

학군단장의 리더십 역량 요인에 관한 문헌 연구

최지혁* · 윤천성**

초 록

본 연구는 자유롭고 다양한 성격의 대학생이 군의 엄격하고 통제된 조직문화와 군의 지휘 체계를 이해하고 공동체 의식을 함양하여 올바른 리더로 성장하는 학군사관후보생 과정에서 이를 지도하는 학군단장에게 필요한 리더십에 대한 요인이 무엇인가를 살펴보고자 한다.

학군사관후보생은 대학생들과 병행하여 학기중에는 학생군사교육단에서의 교육을 통해 장교의 기본소양 함양과 기초체력을 배양하지만 대학생의 자율성이 우선 보장되어야 한다. 그리고 방학기간에는 16주의 입영훈련을 통해 군인기본자세 함양 등 군인화 과정과 소부대 전투지휘능력을 함양하는 과정으로 개인의 자율성보다는 엄격한 지휘체계상의 통제된 조직생활을 해야 한다. 따라서 이를 지도하는 학군단장은 유연한 지도력이 필요한 것이다.

연구방법은 국회전자도서관과 학술연구정보서비스(RISS)를 통해 국내에 발행된 학군단장의 리더십 관련 석·박사 논문 4편만 확인 되어 제한적으로 문헌 연구를 진행하였다.

연구 결과 학군사관후보생은 리더의 배려와 보상을 통해 직무만족과 조직몰입에 영향이 있다는 것이 확인되어 학군단장의 리더십 역량 요인은 공감, 경청, 설득, 인정, 비전 제시, 공동체 형성 유도를 통해 구성원을 성장시켜야 한다는 것으로 귀결된다고 볼 수 있다.

주제어 : 학군단장, 리더십 역량, 학군사관후보생

* 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 박사과정(주저자) (E-mail: cjh20008133@hanmail.net)

** 서울벤처대학원대학교 HRD리더십전공 교수(교신저자) (E-mail: staryoun@hanmail.net)

투고일: 2022년 5월 15일, 수정일: 2022년 5월 21일, 게재확정일: 2022년 5월 26일

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

조직내에서 리더의 역량은 그 조직목표 달성 과정에서 중요한 요인으로 여겨져 왔으며, 꾸준한 연구가 진행되고 있다. 우리 사회에서 조직은 사회, 학교, 군 등 다양한 분야에서 구성되어 있는데, 이 중에서 군은 타 조직과는 달리 성과달성이라는 목표보다는 부여된 임무 완수라는 특수한 목표를 가진 조직이다. 또한 군은 타 조직과 달리 목표 달성을 위해 목숨을 담보로 부여된 임무를 완수해야 하는 특수성 때문에 리더십에 대한 관심은 민간조직보다 군이 훨씬 크다고 볼 수 있다.

그런데 군 전투력 발휘의 기본이 되는 초급장교를 양성하는 학군사관후보생 과정에서 학생군사교육단장의 리더십이 학군사관후보생에게 미치는 효과는 매우 크고 중요한 요소라고 할 수 있으나, 최근 일부 학생군사교육단에서는 학생군사교육단장의 역량 부족과 정상적인 권한 발휘가 아닌 권력 남용으로 인해 언어폭력(욕설 등), 금전사고, 학군사관후보생 인권 침해 등 다양한 사고로 인해 상명하복의 엄격한 규율을 강조하는 학생군사교육단장의 리더십에 대한 재조명이 필요할 것으로 보인다.

현재 군에 입대하는 세대는 1990년대 중반에서 2010년 초반에 출생한 세대로 Z세대라고 한다. Z세대는 디지털 원주민(digital natives)으로, 이들은 텔레비전, 휴대전화, 랩톱, 데스크톱, MP3 플레이어 등 하루 최소한 5가지의 디지털 기기를 오가면서 멀티태스킹을 한다. 또 하루 시간 중 41퍼센트를 컴퓨터나 모바일 기기를 사용하는데 쓰며 디지털로 서로 단단히 연결되어 있다. 박명기는 “Z세대의 특징은 ‘모든 것을, 어디에서나, 당장 원한다’로 요약된다. 『뉴욕타임스』는 Z세대가 호기심이 많고 의욕이 왕성할 뿐만 아니라 대학 입학 전에 어떤 식으로 직업적 경험을 얻을지를 탐구하는 경향이 있다면서 이들은 자신의 의견을 개진하는 데 두려움이 없으며 현실을 변화시키고자 하는 의지가 뚜렷하다고 했다.

이러한 Z세대의 대학생이 대학생활 1~2년을 통해 장교가 되기를 희망하는 인원이 자발적으로 자원하여 선발된 인원이 2년간의 학군사관후보생(3,4학년) 과정을 대학교의 학업과 군사교육을 병행하게 되며, 이를 지원하기 위해 전국 110개 대학에 학생군사교육단이 설치되어 군사교육을 책임지고 있으며, 이 부서의 책임자는 학생군사교육단장(중령, 대령)이다.

이처럼 학생군사교육단장(이하 “학군단장”)은 학군사관후보생을 올바른 인성과 체력을 갖추도록 교육하고, 장교로서의 품성과 도덕을 기르도록 훈육을 병행함에 있어 Z세대의 학군사관후보생의 자율성을 인정하면서 교육과 훈육 결과에 대한 리더의 행동, 보상, 인센티브 등을 통한 동기부여를 유도하는 거래적 리더십이 때로는 필요하고, Z세대의 학군사관후보생이 온라인을 통한 상호작용과 직접적인 경험을 선호하는 특성을 고려하여 학군단장

이 비전을 제시하고 구성원 개인에 대한 지원과 충고를 통해 학군사관후보생이란 자부심을 가지고 합리적인 사고와 문제해결 능력을 제시하는 변혁적 리더십이 요구되며, 새로운 환경에 대한 도전과 대학생 신분이라는 자유로운 분위기 속에서 개인의 개별성을 인정하고 행위를 존중하면서도 군사학 교육(교내교육, 입영훈련)을 통한 규율과 규칙 준수를 유도하고, 구성원들이 협력하여 실패와 좌절에 대한 두려움을 해소하여 현재 및 미래에 대한 꿈을 꿀 수 있도록 가치관을 개발시키는 서번트 리더십 등 다양한 리더십이 필요하다.

이처럼 Z세대의 특징을 고려한 학군단장의 리더십 역량을 연구하기 위해서는 현대 리더십 이론에 대한 문헌연구를 통해 어떤 리더십 역량 요인이 필요하지 알아보하고자 한다.

II. 이론적 배경

1. 리더십의 발달과 개념

리더십에 대한 우리말은 ‘지도자상’이다. 그러나 통상적인 리더십에 대한 의미는 조직이나 공동체가 갖고 있는 목표를 이루기 위해서 집단과 개개인에게 영향력을 보이는 과정이라고 정의할 수 있다.

리더십에 대한 연구는 1900년대 초기부터 다양한 분야의 범위에서 이루어져 왔으며 수많은 학자들이 실증적 연구방법을 통해 이론을 연구하고 발전시키는데 많은 기여를 하였다. 역사적인 관점에서 보면 리더십 이론은 특성이론, 행동이론, 상황이론으로 전개되었으며, 20세기부터 리더십에 대한 연구가 본격적으로 이루어졌다.

리더십에 대한 분류는 리더십의 각 이론들이 가지고 있는 특성, 그리고 시간에 따라 발전이 되었던 순서로 분류가 가능하다. 연구의 초기라고 할 수 있는 1930년부터 1950년대까지는 리더가 갖추고 있는 성격적, 신체적 특성에서 훌륭한 리더십의 원천을 발견하려 했던 특성이론(traittheory)이 발달되었고, 1950년대부터 1960년대에는 리더의 어떤 행동이 최상의 효과적인 리더십의 역량을 발휘할 수 있는지를 파악하려 했던 행동이론이 활발하게 연구되었으며, 1960년대 후반부터 1980년대 초반까지는 리더가 처한 상황을 중요시해야 한다는 상황이론(situationaltheory)이 주로 연구되었으며, 1980년대 이후부터는 리더가 구성원을 통제하고 끌고 나가기 보다는 개인이 가지고 있는 성향, 몰입도를 높이는 것에 좀 더 집중하고 구성원의 정서를 길러주는 리더십을 중시하는 현대 리더십이론으로 구분된다.

그 후로 1980년대에서부터 1990년대에는 혁신과 변화의 중심의 이론들로 변혁론, 인식론, 육성론, 교환론, 전략론이 발표되었고, 2000년 이후로의 흐름을 보면, 서구 리더십 학계에서는 이슈리더십(Issue leadership), 영성리더십(spiritual leadership), 퓨전리더십(Fusion

Leadership) 그리고 서번트리더십(Servant Leadership) 등 다양한 시도들이 전개되고 있다 (이현경, 2021).

이러한 리더십에 대한 정의는 연구자별 다양하게 논의되었는데 이를 정리하면 <표 1>과 같이 정의할 수 있다.

<표 1> 선행연구자별 리더십에 대한 정의

연구자	정의
Koontz & O'Donnell (1959)	조직의 목표달성을 위해 스스로 노력하여 조직의 구성원들에게 영향력을 주는 기법이나 과정
Fiedler (1967)	조직의 성과를 좌우하는 유일하고 결정적인 요소이며, 기계적으로 조직의 일상적 명령을 수행 또는 그 이상의 성과를 유도하는 영향력
Jacobs (1970)	일정한 정보를 제공해 주는 사람과 올바른 방향으로 진행되는 행동에 따른 보상을 확산하는 사람들 사이의 상호관계
Jago (1982)	강제성이 없는 영향력 행사 과정으로 조직의 구성원들에게 방향을 제시하고 활동을 조정하는 것
Bass (1990)	상황 또는 조직의 구성원들의 인식과 기대 사항을 구조화 혹은 재구조화하기 위한 조직의 구성원들 사이의 교류 과정
Robert (2003)	다른 사람에게 영향을 주고 동기를 심어주면서 조직의 효과성 및 성공을 위해 공헌할 수 있는 능력
노시범·김종래 (2009)	조직의 목표를 효율적으로 달성하기 위하여 조직구성원의 자발성과 상호 협력적인 노력을 이끌어 가는 리더의 기술과 활동
임채숙 (2010)	공동의 목표를 달성하기 위해 개인이 조직의 구성원들에게 영향을 주는 과정
김연숙 (2014)	집단과 조직에서 공동의 목표달성을 위해 개인이 집단의 구성원들에게 스스로 적극적 몰입과 자극을 촉진시켜 영향을 미치고 변화를 이끄는 과정
소상록 (2015)	리더가 조직구성원에게 의도적으로 영향력을 행사하려는 과정으로, 조직의 성과달성을 위하여 조직구성원 스스로가 참여하도록 유도하고 자극을 주는 힘
박정원·손승연 (2016)	리더가 부하직원에게 비전을 지시하고 동기를 유발시키면서 행동하도록 이끌어 가야하고, 일정한 상황에서 목표달성을 위하여 개인이나 집단의 행위에 영향력을 행사하여야 하는 과정으로 의사소통을 통한 개인간의 영향력을 행사하는 시도
최두용 (2019)	리더와 조직구성원 간의 변화와 관계에 초점을 맞추어 조직의 변화 및 성과향상을 위하여 구성원들의 자발적이고 의욕적인 행동을 유도
김학환 (2020)	개인의 발전과 작업에서의 보다 높은 만족, 그리고 환경과 관련한 보다 긴밀한 유대관계 및 비전 등을 제시하여 높은 질과 효율적인 서비스를 제공해서 조직의 목표를 달성하기 위하여 조직을 결합하거나 구성원을 동기유발 하게 하는 역동적인 요소

출처 : 이현경(2021) 연구를 바탕으로 재구성

지금까지 살펴본 리더십의 정의를 바탕으로 본 연구에서는 리더십을 “집단과 조직이 정한 목표를 달성하기 위해 리더가 구성원에게 비전을 제시하고 동기를 유발시켜 집단 혹은 조직구성원 스스로가 참여하도록 이끌어가는 과정으로 의사소통을 통해 영향력을 행사하는 힘”이라고 정의한다.

따라서 본 연구에서는 Z세대의 특징을 가진 대학생이 대학생이란 자율성을 바탕으로 학군장교 후보생으로서 군의 엄격한 조직문화를 이해하고 변화의 추세에 맞추어 그 변화를 이해하고 조직을 주도해 가야 하는 리더의 핵심역량을 키워내기 위한 학군단장의 바람직한 리더십이 무엇인지 현대적 개념의 리더십 이론의 개념과 하위변수에 대한 선행연구를 통해 구체적으로 탐색해 보고자 한다.

2. 학군단장의 리더십

1961년 4월 25일 국방·문교부 합의에 의하여 학군단 실시요강을 발표하여 전국 16개 종합 대학에서 학도군사훈련단을 설치하여 운영하여 2021년 현재는 110개 학생군사교육단(이하 학군단)로 명명하여 운영되고 있으며, 미국의 학군제도(Reserve Officers' Training Corps : ROTC)를 참고하여 도입하였으나, 우리나라 특성에 맞게 학군단이 설치된 대학에 재학중인 학생을 선발하여 군사교육을 실시하고 임관종합평가를 최종 합격하게 되면 대학 졸업과 동시에 전 인원을 장교로 임관시키는 것이 미국의 5%만 임관시키는 부분과 차이가 있다.

학군단은 현역, 군무원, 예비역으로 최소 3~5명이 편성되어 있으나, 유형별(대령급, 중령 I·II·III형) 편성 인원과 임무 수행은 학군단별 상이하다. 또한 주요 구성원인 학군사관후보생들은 대학생(민간인) 신분으로서 일반학생 및 주민들과 같은 공간에서 생활하면서 평상시에는 사관후보생이지만 자유로운 대학생 신분으로 생활하고 있으며, 방학기간중 시행되는 4주간의 입영훈련시에는 군인사법에 의해 군법을 적용받게 되는 특수성이 있다.

학군단장은 이처럼 열악한 편성 인원에 비해 매우 다양하고 복잡한 상황에서 학군단을 지휘해야 하며, 학군사관후보생을 교육 및 훈육함에 있어서는 군의 엄격한 지휘체계가 아닌 대학생의 자율과 다양성에 대한 특성을 인식하고 이해하면서 장교로서의 직무수행에 필요한 지식과 기술 습득, 건전한 인격도야와 체력단련, 모든 업무에 적극적으로 참여하고 솔선수범하면서도 법규를 준수할 줄 아는 행동이 체득되도록 역량을 기울여야 한다.

이처럼 학군단장은 학군사관후보생들을 지도함에 있어 자율성을 인정하면서 동기부여를 해야 하고, 체력수준 향상과 건전한 언행, 법규 준수를 자발적으로 지키도록 유도하고, 올바른 조직생활을 위해 상대방을 이해하고 배려하며 헌신하는 자세를 가지도록 이끌어주며, 학업과 군사학을 동시 진행해야 하는 고충을 이해하고 이를 경청하여 문제해결을 위해 함께 고민하는 모습, 부하에게 봉사하고 행동에 대한 책임을 질 줄 아는 책임감을 스스로 느끼

고 그것을 갖추기 위해 노력하도록 지도해야 하는 등 이러한 학군단장의 모든 지휘활동이 리더십으로 발현되는 것이다.

3. 거래적 리더십

거래적리더십은 리더가 상황에 따른 보상에 기초하여 부하들에게 영향력을 행사하는 과정으로 정의할 수 있다. 즉 리더가 행동, 보상, 인센티브를 사용하여 부하들로부터 바람직한 행동을 하도록 만드는 과정이며, 이 과정은 리더와 부하간의 교환이나 거래관계에 기초한다(Kuhnert, 1994). Burns(1978)는 한 사람이 가치 있는 어떤 것을 교환할 목적으로 다른 사람과 계약을 하는데 주도권을 행사할 거래적 리더십이 발생한다고 하였다. 리더는 교환이라는 목적을 가지고 부하에게 접근한다는 것이다. 즉, 리더가 자신이 가지고 있는 가치 있는 것을 추종자가 가지고 있는 가치 있는 것과 교환하여 거래의 이익을 취하고자 하는 리더십이라는 것이다.

Bass(1985)는 리더가 제시한 목표를 달성하려는 부하들의 노력은 실적이라는 수단을 통해 성과를 얻을 수 있다고 믿는 사람들의 확신감과 주관적인 가능성 또는 기대와 성과에 대한 가치의 인식이라는 두 가지 요소에 달려있다고 하면서, 리더는 부하들에게 성과와 보상이 명확히 연결된다는 사실을 주지시키는 것이 중요하며, 이를 위해서 리더는 부하들의 욕구를 올바르게 파악해야만 리더와 부하 간 교환관계가 명확히 정립된다고 하였다.

Sergiovanni(1990)은 물물 교환을 하려는 리더를 거래적 리더십이라고 정의하였고, Leithwood (1994)는 거래적 리더십은 조직 내부에서 존재하고 있는 여러 가지의 보상시스템을 모두 다 리더들이 응용하고 보상을 받기 위하여 리더의 원하고 있는 성과를 가지고 있다면 교환할 수 있을 것이라고 제기하였으며 구성원들의 표현과 노력을 근거로 하여 리더들이 보상을 주고 있는 것이라고 정의하였다(김동홍, 2007).

Robbins(2003)은 거래적 리더십을 구성원들의 역할 및 작업의 요구를 분명하게 밝히는 것으로 방향과 목표를 세우고 이렇게 하는 것은 부하들을 격려하거나 인도하는 것이라고 하였으며, Tannenbaum(2003)은 변혁적 성향의 리더는 조직과 구성원 모두에게 있어서 중요한 변화를 일으킬 수 있는 반면, 거래적성향의 리더는 안정성을 촉진한다고 하였다(김주영, 2007). 거래적 리더십은 외재적 동기를 자극해 부하들을 이끌면서 요구되는 성과를 달성할 경우 약속된 보상을 하므로 부하들이 최선을 다하도록 만든다(이철희 등, 2012).

따라서, 리더는 상황에 따라 보상과 처벌을 통해 구성원들이 과업의 성과를 높일 수 있도록 동기를 부여하는 역할을 한다. 그러나 구성원들이 원하는 보상(승진, 임금인상, 성과금 지급 등)은 제한적이기 때문에 구성원들에게 동기부여를 하는데 리더가 제시한 보상은 한계가 발생한다. 결국 거래적 리더십의 효과는 목표달성에 대해서는 적절한 보상을 제공하

고, 목표달성이 미흡한 부분은 처벌을 병행함으로써 그 효과는 낮을 수 있다는 것이다. 거래적 리더십의 구성요소는 보상(contingent reward)과 예외관리(management by exception)이며, 세부 내용은 <표 2>와 같다.

<표 2> 거래적 리더십 구성요소

구분	내용
보상	<ul style="list-style-type: none"> • 리더가 구성원들이 무엇을 해야 보상을 받을 수 있는지 주지시켜 노력의 대가로 구성원이 원하는 것을 주는 것으로 구성원들을 동기유발 시키고 리더가 부여한 성과를 달성하도록 유도하는 것 • 보상방법 : 임금인상, 승진, 성과에 대한 칭찬 등
예외관리	<ul style="list-style-type: none"> • 평소에는 구성원들의 행동에 특별한 간섭을 하지 않더라도 구성원이 리더와의 사전합의 기준을 벗어나거나 리더가 제시한 성과를 달성하지 못했을 때 행하는 리더 행동 • 행동방법 : 경고, 처벌, 벌금, 해고 등

4. 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 리더와 구성원간의 성과와 보상이라는 거래관계에 초점을 두고 리더십의 유형을 연구한 거래적 리더십의 비판에서 출발하였다. 변혁적 리더십은 구성원이 생리적 욕구와 안전욕구 등 저차원적 욕구에 만족하는 것이 아니라 구성원의 자아실현과 존경욕구 등 고차원적 욕구를 충족시키는 새로운 형태의 리더십을 통해 조직의 혁신적인 변화를 가져옴으로써 조직과 구성원의 발전을 동시에 이룬다.

Downton(1973)이 그의 저서인 ‘거래적·변혁적 리더십에 대한 연구’에서 변혁적 리더십이라는 용어를 처음 사용하였고, Burns(1978)가 체계화함으로써 일반적 개념으로 인식되기 시작하였다. Burns는 변혁적 리더십은 직원들로 하여금 동기유발과 목표 달성에 대한 욕구의 수준을 높이고 더욱 큰 목표달성에 대한 의식을 갖게 하는 것이라고 정의하였고, Bass(1985)는 변혁적 리더는 특정한 이상적인 목표의 가치와 중요성에 대한 구성원들의 의식수준을 높이고 구성원들이 자신이 속한 조직을 위해 자신의 이익을 초월하도록 만들며, 보다 높은 상위수준의 욕구에 관심을 기울이도록 함으로써 구성원들을 변혁하고 동기를 부여하여 보다 많은 노력을 기울이도록 만들고 기대이상의 성과를 올리도록 한다(이철희 등, 2012). 또한 변혁적 리더십은 집단성과, 리더십의 효과성, 리더에 대한 직원의 만족도 등에 긍정적 영향을 주며 이 영향력은 거래적 리더십의 효과를 능가한다는 것이다(Bass, 1985).

House(1977)는 두 가지 측면에서 변혁적 리더십이 기존의 리더십 이론들과 구분되고 있다고 하였는데, 첫째, 기존의 리더십 이론이 부하 직원들의 인지, 성과, 만족 등을 종속변수로 취하는 반면에, 변혁적 리더십 이론은 부하 직원의 직무만족, 최고 리더에 대한 신뢰,

추가적 노력과 관련된 높은 동기화 수준을 주요 종속변수로 하고 있으며, 둘째, 기존의 최고 리더십 이론이 인간 지향적 또는 과업 지향적 행동을 최고 리더의 주요 행동으로 기술하고 있는 반면, 변혁적 리더십 이론은 비전 제시와 부하 직원의 임파워먼트(empowerment), 도전적인 목표 설정을 해주는 행위를 최고 리더의 주요 행동으로 서술하고 있다(이선진, 2007). 안성철(2009)에 의하면 변혁적 리더십은 최고 리더와 구성원 상호 간에 동기를 부여하고 조직 구성원의 태도와 신념에 중요한 변화를 일으키고 조직목표에 대한 높은 헌신성을 가지게 한다고 개념화 하였다(이용수, 2010). 김호정(2001)은 변혁적 리더십이 성장욕구를 자극하여 충족시켜 동기화시킴으로 구성원의 태도와 신념을 변화시키고 자신감을 갖게 하며, 더 많은 노력과 헌신을 이끌어내 기대 이상의 성과를 달성하게 하는 새로운 리더십 이론이라고 정의하였다(이은경, 2007).

따라서 변혁적 리더는 목표 가치에 대한 중요성과 개인관점을 구성원들에게 알려줌으로써 구성원들의 의식수준을 높이고 목표달성에 대한 욕구에 관심을 기울이도록 하여 구성원들을 변혁하고 기대 이상의 성과를 달성할 수 있다는 것이다. 변혁적 리더십의 구성요소는 Bass와 Avolio(1990)가 변혁적리더십을 측정하는 다중요인리더십질문지 MLQ(multifactorleadership questionnaire)로 개발되어 발전된 하위변수인 카리스마(charisma) 또는 이상적 영향력(Idealized Influence), 영감적 동기부여(Inspirational Motivation), 지적 자극(intellectual stimulation), 개별적 배려(individualized consideration)이며, 세부 내용은 <표 3>과 같다.

<표 3> 변혁적 리더십 구성요소

구분	내용
카리스마 또는 이상적 영향력	<ul style="list-style-type: none"> • 비전을 제시하고 구성원에게 자부심을 느끼게 함 • 구성원으로부터 신뢰와 존경을 받음
영감적 동기부여	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원에 대한 높은 기대를 표명하고 노력을 자극함 • 목적의 중요성을 알기 쉽게 표현함
지적 자극	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 지식획득과 합리적으로 사고하도록 촉진함 • 문제해결 방법을 다양한 방법으로 접근하도록 자극
개별적 배려	<ul style="list-style-type: none"> • 구성원의 개인적 관심과 특성 고려하여 관심 표명 • 구성원에 대한 지원과 충고

5. 카리스마 리더십

카리스마(charisma)는 그리스어로 ‘신이 주신 재능’(endowed gifts)을 의미하며, 예언의 능력, 가르치는 재능, 치유의 은사, 다스림과 섬김의 능력 등이 포함된다. 종교적 의미의 카리스마를 사회과학으로 끌어들이는 학자는 독일의 막스 웨버(M. Weber)였다.

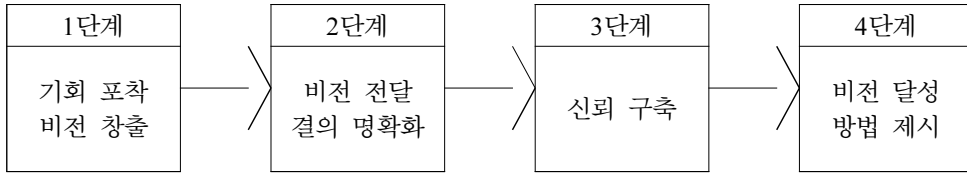
웨버(1947)는 사람을 움직이는 권한으로 전통적 권한, 법적 권한, 카리스마적 권한 등

세 가지가 있다고 주장하였다. 전통적 권한(traditional authority)이란 과거의 전통이나 관행을 가지고 사람들을 통제하려는 것을 말하고, 법적 권한(legal · rational authority)은 사람들이 사회나 조직이 만든 법이나 규율을 지키려고 노력하는 것을 말하며, 카리스마적 권한(charismatic Leadership)은 특정인이 갖고 있는 속성을 믿고 그에 복종하기 때문에 발생하는 권한을 말한다.

또한 웨버는 카리스마 리더에 대한 정의를 “신비스럽고 자아도취적이며, 사람들을 끌어당기는 흡인력을 가진 사람으로서, 흔히 위기에 출현하여 뛰어난 해결책으로 그 위기를 극복할 수 있도록 대중을 선도하는 사람”이라고 하였다. 그는 카리스마적 리더십을 “하급자의 리더에 대한 태도라고 보고 리더가 남들이 갖고 있지 못한 천부적인 특성을 갖고 있다고 하급자들이 느끼게 될 때 리더는 카리스마적 리더십을 발휘할 수 있게 된다”고 하였다.

리더가 갖는 행동이나 태도 등 리더의 행동 특성을 실제보다 크게 받아들이고 구성원들은 리더를 믿고 따르게 된다는 것이다. 뿐만 아니라, 리더를 초인적 영웅, 영웅적인 지도자 등으로 이상화 하고 숭배하게 되는 현상까지 나타나게 된다(Bass, 1985). 그리고 House는 이를 좀 더 구체화하여 카리스마 리더는 우월감과 자신감, 자기 신념에 대한 확신, 강력한 영향력 행사 욕구 등의 특성을 보유하고 있으며, 고유의 이미지를 구축하고 비전과 목표를 명확히 제시하며, 구성원에게는 높은 기대와 신뢰감을 표시하고 가치체계에 대한 자기 역할을 모형화하는 것으로서 구성원을 리드하는 사람이라고 하였다(House & Shamir, 1993).

카리스마 리더십은 비전 제시와 근본적인 변화 추구를 핵심 내용으로 다루고 있다는 점에서 조직의 목표를 효율적으로 달성할 수 있는 방안으로서 중요한 의미를 갖는다. 특정한 사람이 다른 구성원들로부터 지지를 받고 구성원들이 자발적으로 어떤 행동을 하게 하는 힘을 ‘권한’이라고 한다. 그 권한은 첫째, 법적으로 리더에게 주어질 수도 있고, 둘째, 관습이나 전통적으로 이미 당연시되는 권한이 있을 수도 있다. 마지막으로 어떤 리더는 다른 사람들이 인정하는 뛰어난 능력과 매력을 갖고 있어 강제하지 않아도 스스로 그 리더에게 복종하고 따르는 경우가 있다. 그 리더는 카리스마가 있다고 보는 것이고 그 리더를 카리스마적 리더, 그 리더십을 카리스마 리더십이라고 부른다. Conger & Kanungo는 카리스마 리더십 과정을 <그림 1>과 같이 4단계 모형을 제시하였다.



제시자료: J. A. Conger & R. N. Kanungo(ed.), Charismatic leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1988, p.27 수정.

<그림 1> 카리스마 리더십 과정 4단계

- ① 1단계(비전 창출) : 리더는 현 상태에서 기회와 부족한 것을 찾아 찾아내고, 이해관계자의 욕구를 고려하여 전략적 비전을 수립하게 된다.
- ② 2단계(비전 전달) : 리더가 구성원에게 설정된 비전을 전파하는 단계이다. 현 상태가 왜 불만족스러운지 그리고 제시된 비전이 어째서 가장 바람직한 대안의 의사결정인지 명확히 전달해야 한다. 또한 리더는 강력하고 효과적인 언어전달능력을 구사하여, 리더 자신의 가치관과 신념을 확대시켜 전달한다.
- ③ 3단계(신뢰 구축) : 리더가 비전을 달성할 수 있는 능력, 뛰어난 전략적 통찰력 등 전문성, 자신감과 인습에 얽매이지 않는 전술의 구사, 구성원과 공통된 가치관과 태도와 포부를 보유하고 있다는 점, 자기희생, 그리고 비전의 달성에 전념하는 모습 등 구성원들이 기대하는 이상의 행동을 보여줌으로써 구성원으로부터 신뢰를 얻게 된다.
- ④ 4단계(비전 달성) : 리더는 구성원의 역량 강화를 통하여 구성원이 비전을 달성하는 방법을 제시해야 한다. 리더가 모범을 보이고 구성원들에게 힘을 심어주든가 아니면 다른 혁신적 방법을 통하여 비전성취의 방법을 구성원들에게 제시해야 한다.

카리스마 리더십은 ① 회사의 위기, 또는 경제상황이 위기 상황일 때, ② 부하의 과업이 이념적 요소를 많이 포함하고 있는 경우, ③ 리더가 조직의 높은 지위에 있는 경우, ④ 추종자들이 좌절하여 있거나 자신감이 결여한 경우와 같은 상황에서 효과적으로 발현되는 경향이 있다(권순식 등, 2016).

6. 서번트 리더십

서번트 리더십은 서로 상반된 개념으로 인식이 되었던 서번트와 리더가 합쳐진 것이다. 이는 리더가 부하의 성장을 도와서 팀워크와 공동체를 형성하는 리더십으로 이해될 수 있다. 서번트리더십의 창시자인 그린리프(Greenleaf, 1970)는 「The servant as a leader」에서 그 개념이 처음 소개하였고, 이후 본격적으로 관심을 받게 되고, 후속 연구들을 통해 이론적

으로 정립되기 시작하였다. 그린리프는 전통적인 기존의 리더의 역할은 지시하고, 명령하는 그래서 목표를 향하여 집중하는 형태로 파악하였다, 시대상황에 따라 과정을 중시하는 변혁적인 모습으로 리더의 역할이 확대되기도 하였지만, 그 한계가 있다고 보고, 보다 새로운 리더십이 필요하다고 생각하여 서번트 리더십을 제안하였다. 서번트 리더십이란, 기존의 권위적인 리더의 모습에서 탈피하여 ‘헌신과 소통’이라는 가치를 가지고 리더는 우선적으로 구성원의 목표를 달성할 수 있도록 도와주고, 그 이후에 리더로서 영향력을 행사한다. 서번트 리더십은 리더가 구성원들 위에서 행세하거나 군림하는 것이 아니라 문제를 해결하도록 도와주며 헌신하는 것이다. 이를 위해 리더는 부하의 이야기를 경청하고, 구성원의 성장과 발전을 중요하게 생각하고 이를 조직의 발전과 동일시 여기며 구성원들을 섬기는 일에 많은 애정을 갖는다. 이를 통해 조직은 조직체에서 유기체로 전환되며, 구성원들 사이 상호간 신뢰가 깊게 형성된다. 이러한 신뢰관계는 회사를 공동목적을 달성하기 위한 하나의 팀으로 만들게 되어 뛰어난 경쟁력을 확보할 수 있다는 것이다. 따라서 그린리프가 말하는 서번트 리더십이란 ‘타인을 위한 헌신과 봉사에 초점을 두며, 조직구성원을 공동체를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 충족시키기 위해 돕는 리더십’이라고 볼 수 있다.

그린리프(Greenleaf,1970)에 따르면 서번트 리더의 성격은 다음과 같이 구체적으로 설명할 수 있다.

- 첫째, 포용적인 태도로 주의를 기울여서 구성원의 말을 경청한다.
- 둘째, 구성원의 개별성을 인정하고 행위를 존중함으로써 일체감을 불러일으킨다.
- 셋째, 업무수행 중에 실패와 좌절을 겪는 구성원을 격려하여 복귀시킨다.
- 넷째, 어떤 상황에서든지 도덕적 가치를 준수한다.
- 다섯째, 조직 구성원을 설득하여 협력적인 상황을 조성한다.
- 여섯째, 현재 주어진 일 외에도 앞으로 있을 미래에 대한 꿈을 꾀다.
- 일곱째, 과거 및 현재에 대한 완벽한 상황 분석을 근거로 향후 결과와 결정들을 전망한다.
- 여덟째, 봉사와 청지기 정신을 공감하고 그것을 리더십의 중요핵심으로 여긴다.
- 아홉째, 구성원이 성장할 수 있도록 인큐베이팅 한다.
- 열 번째, 조직 안에 공동체적 환경과 가치관을 개발한다.

그린리프(Greenleaf,1970) 이후 서번트리더십은 다양하고, 포괄적으로 연구되면서 그 개념과 정의를 확장하였다. 생게(Senge, 1995)는 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현한다. 또한 서번트 리더십에 의해 모든 구성원들이 공동체의 일에 선도적으로 참여함으로써 학습이 극대화된다고 설명하고 있다. 심스(Sims, 1997)는 서번트 리더십을 조직원들을 존엄성과 그들의 가치를 인정하고 그들의 역량과 창의성을 일깨우는 리더십이라고 정

의하면서, 공감대를 촉진, 구성원의 필요를 도와주기 위해서 권력을 사용하는 사람, 학습하는 사람, 공동체를 위하여 협력을 고무하는 사람, 다른 사람을 잘 수용하는 사람, 의사소통이 정직한 사람, 다른 사람을 격려시키는 사람 등을 서번트리더로 보았다. 보이어(Boyer, 1999)는 서번트 리더십을 사려 깊고 소통하는 리더, 구성원들의 성공을 위하여 권한을 이양하는 리더로 정의했다. 대프트(Daft, 2008)는 서번트 리더란 개인적인 목적과 이익을 위하기보다는 구성원들의 요구를 들어주고 구성원들의 성공과 발전을 도와주고 감성적이거나 물질적으로 보상받을 수 있는 기회를 제공하는 것으로 정의하였다.

따라서 기존의 리더는 자신이 항상 리더라는 생각으로 구성원들을 따르게 하는 것이 우선이고 그 다음에 구성원들을 돕는다는 것과 달리 서번트 리더는 구성원들의 생각을 존중하고 헌신과 봉사를 통하여 목표달성을 하는 리더십이라고 할 수 있다. 즉, 서번트 리더십은 리더가 구성원들을 자각시키고 구성원들에게 필요한 욕구를 만족시키기 위해서 공감하고 배려하는 리더십이며, 구성요소는 연구자별로 다양한 견해가 있으며 세부 내용은 <표 4>와 같다.

<표 4> 서번트 리더십 구성요소

연구자	내용
Greenleaf (1970)	• 봉사, 존중, 정직, 정의, 그리고 공동체 윤리 5가지 구성요소로 파악
Spears (1995)	• 공감, 경청, 치유, 설득, 통찰, 인정, 비전의 제시, 청지기 의식, 공동체 형성, 구성원의 성장 등 10가지를 서번트 리더십의 특성요소로 제시
Barbuto & Wheeler (2006)	• 공감, 경청, 치유, 설득, 통찰, 인정, 비전제시, 청지기정신, 공동체구성, 소명의식+(요인분석)+ 감정적 치유, 이타적 소명, 설득, 지혜, 조직의 청지기 정신 등 5가지 요인으로 구분
Luthans 등 (2007)	• 소명의식+(요인분석)+ 공감, 설득, 인지, 경청, 치유, 비전의 제시, 통찰, 구성원의 성장, 청지기정신, 공동체 형성, 총 11가지의 특성으로 서번트 리더십을 설명

7. 윤리적 리더십

2000년대 초반 들어 공공부문에서 시장경쟁 원리와 효율성이 중요시 되었지만 또 다른 흐름으로 공공성 혹은 책임성 문제가 강조되면서 공공기관의 사회적 책임과 윤리경영에 대한 인식이 확대되었다(권오성 등, 2009). 윤리경영이란 기업경영이라는 상황에서 나타나는 태도와 행동의 옳고 그름, 선과 악을 구분해 주는 판단기준 또는 도덕적 가치에 관련된 경영행동이나 의사결정의 원칙 및 지침이라 할 수 있다(최창명·김성수, 2005). 윤리경영은 기업과 구성원들에게 윤리를 주된 가치기준으로 삼아 경쟁우위를 확보하는 경영전략을 의미한다(김찬중·조준희, 2011).

기업의 윤리성과 투명성에 대한 인식이 고조되고 있는 세계적인 추세에 발맞춰서 최근 윤리적 리더십에 관한 연구가 이슈화되고 있다(Brown & Trevino, 2006; Trevino et al. 2000). Brown et al.(2005)은 윤리적 리더십을 상사가 개인적 행동이나 대인관계를 통해서 조직원들에게 규범적으로 적절한 행동을 보이고 양방향 커뮤니케이션, 강화 작용, 의사결정을 통해서 조직원들에게 그러한 행동을 촉진하는 것이라고 정의하면서 구체적인 내용을 다음과 같이 설명하고 있다(Brown et al., 2005). 첫째, 적절한 행동과 관련하여 윤리적 리더는 개인적 행동이나 대인관계를 통해서 조직원들에게 정직성(honesty)과 신뢰성(trustworthiness), 공정성(fairness), 배려(care)와 같은 규범적으로 적절한 행동을 보인다는 것으로 리더를 정당성 있고 믿음직한 모델로 바라보는 관점을 의미한다. 둘째, 양방향 커뮤니케이션과 관련하여 윤리적 리더는 조직원들에게 윤리와 관련된 명백한 의사표현을 하여 조직원들이 업무를 올바른 절차에 따라 처리할 뿐만 아니라 윤리에 대한 흥미와 관심도 유발시킬 수 있다(Bass & Steidlmeier, 1999; Howell & Avolio, 1992). 셋째, 강화 작용과 관련하여 윤리적 리더는 윤리적 기준 설정과 함께 그에 따라 보상과 처벌(조직에서 구성원들의 비윤리적 행위를 용인하거나 관리)을 함으로써 조직원들의 간접학습에 기여하는 것이다(Gini, 1998; Trevino et al., 2003). 넷째, 의사결정과 관련하여 윤리적 리더는 다른 사람들에 의해서 관찰되고 모방되어 지는 모든 결정의 윤리적 결과를 고려하고 원칙적이며 공정한 선택을 하여야 한다(Bass & Avolio, 2000; Howell & Avolio, 1992; Burns, 1978).

선행연구자들의 윤리적 리더십에 대한 정의는 <표 5>와 같다.

<표 5> 연구자별 윤리적 리더십 정의

연구자	정의
Brown et al. (2005)	• 개인적 행동이나 대인관계를 통해서 직원들에게 규범적으로 적절한 행동을 보이고 양방향 커뮤니케이션, 강화 작용, 의사결정을 통해서 직원들에게 그러한 행동을 촉진하는 것
Gini(1998)	• 리더의 의사결정, 관여하는 행동, 타인에게 영향을 끼치는 방식에 있어 리더가 사회적 권력을 어떻게 사용하는지에 초점이 있는 것
Ciulla(2004)	• 타인의 권리와 존엄성을 존중하는 태도로 이끄는 것
조경훈(2008) 서정기(2014)	• 기업조직의 의사결정권자가 조직의 목표를 달성하기 위한 윤리적 논지에 기초하여 영향력을 행사하고 또는 갖는 행위
이명신·장영철 (2009)	• 개인적 행동과 상호관계를 통해 규범적으로 적절한 행위를 보이는 것. 그리고 양방향 커뮤니케이션, 강화(reinforcement), 의사결정을 통해 추종자에게 그러한 행위를 촉진하는 것

윤리적 리더(moral leader)는 윤리적 개인(moral person)과 윤리적 관리자(moral manager) 두 가지 특성이 필요하다고 하였다. 리더 개인은 정직성과 신뢰성, 진실성(integrity) 이라는

특성을 가지고 있고 올바른 일을 하고자 노력하며 이타적으로 행동하는 측면인 윤리적 개인 특성이 필요하다. 또한 조직원들과 지속적으로 윤리나 가치에 대해 의사소통하면서 윤리적 인식을 부여하고 역할모델로서 행동하며 적절한 보상이나 제재를 사용하여 조직원들의 윤리적 행동을 장려하는 등의 행위를 하는 윤리적 관리자 특성을 갖춰야 한다.

윤리적 리더십의 구성요소는 <표 6>과 같다.

<표 6> 윤리적 리더십 구성요소

연구가	구성 요소
Kanungo & Mendonca(1998)	• 권한위임, 동기와 특성(character)
Trevino et al. (2003)	• 인간중심적, 볼 수 있는 윤리적 행동과 성격(traits), 윤리적 기준과 책임성 설정, 넓은 윤리적 지식, 의사결정 과정
Khuntia & Suar (2004)	• 권한위임, 동기, 인성
Resick et al. (2006)	• 특성과 진실성(integrity), 이타주의, 집단적 동기부여, 격려
De Hoogh & Den Hartog(2008)	• 공정함, 역할 명료화, 권력 공유
Kalshoven et al. (2011)	• 공정성, 진실성(integrity), 윤리적 안내, 인간중심적, 권력공유, 역할명료화, 지속가능성 우려
Zheng et al. (2011)	• 도덕적 특성, 윤리적 의사결정, 형태와 도덕 기준 구성
Yukl et al. (2013)	• 정직과 진실성(integrity), 도덕적 표준을 구성하는 행위의 이동과 강화, 의사결정과 보상분배의 공정성, 배려, 친절, 종업원을 위한 열정과 존중
조경훈(2008)	• 배분적 공정성, 절차적 공정성, 투명성, 공헌성, 정직성
서정기(2014)	• 투명성, 공헌성, 정직성

III. 연구방법

학생군사교육단은 1961년 16개 대학교에 설치되어 2021년말 기준으로 110개 대학교로 확대 운영되고 있으며, 60년 동안 이어져 오고 있다. 특히, 학생군사교육단은 육군의 초급지휘자인 위관장교를 양성하는 기관이며, 최소 30명 이상의 부하를 통솔해야 하는 리더가 될 학군사관후보생을 2년간 지도하는 학군단장의 리더의 역량요인이 매우 중요하므로 이에 대한 문헌연구를 통해 학군단장에게 필요한 리더십 역량요인을 제시하고자 한다.

이를 위해 국회전자도서관과 학술연구정보서비스(RISS)를 활용하여 학군단장의 리더십에 관한 문헌 연구와 리더십 이론에 대한 문헌연구를 병행하였다.

IV. 연구결과

문헌 연구 결과 학군단장, 학군단, 학군사관후보생, ROTC 란 키워드로 검색한 결과 세부 내용은 아래 <표 7>과 같다.

<표 7> 논문 검색 결과

구분	학군단장	학군단	학군사관후보생	ROTC
국회전자도서관	1편	17편	74편	62편
학술연구정보서비스(RISS)	9편	56편	89편	127편

그러나, 학군단장 또는 훈육관의 리더십과 관련된 논문은 박사 1편(지도자의 리더십이 조직 구성원(학군단 지도자와 간부후보생)의 행태에 미치는 영향/2015), 석사 3편(훈육관의 리더십 유형이 학군사관후보생의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향/2013, 훈육요원의 리더십 유형이 학군사관후보생 교육태도 및 성과에 미치는 영향/2006, 직속상관의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구/2001)이며 대부분의 연구 논문은 제도, 선발, 교육 훈련 등이 검색되었고 일부 학군사관후보생의 리더십 함양에 관한 연구가 일부 검색되었다.

먼저 지도자의 리더십이 조직구성원(학군단 지도자와 간부후보생)의 행태에 미치는 영향(박사) 논문에서는 지도자의 열정(자신에 대한 열정, 일에 대한 열정, 조직에 대한 열정)과 지도자의 군인다움, 지혜로움에 대한 간부후보생의 인식이 간부후보생의 행태에 어떠한 영향을 미치는가를 알아본 결과 지도자의 열정과 지혜로움에 대한 후보생의 인식이 높을수록 후보생들의 전공 성적 향상도, 사회향상도, 군 충실도는 높게 나타났으나, 열정만 높으면 후보생의 사회성 향상에 부정적인 요소가 있다는 결과가 확인되었고, 군인다움이 강하게 인식될수록 강박 열정과 같은 요인을 상승시켜 후보생에게는 부정적인 결과를 가져오는 것으로 연구되었다.

훈육관의 리더십 유형이 학군사관후보생의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향(석사) 논문에서는 훈육관의 리더십 유형(거래적 리더십(조건적 보상, 예외적 관리)과 변혁적 리더십(카리스마, 지적 자극, 개별적 배려)이 학군사관후보생에게 직무만족과 조직몰입에 어떠한 영향을 미치는가를 알아본 결과 직무만족에는 훈육관의 거래적 리더십의 조건적 보상이 더욱 많은 영향을 미치고 있었고, 조직몰입에는 변혁적 리더십의 개별적 배려가 더욱 많은 영향을 미치고 있는 것으로 확인되었다.

훈육요원의 리더십 유형이 학군사관후보생 교육 태도 및 성과에 미치는 영향(석사) 논문에서는 훈육요원의 리더십 유형(배려, 구조주도)이 학군사관후보생 교육 태도와 성과에 어떠한 영향을 미치는가를 알아본 결과 훈육요원의 리더십 유형이 배려적 일수록 교육 태도 요인

(수업태도, 학교생활 및 대인관계, 교과목 성적등)과 교육성과 요인(책임감, 성취감, 존경 및 동경심, 자아실현 등)이 구조주도 리더십 유형보다 높게 나타나는 것으로 확인되었다.

직속상관의 리더십이 조직유효성(학생군사교육단)에 미치는 영향에 관한 연구(석사) 논문에서는 학군단의 직속상관의 리더십 유형(배려, 구조주도)이 조직구성원(부사관, 위관/영관장교)의 조직유효성(직무만족, 조직몰입)에 어떠한 영향을 미치는지를 알아본 결과, 배려적 리더십이 직무만족과 조직몰입에 구조주도 리더십 보다 영향력과 상관관계가 높은 것으로 나타났다.

이상과 같이 문헌 연구 결과에서 학군단장의 열정과 지혜로움이 긍정적인 영향을 미친 반면 강한 열정은 부정적인 영향이 미친다는 것은 거래적 리더십의 보상, 변혁적 리더십의 영감적 동기부여와 지적 자극을 통한 목표달성이 효과적으로 이루어지지 않는다는 것이며, 훈육관의 조건적 보상과 개별적 배려가 직무만족과 조직몰입에 영향을 미치고 있었고, 배려하는 리더십이 교육 태도와 교육성과에 긍정적 영향을 주는 것으로 확인되었다. 이는 학군단장에게 Z세대의 특성인 “모든 것을, 어디에서나, 당장 원한다.”를 표방하는 학군사관 후보생을 지도함에 있어 구성원의 말을 경청하고 개별성을 인정하고 상호 존중하면서 배려와 설득을 통한 초급간부를 훈육해야 하며, 군의 특수한 조직체계를 이해하고 강한 훈련을 통해 겪게 되는 실패와 좌절을 두려워하지 않고 시도할 수 있도록 지도해야 하며, 개인이 아닌 공동체적 환경과 가치관을 주입시켜 학군사관후보생 개개인이 조직생활에서 성장할 수 있도록 인큐베이팅시켜 미래에 대한 꿈을 꿀 수 있도록 훈육해야 하며, 학군단장은 스스로 높은 도덕적 가치를 준수하는 리더십이 필요한 것이다.

따라서 위 선행 연구 논문을 분석 종합해 본 결과 Z세대 특성을 가진 학군사관후보생을 훈육하는 학군단장의 리더십 역량요인은 서번트 리더십이 필요할 것이라 보여진다.

V. 결론

1. 요약

학군단 리더십 관련 논문 분석 결과 지도자의 열정이 강하고 군인다움을 강조할 경우 학군사관후보생은 부정적인 영향이 발생한다는 것이 확인되었고, 훈육관 또는 학군단장의 리더십 중 변혁적 리더십과 거래적 리더십 유형에서는 조건적 보상이 이루어질 경우 거래적 리더십이 직무만족에 효과가 있었으며, 개별적 배려가 있을 경우에는 변혁적 리더십이 효율적인 것으로 확인되었다. 또 배려적 리더십과 구조주도 리더십 유형에서는 배려적 리더십이 구조주도 리더십보다 학군사관후보생의 교육태도와 성과, 조직유효성(직무만족, 조직몰

입)에 상관관계가 높아 효율적인 리더십으로 서번트 리더십이 유용한 것으로 확인되었다.

그러나 분석 논문이 한정되어 있어 Z세대의 사관후보생을 지도하는 학군단장의 리더십 역량 요인으로 서번트 리더십이 타당하다는 것은 추가 연구를 통해 구체화할 필요가 있다고 본다.

학군사관후보생은 군 조직의 특징인 엄격한 지휘체계와 상명하복의 조직문화보다는 자율적이며 창의적인 대학생 신분으로 대학 학기와 연계하여 진행되는 군사교육 기간은 이해와 경청, 인정, 비전 제시 등을 통해 소명의식을 가지도록 해야 하며, 방학기간에 소집되어 진행되는 입영훈련기간에는 엄격한 군의 지휘체계에 대한 이해와 공동체 의식 함양 등을 통해 올바른 리더로 성장하도록 학군단장의 노력이 리더십 역량으로 발현되기 위한 노력이 필요하다고 판단된다.

2. 한계점 및 시사점

문헌 연구를 통해 학군사관후보생에 대한 리더십 유형은 배려와 보상을 통해 직무만족과 조직몰입에 영향이 있다는 것이 확인되었으나 학군단장의 리더십 역량으로 확정하는 것은 한계가 있다. 따라서 향후 연구를 통해 학군단장의 리더십 역량에 대한 학군사관후보생의 설문을 통해 실무에 필요한 리더십 역량 요인을 찾아낼 필요성이 있다고 판단한다.

참고문헌

- 김영승(2015). 지도자의 리더십이 조직 구성원의 행태에 미치는 영향, 박사학위논문, 광운대학교.
- 김정민(2013). 훈육관의 리더십 유형이 학군사관후보생의 직무만족과 조직몰입에 미치는 영향, 석사학위논문, 동의대학교.
- 이종남(2006). 훈육요원의 리더십 유형이 학군사관후보생 교육태도 및 성과에 미치는 영향, 석사학위논문, 한국해양대학교.
- 구남웅(2001). 직속상관의 리더십이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 석사학위논문, 동국대학교.
- 이현경(2021). 노인복지기관 시설장의 리더십 유형이 자기효능감 매개효과를 통한 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 칼빈대학교.
- 정미순(2019). 학교장의 변혁적리더십이 학교조직역량에 미치는 영향, 박사학위논문, 한국항공대학교.
- 고성균(2017). 변혁적리더십과 거래적리더십이 리더십 효과성에 미치는 영향, 박사학위논문, 광주대학교.
- 이창원(2015). 서번트리더십, 변혁적리더십, 거래적리더십이 군 조직효과성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 한성대학교.
- 권환진(2011). 조직문화유형이 조직유효성에 미치는 영향에 관한 연구, 박사학위논문, 동신대학교.
- 심현수(2020). 변혁적 및 거래적리더십이 조직몰입에 미치는 영향, 석사학위논문, 카톨릭대학교.
- 유현조(2020). 호텔관리자의 리더십 유형이 조직공정성과 조직유효성에 미치는 영향, 박사학위논문, 세종대학교.
- 이성오(2019). 대학 행정직원이 지각하는 상사의 리더십 유형과 상사 신뢰, 직무 열의, 조직몰입 간의 관계, 박사학위논문, 호남대학교.
- 박진규(2017). 군 리더십 연구경향 분석, 박사학위논문, 경운대학교.
- 김환표(2015). 트렌드 지식 사전 5. 서울: 인물과 사상사.
- 육군학생군사학교(2020). 알고 하는 학군단 근무. 괴산: 육군학생군사학교.

ABSTRACT

A Literature Study on the Leadership Competency Factors of ROTC Head

Choi, Ji-Hyuk* · Youn, Chun-Sung**

*Doctor's Course, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Lead author)
(E-mail: cjh20008133hanmail.net)

**Professor, Major in HRD Leadership, Seoul Venture University(Corresponding)
(E-mail: staryoun@hanmail.net)

This study aims to examine the factors of leadership necessary for the head of the school to guide college students who grow into the right leader by understanding the military's strict and controlled organizational culture and military command system.

School military candidates cultivate basic Knowledge and basic physical strength of officers through in-school education at the Reserve Officers Training Corps in Parallel with college life, but the autonomy of college students should be guaranteed first. And during the vacation, through 16 weeks of enlistment training, it is a process of militaryization, such as cultivating a basic military posture, and a controlled organizational life under a strict command system rather than individual autonomy. therefore, the head of the ROTC district who teaches this needs flexible leadership.

For the research method, only four master's and doctorate papers related to leadership of the ROTC head district published in Korea through the National Asssembly Electronic Library and the Academic Research information Service(RISS) were confirmed, and literature research was conducted on a limited basic.

As a result of the study, it was confirmed that school military candidates have an effect on job satisfaction and organizational commitment through leader consideration and reward, leading to the growth of members through empathy, listening, persuasion, recognition, vision presentation, and community formation.

Keywords : ROTC Head, Leadership Competency, Reserve Officers' Training Corps (ROTC)