

# 군 초급지휘자 상담능력향상 교육 프로그램 개발 및 효과검증

## Effectiveness of Command Counseling Program Development for Young Leaders

장정기, 신흥규, 김경순, 변상해  
서울벤처대학원대학교 사회복지상담학과

Jeong-Gee Jang(gojjhws3000@hanmail.net), Hong-Kyu Shin(ESSEME1@hotmail.com),  
kyung-Soon Kim(kks1132@hanmail.net), Sang-Hae Byun(jm9004@suv.ac.kr),

### 요약

군에서 초급지휘자들은 부하들을 지휘 통제 및 관리하는 상급자인 동시에 상담자로서 부하들을 대상으로 상담을 실시하여 문제점과 애로사항을 해결해 주어야 하는 임무를 수행하여야 한다. 이러한 초급 지휘자들은 전문 상담관들과는 달리 군대의 상관이면서 상담자라는 이중관계 속에서 부하를 대상으로 상담을 실시하여야 한다. 그러나 양성과정에서 실시하는 몇 시간의 상담이론 및 개념 교육만으로는 초급지휘자에게 이중관계 및 계급에 의한 상하관계의 특수상황에 있는 부하들을 상담하는 데에서 여러 가지 문제가 대두되고 있다. 따라서 지휘자들의 상담능력을 향상시키기 위한 교육프로그램을 개발하였고, 개발된 프로그램은 전문가 집단 및 군 지휘관들의 검토 및 조언을 받아 프로그램을 수정 보완하였으며, 해병대 초급간부를 대상으로 10회기 프로그램을 실시하였다. 프로그램 운용결과 초급지휘자들의 자기효능감, 대인 의사소통, 상담자 발달수준이 향상되는 효과가 있는 것으로 나타남에 따라 향후 일부 분야에 대한 프로그램을 보완한다면 초급지휘자 상담능력 향상에 좋은 프로그램이 될 것이다.

■ **중심어** : | 군 초급지휘자 | 상담능력 향상 | 자기효능감 | 대인 의사소통 | 상담자 발달 수준 |

### Abstract

In any military services, young leaders are superiors to another and the leaders must be equipped with not only command and control(C2) and management capabilities but with a skill set that addresses their service members' problems and hardships throughout a counseling approach. These young leaders other than regular professional counselors are wearing dual hats as a commander and a counselor to address their service member's issues. There are couple of hours to give a lecture about counseling during the basic training course, however, we noticed that there are some limitations to cover up the uniqueness of counseling during the course, since we cannot rule out the unique vertical situation within military system that runs by its hierarchy. Therefore, we developed education program in order to enhance commander's counseling skills, refined the program with thorough review and commentary by professions and military commanders, and provided 10 events of program to the young leaders. As a result, the leaders scored high on self-effectiveness, communication skills, and counseling development-level. If we adjust minor changes to the program, it will be the outstanding program to improve young leaders' counseling capability.

■ **keyword** : | Young Leaders | Counseling Skills | Self-efficacy | Interpersonal Communication |  
Counselor Developmental Level |

## I. 서론

군 조직은 국가의 안전을 보장하고 국민의 생명과 재산을 보호하며 국토를 방위하는 중요한 임무와 역할을 수행하는 조직이다. 이러한 임무와 역할을 수행하기 위한 군 조직은 엄격한 계급과 직위 및 권한을 바탕으로 지휘계통을 통한 상급자의 명령에 복종을 요구하고 있다. 군은 의사소통 측면에 있어서도 주로 상급자와 하급자 개개인 사이의 수직적인 의사소통에 의하여 이루어지며, 의사소통의 내용도 상급자로부터의 지시와 부하로부터의 보고 형태를 갖추는 구조적 특성이 있다 [1].

그러나 신세대 장병들은 물질적인 결핍을 모르고 자라난 세대로서 탈권위주의적이고 개인주의적인 성향이 강하여 규율과 통제가 엄격한 집단적인 군 문화에 적응하는데 있어 많은 어려움을 겪게 된다.

실제로 병사들이 군 생활 부적응에 따른 문제점은 매우 다양하며 부적응에 의한 자살 및 자해, 충기난사 및 탈취사고, 군무이탈 및 폭행사고 등 다양한 유형의 사고가 발생하고 있다. 최근 5년간 군내 자살자 현황을 보면 점진적 증가 추세에 있고 작년도 군내 자살자는 가장 많은 규모로 이에 대한 예방대책이 시급한 실정이다. 이에 따라 국방부에서도 군내 병영문화 혁신차원에서 '94년 "군사고 예방규정" 제정, '09년 "자살예방 종합System 구축", '11년 병영문화 개선 대책 등 다양한 지침 및 대책을 강구 하고 있으며, '05년부터는 국방부에서 병영 내 자살사고 예방과 의사소통 활성화에 중점을 둔 '병영생활 전문상담관' 제도를 운영하고 있다.

그러나 내담자가 병영생활 전문상담관에게 상담을 받기까지는 과정과 절차가 복잡하고, 사단 또는 연대급에 1~2명이 운용되는 관계로 상담을 위한 대기 기간이 길다. 병사들의 군내의 특수한 현실적 상황에 대해 상호 공감의 부족하고, 근접해서 지속적인 관리가 곤란하며, 상담결과는 대부분 지휘조치에 의해 해결되어야 하므로 비밀보장의 한계성 등의 문제점이 드러나고 있다.

한편, 군 간부에 의해 실시되고 있는 상담도 전문적이지 못하며, 공감이 부족하고 간부의 입장을 주입하려

하거나, 평소 생활태도에서 느낀 선입견 등에 의해 권위적이고, 형식적인 일회성 상담에 지나치거나 지속적인 관리가 미흡한 등[2]의 문제점이 도출되고 있다.

군 초급 지휘자들은 군 교육기관을 통해 상담에 대한 소개 수준의 교육과 각 군 리더십센터의 순회 및 집체 교육, 민간상담단체에 의한 상담기법 교육을 실시하고 있다. 그러나 극히 초보적인 수준으로 내담자 중심의 상담이 아닌 상담자 위주의 일방적 지시 및 훈시형 면담으로 진행되고 있다. 내적 갈등이나 고민, 병영 내 문제와 스트레스를 겪고 있는 내담자에게 효과적인 상담을 실시하지 못함에 따라 상담에 대한 불신과 상담을 기피하게 하는 결과를 초래하고 있다. 이러한 문제는 충분히 예방 할 수 있는 군 사고를 막지 못하는 결과를 초래 할 수 있다.

따라서 본 연구는 부하들과 가까이에서 생활하고 있는 초급지휘자들을 대상으로 병영생활에서 즉각 활용 가능한 현장위주 상담능력 향상 교육 프로그램을 개발하고 실험을 통하여 효과를 검증하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 상담의 정의

상담의 의미에 대하여 브리테니커 사전에는 '내담자(來談者)와 상담자 간의 상호작용을 통하여 내담자의 성장·발전을 도모하는 심리적 조력과정'[3]이라고 정의하고 있고, 이장호는 "도움을 필요로 하는 사람(내담자)이 전문적 훈련을 받은 사람(상담자)과의 대면관계에서 생활과제의 해결과 사고, 행동, 정서측면의 인간적 성장을 위해 노력하는 학습과정"[4]이라고 정의 하였으며, 이형득은 "상담이란 도움을 필요로 하는 개인, 즉 내담자와 전문적 훈련을 쌓아 조력자로서의 자격을 갖춘 상담자와의 사이에서 이루어지는 하나의 조력관계의 과정"[5]이라고 정의 하고 있다. 이러한 정의들을 종합해 보면 상담이란 상담자가 문제를 가지고 있는 내담자를 대상으로 촉진적 의사소통을 통해서 내담자 스스로 문제를 해결 할 수 있는 힘과 능력을 가질 수 있도록 도와주는 과정이라고 정의 할 수 있겠다.

## 2. 군 상담

군 상담이란 군의 특수성 때문에 개인의 감정과 이익보다 조직의 목적과 임무를 보다 비중 있게 반영되며, 상관인 지휘관(자)과 하급자인 부하 사이에 상담이 이루어진다는 점에서 일반적인 상담과는 차이가 있다.

육군 야전교범(6-0-1) 「지휘통솔」에는 “군 상담이란 ‘부하들의 심리적 갈등이나 애로사항 등에 대하여 지휘통솔자가 문제의 핵심을 파악하고 해결방안을 찾아 도와주어 맡은바 임무를 효과적으로 수행해 나갈 수 있게 하는 과정이다.’”[6]라고 정의 하고 있고, 미 야전교범에는 “군상담은 부하들이 나타낸 업무 수행과 잠재력을 부하들과 검토하기 위해 리더들이 사용하는 과정”[7] 라고 기술되어 있다. 또한 김원일(2006)은 “군 상담이란 군대 장면에서 상담교육을 받은 상관이 부하와의 관계에서 전문적인 노력 활동을 통해 부하로 하여금 스스로 문제 해결을 하도록 돕는 과정”[8]이라고 정의 하였다. 이와 같은 정의들을 종합해 보면 군 상담이란 상담전문가 또는 지휘자가 도움을 필요로 하는 부하들에게 스스로 문제 해결 또는 능력을 개발 할 수 있도록 도와주는 일련의 과정이라고 정의 할 수 있다.

### 2.1 군 상담의 특성

군 상담이란 위에 정의한 바와 같이 상급자인 상담자와 하급자인 피상담자 사이에 상담이 이루어지게 된다. 이에 대해 로저스(C. R. Rogers)는 “상담효과를 경시한 지휘관은 원만한 부대 운영을 기대 할 수 없다. 부대들의 조그마한 문제도 해결하지 못하면서 어떻게 전장에서 생명을 걸고 싸우라고 명령 할 수 있을까?”[9] 라고 언급했다. 군 조직은 전시 전장에서 생명을 담보로 하여 적과 싸워 이겨야 하는 조직으로 전장에서의 승리는 조직이 어떻게 관리되어 왔느냐에 따라 달라질 수 있다. 이러한 측면에서 군 상담은 일반상담과는 다른 다음과 같은 고유의 특성을 가지고 있다.

첫째, 상담자와 피상담자 간의 관계가 대등한 관계가 아닌 상하 관계로서 평상시 명령 지시 및 복종 관계이며 상담 시에도 상하관계가 유지 된다.

둘째, 내담자가 먼저 상담자인 상관을 찾아가기보다 상급자의 지시나 명령에 의해 상담이 시행되는 경우가

많아 내담자가 쉽게 자신의 내면을 드러내지 않는다.

셋째, 군 조직의 목표와 개인의 문제가 상충될시 조직의 목표가 우선시된다.

넷째, 상담 장소가 상급자의 공간에서 이루어지며 상담이 상급자의 경험에 의해 지시와 강요로 흐르기 쉽다.

다섯째, 부대원 대부분이 집단적으로 생활관에서 거주하는 관계로 상담을 실시했다는 사실을 동료들이 쉽게 인지하게 되어 낙인이 되기 쉽다.

여섯째, 군은 제반사항을 지휘계통에 따라 보고를 해야 하는 체제로 되어있어 비밀이 보장되지 않는다.

일곱째, 상담자가 피상담자의 요구사항을 해결해 줄 수 있는 범위와 정도에 한계가 있다.

여덟째, 내담자의 편익을 위해 허위로 문제를 호소하거나 마음에 들지 않는 선임자를 음해 할 수 있다.

아홉째, 지휘자의 바쁜 일정으로 인해 실적 유지를 위한 형식적인 상담이 되기 쉽다.

이러한 사항 외에도 군상담은 계급으로 형성된 지휘관계와 상담자와 피상담자라는 이중적관계가 유지 되는 등 일반 상담과는 전혀 다른 특성들이 있다.

### 2.2 군 상담의 영역

군 상담이란 상담전문가 또는 지휘자가 도움을 필요로 하는 부하들에게 스스로 문제 해결 또는 능력을 개발 할 수 있도록 도와주는 일련의 과정이라고 정의 하였듯이 [그림 1]과 같이 ‘전문가영역’과 ‘지휘자영역’으로 구분 할 수 있다.

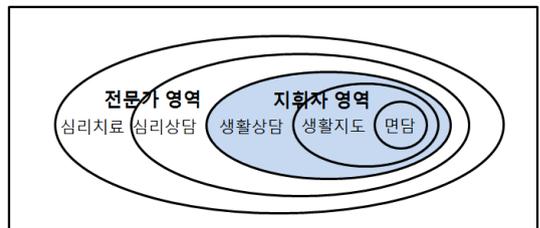


그림 1. 군 상담의 영역

즉, 전문가 영역은 상담이론과 군대의 특수성을 이해하고 상담을 효과적으로 진행하는 방법과 절차를 알고

있는 상담 전문가가 심리적, 정신적 문제로 인해 비정상적 행동을 하는 장애에 대하여 다양한 상담방법을 통하여 정상적인 행동을 할 수 있도록 도울 수 있는 병영생활 전문 상담관이나 군종장교, 정신과군의관들의 영역이라 할 수 있다. 지휘자영역은 지휘자가 도움이 필요한 부하들을 대상으로 내담자의 심리적 안정을 위한 조력, 현실적 문제를 해결 할 수 있도록 도와주고 방향을 제시해주는 생활 상담이다. 또는 생활적응을 위해 삶의 방향을 제시해 주는 생활지도 등으로 분대장, 소대장, 중대장 등의 지휘자(관)들이나 행정관, 주임원사, 참모장교들이 수행하는 영역이라고 할 수 있다.

### 3. 군 초급지휘자 상담능력향상 요소

군 초급지휘자에 대한 상담 능력에 영향을 주는 핵심 요소는 자기효능감, 대인 의사소통, 상담자 발달수준 등을 들 수 있다.

#### 3.1 자기효능감

자기효능감은 상담자가 실패에 굴하지 않고 계속해서 학습에 노력하고 도전하여 상담에서 요구되는 복잡한 상담 기술을 습득하는데 매우 중요한 역할을 한다 [11].

또한 자기 효능감은 동기수준 뿐만 아니라 진로영역에 대한 결정수준, 행동에도 영향을 미친다. 자기효능감이 향상된다면 군 생활에도 도움이 될 것이다[12]. 상담에서 상담자들이 자기효능감이 낮을 때에는 내담자에게 불안한 감정과 무능함을 느낌으로 상담에 실패하는 경우가 많이 있다. 이는 결국 상담자 자기효능감 여부가 중요한 요인임을 나타낸 것이라 볼 수 있다. 자기 자신에 관한 왜곡된 인식은 낮은 자아존중감을 야기 시키며, 결과적으로 불행 감을 포함한 여러 부정적 요인을 낳게 된다.

따라서 군 초급지휘자의 상담능력향상을 위해서 상담자 자아효능감을 향상시킬 수 있도록 해야 한다.

#### 3.2 대인의사소통

국내 학자들의 의사소통에 관한 정의를 살펴보면, 차베근(1989)은 “의사소통은 유기체들이 기호를 통하여

서로 정보나 메시지를 전달하고 수신해서 서로 공통된 의미를 수립하고, 나아가서는 서로의 행동에 영향을 미치는 과정 및 행동”이라고 보고 있다[13]. 홍경자(2007)는 “의사소통이란 두 사람 또는 그 이상의 사람들 사이에서 의사전달과 상호유통 내지 상호교류가 이루어진다는 뜻이다.”[14] 라고 하였다.

결국 의사소통이란 사람과 사람간의 인간관계에서 언어적, 비언어적 방법을 통해 정보나 메시지를 전달하는 과정으로 상담과정에서 상담자와 내담자의 관계를 촉진 시키고, 효과적으로 문제를 해결하기 위한 가장 중요한 수단이라 할 수 있다.

특히 엄격한 위계질서의 특징을 가지고 있는 군 상담 현장에서 진실한 대화와 내담자와 감정교류가 일어나기 위해서는 보다 원활한 소통이 이루어져야 한다. 아무리 뛰어난 상담기법을 습득했는지라도 우선적으로 내담자인 병사가 편안한 환경에서 마음을 열 수 있도록 하지 못한다면 원활한 상담은 기대 할 수가 없다. 따라서 대인의사소통의 핵심이라 할 수 있는 자기개방, 명확한 의사표현, 상담자 자기이해, 자기느낌 표현, 경청 기술을 숙달시킬 수 있도록 해야 한다.

#### 3.3 상담자 발달수준

상담자 발달이론은 상담자가 되어가는 과정을 발달적 관점에서 보는데서 비롯되었다. 발달이론에서는 상담자 수준이 다양하게 층화되어 있으며 상담자 발달은 일정한 계열과 단계에 따라 진행된다는 전제를 갖는다 [15].

상담자 발달수준은 상담자가 전문적으로 발달해 가고 있는 존재로 보고, 상담자가 발달해 가는 과정에서 보이는 특징들에 따라 상담자의 발달과정을 단계별 또는 수준별로 나눈 것을 말하며, 학자들에 따라 상담자 발달수준에 대한 다양한 모형을 제시하고 있다.

Hogan(1964)은 상담자의 상담과정을 4단계 수준으로 나누어 제 1수준의 상담자는 불안하고 의존적인 모습을 나타내고, 제 2수준의 상담자는 슈퍼바이저와의 관계에서 슈퍼바이저에게 의존 하지만 상담 실체에서 나름대로 개성을 발견하려고 노력하며, 제 3수준의 상담자는 필요한 경우에만 슈퍼바이저에게 의존하는 단

계, 제 4수준의 상담자는 원숙한 상담자로 구분 하였다 [16].

국내 에서도 많은 연구자들은 다양한 기준을 통하여 상담자의 발달 수준을 구분하였는데, 그중 선행연구자 중 심홍섭(1998), 문수정(2000), 김계현(2000), 신종임(2004), 천성문(2004), 이영순(2004), 손현동(2007)은 상담자의 경력 수준을 초급, 중급, 숙련상담가로 구분하였고, 손진희(2004)는 초급 및 경력 상담자로 구분 하였다.

이러한 선행연구를 고려해 볼 때 군 초급지휘자의 상담능력은 Hogan(1964)이 제시한 4단계 성장과정 중 슈퍼바이저에게 의존 하지만 상담 실제에서 나름대로 개성을 발견하려고 노력하는 단계 또는 상담자는 필요한 경우에만 슈퍼바이저에게 의존하고 상담에 대한 동기도 안정적이며 통찰력도 깊은 2~3단계 수준, 그리고 국내 연구자들이 연구한 발달 수준을 고려한다면 최소 중간상담자 수준의 능력이 요구된다고 할 수 있다.

#### 4. 선행연구 고찰

국방부에서는 2009년 간부 상담능력 육성교육의 시행단계인 한국 군 상담학회, 대한 군 상담학회, 한국 상담전문가 협회별로 군 상담능력 육성교육 프로그램에 대한 교육방법의 적절성, 시행능력 및 시행성과를 평가 하기 위해 2009년 7월 20부터 2009년 12월 30일(5개월)까지 육, 해, 공군 및 해병대 부대를 대상으로 각 기관별 프로그램을 시행하였고, 한국 국방연구원에서 그 결과를 평가한 바 있다. 교육 평가결과 전반적으로 프로그램의 필요성은 인식하고 있으나 실질적으로 보탬이 되었다는 응답은 다소 낮게 나타나 병영 현장에서 지속 활용하기 위해서는 프로그램 내용을 재구성하고 지속적인 재교육 여건을 마련하는 노력이 필요하다[17]는 결과가 도출 되고 상담교육을 받은 간부들도 "강사들과 프로그램 내용이 군 생활과 동떨어진 내용이다". "프로그램 및 교육 내용이 학술적이고 어렵다".[18]는 등의 군 특성을 반영한 현실적인 교육프로그램이 필요하다는 의견이 제시되었다.

김서연(2008)은 '군 상담자를 위한 대화기술 교육프로그램 개발 및 효과'에서 군에서 초급지휘자들에게 있어서 보다 효과적이고 체계적인 상담교육 프로그램이

필요하며 군 상담대화 기술 교육프로그램을 발전적 체계화시킬 필요성과 상급지휘자를 교육 할 수 있는 교육 프로그램의 필요성을 제기 하였다[19].

표 1. 선행연구 상담교육 프로그램

연구자	대상	연구주제
한국군상담학회(2009)	군 간부	군 상담능력 육성교육 프로그램
대한 군상담학회(2009)	군 간부	군 상담능력 육성교육 프로그램
한국 상담전문가 협회(2009)	군 간부	군 상담능력 육성교육 프로그램
김서연(2008)	육군부사관	군 상담자를 위한 대화기술 교육프로그램 개발 및 효과

따라서 위의 [표 1]에 제시된 선행 연구된 프로그램의 한계와 문제점을 보완하고 군 특성과 군대문화를 반영하여 초급지휘자들이 부하 장병들을 대상으로 현장에서 즉각 활용 할 수 있는 상담능력향상 교육 프로그램을 개발하여 군상담자의 자기효능감 향상, 대인 의사소통 능력, 상담자 수준을 향상시킬 수 있는지를 연구하고자 한다.

### III. 프로그램 개발

군에서 초급지휘자들은 장병관리를 위한 상담업무만을 전담하는 것이 아니라 부대에 부여된 임무 수행을 위해 작전, 교육 훈련, 전투근무지원, 병력관리, 내무생활 관리, 각종 검열 평가 등의 업무를 수행함에 따라 상담에 대한 체계적인 교육에 전념 할 수 있는 시간을 부여하기 어렵다. 따라서 단기간의 집중 교육을 통해 상담능력을 향상시키기 위한 실습위주 초급지휘자 상담능력 향상 교육 프로그램 제작이 절실한 상황이다. 따라서 한국군상담학회, 대한 군 상담학회, 한국 상담전문가 협회 등의 선행 상담 교육프로그램과 김서연(2008)의 '부사관을 위한 대화기술 교육프로그램'을 참고하고, 군 간부들이 의견을 수렴하여 최단시간의 교육으로 최대의 효과를 이끌어 낼 수 있는 교육 프로그램을 제작하여 실효성을 검토 하고자 한다.

### 1. 프로그램 개발의 목적

본 프로그램의 개발 목적은 초급지휘자들에게 군대라는 특수성 속에서 조직의 목적과 임무를 침해하지 않으면서 군에 통제와 규율, 상관인 상담자와 부하인 내담자간의 계급적 위계질서를 유지하는 가운데 효과적인 상담을 할 수 있는 상담능력을 향상 시키려는데 그 목적이 있다.

### 2. 프로그램 개발 절차

위와 같은 목적을 달성하기 위하여 군 초급지휘자 상담능력향상 교육 프로그램을 개발 절차는 준비, 요구분석, 프로그램설계, 전문가의견 수렴, 프로그램완성, 실행의 6단계에 걸쳐서 개발 하였다.

제1단계(준비단계)에서는 관련문헌고찰, 기존프로그램의 문제점과 장, 단점을 파악하여 프로그램에 반영할 수 있도록 하였고, 제2단계(요구분석)에서는 해병대 각 부대에서 근무하는 초급지휘자들에게 부하들을 상담하는 과정에서 겪었던 애로사항과 효과적인 상담을 위해 습득하고자 하는 상담기술에 대하여 의견을 수렴하였으며, 병영생활 전문상담관들이 느끼는 초급 지휘자들 갖추어야 할 제반 사항에 대한 의견 수렴을 통해 [표 2]와 같이 상담 교육소요를 도출 하였다.

표 2. 상담 교육소요

구 분	교육 소요
초급지휘자	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상담자 기본 태도</li> <li>• 상담 이끌어가기</li> <li>• 상담 거부자 다루기</li> <li>• 상담계획 / 준비하기</li> <li>• 질문기법</li> <li>• 공감 및 반응하기</li> </ul>
상담전문가 지휘관	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 상담자 기본 태도</li> <li>• 유형별 상담 실습</li> <li>• 상담 절차</li> <li>• 자신감 부여</li> <li>• 상담계획 / 준비하기</li> <li>• 상담 / 대화기술</li> </ul>

제3단계(프로그램 설계)에서는 프로그램의 목적과 목표, 그리고 구성 및 내용을 구체화 하여 총 5단계 10회기 프로그램을 설계 하였다.

제4단계(전문가 의견수렴)에서는 설계된 프로그램의 적절성 검토를 위해 군상담의 전문가라고 할 수 있는 병영생활 전문상담관 들과 대대장급 이상 지휘관들의 의견을 수렴하여 일부 프로그램을 수정하여, 제5단계인

프로그램을 완성 시켰으며, 제6단계인 프로그램을 적용한 실험을 실행을 하게 되었다.

### 3. 프로그램의 구성

완성된 프로그램은 아래 [표 3]과 같이 총 5단계 10회기로 프로그램을 구성 하였다.

표 3. 초급지휘자 지휘상담 교육 프로그램

단계	주제	회기	목 표	내 용
1 단계	신뢰감 형성 및 목표설정	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>•오리엔테이션</li> <li>•사전검사</li> <li>•참여시간 친밀감 형성</li> <li>•목표설정</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•프로그램 소개</li> <li>•사전검사</li> <li>•자기소개 / 별칭 짓기</li> <li>•상담경험 나누기</li> <li>•상담기술 목표 설정</li> </ul>
2 단계	상담기본 다지기	2	•상담이론	<ul style="list-style-type: none"> <li>•군상담 /상담자 역할</li> <li>•상담자 기본 태도</li> <li>•상담진행방법</li> <li>•상담유형</li> </ul>
		3	•자신의 가치 자각	<ul style="list-style-type: none"> <li>•자신의 의사소통 패턴 알기</li> <li>•상대방의 표정, 행동 알아차리기</li> <li>•자신의 선입견 알기</li> <li>•자신의 경청 패턴 알기</li> </ul>
3 단계	상담준비	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상담계획 수립</li> <li>•상담을 위한 세부 준비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상담계획수립방법</li> <li>•내담자 자료 사전검색</li> <li>•상담 장소 준비</li> <li>•상담관련 자료 준비</li> </ul>
4 단계	상담기술 습득	5		<ul style="list-style-type: none"> <li>•적극적 경청연습</li> <li>•강점발견 및 칭찬하기</li> <li>•피드백/질문기법연습</li> </ul>
		6	•의사소통 핵심 기술 훈련	<ul style="list-style-type: none"> <li>•언어, 비언어적 관찰</li> <li>•저항다루기</li> <li>•경청 •반응 •공감</li> <li>•직면 •반영 •침묵</li> <li>•상담 이끌어가기</li> </ul>
		7		
5 단계	실전대비	8	<ul style="list-style-type: none"> <li>•질문, 내적 자원발견, 해결방안</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•질문하기</li> <li>•보유능력, 자원정리하기</li> <li>•해결방안 그려보기</li> </ul>
		9	•상담실제	•유형별 상담실습
6 단계	마무리 하기	10	<ul style="list-style-type: none"> <li>•통합 / 정리하기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•어려운 내담자다루기</li> <li>•경험전수</li> <li>•사후검사</li> <li>•프로그램 결과 토의</li> </ul>

## IV. 프로그램 효과검증

### 1. 실험설계 및 연구 모형

군 초급지휘자를 위한 상담능력 향상 교육프로그램의 효과를 알아보기 위해 본 연구에 사용될 실험 설계는 실험 집단과 통제집단으로 구분하고 통제집단에는 교육프로그램을 실시하지 않고, 실험집단에게는 교육프로그램을 실시하여 사전, 사후 비교를 실시하였다.

연구모형은 아래 [표 4]와 같이 구성하여 연구를 실시하였다.

표 4. 연구 모형

구 분	사전검사	실험처치	사후검사
실험집단	O <sub>1</sub>	X	O <sub>2</sub>
통제집단	O <sub>3</sub>		O <sub>4</sub>

\* O<sub>1</sub> : 실험집단 사전검사    O<sub>2</sub> : 실험집단 사후검사  
 O<sub>3</sub> : 통제집단 사전검사    O<sub>4</sub> : 통제집단 사후검사  
 X : 프로그램 실시

2. 연구가설

본 연구에서는 군 초급지휘자들의 지휘상담 능력을 향상시키기 위한 교육 프로그램이 상담자와 내담자가 상관계라는 특수한 상황 하에서 상담자로서의 능력을 향상시키는 효과가 있는가에 대하여 다음과 같은 가설을 설정하였다.

- 가설1. 교육 프로그램을 실시한 후 실험집단이 통제 집단에 비해 자기효능감이 향상될 것이다.
- 가설2. 교육 프로그램을 실시한 후 실험집단이 통제 집단에 비해 의사소통 능력은 향상될 것이다.
- 가설3. 교육 프로그램을 실시한 후 실험집단이 통제 집단에 비해 상담기술 수준이 향상될 것이다.

3. 프로그램 참여 및 진행

프로그램의 효과를 검증하기위한 프로그램 참여자는 해병대 초급간부 80명을 대상으로 실험집단 및 통제집단 각 40명으로 편성하여 연구를 실시하였다.

프로그램 진행은 부대 여건을 고려하여 2차에 걸쳐 프로그램을 실시하였다. 1차는 4월16일~4월20일까지 포항지역에서 실험집단과 통제집단 각 22명을 대상으로 실시했고, 2차는 김포지역에서 18명을 대상으로 5월 7일에서 5월 11일까지 각각 1일 2회기 120분간 1주 동안에 걸쳐 총 10회기를 실시하였으며 프로그램 참여자의 일반적 특성은 [표 5]과 같다.

프로그램 참여자들은 입대한지 1~4년차의 장교 및 부사관들로서 분대장, 부소대장 및 소대장직을 수행하고 있으며, 이들 중 양성기관 또는 훈련 기간 중 상담관련 기본적인 교육을 받았으나 상담관련 교육을 받은 인원은 45명이었고 이들 대부분은 병사를 관리하는 지휘

자들로 대부분 병사들을 대상으로 면담 또는 상담을 실시한 경험을 가지고 있었다.

본 교육프로그램에 대한 공동 연구와 프로그램 진행은 사회복지상담학 박사과정 학생으로 전문 상담사, 학습지도사 자격을 가진 인원으로 실시하였다.

표 5. 프로그램 참여자의 일반적 특성

구 분		통제집단	실험집단
직 위	장 교	23 57.5%	23 57.5%
	부 사 관	17 42.5%	17 42.5%
근무기간	1 ~ 4년	40 100.0%	40 100.0%
	없 음	17 42.5%	18 45%
상담교육경험	있 음	23 57.5%	22 55%

4. 측정도구

지휘상담 교육프로그램의 효과를 측정하기 도구는 상담자 자기효능감 척도, 대인의사소통 척도, 상담자 발달수준 척도를 사용 하였다.

상담자 자기효능감 척도는 Larson등이 개발하고 홍수현이 번안한 상담자 자기효능감척도(Counselling Self - Efficacy Inventory : COSE)를 사용하였고, 상담자 대인의사소통 척도는 Bienvenu가 개발한 것으로 신두균이 번안한 대인의사소통 척도(Interpersonal Communication Inventory : ICD)를 사용하였으며, 상담자 발달수준 척도는 상담자 실제 발달 수준을 평가하기 위하여 심홍섭(1998)이 제작한 상담자 발달 수준 척도를 사용 하였다.

5. 자료처리

프로그램의 효과를 분석하기 위해서 프로그램 실험 집단과 통제집단에 대하여 사전, 사후 검사를 실시하고 그 결과를 SPSS 15.0 for Windows 통계 프로그램을 사용하여 통계 처리 하였다. 실험집단과 비교집단의 동질성을 알아보기 위하여 상담자 자기효능감과 대인 의사소통, 상담자 발전수준에 대한 사전검사 결과에 대한 평균과 표준편차를 산출하여 독립표본 t검증을 실시하였다.

## V. 연구결과

### 1. 연구집단 간 사전 동질성 검사

프로그램을 실시하기 전 실험집단과 통제집단간의 사전 동질성 검사를 위하여 응답자 자기효능감, 대인의 사소통, 상담자 발달수준에 대한 평균 점수를 비교하여 보았다. 그 결과는 아래 [표 6]과 같이 통계적으로 유의한 차이가 나타나지 않아 프로그램 실시 전 실험집단과 통제집단간의 동질성이 검증 되었다.

표 6. 실험집단과 통제집단의 동질성 검사 결과

구분	집단	N	M	SD	t	df	p
자기 효능감	통제	40	3.90	.42	1.80	78	.06
	실험	40	4.19	.49			
대인 의사소통	통제	40	3.69	.35	.90	78	.37
	실험	40	3.61	.43			
상담자 발달수준	통제	40	3.02	.35	1.97	78	.052
	실험	40	3.19	.38			

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

### 2. 프로그램 효과 분석

#### 2.1 상담자 자기효능감

프로그램을 실시한 후 참여자들의 자기효능감 변화를 파악하기 위해 집단별로 사전, 사후 자기효능감에 대한 t-test를 실시한 결과 [표 7]에서 보는 바와 같이, 통제집단은 특별한 차이가 없었으나(p>.05). 실험 집단에서는 유의한 차이가 있었음을 알 수 있었다(p<.05).

표 7. 자기효능감에 대한 집단 간 사전사후검사 결과

영역	집단	N	사전		사후		t	df	p
			M	SD	M	SD			
전체	통제	40	4.07	.50	3.90	.42	1.86	39	.070
	실험	40	3.90	.43	4.19	.49	2.61*	39	.013
세부 상담기술	통제	40	4.19	.55	4.10	.45	.796	39	.431
	실험	40	3.97	.56	4.34	.622	2.54*	39	.015
자신 가치자각	통제	40	4.31	.57	4.16	.50	1.30	39	.201
	실험	40	4.10	.42	4.47	.49	3.66***	39	.001
상담과정	통제	40	3.75	.47	3.96	.50	3.66	39	.073
	실험	40	3.86	.47	3.77	.50	1.10	39	.277
내담자 행동 다루기	통제	40	3.88	.87	3.65	.72	1.50	39	.141
	실험	40	3.78	.82	4.05	.95	1.45	39	.154
문화적 차이	통제	40	4.25	.81	3.77	.82	1.08	39	.286
	실험	40	3.99	.79	4.21	.83	2.71**	39	.010

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

세부 영역에서도 세부상담기술, 자신의 가치자각, 문화적 차이의 경우 사전보다 교육 실시 후 결과가 높게 나타났다. 이러한 결과는 자기효능감의 경우에 교육프로그램을 실시한 후 효과가 있었으며, 세부영역으로는 세부상담기술, 자신의 가치자각, 문화적 차이의 경우에 교육프로그램 효과가 있다는 것을 알 수 있다.

이에 따라 본 교육프로그램을 실시한 후 실험집단이 통제집단에 비해 자기효능감은 향상될 것 이라는 [가설 1]은 긍정 되었다. 이는 프로그램 참여자들의 자기효능감이 이전에 비해 향상시키는데 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

#### 2.2 대인의사소통

프로그램을 실시한 후에 참여자들의 대인의사소통 능력의 차이를 파악하기 위해 집단별로 사전, 사후 대인의사소통 능력에 대한 t-test를 실시결과는 [표 8]에서 보는 바와 같이, 통제집단은 특별한 차이가 없었다(p>.05). 그러나 실험집단의 경우에 대인의사소통에 대한 사전과 사후의 차이에서 명확한 의사표현, 자기느낌 표현, 경청분야에서 전체적으로 유의수준 p<.05 수준에서 유의한 차이를 보였다. 전체적으로 대인의사소통의 경우에 유의한 차이를 보이는 것을 알 수 있다.

표 8. 대인의사소통에 대한 집단 간 사전, 사후검사 결과

영역	집단	N	사전		사후		t	df	p
			M	SD	M	SD			
전체	실험	40	3.79	.43	3.69	.35	1.17	39	.24
	통제	40	3.79	.39	3.61	.43	1.984*	39	.426
자기개방	실험	40	3.82	.60	3.67	.52	1.19	39	.23
	통제	40	3.64	.43	3.57	.55	.56	39	.573
명확한 의사표현	실험	40	3.56	.40	3.57	.40	.199	39	.844
	통제	40	3.56	.32	3.47	.44	1.96*	39	.054
상담자 자기이해	실험	40	3.69	.47	3.54	.38	1.62	39	.112
	통제	40	3.55	.43	3.58	.47	.282	39	.780
자기느낌 표현	실험	40	3.88	.54	3.78	.55	.920	39	.363
	통제	40	3.8	.54	3.60	.68	1.997*	39	.049
경청	실험	40	3.95	.53	3.81	.48	1.16	39	.250
	통제	40	3.97	.54	3.73	.58	2.02*	39	.039

\*p<.05 \*\*p<.01 \*\*\*p<.001

이에 따라 본 교육프로그램을 실시한 후 실험집단이 통제집단에 비해 대인의사소통 능력은 향상될 것 이라는 [가설2]는 긍정 되었다. 이는 프로그램 참여자들의

대인의사소통 능력이 이전에 비해 향상시키는데 영향을 미치는 것을 알 수 있다.

### 2.3 상담자 발달수준

프로그램을 실시한 후에 참여자들의 상담자로서 역량을 파악하기 위해 집단별로 사전, 사후 t-test를 실시한 결과 아래 [표 9]에 제시된 바와 같이, 통제집단은 특별한 차이가 없었다( $p>.05$ ). 하지만 실험집단에서는 통계적으로 유의한 차이가 있었다.( $p<.05$ ). 특히, 인간적·윤리적 태도, 사례이해, 알아차리기의 경우 사전에 비해 사후 측정결과가 높게 나타났다( $p<.05$ ).

표 9. 상담자 발달수준의 집단 간 사전, 사후검사 결과

영역	집단	N	사 전		사 후		t	df	p
			M	SD	M	SD			
전 체	통제	40	3.16	.45	3.02	.35	1.65	39	.106
	실험	40	3.02	.32	3.19	.38	1.98*	39	.050
상담대화 기술	통제	40	3.22	.48	3.14	.36	.855	39	.398
	실험	40	3.08	.35	3.19	.36	1.30	39	.199
상담계획	통제	40	3.06	.50	2.79	.45	1.61	39	.053
	실험	40	2.93	.42	3.08	.52	1.26	39	.215
윤리적 태도	통제	40	3.23	.46	3.06	3.39	1.82	39	.075
	실험	40	3.06	.52	3.26	.38	2.15*	39	.037
사례이해	통제	40	3.15	.46	3.06	.35	1.02	39	.313
	실험	40	3.04	.32	3.21	.39	1.99*	39	.046
알아차리기	통제	40	3.19	.47	3.08	.40	1.10	39	.275
	실험	40	3.01	.35	3.20	.41	1.98*	39	.050

\* $p<.05$  \*\* $p<.01$  \*\*\* $p<.001$

이에 따라 본 교육프로그램을 실시한 후 실험집단이 통제집단에 비해 상담자로서의 역량은 향상될 것 이라는 [가설3]은 긍정 되었다. 이는 프로그램에 참가한 참여자들의 상담자로서의 능력이 이전에 비해 향상시키는데 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

## VI. 결론 및 제언

본 연구는 군이라는 특수한 상황 속에서 근무하는 군 초급지휘자들에 대한 상담능력 향상을 위한 교육 프로그램을 개발 하여 그 효과를 검증하고자 하였다.

군 지휘자들의 상담능력 효과검증은 자기효능감, 대인의사소통, 상담자발달수준의 측면에서 실시하였으며

그 결과 실험집단은 자기효능감, 대인의사소통, 상담자 발달수준 에서 사전검사보다 사후검사 점수가 높았다. 이러한 결과는 본 프로그램이 군 초급지휘자를 위한 상담능력 향상에 효과적이라는 것을 입증하는 결과라고 할 수 있다.

또한 기존의 상담 프로그램에 비하여 이론적인 측면 보다는 실무에서 주로 발생하는 사례를 중심으로 초급 지휘자가 즉각 활용 가능한 실습위주 프로그램으로 구성되어 실험에 참가한 초급지휘자들에게 기존의 프로그램에 비해 현실적이고 습득이 용이 하다는 좋은 평가를 받았다.

이러한 연구결과를 바탕으로 초급지휘자를 위한 상담 교육프로그램결론을 내리면 첫째, 초급지휘자들에게 지휘상담의 이론적인 기본 역량을 갖추도록 하였고 상담에 대한 자신감을 갖도록 하였다.

둘째, 개인의사소통 핵심기술인 자기개방, 명확한 의사표현, 상담자자기이해, 자기느낌표현, 경청 등 상담자의 대인 의사소통기술을 증진시키는 효과가 나타났다.

셋째, 본 상담 교육프로그램은 상담 이끌어가기, 어려운 내담자 다루기, 전문가들의 경험전수와 함께 군에서 발생하는 주요 유형별 상담실습을 통해 지휘 상담자로서 한층 향상된 상담능력을 갖추게 하였다.

넷째, 전체적인 소감문을 분석해본 결과 본 교육프로그램에 대한 만족감을 나타내었고, 또한 본 교육을 통해 자신이 지금까지 실시했던 상담은 자신의 생활 경험과 지식수준에서 상담을 실시함으로써 부하들에게 그들의 내면적인 문제점이나 고충을 자신 있게 털어 놓을 수 있는 상황을 만들지 못했으며, 상하관계의 틀을 벗지 못하고 지시적인 면담형태의 상담을 실시했던 점과 이에 대한 문제점을 스스로 인식 하고 수정 또는 교정 할 수 있는 기회가 되었다는 의견을 제시 한 것으로 볼 때 본 교육 프로그램은 충분한 효과가 있었다고 판단 된다.

본 연구 결과를 토대로 앞으로 연구를 위해 몇 가지 제언을 한다면 다음과 같다.

첫째, 초급지휘자들도 신세대임을 고려하여 각종 교육 시 이론 및 주입식교육 보다는 흥미와 참여를 바탕으로 한 교육이 지속 될 수 있도록 교육 자료를 충분히

준비해야 교육 효과를 증진 시킬 수 있다.

둘째, 실무부대에서 이루어 졌던 다양한 상담의 실패 및 성공사례를 교육 자료로 활용하므로 서 자연스럽게 다양한 상황에서도 효과적으로 대처 할 수 있는 능력을 키워줘야 한다는 점이다.

셋째, 부대의 여건상 교육기간 중 다양한 교육을 병행함으로써 교육의 집중도가 최대화 되지 못했다고 생각 되는바 교육 효과를 높이기 위해서는 교육에 집중할 수 있도록 배려한다면 교육의 성과는 배가 될 것이라 생각 한다.

끝으로 초급지휘자를 위한 상담에 대한 보다 집중적인 연구와 많은 사례를 종합하여 더욱 효과적인 교육 프로그램을 개발하여 많은 초급 지휘자들에게 상담 교육을 실시하여 부대 내에서 병사들이 겪는 부적응과 고립, 소외, 고민, 갈등 등으로 인한 사고를 사전에 예방할 수 있도록 해야 하겠다.

### 참 고 문 헌

[1] 최동주, “서번트 리더쉽과 조직몰입 간의 조지에 대한 신뢰 매개효과”, 한국콘텐츠학회논문지, 제8권, 제12호, pp.3354-346, 2008.

[2] 육군리더십센터 상담처, “지휘 상담과 전문상담에 대한 병사들의 인식 연구”, 전투발전 제133호, pp.297-302. 2009.

[3] [http://preview.britannica.co.kr/search/s97\\_utf8.exe? QueryText=상담&DBase=Article\\_Up](http://preview.britannica.co.kr/search/s97_utf8.exe? QueryText=상담&DBase=Article_Up)

[4] 이장호, *상담심리학* 입문, 박영사, p.11, 1982.

[5] 이형득, *상담의 이론적 접근*, 형설출판사, p30, 1999.

[6] 육군본부, *지휘통솔, 육군교육사*, p.4, 2004.

[7] U.S, FM 22-101, *Leadership Counseling*, Department of the Army, 2006.

[8] 김완일, *군 상담 이론과 실제*, 학지사, p.16, 2006.

[9] L. ickey George, Therese Stridde Cristiani, *Theory, Methode and processes of counseling and psychotherapy*. prentice - Hall, Inc, p61, 1985.

[10] 육군본부, *지휘통솔, 육군교육사*, p.3, 2004

[11] 김세봉, 변상해 “또래상담 프로그램이 인문계 고등학생의 의사소통기술과 사회적 효능감에 미치는 효과”, 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제2호, pp.466-476, 2011.

[12] 박소연, 김진경, 이택영 “대학생의 전공관련 자원봉사자 자존감, 자기효능감에 미치는 영향”, 한국콘텐츠학회논문지, 제11권, 제2호, p.377, 2011.

[13] 차배근, *커뮤니케이션학 개론(상)*, 세영사, p.87, 1989.

[14] 홍경자, *의사소통의 심리학*, 이너북스, pp.37-38, 2007.

[15] 손은정, *상담자 발달 수준별 사례 개념화의 차이*, 이화여자대학교 박사논문, p.10, 2001.

[16] 정희선, *상담자 및 내담자 애착 회피요인, 상담자 발달수준과 작업동맹*, 홍익대학교 석사학위논문, p.21, 2010.

[17] 한국국방연구원, “2009년도 간부 상담능력 육성 교육 시행성과 평가 및 향후 사업 추진방향 연구”, KIDA, pp.105-106, 2009.

[18] 한국국방연구원, 위의 책, pp.210-219, 2009.

[19] 김서연, 변상해, 김종효 “직업군인 상담자를 위한 대화기술 교육프로그램 개발 및 효과”, 벤처창업연구, 제7권, 제3호(통권25호), pp.99-104, 2012.

### 저 자 소 개

장 정 기(Jeong-Gee Jang)

정희원



- 1992년 : 동국대학교(경영학사)
  - 1994년 : 경기대학교(행정학석사)
  - 현재 : 서울벤처대학원대학교 박사과정
- <관심분야> : 군 상담, 코칭

신 홍 규(Hong-Kyu Shin)

정회원



- 1984년 : 해군사관학교(공학사)
- 2004년 : 수원대학교(정책학석사)
- 현 재 : 서울벤처대학원대학교  
박사과정, 해병대사령부  
리더십센터 장

<관심분야> : 군 상담, 코칭, 리더십

김 경 순(kyung-Soon Kim)

정회원



- 1985년 : 우석대학교(영문학사)
- 2007년 : 경기대학교(사회복지  
학 석사)
- 현 재 : 서울벤처대학원대학교  
박사과정, 재능교육 지역 국장

<관심분야> : 사회복지, 상담, 교육

변 상 해(Sang-Hae Byun)

중신회원



- 2008년 : 백석대학교(상담학박사)
- 현 재 : 서울벤처대학원대학교  
사회복지상담학과 교수
- 한국청소년보호재단 이사장
- 법무부 서울-대구지방교정청  
홍보대사

<관심분야> : 가족상담, 청소년, 교육, 교정