

성인 학습자의 자기주도성 함양을 위한 셀프리더십 전략과 개발 방법

조운정*

요약

이 글에서는 평생교육학적 관점에서 셀프리더십에 대해 고찰함으로써 자기통제나 자율성을 강조하는 셀프리더십과 자신의 학습에 대해 주도적으로 결정하는 성인 학습자의 자기주도 학습이론과의 공통점에 대해 서술하였다. 자기인지, 자기통제와 책임이 중요한 역할을 수행하는 자기주도 학습은 개인 차원에서의 자기개발에 필요한 행동에 초점을 맞추며 타인의 지시나 영향을 받지 않고 스스로가 자신에게 영향력을 발휘하는 셀프리더십과 일맥상통한다는 것을 알 수 있었다.

성인 학습자의 셀프리더십 전략에는 효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략, 그리고 내적 보상을 활용하는 전략이 포함된다. 행동 전략에는 자기설정 목표, 단서 관리, 예행연습, 자기관찰, 자기보상, 자기처벌 등이 포함된다. 인지 전략에는 자신의 신념 관리, 상상적 경험, 자신과의 대화 등이 포함된다. 셀프리더십의 마지막 전략인 내적 보상 전략은 자신의 과업과 직무를 재설계하거나 작업환경 여건을 재설계하여 자신의 일이나 활동에서 가치와 보람을 찾아 유능감과 자기통제감을 획득함으로써 일 자체에서 비롯되는 잠재적인 내적 보상을 활용하는 것이다.

성인 교수자의 셀프리더십 개발 방법에는 모범 보이기, 목표 설정, 보상 및 긍정적 사고 패턴 등이 포함되며 이를 통하여 성인 학습자의 자기주도성을 함양할 수 있다는 것을 알 수 있었다.

교수와 학습의 영역이 명확하게 구분되어 있는 학교교육과는 달리

* 숭실대학교 박사과정

성인 학습에 있어서는 학습에 대한 주도권을 성인 학습자가 가지고 교수자는 촉진자로서의 역할을 하는 경우가 많기 때문에 성인 학습에서 자기주도성은 중요한 의미를 지니고 있다. 성인 학습자는 셀프리더십의 전략을 통하여 스스로 자기주도성을 키울 수 있고, 성인 교수자는 셀프리더십 개발 방법을 통하여 성인 학습자의 노력을 지원하고 육성할 수 있다.

주제어: 성인 학습자, 셀프리더십, 자기주도 학습, 평생교육학

I. 서론

21세기 리더십의 핵심 단어는 자율권 부여이다. 조직의 각 부서들이 서로 간에 보다 더 빠른 속도로 유연성을 가지고 효과적으로 의사소통을 할 수 있게 되었기 때문에 서로 간에 멀리 떨어진 다른 공간에서 일하는 리더와 부하들 간에 자율권의 부여를 강조하는 셀프리더십의 발휘는 필요불가결한 것이 되었다. 셀프리더십은 조직 환경의 급속한 변화와 근로자의 가치관 변화 등으로 종전의 전통적인 리더십으로는 더 이상 조직의 목표를 달성할 수 없다는 인식이 고조되면서 자기관리의 확대대로 Manz(1983)가 최초로 제안한 개념이며 개인의 효과성과 조직의 성과 등에서 많은 효과를 인정받고 있다.

자기통제나 자율성을 강조하는 셀프리더십은 자신의 삶과 자신의 결정에 대한 책임을 지고 자기주도적 학습을 하는 성인 학습자에 대한 기본 가정과 일맥상통한다고 할 수 있다. 자기 자신을 리드하고 지휘하는 셀프리더의 존재와 자신의 학습을 스스로 설계하고 주도하는 자기주도적 학습자는 자율적이고 자신에게 영향력을 발휘하는 존재라는 점에서

공통점을 가지고 있다. 그러나 지금까지의 연구를 보면 셀프리더십 자체에 대한 연구나 성인 학습이론으로서의 자기주도 학습이론에 대한 연구처럼 그 자체의 영역에만 머물고 있다.

이 글에서는 공통분모를 지니고 있는 셀프리더십의 이론과 자기주도적 성인 학습자에 대한 이론을 접목시킴으로써 셀프리더십에 대하여 평생교육적 측면에서 접근하고자 한다. 먼저 셀프리더십과 자기주도적 성인 학습자에 대한 이론의 공통점을 살펴보기로 하겠다. 그리고 성인 학습자의 내면에 잠재되어 있는 자기주도성을 이끌어내기 위해서 성인 학습자는 무엇을 어떻게 해야 하는 것인지에 대한 해답을 찾기 위해 셀프리더십의 전략에 대해 살펴보기로 하겠다. 마지막으로 성인 학습자들의 자기주도성을 개발하기 위해 성인 교수자는 어떤 역할을 해야 할 것인지 살펴보기 위해 셀프리더십 개발 방법에 대해 논의하고자 한다.

II. 셀프리더로서의 자기주도적 성인 학습자

성인 교육의 목표는 지성의 계발, 개인의 자기실현, 조직과 사회의 개선, 사회적 변혁, 조직의 효과성이라고 할 수 있으며 성인 교육의 기능은 교수, 상담, 프로그램 개발, 행정이라고 할 수 있다(Darkenwald & Merriam, 1982). 이러한 성인 교육의 목적과 기능은 리더십과 불가분의 관계가 있거나 리더십의 개발을 통하여 실현될 수 있는 목표이며 기능이라고 할 수 있다. 여기에서 리더십과 성인 교육의 관련성의 근거를 찾을 수 있다.

리더십을 보통 타인에 대한 영향력으로 정의하는 경우가 많지만 타인에 영향을 주고 그들을 주도할 수 있는 능력은 자기제어나 자기통제에

서 비롯된다고 할 수 있다. 이러한 의미에서 셀프리더십은 수많은 리더십의 기초적 소양을 제공한다. 셀프리더십은 리더의 영향력과는 반대로 조직 구성원 개개인이 자발적 노력을 하고 조직을 열정적으로 이끌어 나가는 과정을 말한다(Manz, 1986).

셀프리더십은 우리들 자신에 대해 영향을 미치기 위해 사용되는 행동, 사고방식 및 감정 등에 초점을 맞춘 일련의 광범위한 전략이다. 자신들의 생활을 스스로 통제할 수 있는 자율권이나 책임이 주어진다면, 부하들이 그 같은 도전에 대응하기 위해 구체적으로 책임 있게 무엇을 할 수 있을 것인가에 대한 전략을 제시하는 것이 셀프리더십이다. 즉, 조직에서 장기적으로 탁월성을 성취하는 데 필요한 헌신이나 열정을 끌어내기 위해서는 각 사람의 내면에 있는 셀프리더십의 잠재 능력을 밖으로 끌어내면 된다고 보는 것이다. 외적 통제나 보상을 통하여 조직에 대한 몰입과 헌신을 끌어내려고 하지 않고 각자의 내면에 셀프리더십의 역량이 있고 자율적으로 자기실현을 하려는 의지와 능력이 있다고 보는 것이다.

성인이 자기주도적이라는 존재라는 가정에서 출발한 자기주도 학습은 교수자가 학습자와의 대화, 결과에 대한 평가, 그리고 비판적 사고의 촉진 등과 같은 방법으로 자기주도 학습을 촉진하는 데 중요한 역할을 할 수 있다. 학습자의 자기주도 학습이 발생되고 유지될 수 있도록 지원할 수 있는 것이다. 그러나 교수자의 동기부여 역할에도 불구하고 모든 성인 학습자들이 자기주도적 학습을 할 수 있는 것은 아니다. Hersey와 Blanchard(1982)는 상황적 리더십II 모형에서 부하의 성숙도 정도에 따라서 리더십 행동을 달리 해야 한다고 주장하면서 부하를 발달 수준에 따라서 유능성이 낮고 헌신성은 높은 사람들, 약간의 유능성을 가지고 있으나 헌신성은 낮은 사람들, 중간 정도에서 높은 정도의 유능성이

있으나 아직도 현신성이 결여된 사람들, 유능성의 정도도 높고 직무 완성을 위한 현신성도 높은 발달 수준이 최고 수준에 있는 사람들로 구분하였다.

Grow(1991)는 학습자들의 발달 수준에 따라 각기 다르게 가르치는 것을 교수자의 역할로 보았다. 그는 학생들을 의존적 학습자, 흥미를 느끼는 학습자, 참여적 학습자, 자기주도적 학습자 등 4가지 발달 수준으로 구분하고 그에 따라 차별화된 교수법을 제시하였다.

Hersey와 Blanchard나 Grow의 연구 결과를 볼 때 성인 학습자 중에는 자기주도 학습이 가능한 학습자도 있지만 그렇지 못한 학습자도 존재한다는 것을 알 수 있다. 그렇다면 자기주도 학습이 가능하지 않은 성인 학습자가 자신의 내면에 잠재되어 있는 자기주도성을 이끌어내기 위해서 스스로 어떤 노력을 하여야 할 것인가? 이에 대한 해답을 셀프리더십의 전략에서 찾을 수 있다. 셀프리더십의 3가지 전략을 활용한다면 학습 의지, 자신감, 동기부여 수준이 낮은 성인 학습자가 자기주도적 존재로 변화될 수 있다.

III. 성인 학습자의 셀프리더십 전략

1. 행동 전략

셀프리더십의 3가지 전략에 대해 구체적으로 살펴보기로 하자. 셀프리더십 전략에는 효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략, 그리고 내적 보상을 활용하는 전략이 있다.

Manz(1998)는 사회학습이론에 근거하여 셀프리더십의 행동 지향적

전략을 제안하였는데, 행동 지향적 전략이란 사람은 자신과 타인의 행동과 그 결과를 관찰하고, 행동을 하는 이유와 목적을 스스로 인식하며, 행동을 변화시키는 것을 말한다. 이러한 행동 지향적 전략에는 자기 설정 목표, 단서 관리, 예행연습, 자기관찰, 자기보상, 자기차별 등이 있다.

자기설정 목표는 스스로 구체적이면서도 도전적인 목표를 세우는 것이다. 목표설정이론에 의하면 인간의 성취에 가장 직접적인 영향을 미치는 변수가 목표라고 한다. 목표는 그것이 인간의 마음속에 받아들여질 때 강력한 동기 유발 요인이 된다고 한다.

단서 관리는 건설적 활동을 개시하도록 하는 자극을 제공하고 파괴적 활동을 제거하도록 하는 자극을 제공한다. 단서란 벽에 붙인 격문, 간단한 팻말, 표지 등의 것에서 일일 점검 목록에 이르기까지 다양하다. 이것들은 개인의 주의를 환기시키고, 새로운 의욕을 주기도 하며, 잊기 쉬운 사항을 기억하게 해주기도 하는 등 여러 가지 역할을 한다. Manz와 Sims(1991)는 단서 전략을 통해 그때그때의 업무와 근무 환경을 관리할 수 있으며 바람직한 자극을 늘려나가고 유해한 자극을 제거함으로써 자신을 더욱 효율적으로 관리할 수 있다고 주장하고 있다.

예행연습은 어떤 작업 활동을 실제로 수행하기 전에 그 작업 활동을 사전에 신체적·정신적으로 연습하는 것이다. 중요한 과업을 수행하기 전에 충분히 생각하고 연습해보는 것은 셀프리더십의 중요한 전략 중의 하나이다.

자기관찰은 자신이 표적으로 삼고 있는 자기 자신의 구체적인 행동을 관찰하고 그 행동에 관한 정보를 수집하는 것이다. 자기관찰은 효과적인 셀프리더십을 위한 정보나 원동력을 제공한다. 우리 자신의 행동을 관찰함으로써 '변화가 필요한 것이 무엇인가', '어떻게 더 잘 할 것인가'

가'에 대한 연구의 단서를 발견할 수 있다. '그 같은 행동을 유발하는 것은 무엇인가', '그 같은 행동의 빈도', '그 같은 행동의 지속 기간', '그 같은 행동이 언제 일어나고 또 언제 일어나지 않는가' 등의 관찰 기록은 풍부한 정보를 제공해준다. 이러한 자기관찰로 인하여 자신이 가지고 있는 성격, 능력상의 장단점에 대해 깊이 성찰하고, 이를 자신의 삶 속에서 어떻게 활용 혹은 극복할까를 궁리하게 된다. 자기관찰은 또한 자기평가를 위한 정보를 제공하기도 한다. 수집한 정보를 분석함으로써 자신의 작업 노력의 효과성을 개인적으로 평가할 수 있게 된다.

자기보상은 바람직한 행동을 해냈을 때 그것에 대해 자기 자신이 가치 있게 여기는 보상을 자기 자신에게 제공하는 것이다. 우리가 노력의 대가로 무엇을 받든지 간에 그것은 동기 유발과 미래 활동의 선택에 중요한 영향을 미친다. 자기보상은 자기평가 후에 따르는 것으로서 물질적 또는 정신적 형태를 지닐 수 있다. 의도적으로 자기 자신에게 높은 업적의 대가로 육체적 및 정신적 보상을 제공하는 것은 동기 유발과 작업 노력의 유지에 도움이 될 수 있다.

자기처벌은 바람직하지 못한 방법으로 행동했을 때 그것에 대해 자신을 처벌하는 것이다. 이 같은 전략은 일반적으로 효과적이지 못하다. 자기처벌이 지나치게 되면 동기 유발이나 노력을 손상시킬 수 있다. 이 경우에는 자기 스스로 교정하는 건설적인 피드백이 효과적이다. 그래서 다음과 같은 질문을 자신에게 함으로써 자기비판의 행태를 연구해야 한다. 즉, "나는 파괴적인 자기처벌을 하고 있는가 아니면 건설적인 자기교정 피드백을 하고 있는가?", "나의 자기비판은 나의 업적에 도움이 되고 있는가 아니면 해를 끼치고 있는가?" 실패에 대한 내성적인 자기검토, 그 실패로부터 배우려는 노력, 건설적인 자기교정 피드백의 제공, 성취에 대한 좋은 감정에 집중하는 것 등은 더 나은 전략 대안들이다.

2. 인지 전략

다음은 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략에 대해 살펴보겠다. 인지적 전략은 인지적 평가이론에 근거하고 있는 것으로서 개인이 자신의 사고 패턴을 어떻게 건설적으로 관리할 것인가에 대한 것이다. 행동의 습관을 개발하는 것처럼 사고방식에도 습관을 개발할 수 있다. 도전을 통해 사고 패턴이 일과 삶에서 자신의 개인적 효과성을 증진시키는 방향으로 나아가도록 관리되어야 한다.

Neck와 Manz(1996)는 역기능적인 신념 체계를 긍정적인 셀프리더십으로 함양하기 위한 방법으로 사유적 셀프리더십 전략을 제시하였다. 이것은 바람직한 방향으로 생각을 수정하고 확립하는데 초점을 두고 있다. 사유적 셀프리더십 전략은 Houghton과 Neck(2002), 그리고 Prussia(1998) 등이 셀프리더십을 보다 체계적으로 정립하기 위해 건설적인 사고 전략을 제시한 것이다. 이러한 건설적인 사고 전략인 인지적 전략에는 자신의 신념 관리, 상상적 경험, 그리고 자신과의 대화 등이 포함된다.

신념이나 믿음은 변화를 위한 기초적 역할을 하게 되기 때문에 개인이 어떤 어려운 상황에 대처하지 못하는 것은 비합리적인 신념이 그 원인이 된다고 할 수 있다. 이것은 하나의 장애적 사고 형태인데 장애적 사고란 전형적으로 공포 특히 실패의 공포에 의해 영향을 받는다. 이 같은 역기능적 신념에 도전함으로써만 합리적 사고가 나타나고 그것이 그 사람으로 하여금 문제를 성공적으로 다룰 수 있게 만든다. 역기능적인 신념 체계에 도전하는 것 뿐 아니라 자기유능감에 대한 신념 또한 셀프리더십 역량에 중요한 영향을 미친다. 그 일을 성공적으로 수행할 수 있는 능력이 있다는 긍정적인 신념이 실제로 그것을 잘할 수 있는 가능성

을 증대시킨다.

또 하나의 인지 전략은 상상적 경험인데 마음속에 명확한 긍정적 이미지를 창출하는 것이다. 예를 들어 주요한 도전에 직면하였지만 극적인 성공을 거두고 있는 자신의 모습을 상상하는 것이다. 이와 유사하게 자신의 마음속에 어떤 활동을 예행연습을 해 본다든지 또는 자신의 심리적 세계에 들어와 있는 ‘파괴적인 상상적 경험’에 도전하기 위해 ‘긍정적인 것에 대한 상상력’을 활용하는 것이다. 이러한 상상적 경험을 명시화 내지는 투시(visualization)라고 부르는데 이러한 전략은 널리 활용되는 코칭 기법이 되고 있다.

자신과의 대화는 내부적 수준에서 이루어지는 자신과의 지속적인 대화로서 자기를 설득, 격려, 질책, 비판, 위로 등 때에 따라 적절한 대화를 하며 자신을 이끌어 가는 것을 말한다. 자신과의 대화의 근본에는 자신에 대한 강한 긍정과 믿음이 깔려 있어야 한다. 그렇지 않으면 자기 질책이나 비판이 자칫 자기 비하로 바뀌어 파괴적인 효과를 낼 수도 있다. 그러므로 자신과의 대화를 스스로 관찰하고 장애 요소들을 건설적으로 바꾸려고 노력하는 과정이 반복 실천되어야 한다.

3. 내적 보상 전략

셀프리더십의 중요한 또 하나의 측면은 일 자체에서 나오는 잠재적인 내적 보상 또는 자연적 보상을 활용하는데 있다. 내적 보상 전략은 인간은 자율적이고 긍정적인 존재라는 가정에서 출발하고 있다. 즉, 인간은 자신이 좋아하는 일이나 활동을 수행할 경우, 그 자체를 수행한다는 자체만으로 행복을 느끼며 만족한다는 것이다. 자신의 노력에 대한 건설적인 사고와 감정을 끌어내기 위해 내적 보상을 활용하는 방법에는 과

업의 자기재설계와 작업환경 여건의 재설계 등이 포함된다.

과업의 자기재설계는 직무 내의 내적 보상 수준을 높이기 위해 무슨 일을 어떻게 할 것인가를 자신이 재설계하는 것이다. 어느 정도까지 자신의 직무를 재설계할 수 있을 것인가에는 분명히 한계가 있다. 과업의 재설계에 대하여 단기적 시각과 장기적 시각을 생각해볼 수 있다. 단기적 시각은 초점이 현재의 과업에 있다. 즉, '현재의 직무 그 자체를 어떻게 하면 보다 더 자연스러운 내적 보상을 느끼도록 만들 것인가?' 이다. 이것은 본질적으로 과업 재설계의 문제이며 여기에는 우리가 하는 일의 내용과 그 일을 하는 방법을 바꾸는 일이다. 반면에 보다 더 장기적인 시각을 갖는 것이 유용할 경우가 있다. 즉, 여러 해 동안에 걸쳐 일의 성질을 변화시킴으로써 보다 더 내적 보상을 느끼도록 만드는 것이다.

과업의 자기재설계를 통하여 내적 보상을 찾는 또 하나의 방법은 과업을 수행하는 동안 자신의 생각하는 방식에 집중하는 것이다. 예를 들어 자신이 좋아하지 않은 과업의 측면들 즉, 부정적 감정으로 이어지는 과업의 측면들에 관해 생각하고 말하고 거기에 초점을 맞추는 것이다. 그리고 두 번째 방법은 그 일을 수행함으로써 얻을 것으로 기대되는 긍정적 측면, 보상(돈, 칭찬, 인정 등)에 초점을 맞추어 머리에 그것 때문에 얻게 될 자신의 이미지를 생각함으로써 동기 유발되는 것이다. 세 번째 방법은 자신이 즐길 수 있는 과업의 측면에 초점을 맞추어 당장 가치가 있다고 생각되는 활동을 찾아 즐겁게 수행하는 것이다.

과업의 자기재설계 외에 내적 보상을 찾아내는 또 다른 방법은 작업환경 여건의 재설계이다. 이는 인접한 작업환경에서 오는 내적 보상을 증진시키기 위해 인접한 작업환경을 재설계하거나 작업의 시간과 장소를 변경하는 것이다. 이 같은 내적 보상을 통하여 자신의 일이나 활동에서 진정한 가치와 보람을 찾아 유능감과 자기통제감을 얻게 된다.

지금까지 셀프리더십의 세 가지 전략 즉 행동 지향적 전략, 인지적 전략, 내적 보상 활용 전략에 대해 살펴보았다. 셀프리더십 역량을 키울 수 있는 전략은 성인 학습자의 자기주도성을 함양할 수 있는 전략으로 치환될 수 있다. 즉, 학습에서 자기 자신의 주도성을 키우기 위해 성인 학습자는 스스로 목표를 설정하고 자기주도적이 되기 위해 단서를 관리하고 예행연습을 하며, 자신이 자기주도적인 행동을 하는지 관찰하고 자기주도적 행동을 했을 때 자신에게 보상을 하고 그렇지 못하였을 때 자신을 처벌하는 행동적 전략을 사용할 수 있다. 또한 자신은 자기주도적인 존재가 아니라는 장애적 사고 형태나 역기능적 신념에 도전함으로써 성인 학습자는 자신의 신념을 관리하고, 긍정적인 상상력을 사용하여 자신이 자기주도적으로 학습하고 어떤 일을 하든지 주체적인 태도를 갖고 있는 건설적인 정신적 이미지를 형성하며, 건설적이고 분석적인 자신과의 대화를 통하여 주도적 존재가 될 수 있도록 스스로를 격려하는 인지 전략을 사용할 수 있다. 마지막으로 성인 학습자는 학습을 통한 내적 보상 수준을 높이기 위해 학습에서 무엇을 어떻게 할 것인지를 스스로 계획하고 재설계하거나 학습 환경에서 오는 내적 보상을 증진시키기 위해 학습 환경을 재설계하거나 학습의 시간과 장소를 변경하는 내적 보상 전략을 사용할 수도 있다.

성인 학습자는 이러한 전략을 통하여 자기주도적 존재로 변화되어 갈 수 있다. 그러나 자기주도적 존재가 되기 위한 성인 학습자의 노력에 대하여 성인 교수자가 지원하고 육성한다면 그 효과는 배가될 수 있다. 또한 의존적이고 동기부여가 되어 있지 않고 자신감이 낮은 성인 학습자를 자기주도적 존재로 육성하는 데 있어서 성인 교수자의 역할은 더욱 크다고 할 수 있다. 그렇다면 성인 학습자들에게서 자기주도성을 개발하기 위해 성인 교수자는 어떤 역할을 해야 할 것인가? 사람들이 스스

로 자신을 지휘하게 만드는 리더십인 슈퍼리더십에서 이에 대한 실마리를 찾을 수 있다. 슈퍼리더가 다른 사람에게서 셀프리더십을 개발할 때 그 과정은 다음과 같은 4단계를 수반하는 것으로 설명할 수 있다 (Manz, & Sims, 1991). 첫째, 리더가 셀프리더십 행동의 모범이 되는 단계, 둘째, 리더의 안내에 의한 부하의 참가 단계, 셋째, 부하가 필요한 자원, 훈련, 그리고 역량을 확실히 확보하는 단계, 넷째, 부하의 셀프리더십의 발휘와 업적의 단계를 거치게 된다. 이러한 단계를 거쳐 셀프리더십을 개발하기 위해 성인 교수자가 실제로 무엇을 해야 하는지에 대해 모범 보이기, 목표 설정, 보상 및 긍정적 사고 패턴에 대해 구체적으로 논의해 보겠다.

IV. 성인 교수자의 셀프리더십 개발 방법

1. 모범 보이기

모범 보이기(modelling)는 다른 사람의 행동을 관찰함으로써 행동이 학습되는 과정이다. 전형적으로 모범 보이기를 통한 학습은 비체계적이고 우연하게 이루어진다. 모범 보이기의 기본적 특성은 셀프리더십에 관한 학습이 셀프리더십의 실제적인 체험에 의해 일어나는 것이 아니라 다른 사람, 특히 자기보다 상위직의 셀프리더십을 관찰함으로써 일어난다는 데 있다. 그래서 셀프리더십의 학습에서 일차적인 에너지는 리더가 실제로 보이고 있는 셀프리더십이다.

일반적으로 모범 보이기에 의한 학습은 긍정적이고 건설적인 형태의 학습 방식이다. 이러한 모범 보이기를 통한 셀프리더십 개발 방법을 성

인 학습자의 자기주도성을 육성하기 위한 성인 교수자의 교육 방법에 활용할 수 있다. 성인 교수자는 ‘모범 보이기’를 통하여 새로운 행동, 특히 성인 학습자의 자기주도적 행동을 확립하는 데 사용할 수 있다. 둘째, 성인 학습자들이 이미 배운 긍정적 행동을 계속할 수 있는 가능성을 높이기 위해 사용할 수 있다. 바람직한 행동의 지속 가능성은 성인 학습자들이 그 모델(관찰의 대상)이 바람직한 행동 때문에 보상을 받고 있는 것을 보게 될 때 촉진된다. 그러므로 성인 교수자는 성인 학습자들이 자기주도적 행동이나 태도를 보였을 때 보상을 통하여 그러한 행동을 강화할 수 있다. 셋째, 모범 보이기는 훈련을 통해서 보다 공식적이고 계획적으로 사용될 수 있다.

모범 보이기의 일차적 목적은 성인 학습자에게 효과적인 자기주도적 행동의 모범을 제공하는 데 있다. 그것은 성인 학습자들의 자기주도적 역량 개발을 촉진할 목적을 위해서이다. 모범 보이기 방법을 성인 교수가 어떻게 현장에서 구체적으로 활용할 것인가에 대한 지침을 제시해 보면 다음과 같다. 첫째, 성인 교수자 자신이 믿을만한 자기주도적 학습자의 모델이 되는 것이다. 성인 학습자들이 효과적인 자기주도적 학습자가 되기를 원한다면 교수자 자신이 모범이 되는 것이다. 또는 자기주도적인 성인 학습자를 다른 학습자들의 모범이 되도록 할 수도 있다. 둘째, 모범이 된 자기주도적 행동이 오래도록 보존되도록 장려하고 촉진하는 것이다. 다른 학습자들이 자기주도적 행동을 신체적으로 정신적으로 예행연습하도록 고무하는 것이다. 셋째, 자기주도적 행동의 실무적인 적용을 장려하는 것이다. 기회를 제공하고 적절한 때에 다른 학습자들이 자기주도적 행동을 활용하도록 고무하는 것이다. 넷째, 자기주도적 행동을 실천에 옮길 수 있도록 외부적 보상, 대리적 보상, 내적 보상 등을 활용하여 동기 유발시키는 것이다.

2. 목표 설정

구체적인 목표 설정을 하게 되면 일반적으로 목표가 없거나 애매한 목표를 설정한 것보다 더 높은 업적을 낳게 된다고 한다. 중간 정도의 어려운 목표는 일반적으로 쉬운 목표나 불가능한 목표보다는 더 높은 업적으로 이어진다는 것이다. 그리고 목표 설정 과정에 참가하게 되면 목표 달성을 위한 자발적인 노력이 증대된다. 슈퍼리더는 자신 스스로 목표를 설정하여 모범을 보임으로써 부하들 자신의 목표 설정을 고무하고 촉진하게 된다.

목표 설정을 통한 셀프리더십 개발 방법을 성인 학습자의 자기주도성을 육성하기 위한 성인 교수자의 교육 방법에 활용할 때 중요한 점은 목표 설정도 학습된 것, 즉 학습의 대상이라는 점이다. 목표 설정은 학습의 대상이기 때문에 성인 교수자는 모델로서 촉진자로서의 역할을 담당하게 된다.

성인 교수자가 성인 학습자에게 목표 설정의 방법을 가르칠 때 다음과 같은 방법을 사용할 수 있다. 첫째, 성인 학습자들이 모방할 수 있는 방식으로 자신들의 목표 설정 행동을 개인적으로 나타내 보여주어야 한다. 둘째, 지도를 받으면서 목표 설정 과정에 참가하도록 한다. 셋째, 목표로 한 자기주도적 행동을 몸에 배도록 한다. 이 단계에서는 실제로 성인 학습자 자신이 목표를 설정하도록 한다. 성인 학습자들 스스로가 자신의 학습 목표를 설정하게 되면 더욱더 동기 유발되어 더 높은 결과를 성취하게 된다. 이를 위해서 성인 교수자는 성인 학습자가 자신들의 목표를 스스로 설정하도록 도움을 주는 촉진자의 역할을 하여야 한다.

3. 보상

대부분의 경우 조직에서 주는 보상에 관한 전통적인 시간은 그 과업과 관련된 목표 행동에 초점을 맞추는 경향이 있다. 즉 업적에 따라 주로 물질적 보상을 사용한다. 그러나 부하들이 셀프리더십을 발휘하도록 지도하는 것이 슈퍼리더의 목적이므로 슈퍼리더십의 필수적 요소는 부하들이 자신들에게 스스로 보상하는 방법을 가르치고 또 그의 직무 속에 내적 보상을 주입해 넣도록 가르치는 것이다. 그러므로 슈퍼리더는 자신이 자신에게 주는 보상과 내적 보상을 강조하고 상대적으로 외부에서 주는 보상을 덜 강조한다.

보상을 통한 셀프리더십 개발 방법을 성인 학습자에게 적용시켜 본다면 첫째, 자기주도적 행동 그 자체에 대해 직접적으로 보상하는 것이 필요하고 적절하다는 것이다. 둘째로는 보상은 행동 모델을 만들고 그것을 강화하는 데 활용되어야 한다. 그것은 어떤 행동이 바람직한 행동인가에 대한 메시지를 전달하기 위해서이다. 셋째, 물질적 보상이나 외부적 보상보다는 자신이 자신에게 주는 보상이나 내적 보상을 활용하여 성인 학습자의 자기주도성과 독립성을 함양시켜야 한다.

4. 긍정적 사고 패턴

건설적이고 긍정적 사고 패턴도 셀프리더십의 필수적 요소이다. 부하들은 고용 초기 단계에서 자신들에 대하여 긍정적으로 생각하지 않고 의심과 불안과 자신에 대한 신뢰가 결여되어 있는 경우가 많다. 이 때 리더의 긍정적인 평가는 부하의 건설적이고 긍정적인 사고 패턴을 위한 효과적인 방안이 될 수 있다. 슈퍼리더는 부하의 능력에 대한 신뢰를 신

중하게 표현함으로써 생산적인 사고 패턴을 만들어 낸다. 지원과 격려와 신뢰를 통하여 부하의 현재 수준의 능력을 제고할 수 있게 된다.

긍정적 사고 패턴을 활용한 셀프리더십 개발 방법을 성인 교수자의 자기주도성 육성 방법에 적용시켜 볼 수 있다. Rogers(1969)는 지식의 전수자로서의 교사의 역할은 끊임없이 변하는 현대의 환경에서는 더 이상 의미가 없다고 보고 학습의 촉진자로서의 교사의 역할에 대해 강조하였다. 교사는 단순한 정보 제공자가 아니라 학습을 유발시키는 상황을 창조하는 역할을 맡으며 학습 과정에서 격려자, 조력자 혹은 파트너가 된다고 하였다. 그리고 격려자가 되기 위해서 학습자가 학습에 대한 책임을 지도록 신뢰해야 하며 학생의 경험과 잠재성을 존중하고 이를 활용해야 한다고 보았다.

Rogers와 같은 인본주의 성인 교육철학의 기본 입장처럼 성인 교수는 인간은 최선의 인간으로 발전하려는 잠재력이나 능력을 가지고 있으며 유일한 존재라고 인식하는 것이 중요하다. 그리하여 성인 학습자의 성장과 발전에 대한 개인의 잠재력이 무한하다고 생각하면서 성인 학습자의 자기주도적 능력을 향상하기 위해 무조건적 긍정적 존중과 신뢰, 공감과 경청(Rogers, 1969)을 실천해야 한다.

V. 맺음말

이 글에서는 평생교육학적 관점에서 셀프리더십에 대해 고찰함으로써 자기통제나 자율성을 강조하는 셀프리더십과 자신의 학습에 대해 주도적으로 결정하는 성인 학습자의 자기주도 학습이론과의 공통점에 대해 서술하고, 자기주도 학습이 가진 특징을 살펴보았다. 자기인지, 자기

통제와 책임이 중요한 역할을 수행하는 자기주도 학습은 개인 차원에서 자기개발에 필요한 행동에 초점을 맞추며 타인의 지시나 영향을 받지 않고 스스로가 자신에게 영향력을 발휘하는 셀프리더십과 일맥상통한다는 것을 알 수 있었다. 성인 학습자의 내면에 잠재되어 있는 자기주도성을 이끌어 내기 위하여 성인 학습자는 스스로 어떠한 노력을 하여야 할 것인지, 그리고 성인 교수자는 또 어떤 역할을 하여야 할 것인지에 대해서도 살펴보았다.

성인 학습자의 셀프리더십 전략에는 효과적인 행동을 위한 행동적 전략과 효과적인 사고와 태도를 위한 인지적 전략, 그리고 내적 보상을 활용하는 전략이 포함된다. 행동 전략에는 자기설정 목표, 건설적 활동을 개시하도록 자극을 제공하고 파괴적 활동을 제거하도록 하는 자극을 의미하는 단서 관리, 작업 활동을 실제로 수행하기 전에 사전에 신체적·정신적으로 연습하는 예행연습, 자신이 표적으로 삼는 자신의 구체적인 행동을 관찰하고 그 행동에 대한 정보를 수집하는 자기관찰, 바람직한 행동을 했을 때 자신에게 가치 있는 보상을 제공하는 자기보상, 바람직하지 않은 행동을 했을 때 자신을 처벌하는 자기처벌 등이 포함된다.

인지 전략은 개인이 자신의 사고 패턴을 건설적으로 관리하는 것으로서 자신에 대한 비합리적이고 부정적인 신념을 긍정적인 신념으로 변화시키는 자신의 신념 관리, 마음속에 명확한 긍정적 이미지를 창출하는 상상적 경험, 자신에 대한 적절한 대화를 통하여 자신을 이끌어가는 자신과의 대화 등이 포함된다. 셀프리더십의 마지막 전략인 내적 보상 전략은 자신의 과업과 직무를 재설계하거나 작업환경 여건을 재설계하여 자신의 일이나 활동에서 가치와 보람을 찾아 유능감과 자기통제감을 획득함으로써 일 자체에서 비롯되는 잠재적인 내적 보상을 활용하는 것이다.

이러한 세 가지 셀프리더십 전략을 통하여 성인 학습자는 자기주도성을 함양할 수 있고 자기주도적 존재로 변화되어 갈 수 있으나 촉진자로서의 성인 교수자의 지원과 육성이 있다면 그 효과가 배가될 수 있다. 성인 교수자는 셀프리더십의 개발 방법인 모범 보이기, 목표 설정, 보상 및 긍정적 사고 패턴을 통하여 성인 학습자의 자기주도성을 함양할 수 있다는 것을 알 수 있었다.

교수와 학습의 영역이 명확하게 구분되어 있는 학교교육과는 달리 성인 학습에 있어서는 학습에 대한 주도권을 성인 학습자가 가지고 교수자는 촉진자로서의 역할을 하는 경우가 많기 때문에 성인 학습에서 자기주도성은 중요한 의미를 지니고 있다. 그러나 모든 성인 학습자가 자기주도성을 가지고 있는 것이 아니므로 자기주도성을 개발할 필요가 있다. 성인 학습자는 셀프리더십의 전략을 통하여 스스로 자기주도성을 키울 수 있고, 성인 교수자는 셀프리더십 개발 방법을 통하여 성인 학습자의 노력을 지원하고 육성할 수 있다.

【참고문헌】

- 권대봉(2003), 인적 자원 개발의 개념 변천과 이론에 대한 종합적 고찰, 서울: 원미사.
- Bandura, A.(1971), *Social Learning Theory*, Morristown, N.J.: General Learning Press.
- Darkenwald, G. G. & Merriam, S.(1982), *Adult Education: Foundation of Practice*, New York: Harper & Row Publisher.
- Grow, G. O.(1991), *Teaching learners to be Self-Directed*, Adult Education Quarterly, 41, 125-149.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H.(1982), The validity of Hersey and

- Blanchard's theory of leader effectiveness, *Group and Organization Studies*, 7, 225-242.
- Houghton, J. D. & Neck, C. P.(2002), The Revised Self-leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structured for Self-leadership, *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691.
- Knowles, M. S.(1975), *Self-directed learning: A Guide to learners and teachers*, Chicago: Follett Publishing Co.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A.(2005), *The adult learner(6th ed.)*, Elsevier Inc.
- Manz, C, C.(1983), *The Art of Self-leadership: Strategies for personal Effectiveness in Your Life and Work*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J.
- Manz, C, C.(1986), *Self-leadership: toward an Expanded Theory of self-influence Process in Organizations*, *Academy of Management Review*,11, 585-600.
- Manz, C, C. & Sims, H, P.(1991), *Superleadership: Beyond the myth of heroic leadership*, *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C, C.(1998), *Mastering Self-leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Neck, C. P. & Manz, C, C.(1996), Thought Self-leadership: The Impact of Mental Strategies Training on Employee Cognition, Behavior and Affect, *Journal of Organizational Behavior*, 17(5), 445-467.
- Prussia, G. E. Anderson, J. S. & Manz, C, C.(1998), Self-leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-efficacy, *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.
- Rogers, C. R.(1969), *Freedom to learn*, Columbus, OH: Charls E. Merrill.

Self-Leadership Strategies and Development Method to Cultivate Self-Directed Learning Ability of Adult Learners

Jo Yoon-jung

Abstract

This article was to examine self-leadership from the perspective of lifelong learning and describe common features between self-leadership emphasizing self-control or autonomy and self-directed learning. Common ground was discovered between self-directed learning in that self-aware, self-control and responsibility play an important role, and self-leadership focusing on self-development and exerting influence on himself or herself.

Self-leadership strategies of adult learners included behavioral strategies for effective action and cognitive strategies for effective thinking and attitudes, and internal compensation strategies. Behavioral strategies involved self-selfconstituted goal, lead management, rehearsal, self-observation, self-reward and self-punishment. Cognitive strategy included belief management and imaginary experiences and conversations with himself or herself. Compensatory strategies took advantage of intrinsic rewards by redesigning their own work or work environment and job conditions and finding the value and worth through acquiring a sense of competence and self-control.

Adult educators could develop self-directed learning ability of adult learners through self-leadership development method such as being a role model, goal setting, compensation, and positive thinking patterns.

While adult learners had initiatives in learning, adult educators played a facilitative role. Therefore self-directed learning ability had important implications in adult learning. Adult learners could raise

their own self-directed learning ability through self-leadership strategies and adult educators could foster self-leadership of adult learners through self-leadership development method.

Key words: adult learners, self-leadership, self-directed learning, lifelong education

■ 성명: 조윤정

주소: (135-271) 서울시 강남구 도곡1동 967

전화: 011-298-3525

전자우편: wideocean5@hanmail.net