국 영해 수호의 주역이 될 학군사관보생 양성에 주력하여 왔으며, 그 기간 중 작은 결실인 이 한편의 논문을 마칠 때 까지 따뜻한 마음으로 대해주신 한국해양대학교 여러분에게 감사를 드립니다.

부족했던 저에게 논문의 시작을 열어주신 김길수 교수님, 많은 시간을 내시어 성심성의껏 지도해 주신 안기명 교수님께 깊은 감사를 드리며 조언과 세심한 관심을 보여주신 유성진 교수님께 감사드립니다. 특히 바쁘신 와중에도 논문이 완성되는 마지막 순간 까지 열성적으로 지도해 주신 신용존 교수님께 무한한 감사를 드립니다.

또한 저의 배움의 길에 아낌없는 배려와 격려를 보내주신 김한주 학군단장님께 각별한 감사를 드리며, 논문 작성에 많은 도움을 주신 학군단 가족들에게 감사를 드립니다.

논문 작성 기간 중 노심초사 하시며 헌신적인 보살핌과 사랑을 주신 부모님과, 어린 딸 다현이를 항상 건강하고 총명하게 키우면서 내적으로나 외적으로 항상 옆에서 많은 희생과 따뜻한 내조를 다해 준 사랑하는 아내에게 무한한 감사를 드립니다.