

Direction of development of leader education and training of the ROK Army

Yongkwan Kang* •Seungje Lee**

«Abstract»

This study was conducted to explore the direction of the development of leader education and training that has a profound effect on the level of combat power in the army. To this end, a survey of 1,110 active and non-commissioned officers and interviews with 15 lieutenants who had experiences in leader education and training were conducted to identify and analyze their perceptions of the current leader education and training program. The study analyzed the leader development of the US Army, which was the model on which the leader education and training program of the ROK Army was based. The present study proposed the development directions of the army leader education and training; 'reviewing the term 'leader'', 'reviewing the criteria and guidelines for classification of education and training', 'preparing standardized educational materials and sharing system', and 'developing principles for leader education and training'. The Army recognized the importance of the role of leaders in education and training, and made great efforts to improve the level of leaders. However, the perception of leaders who are actually subject to leader education and training, and research on the US Army have not been conducted. This study

is of great significance as it is the first to fundamentally look back on leader education and training of the ROK Army and present the direction of its development.

Keywords : leader, equipment plan for military leader, leader education and training, leader development, institutional training domain, operational training domain, self-development training domain

I. 서론

간부의 교육훈련 수준은 부대의 전투력 수준에 절대적인 영향을 미친다. 특히 교육훈련의 핵심 단위인 야전 대대급 간부의 능력은 부대 전투력의 핵심이라 할 수 있다(ROK Army Headquarters, 2014). 이에 육군은 간부교육훈련을 교육훈련의 중요한 영역으로 지정하여 모든 간부가 전투지휘, 교육훈련, 부대관리 분야에서 전문성을 갖추도록 힘써왔다. 2013년에는 “대대장을 중심으로 모든 간부가 임무형 지휘역량과 ‘상황판단-결심-대응’ 능력을 갖춘다.”라는 목표 아래, 간부교육훈련 중심의 부대교육훈련 문화를 정착하고자 부대훈련의 70%를 간부교육훈련에 할애하고, 병 대상의 교육훈련은 병들이 자체적으로 훈련 후 간부가 결과를 측정만 하도록 하였다. 또한, 교육사 차원에서 야전간부의 편의성을 위해 동영상, CBT 등의 간부교육자료를 인터넷 상에서 제공하였으며, 교육 방법 측면에서도 교육의 효과성을 증대시키기 위해 강의식에서 탈피하여 토의식 참여형, 체험식 실습형 간부교육훈련이 이루어지도록 하였다.

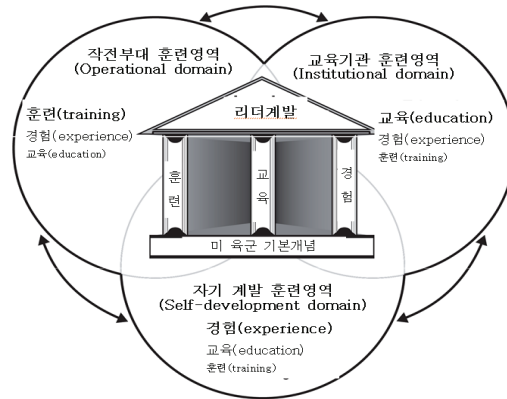
이후, 2016년에는 ‘간부정예화’라는 캐치프레이즈를 내걸고, “모든 간부를 군사 및 전투 전문가로 육성한다.”라는 목표 아래, 육군의 모든 부대가 간부정예화를 위한 추진과제 실천에 역량을 집중하도록 하였다. 간부정예화 추진과제는 “① 올바른 인성을 함양하고 솔선하여 실천, ② 군인다운 가치관과 군인정신 확립, ③ 체대별·직책별 직무수행능력 구비” 세 가지로 구성되며, 이 중 세 번째 과제인 ‘체대별·직책별 직무수행능력 구비’가 간부교육훈련과 직접적인 연계성을 가지므로, 간부정예화는 기존의 간부교육훈련이 추구하는 목표를 포함한다고 볼 수 있다. Corps of Army analysis and evaluation(2016)이 ‘체대별·직책별 직무수행능력 구비’ 부분에 대해 간부정예화 추진 전(2015년)과 후(2016년)를 비교한 연구결과를 보면, '15년 대비 '16년에 간부 교육훈련 합격률은 12.3%p, 사격측정 합격률은 4.9%p, 특급전사 합격률은 21.2%p 자격증 취득 건수는 912건 증가한 것으로 나타났다.

이처럼 육군 차원의 많은 노력과 일부 긍정적인 결과에도 불구하고, 야전부대는 간부교육훈련 실행에 있어 여러 어려움을 겪고 있는데, 주요한 제한사항들은 간부교육훈련의 구체적인 방법이 제시되어 있지 않다는 점, 평가결과 기록으로 인한 행정소요의 증대, 간부교육훈련과제 목록이 세분화·표준화되어 있지 않다는 점, 간부들의 교육준비에 대한 시간적 부담, 부대관리 소요, 간부 집합 여건 제한(ROK Army Headquarters, 2014) 등과 같다. 육군은 오랜 기간에 걸쳐 “간부교육훈련을 어떻게 시행할 것인가?”라는 문제의식 아래 다양한 정책과 연구들을 통해 최적의 시행방법(how-to)을 찾는 노력을 해왔다. 그럼에도 불구하고, 현행 부대에서는 많은 제한사항으로 인해 형식적인 간부교육훈련을 시행하는 사례들이 발생하고 있으며, 지휘관의 관심도나 부대 여건에 따라 실시 횟수, 시간, 성과 면에서도 차이를 보인다. 그렇다면, 시행방법(how-to)을 찾는 노력 외에, 효과적인 간부교육훈련을 저해하는 근본 원인은 무엇이며, 현행 간부교육훈련의 구조나 체계가 적합한 것인가를 돌아보는 본질적인 접근이 필요하다고 볼 수 있다. 그럼에도 군 교육훈련에 관한 연구

는 주로 정신교육, 군사훈련, 신병교육훈련, 장교후보생 및 초급장교에 대한 훈련, 위탁교육 등에 대해 이루어졌으며(Kim et al., 2009; Kim, 2017; Won, 2016; Jung, 2016; Choi, 2018) 간부교육훈련의 발전방향이나 체계에 관한 연구는 거의 이루어지지 않았다. 이에 본 연구에서는 우리 간부교육훈련의 원천모델인 美 육군의 간부교육훈련의 특징을 분석한 후, 간부교육훈련의 주체인 야전 간부들이 간부교육훈련에 대해 갖고 있는 인식을 파악하고자 설문조사 및 인터뷰를 실시하였고, 우리 육군 간부교육훈련체계의 발전 방안을 제시하였다.

II. 미 육군 간부교육훈련 분석

우리 육군은 미(美) 육군의 리더개발 모형을 그대로 받아들여 간부교육훈련 모형을 만들었다. 따라서 우리 간부교육훈련의 원천모델인 미군 리더개발(간부교육훈련)의 특징을 자세히 살펴볼 필요가 있다. 미 육군은 교육훈련의 영역¹⁾을 교육기관 훈련영역(institutional training domain), 작전부대 훈련영역(operational training domain), 자기개발 훈련영역(self-development training domain)으로 분류하고 있으며, 리더개발(간부교육훈련)은 이 세 가지 훈련영역을 통해 배양되는 훈련(training), 경험(experience), 교육(education)을 통해 이루어진다는 접근을 취하고 있다.



<Figure 1> Model of leader development of U.S. Army (U.S. Army Headquarters(2012))

- 1) 미군은 훈련을 교육기관 훈련영역(institutional training domain), 작전부대 훈련영역(operational training domain), 자기개발 훈련영역(self-development training domain)으로 구분하고 있는데, 우리 육군도 미군의 훈련영역을 기본적으로 받아들여, 미군과 다소 차이가 있는 우리 군의 실정을 고려하여 확고교육(institutional training domain), 부대훈련(operational training domain), 자기개발(self-development training domain)로 번역하여 사용하고 있다.

2.1 미 육군 간부교육훈련의 특징

미군의 간부교육훈련의 특징에 대해 살펴보고자 한다.

첫째, 우리 군이 간부교육훈련이라는 용어를 사용함에 반해 미군은 리더개발(leader development)이라는 용어를 사용하고 있다. ‘간부’라는 용어를 영어로 번역하면 ‘executive’ 또는 ‘cadre’이지만, 미군의 교범에서 ‘executive’나 ‘cadre’라는 용어는 등장하지 않는다. 대신 미군은 ‘leader’라는 용어를 우리 군에 비해 넓은 의미로 사용하고 있다. 우리 군에서 ‘리더’ 즉 지휘관(자)은 실병력을 지휘하는 장교를 의미하지만, 미군에서의 리더는 교육과 훈련에 대한 책임을 부여받은 모든 장교, 준사관, 부사관, 군무원을 포함함으로써 사실상 병사를 제외²⁾ 모든 구성원을 의미한다(U.S. Army Headquarters, 2018; Wenzel, 2015)). 이처럼, 미군은 장교, 준사관, 부사관, 군무원을 모두 ‘리더’로 규정함으로써, 이들이 업무에서의 전문성과 더불어 리더로서의 자질을 갖추어야 한다는 당위성을 자연스럽게 부여하고 있다. 이하에서는 미군의 간부교육훈련은 ‘리더개발’이라는 용어로 대체하여 사용한다.

둘째, 미군은 리더개발에 교육학에서의 평생교육(lifelong education) 개념을 적용하고 있다. 평생 교육이란 일회적인 교육만으로는 현장에서 필요한 지식(knowledge), 기술(skill), 능력(ability)을 갖출 수 없으므로, 직무를 수행하는 모든 기간에 걸쳐 지속적인 교육이 이루어져야 한다는 개념이다. 이에 미군은 구성원들이 군에 복무하는 동안 지속적이고 반복적으로 참여하게 되는 작전부대 훈련 영역, 교육기관 훈련영역, 자기개발 훈련영역을 통해 모든 구성원이 리더로서의 역량을 갖추도록 하는 전략을 취하고 있다(U.S. Army Headquarters, 2015). 특히, 미군은 세 가지 훈련의 영역 중에서 부대훈련영역이 리더개발에 가장 중추적인 역할을 하는 것으로 보고 있다. 부대훈련영역은 주둔지 훈련, 기동센터에서의 전투훈련, 연합연습, 파병작전 간 실제전투를 포함하는 개념으로, 리더들은 부여된 작전임무를 수행하면서 제도훈련영역에서 배운 지식을 현장에서 창의적으로 적용하게 되며, 상급 지휘관의 적극적인 멘토링과 코칭을 통해 리더로서의 자질을 키우게 된다. 또한, 부대훈련영역을 통해 드러난 약점은 자기개발훈련을 통해 보완되도록 하고 있다.

셋째, 우리 군은 부대훈련을 개인훈련과 집체훈련으로 구분하고 있으며, 개인훈련을 다시 병훈련과 간부교육훈련으로 구분하고 있다(ROK Army Headquarters, 2014, 2015). 미군 역시 부대훈련을 개인훈련과 집체훈련으로 구분하고 있으나, 개인훈련을 다시 분류하고 있지 않다. 즉, 우리 군에는 간부교육훈련이라는 훈련의 영역이 공식적으로 존재하며 이에 대한 책임이 대대장에게 주어져 있으나, 미군에게는 간부교육훈련이라는 별도의 훈련 영역이 존재하지 않는다. 그렇다고 미군이 간부교육훈련을 하지 않는 것을 의미하지 않는다. 미군은 우선 ‘철저하게 직무교육을 시키고 보직한다’

2) 협의의 관점으로 보면, 미군에서 병사들을 직접적으로 리더로 규정하지는 않지만, 광의의 관점에서 보면 모병제인 미군에서는 병사들이 대부분 부사관으로 성장하기 때문에 E4(Corporal, 상병) 이상부터는 리더로 보는 관점이 자연스럽게 존재하고 있다.

는 개념을 교육기관에서 적용하고, 보직 전에 모든 직책에 대해 충분한 기간의 OJT(on the job training)를 실시한다. 또한, 부대훈련과 리더개발은 떼어서 생각할 수 없을 정도로 절대적으로 연계된 개념으로 보고 있다. 즉, 부대훈련을 통해 모든 리더(간부)가 성장하게 되고, 성장한 리더(간부)들을 통해 더 수준 높은 부대훈련이 이뤄진다는 관점을 취한다. 이에 따라 미군의 모든 지휘관에게는 부대훈련(unit training) 및 리더개발(leader development)에 대한 책임이 주어져 있으며, 지휘관은 매 2분기 전에 상급 지휘관에게 부대훈련 및 리더개발계획(TLDB, Training and Leadership Development Briefing)을 보고하고, 이에 대한 세부적인 평가결과를 유지하고 있다. 부대훈련을 통해 이뤄지는 리더개발과 다른 형태로, 미군은 장교 전문성 개발(OPD, officer professional development), 리더 전문성 개발(LPD, leader professional development) 교육을 필요한 시 실시하고 있는데, 교육의 형태는 전문가에 의한 초빙 강의, 순회교육, 워크숍, 세미나, 현장토의 등으로 다양하며, 내용은 주로 교리나 각종 제도와 관련된다.

넷째, 미군은 학문적 연구와 실제 전장 경험을 분석하여 리더(간부)개발에 대한 7대 원칙을 정함으로써 리더개발의 방향을 명확히 제시하고 있다. 7대 원칙은 다음과 같다. ①모범을 통해 이끌라(lead by example), ②부하를 개발시키라(develop subordinate leaders), ③부하를 발전시킬 학습환경을 조성하라(create a learning environment for subordinate leaders), ④임무형 지휘를 적용하여 부하의 술(術)적 영역과 과학적 영역을 훈련시키라(train leaders in the art and science of mission command), ⑤적응성을 갖춘 리더로 훈련시키라(train to develop adaptive leaders), ⑥비판적 사고와 창의적 사고를 훈련시키라(train leaders to think critically and creatively), ⑦ 부하들과 그들의 가족에 대해 관심을 갖도록 훈련시키라(training your leaders to know their subordinates and their families)(Smith, 2012).

2.2 소결론

우리 육군은 미 육군의 리더개발 모델을 우리 군의 간부교육훈련 모델로 받아들였기 때문에, 외형적으로는 비슷한 모습을 하고 있지만, 실제 적용개념과 실행 측면에서는 다른 점이 많다는 것을 알 수 있다. 첫째, 용어상에서 우리 군이 간부라는 용어를 사용하는 것에 반해, 미군은 리더라는 용어를 포괄적 개념으로 사용하고 있다. 둘째, 우리 군은 공식적으로 개인훈련을 간부교육훈련과 병훈련으로 구분하고 있으나, 미군은 간부(리더)와 병의 훈련을 별개로 구분하지 않고 있다. 즉, 기본적으로 교육훈련은 간부(리더)와 병이 함께한다는 접근을 취하고 있으며, 리더(간부)개발은 부대훈련을 통해서 극대화된다고 본다. 셋째, 우리 군은 야전 대대급 간부의 능력 개발에 중점을 두고 간부교육훈련의 책임을 대대장에게 부여하고 있으나, 미군은 모든 제대의 지휘관에게 리더(간부)개발의 책임을 부여하고 부대훈련 및 리더개발계획(TLDB)을 수립하도록 하고 있다. 넷째, 우리 군은 간부교육훈련의 원칙이 명확히 정립되어 있지 않지만, 미군은 공식적 훈련 때만 아니라 평상시에도

부하(간부)를 개발시키는 데 지침이 되는 7대 원칙을 갖고 있다. 위의 내용을 통해 볼 때, 우리의 원천모델이 되는 미 육군의 리더(간부)개발이 사실상 우리 군과 상당히 다르게 적용되고 있다는 점을 참고하여 우리 육군의 간부교육훈련의 개념을 근본적으로 되짚어 볼 필요가 있다.

III. 육군 간부교육훈련에 대한 간부들의 인식 분석

간부교육훈련의 주체인 육군 간부들의 인식을 조사하기 위해 2018년 9월 3일부터 21일까지 3주간에 걸쳐 전방과 후방의 야전부대(대대급 중심)에 근무하는 간부 1,110명을 대상으로 군 인트라넷을 통해 설문조사를 실시하였다. 설문조사의 주요 내용은 ‘간부 교육훈련의 필요성’, ‘간부 교육훈련의 실시 횟수’, ‘간부 교육훈련의 내용’, ‘간부 교육훈련의 제한사항’, ‘간부 교육훈련 발전에 대한 의견’이다. 설문에 참여한 세부 인원 구성은 Table 1과 같다.

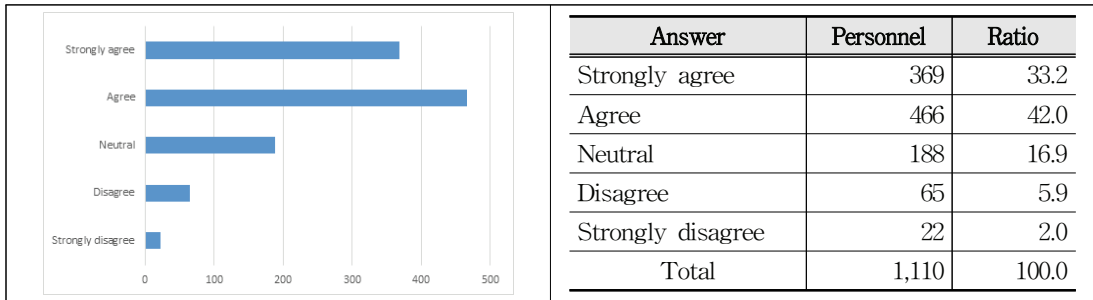
<Table 1> Survey participants

Rank		Personnel	Ratio
Non-commissioned officer	Sergeant	198	17.8
	Staff Sergeant	287	25.9
	Sergeant 1 st Class	156	14.1
	Master Sergeant	32	2.9
Warrant Officer		26	2.3
Officer	2 nd lieutenant	85	7.7
	1 st lieutenant	123	11.1
	Captain	120	10.8
	Major	55	5.0
	Lieutenant Colonel	16	1.4
	Colonel	3	0.2
Military civilian		9	0.8
Total		1,110	100.0

3.1 간부교육훈련의 필요성

“야전에서 간부교육훈련이 필요하다고 생각하십니까?”라는 질문에 대해 ‘필요하다’와 ‘매우 필요하다’라고 응답한 인원은 총 835명(75.2%)이며, ‘필요없다’와 ‘전혀 필요없다’라고 응답한 인원은 87명(7.9%)으로써, 과반수를 훨씬 초과하는 간부들이 야전에서 간부교육훈련이 필요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

<Table 2> Necessity of leader education and training



간부교육훈련이 ‘필요하다’와 ‘매우 필요하다’고 응답한 인원들에게 ‘간부교육훈련이 필요한 이유’를 물어본 결과 ‘간부의 역량이 부대훈련수준을 좌우하므로’라고 응답한 인원은 554명(49.9%), ‘간부교육훈련 없이는 제대로 임무수행을 할 수 없으므로’라고 답한 인원은 163명(14.7%), ‘간부교육훈련이 간부가 해야 할 주된 과업이므로’라고 응답한 인원은 107명(9.6%)으로써, 과반수 이상의 간부들이 간부의 역량이 부대훈련을 수준을 좌우하고, 제대로 임무를 수행하기 위해서는 간부교육훈련이 필요하다고 인식하고 있음을 알 수 있다.

<Table 3> Reason of necessity of leader education and training

Reason	Personnel	Ratio
The competence of the leaders determines the level of training for the unit	554	49.9
Without leader education and training, one’s duties cannot be properly performed	163	14.7
Since leader education and training is the main task that leaders must do	107	9.6
None	286	25.8
Total	1,110	100.0

3.2 간부교육훈련의 실시 횟수

“귀 부대에서 간부교육훈련은 얼마나 자주 이루어지고 있습니까?”라는 질문에 대해서는 주 1회(44.1%), 월 1~2회(32.8%), 분기 1~2회(12.9%) 순으로 많이 응답하였으며, 일부 인원(8.4%)은 간부교육훈련이 잘 이루어지지 않는다고 응답하였다. 이와 같은 결과를 통해, 간부교육훈련 실시 횟수는 부대별로 차이가 있다는 것을 예측해 볼 수 있다.

<Table 4> Frequency of leader education and training

Frequency	Personnel	Ratio
Once a week	489	44.1
1-2 times a month	364	32.8
1~2 times a quarter	143	12.9
Doesn't work well	93	8.4
No response	21	1.9
Total	1,110	100.0

3.3 간부교육훈련의 내용

“귀 부대에서 실시하고 있는 간부교육훈련을 적으시오”라는 질문에는 805명이 부대별로 이루어지고 있는 다양한 간부교육훈련의 내용을 기술하였다. 이에 제시된 내용을 현재 간부교육훈련 교범을 기준으로 교육훈련, 전투지휘 및 전투수행, 부대관리로 분류하였으며, 세 영역에 속하지 않은 내용은 기타로 분류하였다. 구체적 응답 내용은 너무 많아, 일부 대표성을 지닌 내용만을 표에 포함했다. 이와 같은 결과는 야전에서 다양한 내용의 간부교육훈련이 이루어지고 있다는 긍정적인 측면을 보여준다. 반면, 상당수의 간부가 참여하는 활동은 모두 간부교육훈련으로 여기고 있다는 점을 볼 때, 육군이 추구하는 간부교육훈련의 정의와 범위에 대한 명확한 인식이 부족한 것으로 파악된다.

<Table 5> Contents of leader education and training

Area	Contents(examples)
Education & Training	Main skills and basic training for soldiers according to the characteristics of the unit and individual positions
Combat command & battle execution	Operation plan, terrain reconnaissance, command and control training, tactical guidance, situational action, war history, enemy tactics, mission execution procedures, military terminology
Unit management	Know-how, safety culture, military culture innovation, accident cases, M-KISS viewing, soldier management, drinking/sexual violence
Etc	Qualification certification system, leadership, new doctrines, systems and regulations, mental education, character education, security, military law, first aid, report writing, on-going duty, emphasis on senior units

3.4 간부교육훈련의 제한사항

간부교육훈련의 제한사항을 파악하는 것은 간부교육훈련을 개선하는데 매우 중요한 정보를 제공한다. 따라서 설문 문항을 구성하기에 앞서, 간부교육훈련 경험이 많은 중령 15명(현역 대대장

10명, 대대장 마친 인원 5명), 소령 2명, 대위 3명과 이메일 및 전화로 인터뷰를 실시하였다. 인터뷰 결과를 분석한 결과 간부교육훈련의 주요 제한사항 9가지를 찾아내었다. 이후 중복선택이 가능하도록 설문조사를 실시한 결과, 제한이 큰 순서로 1순위부터 9순위까지 나타났다(Table 6). 이 외에 서술식 답변으로는 ‘보직률 저하로 인한 업무과다’, ‘교관 전문성 부족’, ‘상급자의 지적’, ‘예측되지 않는 임무’ 등이 상당수 제시되었다. 이러한 제한사항들은 야전에서 체계적인 간부교육훈련이 얼마나 어려운 것인가를 보여주고 있다. 제시된 1~9순위의 제한사항 중, 6~9순위에 해당하는 PC 성능, 행정적 절차, 교육장소, 교육자료는 시간과 예산을 투자하면 비교적 개선이 용이한 것으로 판단되나, 1~5순위에 해당하는 ‘부수적 임무’, ‘기본업무수행’, ‘상급부대 점검’, ‘병사교육훈련’, ‘계급/직책/임무의 다양성’은 현재 야전의 여건에서는 부대운영에 불가피하게 요구되는 사항이므로 개선을 위해서는 근본적인 대책이 마련되어야 할 것으로 판단된다.

<Table 6> Restrictions on leader education and training

Ranking	Contents	Personnel	Ratio
1	Ancillary duties (driving supervision, lead, making, etc.)	453	41
2	Basic mission performance	334	30
3	Inspection of the upper forces	325	29
4	Soldier education and training	238	21
5	Diversity of ranks/positions/missions	237	21
6	Deterioration of equipment performance such as PC	206	19
7	Administrative procedure (maintenance of grounds)	183	16
8	Lack of educational space	146	13
9	Lack of educational materials	143	13
Narrative (many opinions)	<ul style="list-style-type: none"> • Overwork due to lower job placement rate • Lack of instructor expertise • Points out by seniors • Unexpected Mission 		

3.5 간부교육훈련 발전에 대한 의견

“간부교육훈련이 제대로 시행되기 위한 필요사항 및 제언을 적으시오”라는 질문에 대해 743명이 서술식으로 응답하였다. 제시된 내용을 공통사항별로 분류하여 표에 제시하였다.

<Table 7> Opinions for the development of leader education and training

Opinions	Contents
Institutional time guarantee	<ul style="list-style-type: none"> • Current: Conflict with the schedule of the senior unit, conflict with multiple tasks, censorship, etc. Example) NCO 2.0, respect for life, etc. • Improvement: formalize training hours Example) Combat sports, physical strength training
Minimize incidental tasks	Weeding, welding, product manufacturing, external service, operation supervision, etc.)
Guidelines considering characteristics	<ul style="list-style-type: none"> • Current: combat troops, infantry-oriented • Improvement: Considering characteristics of combat support, combat service support units, direct control units, recruit training units, standing/preparatory/regional defense divisions, rank, position, mission, class, and status.
Actionable instructions	<ul style="list-style-type: none"> • Current: Restrictions on the implementation of the self-measurement pass system, focusing on battalion level, 70% of unit training • Improvement: connection and harmony with soldier education and training, centering on the company and platoon level, expanding commander's autonomy
Prepare a system for sharing educational materials	Provides standard data to the intranet education resource room, exchanges data between users, publishes booklets Example) Battalion staff work assistant
Education by a professional instructor	Tour education, providing video
Standard task extraction	List of standardization tasks in connection with METL
Compensation system	Excellent troops, performance bonus, personnel evaluation, long-term service, record change,
Improvement of education method	Light presentation and discussion, round-table discussion
Systematic evaluation	Avoiding evaluation based on the number of training sessions, evaluation by experts
Place/equipment	Multipurpose education center, PC distribution

3.6 소결론

먼저, 간부교육훈련의 필요성에 대한 간부들의 긍정적 인식을 확인할 수 있다. 과반수를 훨씬 초과하는 야전의 간부들이 간부교육훈련의 필요성을 높이 평가하고 있고, 간부교육훈련이 부대훈련 수준을 좌우하고, 본인에게 주어진 임무를 제대로 수행하는데 꼭 필요하다고 인식하고 있으며, 간

부교육훈련을 발전시키기 위한 다양한 아이디어들도 가지고 있다. 이와 같은 긍정적 측면을 통해 볼 때, 적절한 환경이 조성된다면 간부들이 높은 동기를 갖고 간부교육훈련에 참여할 것임을 예측해 볼 수 있다.

반면, 육군의 간부교육훈련에 대한 표준화 지침과 내용이 미비함으로 인해서 간부교육훈련의 정의와 범위에 대한 인식이 개인과 부대에 따라 다르며, 지휘관의 의지나 부대별 여건에 따라 간부교육훈련 실시 횟수나 내용도 다양하다. 또한, 여러 제한사항으로 인해 간부교육훈련은 내실 있게 이루어지기보다는 상당히 형식적으로 이루어지고 있다. 문제는 이러한 제한사항들이 현재 야전의 여건에서는 부대운영에 불가피하게 요구되므로 단기간에 제거하기가 쉽지 않다는 점이다. 따라서 정상적인 부대운영에 필요한 과업들을 수행하면서도 간부들의 역량을 효과적으로 향상할 방안이 필요하다.

IV. 육군 간부교육훈련 발전 방안

4.1 용어 검토

‘간부’라는 용어의 사용에 대해 재검토해 볼 필요가 있다. 사전적으로 ‘간부’는 줄기나 몸을 의미하는 ‘간(幹)자와 무리를 의미하는 ‘부’(部) ‘자의 합성어로서 기관이나 조직체 따위의 중심(줄기)이 되는 자리에서 책임을 맡거나 지도하는 사람(표준국어대사전)’을 말한다. 일반사회에서 간부는 대체로 중간관리직(부장) 이상의 직위를 의미한다. 이에 반해 현재 육군은 간부의 의미를 확대하여 하사 이상의 모든 부사관과 장교를 간부로 통합하여 지칭하고 있다. 사기진작에 도움이 될 수는 있지만, 일반적 간부의 의미와 개인의 역할에서 발생하는 격차로 인해 일종의 혼돈이 발생할 수 있다. 실제, 설문대상자 중 일부 인원들은 본인이 간부에 해당하는지를 되묻기도 했다. 뿐만 아니라 ‘간부’라는 의미 자체가 육군의 구성원들에게 ‘어떤 사람이 되어야 한다’는 것에 관한 방향성이나 의미를 부여하지 못하는 것으로 보인다. 미 육군은 간부라는 용어 대신 ‘리더’라는 용어를 포괄적으로 사용함으로써, 구성원들로 하여금 ‘나는 리더이다’라는 역할을 의식하게 하고, 리더로서 필요한 역량을 갖추어야 한다는 당위성을 자연스럽게 부여하고 있다. 따라서 우리 육군도 현행 ‘간부’라는 용어를 대체할 수 있는 용어를 선정할 필요가 있다.

4.2 교육훈련 분류 기준 및 지침 검토

현재 육군의 부대훈련은 개인훈련과 집체훈련으로 나뉘고, 개인훈련은 다시 병훈련과 간부교육훈련으로 분류됨으로써, 간부교육훈련은 별개의 훈련으로 존재하고 있다. 또한, “부대훈련은 간

부교육훈련 중심으로 실시하며(주둔지 훈련의 70%), 그 훈련에 대한 책임은 대대장에게 있다.”라는 지침이 주어져 있다. 간부의 능력을 개발시키려는 의도로 보이나, 과연 현행 분류 기준과 지침이 최선인가를 검토해 볼 필요가 있다.

첫째, 간부와 병을 이분화하여 훈련한다는 개념은 실제 전장 상황과 연계성이 적다. 실 전장에서는 간부와 병이 강한 팀워크를 기반으로 제대별로 부여된 임무를 달성해야 한다. 그런데, 평상시 부대훈련에서는 간부와 병이 별도로 훈련하여 강한 팀워크를 구축할 수 있는가는 의문이다. 실전을 경험 중인 미군은 리더개발(간부교육훈련)을 별개의 훈련영역으로 분류해 놓지 않고 있으며, 리더 개발의 핵심수단을 부대훈련으로 보고 있다. 우리 육군 역시 간부와 병을 별개로 훈련해야 한다는 개념에서 탈피하여, 교육훈련의 기본절차인 “계획-준비-실시-평가”를 따르되, 필요하면 간부와 병이 분리될 수도 있는 유연한 개념을 정립할 필요가 있다. 뿐만 아니라 국방개혁에 따라 병력이 지속적으로 감축되고 있는 상황에서, 병 개개인은 소중한 인적자원임을 감안할 때, 병사들은 주특기와 병기본훈련만 숙달하면 된다는 사고에서도 벗어날 필요가 있다.

둘째, 현실적으로 야전에서 간부교육훈련과 병훈련을 구분하여 실시하기가 매우 제한된다. 설문 조사를 통해 드러난 많은 의견들이 이를 뒷받침해 준다. 간부교육훈련을 체계적으로 실시하기 위한 전제조건은 병교육훈련은 병들이 자체적으로 실시할 수 있다는 것이다. 그러나 현실적으로 병들의 역량이 이에 미치지 못하고 있어, 간부들이 병훈련에 투입되게 되므로 간부교육훈련에서 열외간부들이 발생하고 있다. 뿐만 아니라, 간부들은 다양한 부수임무에 동원되어 일정 시간에 모이는 것이 쉽지 않은 실정이다. 그럼에도, 상급부대에서는 간부교육훈련 실적을 점검하기 때문에 예하 부대에서는 형식적인 간부교육훈련이나마 실시하고 있다. 물론 일부 부대는 상급부대의 적극적인 지원(당직, 정계근무 등)으로 간부교육훈련을 체계적으로 실시하고 있지만, 여전히 상급부대의 지원을 언제까지 받을 수 있는가의 문제와 간부교육훈련에 대한 집중으로 인해 병훈련 수준이 낮아지는 문제점에 직면하고 있다.

셋째, 현행지침은 야전의 간부교육훈련의 실시 체대를 대대급으로 지정하고 있어 대대급에서만 정과시간에 간부교육훈련이 실시되고 있다. 문제는 간부교육훈련을 실시하지 않아도 되는 연대급 이상 부대의 일정과 대대의 간부교육훈련 일정이 충돌함으로 인해 대대 간부교육훈련 시간이 보장되지 않고 있다는 점이다. 예를 들어 대대는 간부교육훈련을 하고 있으나, 상급부대에서는 참모계 선별 업무를 진행하고 있으므로 대대의 관련 참모들은 업무를 진행해야 하며, 대대의 간부교육훈련 시간과 상급부대의 지도방문/검열 등의 시간계획이 겹치기도 한다는 것이다. 설문결과(간부교육훈련의 발전 방안)를 보면 제도적 시간보장이 필요하다는 의견이 가장 많이 나온 것은 이러한 현실을 잘 나타내 주고 있다. 대대를 전투의 핵심단위로 보고 대대급 간부들의 역량을 끌어올리려는 취지라고 인식되나, 실제 전장에서 대대는 기본적으로 상급부대와 연계된 작전을 수행하게 된다. 그렇다면 사실상 대대급뿐만 아니라 모든 체대의 간부의 능력이 중요하다. 그런데, 현행 지침에는 대대 단위로 간부교육훈련을 시행하도록 되어있기 때문에, 이는 자칫 연대 단위부터는 간부교육훈련을

실시하지 않아도 된다는 오해를 불러일으킬 수 있으며, 실제로 간부교육훈련 실시 여부에 대한 점검은 대대급만을 대상으로 이루어지고 있다. 미군의 경우, 모든 제대의 지휘관은 부대훈련과 리더(간부)개발에 대한 책임을 부여받고 이를 발전시키기 위한 계획을 수립하고 관리하고 있다. 사실, 미군의 예가 아니더라도 전투력 배양을 위해 개인과 부대를 교육하고 훈련시키는 것은 모든 지휘관의 기본적인 임무임을 고려할 때, 현재와 같이 대대급 중심의 간부교육훈련이 아니라 모든 제대의 지휘관이 부하개발에 관심을 가질 수 있는 지침이 마련될 필요가 있다.

4.3 표준화된 교육자료 및 공유체계 마련

간부교육훈련을 위한 표준화된 교육자료를 개발하고, 이를 효과적으로 공유할 체계를 갖추는 일이 매우 시급하다. 현재 야전에는 간부교육훈련에 필요한 표준화된 교육자료가 제공되지 않고 있다. 이로 인해 “간부들이 모여서 하는 활동”은 모두 간부교육훈련이라고 인식할 정도로 간부교육훈련의 정의와 범위에 대한 인식이 개인 및 부대별로 상이하다. 뿐만 아니라 간부들은 기본업무 외에 부가임무로 간부교육훈련 자료를 준비하고 있어 업무부담이 가중되고 있으며, 수집할 수 있는 자료도 제한되어 질 높은 교육자료를 생산하기도 어려운 실정이다. 실제 설문조사 결과를 보면, 야전에서는 부대성격·임무·직책·병과·신분 등의 특성을 반영한 교육자료(문서, 동영상 등)를 요구하고 있다는 것을 알 수 있다.

이러한 야전의 현실과 요구를 고려할 때, 육군 차원에서 교육훈련의 분야별로 최고의 전문성을 가진 인원들이 표준화된 자료를 제작하고 야전부대가 이를 손쉽게 활용할 수 있도록 인터넷 상에 자료 공유실을 만들 필요가 있다. 자료 공유실은 표준화된 교육자료를 탑재하는 용도뿐만 아니라, 육군 전체 부대들이 각기 보유하고 있는 양질의 자료, 교육훈련 노하우 등을 서로 공유할 수 있는 형태로 구축되는 것이 바람직할 것이다.

4.4 간부교육훈련을 위한 원칙 개발

원칙은 “어떤 행동이나 이론 따위에서 일관되게 지켜야 하는 기본적인 규칙이나 법칙”을 의미한다. 간부교육훈련의 목적인 간부의 능력 신장, 성장, 역량 향상을 위해서는 공식적인 교육훈련 시간 뿐만 아니라 평상시에도 바람직한 행동의 지침을 제공해 주는 원칙이 있어야 한다. 좋은 예로써 미군은 민첩하고, 적응성이 있고, 혁신적인 리더를 개발한다는 목표 아래 일상생활, 훈련, 실전장 상황에서도 준수해야 할 리더개발의 7대 원칙을 제정하여 지키도록 하고 있다. 우리 육군도 양성하고자 하는 간부상에 적합한 원칙을 만들고 이를 준수하도록 할 때 모든 생활현장이 곧 성장의 기회가 될 수 있을 것이다.

V. 결론

본 연구는 육군 전투력 수준에 지대한 영향을 미치는 간부교육훈련의 발전방향을 모색하고자 수행되었다. 이를 위해 우리 육군 간부교육훈련의 원천 모델인 미 육군의 간부교육훈련을 분석하였으며, 현역 간부 1,110명을 대상으로 설문조사, 15명을 대상으로 인터뷰를 실시하여 현행 간부교육훈련에 대한 간부들의 인식을 파악하고 분석하였다. 이와 같은 연구과정을 거쳐 연구자는 육군 간부교육훈련의 발전방향으로 ‘간부라는 용어 자체에 대한 검토’, ‘교육훈련 분류 기준 및 지침 검토’, ‘표준화된 교육자료 및 공유체계 마련’, ‘간부교육훈련을 위한 원칙 개발’을 제안하였다. 육군은 그동안 교육훈련에 있어서 간부의 역할이 중요함을 인식하고 간부의 수준을 향상시키기 위해 많은 노력을 기울였으나, 실제 간부교육훈련의 대상자인 간부들의 인식과 우리 간부교육훈련의 원천 모델인 미 육군의 간부교육훈련에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 우리 육군의 간부교육훈련을 근본적으로 되돌아 보고 발전방향을 제시하는 최초의 연구라는 면에서 큰 의의를 지니고 있다.

차후에는 야전 간부들뿐만 아니라 정책부서 근무자, 예비역 등으로 조사대상을 확대하여 인식을 조사하고, 미군뿐만 아니라 영국, 이스라엘, 독일 등의 선진군대의 간부교육훈련에 대해 서도 연구가 이뤄진다면 더욱 의미 있는 시사점을 도출할 수 있을 것이다.

Acknowledgements

We would like to thank Editage (www.editage.co.kr) for English language editing.

Declaration of Conflicting Interests

The author(s) declared no potential conflicts of interest with respect to the research, authorship, and/or publication of this article.

Reference

- Choi, S. (2018). A Qualitative Study on Character Education Training Process of Army Drill Sergeants. *Journal of Spiritual & Mental Force Enhancement*, 52, 125-179. <https://www.dbpia.co.kr/Journal/articleDetail?nodeId=NODE07515422>
- Corps of Army analysis and evaluation. (2016). *Analysis of Leader Equipment*. Army Press.
- Jung, B. (2016). Training Instructors' Effective Teaching Behaviors Perceived by the Military Cadets. *Korean Journal of Military Art and Science*, 72(1), 31-68. <https://doi.org/10.31066/kjmas.2016.72.1.002>
- Kim, I. (2017). Study on Enhancement of the Effectiveness of Spiritual and Mental Force Education. *Journal of Spiritual & Mental Force Enhancement*, 48, 51-103. UCI(KEPA) : I410-ECN-0101-2018-370-003339528
- Kim, Y., Seo, C., Lee, C. & Kim, J. (2009). A Study on the Leadership Competency required for Successful Junior Officers. *Korean Journal of Military Art and Science*, 65(2), 195-215. <https://doi.org/10.31066/kjmas.2009.65.2.009>
- ROK Army Headquarters. (2014). *Leader Education and Training*. Army Press.
- ROK Army Headquarters. (2015). *Management of Education and Training*. Army Press.
- Smith, R. E. (2012). Adapting the Army for 2020. US Army Training and Doctrine Command, 12. http://www.dami.army.pentagon.mil/g2Docs/DAMI-FL/Adapting%20the%20Army%20for%202020_12%20June%202012.pdf
- U.S. Army Headquarters. (2012). ADRP 7-0, 'Training Units and Developing Leaders'. https://www.globalsecurity.org/military/library/policy/army/adrp/7-0/adrp7_0.pdf
- U.S. Army Headquarters. (2015). FM 6-22, 'Leader Development'. https://www.milsci.ucsb.edu/sites/secure.lsit.ucsb.edu.mili.d7/files/sitefiles/fm6_22.pdf
- U.S. Army Headquarters. (2018). ADP 7-0, 'Training'. <https://tjaglcspublic.army.mil/documents/27431/2905324/ADP+7-0+%28Training%29.pdf/b2a716b7-5d3b-4966-aafc-d133d9c141fb>
- Wenzel, F. (2015). Developing leaders. *Military Review*, 95(4), 33. https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MilitaryReview_20150831_art010.pdf
- Won, H. (2016). A Study on the Improvement of the Korea Army Education System at Precommissioning Level. *The Korean Journal of Political Science*, 24(4), 187-206. <https://doi.org/10.34221/kjps.2016.24.4.8>

원 고 접 수 일 2021년 03월 20일

원 고 수 정 일 2021년 04월 24일

계 재 확 정 일 2021년 04월 26일

육군 간부교육훈련의 발전 방안

강용관*·이승제**

본 연구는 육군 전투력 수준에 지대한 영향을 미치는 간부교육훈련의 발전방안을 모색하고자 수행되었다. 이를 위해 우리 육군 간부교육훈련의 원천 모델인 미 육군의 간부교육훈련을 분석하였으며, 현역 간부 1,110명을 대상으로 설문조사, 15명을 대상으로 인터뷰를 실시하여 현행 간부교육훈련에 대한 간부들의 인식을 파악하고 분석하였다. 이와 같은 연구과정을 거쳐 연구자는 육군 간부교육훈련의 발전방향으로 '간부라는 용어 자체에 대한 검토', '교육훈련 분류 기준 및 지침 검토', '표준화된 교육자료 및 공유체계 마련', '간부교육훈련을 위한 원칙 개발'을 제안하였다. 육군은 그동안 교육훈련에 있어서 간부의 역할이 중요함을 인식하고 간부의 수준을 향상시키기 위해 많은 노력을 기울였으나, 실제 간부교육훈련의 대상자인 간부들의 인식과 우리 간부교육훈련의 원천 모델인 미 육군의 간부교육훈련에 대한 연구는 이루어지지 않았다. 따라서 본 연구는 우리 육군의 간부교육훈련을 근본적으로 되돌아 보고 발전방안을 제시하는 최초의 연구라는 면에서 큰 의의를 지니고 있다.

주제어 : 간부, 간부정예화, 간부교육훈련, 리더개발, 교육기관 훈련영역, 작전부대 훈련영역, 자기개발 훈련영역

* (제1저자) 육군 교육사령부 교수학습센터, 교육학 박사, 13128kang@gmail.com

** (교신저자)육군 교육사령부 교수학습센터, akwjrdl03@naver.com

