



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

주 영 애 교수 지도  
석사학위 청구논문

『격몽요결』로 본 율곡 리더십  
프로그램 모형 개발

2015

성신여자대학교 문화산업대학원  
문화산업학과 전통문화콘텐츠전공  
이 성 진

『격몽요결』로 본 율곡 리더십  
프로그램 모형 개발

주 영 애 교수 지도

이 논문을 석사학위논문으로 제출함

2015년 5월

성신여자대학교 문화산업대학원  
문화산업학과 전통문화콘텐츠전공  
이 성 진

# 인 준 서

이성진의 석사학위 논문으로 인준함.

2015년 5월

심사위원장 \_\_\_\_\_ (인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ (인)

심 사 위 원 \_\_\_\_\_ (인)

성신여자대학교 문화산업대학원

## 논문개요

본 연구는 리더십 프로그램 모형을 개발하는데 있어서 율곡의 『격몽요결』을 기본으로 ‘범고창신’을 시도하여 청소년 대상 리더십 교육에 활용될 수 있도록 하는데 그 의의가 있다.

리더십에 관한 연구는 시대적 상황이나 연구자의 학문적 배경 및 리더십 패러다임의 변화에 따라 다양하게 다루어져 왔으나, 리더십 이론들마다 효과성과 유효성에 대한 한계점이 도출되고 있다.

서양의 리더십 이론이 우리에게 유용하고 효과적인 경우도 있으나 문화상대주의 관점에서 볼 때 부적합한 면도 많음을 무시할 수는 없다.

이러한 이유로 한국의 전통적 가치가 담겨 있는 리더십의 원리를 찾게 되었고, 그러한 과정에서 마주하게 된 책이 율곡 선생의 『격몽요결』이다.

『격몽요결』은 위대한 교육자였고 사상가였던 율곡 선생의 학문적 성과와 실천적 성과가 잘 녹아 있는 고전이다.

율곡은 『격몽요결』에 유학의 핵심사상인 수기치인(修己治人)을 한 폭의 그림처럼 펼쳐놓으면서도 『대학(大學)』에서 구체화 시키지 못했던 방법론을 세세하게 구체적으로 실천지침으로 마련해 놓고 있다.

『격몽요결』에 표현된 수기치인(修己治人)의 내용은 내적으로 자기완성[修己]을 이루고 외적으로 사회에 참여[治人]하는 리더십에 대한 요체가 담겨져 있다. 아울러 누구나 노력하면 리더로서 자기완성에 도달할 수 있다는 신념과 가능성을 제시하고 있다.

『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십은 수신(修身)에 해당되는 개인영역에서는 ‘자기완성 리더십’으로 발현되었으며 이는 서양의 셀프 리더십 그리고 윤리 리더십과 의미가 통하며, 제가(齊家)에 해당되는 가정영역에서는 ‘예

(禮) 리더십' 으로 구현되어 서양의 윤리 리더십과 변혁적 리더십과 방향점이 일치함을 알 수 있었다. 그리고 치국(治國)에 해당되는 사회영역에서는 '봉사 리더십' 으로 발현되었으며, 서양의 감성 리더십과 서번트 리더십과 같은 맥락에서 의미를 찾아 볼 수가 있었다.

율곡의 리더십이 현대를 살아가는 우리들에게 주는 의미는 그의 리더십이 서양의 현대적 리더십과도 같은 맥락에서 이해되어 지며, 서양의 리더십과 달리 두루 '통섭(通涉)' 된다는 점에서 찾을 수 있다. 아울러 인간의 가치 실현과 사람됨의 완성이라는 해법을 제시하고 있다는 것이다.

율곡 리더십의 핵심 원리로는 비전의 원리, 자기혁신의 원리, 배움의 원리, 예의 원리가 있으며 이는 개인영역에 해당되는 리더십 원리로서 개인적 자아실현[修己]을 이룰 수 있는 율곡의 리더십 원리이다. 섬김[孝]의 원리, 예의 원리, 배려의 원리, 봉사의 원리는 가정과 사회영역에 해당되는 리더십 원리로서 사회적 자아실현[治人]을 이룰 수 있는 율곡의 리더십 원리이다. 아울러 율곡 리더십 모형은 수신, 제가, 치국으로 확대되어 가는 과정으로 수신은 개인영역에 해당되고, 제가는 가정영역에 해당되며 그리고 치국은 사회영역에 적용시켜서 3단계 모형으로 구성할 수 있으며 이를 토대로 리더십 교육 프로그램을 구안할 수 있다.

따라서 본 연구는 청소년들의 잠재된 리더십 소양을 깨우고, 개인적 자아실현과 사회적 자아실현을 이룰 수 있도록 돕기 위하여, 『격몽요결』을 중심으로 율곡의 리더십 원리를 고찰해보고, 청소년 리더십 교육에 활용될 수 있도록 리더십 프로그램 모형을 개발하여 제시하고자 한다.

**주제어 : 율곡, 격몽요결, 리더십, 율곡의 리더십, 리더십 원리,  
리더십 프로그램 모형**

# 목 차

## 논문개요

I. 서론 .....	1
1. 연구의 의의 및 목적 .....	1
2. 연구방법 및 연구문제 .....	5
II. 율곡의 생애와 사상 .....	6
1. 율곡의 생애 .....	6
2. 율곡의 사상 .....	10
1) 이기론 .....	11
2) 심성론 .....	13
III. 『격몽요결』을 통해 본 율곡의 리더십 .....	17
1. 리더십의 개념과 이론 .....	18
1) 리더십의 개념 .....	18
2) 리더십 이론 .....	20
2. 『격몽요결』을 통해 본 율곡의 리더십 .....	28
1) 『격몽요결』의 구성 .....	28
2) 『격몽요결』의 내용에 나타난 율곡의 리더십 .....	31
IV. 율곡 리더십 프로그램 모형 개발 .....	52
1. 율곡의 리더십 원리 .....	52

1) 비전의 원리 .....	52
2) 자기혁신의 원리 .....	53
3) 예(禮)의 원리 .....	54
4) 배움의 원리 .....	55
5) 섬김[孝]의 원리 .....	56
6) 배려의 원리 .....	57
7) 봉사의 원리 .....	58
2. 청소년 대상 율곡 리더십 프로그램 모형 개발 .....	59
1) 프로그램의 목적 .....	59
2) 프로그램의 대상 및 개발단계 .....	59
3) 프로그램의 구성 및 내용 .....	60
V. 결론 및 제언 .....	68
1. 결론 .....	68
2. 제언 .....	71

**참고문헌**

**ABSTRACT**

## 표 목 차

<표 1> 리더십의 개념 .....	19
<표 2> 리더십 이론의 발전 과정 .....	21
<표 3> 격몽요결의 구성 및 영역별 분류 .....	30
<표 4> 입지장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	33
<표 5> 혁구습장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	35
<표 6> 지신장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	38
<표 7> 독서장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	39
<표 8> 개인영역에서 살펴본 율곡의 리더십 .....	40
<표 9> 사친장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	43
<표 10> 거가장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	45
<표 11> 가정영역에서 살펴본 율곡의 리더십 .....	46
<표 12> 접인장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	48
<표 13> 처세장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소 .....	50
<표 14> 사회영역에서 살펴본 율곡의 리더십 .....	51
<표 15> 격몽요결에 나타난 율곡의 리더십 .....	51
<표 16> 율곡 리더십 프로그램 개발 3단계 .....	60
<표 17> 율곡 리더십 프로그램 구성개요 .....	61
<표 18> 율곡 리더십 프로그램 교육내용 .....	63

# I. 서 론

## 1. 연구의 의의 및 목적

2014년 4월 16일 여객선 세월호가 진도 인근 해상에서 침몰하는 사고가 발생하였다. 이 사고로 탑승객 476명 가운데 300여명이 넘는 사망·실종자가 발생했다. 300여명이 넘는 최악의 사망·실종자가 발생한 원인으로 구조 골든타임 허비와 관계기관 초동대처 실패 등이 거론되지만 그 중에서도 최초 침몰 징후 후 2시간이 넘는 시간 동안 초기 대응을 전혀 하지 못하고 승객들 몰래 탈출한 선장과 승무원들의 무책임한 행동을 주요 원인으로 보고 있다. 선원법과 세월호 운항관리규정이 있었지만 그것은 지켜지지 않았고, 심지어 선장과 일부 선원들은 침몰사고 직전 자신들만 아는 통로를 이용해 배에서 먼저 탈출했다는 정황이 드러났다.<sup>1)</sup> 한 배의 리더였던 선장 그리고 항해와 승객의 안전에 대하여 책임을 지닌 선박직 승무원들은 그들의 책임과 의무를 다하지 않았고 그들의 리더십 부재가 세월호라는 한 집단의 침몰을 가져왔다고 해도 과언이 아닐 것이다.

반면에 1597년 10월 25일 왜군 수백 척의 이동 정보를 접한 이순신장군은 명량 해협에서 대적하기 위해 12척의 전선을 이끌고 출전하였다. 이순신장군은 새로 합류한 1척을 추가한 13척의 전선으로 왜군 함대를 유인하여 명량 해협에서 333척의 왜군 함대 중에서 131척의 전선을 격파하였다. 이를 명량 해전이라고 하며 이 해전의 승리로 조선 수군은 나라를 위기에 빠뜨렸던 정유재란의 전세를 역전시켰다. 그에 대한 국내·외 평가는 해군 역사상 세계에서 가장 뛰어난 리더이며, 이순신의 리더십으로 인해 해전에서 승리

---

1) 「연합뉴스」, 2014년 4월 18일자, 2014년 5월 8일자, 「경향신문」, 2014년 4월 21일자

할 수 있었다고 평론가들은 기록하고 있으며, 아울러 한 개인으로서도 훌륭한 성품을 지닌 인물로 평가 받고 있다.

오늘날 리더십에 관한 문제는 정치학, 행정학, 경영학, 사회학, 교육학, 사회심리학 등에서 연구되는 한정된 주제만이 아니다. 리더십은 한 개인으로서 자유롭고 평등할지라도 현실적으로 집단과 조직체의 구성원이며 아울러 어떠한 형태로든 조직의 일원으로서 그 조직체 안에서 활동할 수밖에 없는 우리들 모두에게 요구되는 화두일 것이다.<sup>2)</sup> 20세기부터 21세기에 걸쳐서 리더십에 대한 연구는 가히 폭발적으로 증가하고 있다. 기업체, 민간단체, 학교, 공공기관 등 조직체를 갖춘 곳이라면 거의 리더십에 대한 논의가 있어왔고 앞으로도 그럴 것이다.

리더십에 대한 연구는 연구자들의 관심에 따라 그 유형이 다양하게 제시되어 연구되고 있으나, 이론들마다 유효성에 대한 한계점을 내포하고 있는 것도 사실이다. 이처럼 다양한 리더십 이론들과 수많은 연구에도 불구하고 한국사회에서는 아직도 리더십 부재 현상은 여전히 숙제로 남아 있다. 그 이유는 리더십이 궁극적으로는 그가 속한 사회의 전통적 가치와 문화에 영향을 받는다는 점을 간과하고 있다는 점에 있다. 따라서 지금까지 연구된 리더십 이론의 대부분이 서양의 사회적 가치관과 문화에 초점을 두고 연구된 이론들로서 한국의 전통적 가치와 문화가 배제된 리더십 이론이었기 때문에 현실적인 성과가 뒤따르기 어려웠을 것이라는 비판을 받고 있다.<sup>3)</sup>

최근에 우리의 삶은 서양화 되고, 급속한 변화 가운데 가치의 혼란을 겪으면서 물질중심의 혼란 속에 있다.<sup>4)</sup> 교육, 경제, 정치, 사회 전반에 걸쳐 서양화는 가속화 되고, 한국의 전통적 가치를 되살리려고 하는 노력은 점차 쇠퇴되어 가고 있는 실정이다.

---

2) 성현창, 유교적 리더십 가능성을 위한 시론, 철학논총 제44집 제2권, 2006, p.148.

3) 허미희, 수기치인 철학이 리더십에 미치는 영향, 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 2007, p.4.

4) 주영애, 신사임당의 생애에 나타난 셀프리더십과 어머니리더십에 관한 연구, 동양철학연구 제80집, 2014, p.197.

과연 한국의 전통적 가치는 진정 무의미한 것인가, 만약에 그렇지 않다면 장구한 세월을 거쳐 이어져 내려온 전통적 가치 속에는 무엇이 있을까, 그것을 통해서 우리는 무엇을 볼 수 있고 찾을 수 있는 것인가?

리더십 연구에 있어서 한국의 전통적 가치에 기반한 연구가 현대를 살아가는 우리들에게 유용한가 하는 논의는 현시점에서 의미가 있다고 생각한다.

법고창신(法古創新)<sup>5)</sup>의 시도는 우리의 전통을 우리의 것으로 지켜내는데 큰 의의가 있을 것이라고 본다. 이러한 이유로 한국의 전통적 가치가 담겨 있는 리더십의 원리를 찾게 되었고, 그러한 과정에서 마주하게 된 책이 율곡 선생의 『격몽요결』이다. 『격몽요결』은 선조대에 초간된 이후 인조대에 재차 간행되어 전국 향교의 교재로 지정되었으며, 효종, 숙종, 영조, 순조, 고종대에 이르기까지 수차례 간행되어 유통되었다. 특히 정조대에는 영구 보존하기 위해 어제각(御制閣)을 지어 수초본을 보관토록 하는 등 초학자뿐만 아니라 유학자 및 군왕들의 교육서로 읽혀졌던 고전이었고, 특히 1900년대 육당 최남선에 의해 그 가치가 재조명되어 『소년』을 창간하면서 당시 청소년들에게 필요한 수신서로 재정립 되었다. 이와 같이 『격몽요결』은 오랜 세월동안 청소년들에게 인생의 방향을 제시해 준 유용한 지침서였다. 아울러 『격몽요결』은 국가적 위기상황과 사회·정치적 대변혁기를 보낼 때마다 수신서로 재조명 되어왔으며, 군왕들뿐만 아니라 후대 학자들에게도 지속적인 관심과 그 가치를 인정받아왔다.

『격몽요결』은 내적으로 자기완성[修己]을 이루고 외적으로 사회에 참여[治人]하는 리더십에 대한 요체가 담겨져 있으며, 구성체제는 개인영역에서 가정영역으로 그리고 사회영역으로 확대 되어가는 구조로 되어 있다.

『격몽요결』을 통해 본 율곡의 리더십으로 개인영역[修身]에서는 ‘자기완성 리더십’, 가정영역[齊家]에서는 ‘예(禮) 리더십’ 그리고 사회영역

---

5) 법고창신(法古創新)이란 옛것에 토대(土臺)를 두되 그것을 변화시킬 줄 알고 새것을 만들어 가되 근본(根本)을 잃지 않는 것을 말한다.

[治國]에서는 ‘봉사 리더십’을 들 수 있으며 핵심 원리로는 비전의 원리, 자기혁신의 원리, 예의 원리, 배움의 원리, 섬김의 원리, 배려의 원리, 봉사의 원리를 찾아 볼 수 있다.

율곡의 리더십이 현대를 살아가는 우리들에게 주는 의미는 그의 리더십이 서양의 현대적 리더십과도 같은 맥락에서 이해되어 지며, 서양의 리더십과 달리 두루 ‘통섭(通涉)’된다는 점에서 찾을 수 있다. 아울러 인간의 가치 실현과 사람됨의 완성이라는 해법을 제시하고 있다는 것이다.

이러한 관점에서 본 연구는 한국의 전통적 가치를 담고 있으며 오랫동안 교육서로 사용되었던 고전 중의 고전인 『격몽요결』을 중심으로 그 안에 담겨 있는 율곡의 리더십과 그 원리를 고찰해보고, 율곡이 펼쳐 보여줬던 한국의 전통적 리더십 가치를 청소년 리더십 교육에 활용될 수 있도록 리더십 프로그램 모형을 개발하여 제시하고자 한다.

## 2. 연구방법 및 연구문제

본 연구는 문헌을 중심으로 분석하는 문헌고찰을 기초로 한다.

기초자료로는 율곡의 『격몽요결』을 사용하였으며, 2차 자료로는 국내·외 리더십 관련 학술지, 학위논문 등의 자료들을 검토하였다. 또한 리더십 관련 이론서들을 참고하였다.

본 연구는 청소년들의 리더십 개발을 위하여 현대적 관점에서 유용한 율곡 리더십의 원리는 무엇인지, 그리고 율곡 리더십 프로그램은 어떻게 구안될 수 있는지에 초점을 맞추어 모형을 개발하고 제시하기 위하여 다음과 같은 연구문제를 설정하였다.

연구문제 1. 『격몽요결』에 나타난 율곡 리더십의 내용은 무엇인가?

연구문제 2. 『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십 원리는 무엇인가?

연구문제 3. 청소년 대상 율곡 리더십 프로그램은 어떻게 구안될 수 있는가?

## II. 율곡의 생애와 사상

### 1. 율곡의 생애

#### 1) 출생에서 청소년기까지(~20세까지)

율곡 이이(1536~1584, 중종 31년~선조 17년)는 한국 유학을 대표하는 한 사람으로서 훌륭한 교육자였으며 경제가, 정치가인 동시에 철학자였다.

율곡이 태어난 16세기의 조선은 안으로 갑자사화(1504), 기묘사화(1519), 을사사화(1545) 등 참담한 사화를 여러 차례 겪고 있었다. 또 밖으로는 국력이 약화됨에 따라 북쪽의 야인 여진과 남쪽의 왜구가 항시 정국을 불안하게 하던 때였다. 이러한 때에 율곡은 사회 변동을 정확히 파악하고 그 오류의 근원을 바로잡아 치국평천하(治國平天下)의 대도(大道)를 시행하였으며, 자기의 사상과 이념을 실행하였던 실천가이다.<sup>6)</sup>

율곡은 1536년(중종 31년) 12월 26일에 아버지 이원수(李元秀)와 어머니 신사임당(申師任堂)사이에서 4남 3녀 중의 다섯째, 4형제 중 셋째로 외가인 강릉 오죽헌(烏竹軒)에서 태어났다.

자(子)는 숙헌, 호는 율곡(栗谷)이며 본관은 덕수(德水)이다. 태어나던 날 밤 어머니 신사임당의 꿈에 흑룡(黑龍)이 바다에서 집으로 날아들어와 서렸다고 하여 아명(兒名)을 현룡(見龍)이라 하였으며, 산실(産室)을 몽룡실(夢龍室)이라 하였다고 하며 지금도 보존되고 있다.

율곡의 아버지인 이원수(李元秀 1501~1561년)는 사헌부 감찰(司憲府 監察)을 지냈으며 어머니인 사임당(師任堂) 신씨(申氏)는 율곡에겐 스승과 같은 존재였으며, 시·서·화에 뛰어났다.

6) 박인자, 율곡 이이의 교육이념, 교육연구, 1978, p.106.

율곡의 재질(才質)의 뛰어남과 의리(義理)가 깊음은 어렸을 적부터 찾아볼 수 있었다. 3세 때에 말과 글을 읽기 시작했으며 외할머니가 석류를 가지고 “이것이 무엇과 같으냐?” 라고 묻자 “석류 껍질이 부서진 붉은 구슬을 싸고 있네” 라고 고시를 인용해 대답하여 사람들을 놀라게 했다고 한다.<sup>7)</sup>

그는 어려서부터 인애지심(仁愛之心)이 지극하였다고 전해진다. 5세 때 그의 어머니가 위독하여 온 집안이 경황이 없었는데 율곡이 혼자 외할아버지의 사당에 몰래 들어가 기도를 하고 있었으므로 사람들이 놀랐다고 한다. 또 하루는 큰 비가 와서 집 앞의 큰 개울물이 불어 넘치게 되었는데 어떤 사람이 이를 건너다 넘어져 위험한 지경에 빠지게 되자 이를 보고 있던 사람들이 모두 박장대소를 하였으나 율곡만은 홀로 기둥을 끌어안고 근심스러워하며 탄식하다가 그 사람이 개울을 다 건너게 되자 그만두었다.<sup>8)</sup>

6세 때부터 어머니로부터 경서를 배우기 시작해 사서와 여러 경전을 배웠으며 그는 매우 총명하여 7살 때 이웃에 살던 진복창(陳復昌)이란 사람을 대상으로 이른 바 《진복창전》을 지어 경계한 바 있고 이 때에 이미 문리(文理)가 통하고 사서(四書) 등 모든 경서에 능통했다. 그가 8살 때 파주 임진강 가의 화석정(花石亭)에 올라 지었다는 다음의 시는 그의 글 솜씨를 짐작할 만하다.<sup>9)</sup>

숲속 정자에 가을이 어느덧 저무는데 / 林亭秋已晚  
 나그네의 생각 한이 없어라 / 騷客意無窮  
 멀리 흐르는 물 하늘에 닿아 푸르고 / 遠水連天碧  
 서리 맞은 단풍은 햇별을 향해 붉었네 / 霜楓向日紅  
 산은 둥근 달을 토해내고 / 山吐孤輪月

7) 이종호, 『율곡:인간과 사상』, 지식산업사, 1994, pp.17 - 18.

8) 장숙필, 『이이·율곡전서』, 울산대학교출판부, 1999, p.14.

9) 황의동, 『율곡사상의 체계적 이해 1 성리학 편』, 서광사, 1998, p.13.

강은 만리의 바람을 머금었도다 / 江含萬里風  
하늘가의 저 기러기 어디로 가는지 / 塞鴻何處去  
저무는 구름 속으로 울음소리 끊기네 / 聲斷暮雲中

9세 때에는 『이륜행실도(二倫行實圖)』에 나오는 장공예의 9대가 함께 한 집에 살았다는 이야기에 감동을 받아서, 형제가 부모를 모시고 함께 사는 모습을 직접 그려놓고 감상하며 되새겼다고 한다.

11세 때에는 아버지가 위독하자 자신의 팔을 칼로 찢러 피를 내어 드리고 또 사당에 들어가 “나는 나이도 어리고 재주가 많아 귀신을 잘 섬길 수 있으나 아버지는 나이도 많고 나만큼 재주도 없으니 대신 나를 데려가 달라”고 빌었다고 한다.

13세 때에 진사(進士) 초시(初試)에 합격하였다.

16세 5월에 어머니를 여의는 슬픔을 겪게 된다. 율곡은 어머니에 대한 사랑이 남달랐던 듯하다. 율곡은 상복을 벗고 난 뒤 다시 어머니를 위하여 심상(心喪)<sup>10)</sup> 일년을 더하였으며, 심상을 마친 후 18세에 관례(冠禮)를 행하였다.

19세에 금강산에 들어가 선수행(禪修行)을 통해 어머니를 잃은 슬픔을 극복해보려 한 것으로 보인다.

20세에 금강산에서 나와 다시 유학에 전념할 것을 결심하고 자경문(自詠文)을 지어 성인(聖人)을 준칙으로 삼아 공부할 것을 스스로 기약하였다.<sup>11)</sup>

## 2. 청년기에서 장년기까지(21세 ~ 49세)

21세인 명종11년(1556) 봄에 율곡은 한성시(漢城試)에 장원을 하고 22세

---

10) 심상(心喪)이란 상복은 입지 않지만 상제와 같은 마음으로 애모(哀慕)하면서 근신하는 것을 가리킨다.

11) 장숙필, 앞의 책, p.16.

인 9월에 성주목사 노경린의 딸과 혼인하였다. 23세가 되던 봄에 예안의 도산으로 퇴계 이황(李滉, 1501~1570)을 방문하였고, 겨울에 별시에서 천도책(天道策)을 지어 장원하였다.

26세인 명종 16년(1561) 5월에 아버지가 돌아가서 장사를 지내고 명종 18년 3년상을 마쳤다.

29세인 명종 19년(1564) 7월에 생원 진사에 급제하였다.<sup>12)</sup>

율곡은 대과(大科)에 급제하기까지 9회에 걸쳐 장원급제하였으며 ‘구도장원공(九度壯元公)’이라고 불렸다. 1564년(명종 19년) 문과에 급제한 율곡은 명종이 승하하고 선조가 즉위할 때까지 호조좌랑, 예조좌랑, 사간원 정언(正言), 병조좌랑, 이조좌랑 등을 역임하였다.

선조(宣祖) 때 율곡이 33세에서 40세에 이르던 시기(동서분당 이전)에는 홍문관 교리(校理), 응교(應敎), 직제학(直提學), 부제학(副提學), 청주목사(淸州牧使), 부승지(副承旨), 사간원 대사간(大司諫)을 역임하였으며, 율곡이 41세에서 49세에 이르는 시기(동서분당 이후)에는 대사간(大司諫), 대사헌(大司憲), 홍문관과 예문관의 대제학(大提學), 호조판서, 이조판서, 병조판서 등을 역임하였다.

그의 주요 저서와 논변 등을 살펴보면 다음과 같다.

34세 때 선조에게 『동호문답(東胡問答)』을 지어 올렸고, 37세 때에는 우계 성혼과 이(理), 기(氣), 사단칠정(四端七情), 인심도심(人心道心)에 관한 논변을 벌였다. 이는 율곡의 성리 이론을 명쾌히 밝힌 것으로 중요한 의미가 있다. 39세 때 율곡은 우부승지로서 『만언봉사(萬言封事)』를 올렸는데, 율곡의 수많은 상소문 가운데 가장 대표적인 것이며 그의 현실 대책이 잘 표현된 것이다. 40세 때 왕명을 받아 『사서소주(四書小註)』를 보완 정리하고 이어 『성학집요(聖學輯要)』를 지어 올렸다. 『성학집요』는 퇴

---

12) 지두환, 율곡 이이의 생애와 사상, 한국학논총 제38집, 2012, p.171.

계의 『성학십도(聖學十圖)』에 비견되는 것으로 『대학』의 체계에 따라 유가의 경전과 선배 유학자들의 학설을 종합하고 자신의 견해를 밝힌 유가 철학의 종합적인 저술이라 할 수 있다. 이때 이미 동서분당이 싹터 지도층의 분열 조짐이 일자 그는 둘 다 옳기도 하고 둘 다 그르기도 하다는 ‘양시양비(兩是兩非)’의 논리로써 당쟁의 해소와 화목을 위해 노력하였다. 41세 때에는 해주 석담으로 들어가 초학서로서 『격몽요결(擊蒙要訣)』을 짓고 향약(鄉約), 회집법(會集法)을 만들고 사창(社倉)을 세울 것을 의논하였다. 46세 때에는 『경연일기(經筵日記)』를 완성하였다. 47세 때 왕명으로 『인심도심설(人心道心說)』과 『김시습전(金時習傳)』, 『학교모범(學校模範)』 및 『사목(事目)』을 지어 올렸다. 48세이던 1583년 2월, 율곡은 거동하기 힘든 병든 몸으로 『시무육조(時務六條)』와 『계미육조계(癸未六條啓)』를 지어 올려 국방대책을 개선하고 이어 경연에서 십만양병(十萬養兵)의 대책을 건의하기도 하였다.<sup>13)</sup>

## 2. 율곡의 사상

주자성리학이 전래된 이래 16세기 조선에서는 성리학이 큰 국면을 맞이하게 된다. 퇴계 이황과 고봉 기대승 간의 사단칠정(四端七情)에 관한 논쟁에 이어 율곡 이이와 우계 성혼의 성리(性理)논변은 성리학을 한층 더 수준 높은 경지에 올려놓았다.

율곡에게 있어 성리학이란 수기치인(修己治人)의 실현을 구현하기 위한 근거로서 성리(性理)를 정밀하게 밝혀나가는 것일 뿐 실천이 없는 성리학이란 있을 수 없다. 따라서 그가 생각하는 성리학은 이기(理氣), 심성(心性)

13) 황의동, 앞의 책, pp.16 - 17.

등의 이론에 그치는 것이 아니라 그것을 토대로 한 도덕성의 실천과 그것의 연장으로서의 경세까지 모두 포함하는 것이다.<sup>14)</sup>

다음에서 이기론(理氣論)과 심성론(心性論)을 중심으로 율곡 철학사상을 살펴보고자 한다.

### 1) 이기론(理氣論)

이기(理氣)개념은 존재를 설명하기 위한 성리학의 기본 틀이다. 율곡의 이기론(理氣論)은 그의 성리학을 이해하는데 매우 중요한 의미를 지니며 이기지묘(理氣之妙), 기발이승(氣發理乘), 이통기국(理通氣局)으로 특징지을 수 있다.

율곡은 이(理)는 불변적인 요소이며 기(氣)가 변화할 때 그에 편승할 뿐이라는 이기일원론(理氣一元論)을 주장한다. 즉 원리인 이(理)는 항상 불변하는 근원적인 존재로 만물이 공유하는 것이고, 만물의 차별성을 나타내는 것은 기(氣)의 작용에 의해 이루어진다는 학설이다. 이는 주자가 의도했으되 미처 발명해내지 못한 연구 성과였다. 이로써 성리학은 외래사상의 한계를 벗어나 조선 고유의 사상으로 발전적인 토착화에 성공하게 된다. 이제는 주자성리학이 아니라 율곡성리학 즉 조선성리학이 된 것이다.<sup>15)</sup>

이기(理氣)는 본질에 있어서 이(理)는 형이상자이고 기(氣)는 형이하자이며, 성질상으로 이(理)는 무형무위(無形無爲)한 것이고 기(氣)는 유형유위(有形有爲)한 것이며, 가치상으로는 이(理)는 원래 지선(至善)한 것이고 기(氣)는 악(惡)으로 될 가능성을 지닌 것으로 엄격히 구별되지만, 이 둘의 관계에 있어서는 이(理)는 기(氣)의 주재(主宰)가 되며 기(氣)는 이(理)의 기(器)가 되는 것이므로 둘은 서로 떨어질 수 없이 하나로 발용(發用)되는

---

14) 장숙필, 앞의 책, p.63.

15) 지두환, 앞의 글, p.180.

것이다. 그러므로 불상리(不相離)의 측면에서 보면 기가 아니면 발할 수 없고 이가 아니면 발할 근거가 없다라 할 수 있고, 불상잡(不相雜)의 측면에서 보면 발하는 것은 기(氣)이오 발하는 소이(所以)가 되는 것이 이(理)인 것으로 묘합(妙合)하여 있는 것이다. 율곡은 이를 이기지묘(理氣之妙)라 표현하였다.<sup>16)</sup>

기발이승(氣發理乘)은 이기지묘(理氣之妙)의 다른 표현으로 발하는 기(氣)에 이(理)가 올라타 있음을 의미한다. 율곡에 의하면 우주자연과 사물과 인간은 모두 기발이승의 존재라 한다. 일체 존재는 이기(理氣)의 묘합체인데, 이는 이(理)와 기(氣)가 합해 있는 묘(妙)를 발(發)과 승(乘)으로 표현한 것이다. 여기에서 이(理)와 기(氣)는 시간적 선후와 공간적 이합이 없는 본래적 묘합이다. 그리고 이는 우주자연과 인성을 일관하는 것으로 파악된다.

이통기국(理通氣局)<sup>17)</sup>도 이기지묘(理氣之妙)의 다른 표현으로 율곡 성리학의 중심 이론이며 그의 창의성과 독창성이 잘 드러난 것이기도 하다. 이(理)의 무형성과 기(氣)의 유형성을 근거로 이의 보편성과 기의 국한성을 묘합의 논리로 설명한 것이다. 율곡의 이기론(理氣論)은 기발이승(氣發理乘)이든 이통기국(理通氣局)이든 이기지묘(理氣之妙)의 구조로 되어 있다. 이는 율곡 철학의 기본 체계인 동시에 그의 근본 입장이다. 하나의 존재는 이와 기의 두 실체를 요구하는데, 어느 일방만으로는 미흡하므로 양자는 서로 요청적 관계에 있고 상호의존적 관계에 있다. 따라서 둘이지만 하나로 만날 수 있다. 그러나 하나로 묘합해 있는 가운데서도 이(理)는 이(理)대

---

16) 장숙필, 앞의 책, p.94.

17) 이통기국(理通氣局)이 가능한 것은 이(理)는 형체가 없고 동작이 없어 제한을 받지 않는 보편적인 성격을 갖기 때문이고, 반면에 기(氣)는 형체가 있고 동작이 있으므로 변화와 제한을 받는 특수한 성격을 띠기 때문이다. 이통기국설(理通氣局說)은 인간과 사물에 두루 관통되는 보편성이 있기 때문에 모두 똑같이 우주내의 존재가 되고, 인간과 사물이 또한 같지 않으므로 그 특수성이 있음을 보이기 위한 것이다. 율곡은 이통기국설(理通氣局說)을 설명하면서 모난 그릇과 둥근 그릇에 담겨있는 물로 설명하고 있다. 즉 물은 그릇의 모양에 따라 서로 다른 것처럼 보이지만 실제로는 그릇의 형태에 따라 다르게 보일 뿐이지, 물의 본연(本然)의 묘(妙)는 다르지 않다는 것이다.

로, 기(氣)는 기(氣)대로 자기다움을 잃지 않는다. 아울러 이 때 이(理)와 기(氣)는 시간적 선후와 공간적 이합이 없는 본래적 묘합을 말한다.<sup>18)</sup>

율곡 철학의 핵심사상인 이기지묘(理氣之妙)는 우주자연과 인성을 일관하는 것으로 해석되며, 그의 성리학은 이론에서 그치는 것이 아니라 실천을 중시하는 실천철학으로서 그의 일생을 통해서 나타나고 있다.

## 2) 심성론(心性論)

조선성리학에서 가장 논쟁거리가 되었던 사단칠정(四端七情)의 문제와 인심도심(人心道心)의 문제를 율곡은 이기지묘(理氣之妙)의 구조와 기발이승(氣發理乘)으로 풀어가고 있으며, 그는 퇴계의 호발설(互發說)을 비판하면서 사단(四端)을 칠정(七情)에 포함시켜 해법을 제시하고 있다.

율곡은 마음(心)을 하나의 통합된 인격적 주체로 이해한다. 성품(性)과 감정(情)과 의식(意)이 마음에 떠오르는 무슨 독립적 실체가 아니라 이들은 모두 마음의 양상이라 파악하고 있는 것이다. 그는 「답성호원(答成浩原)」에서 “아직 발동하지 않은 상태를 성품이라 하고, 이미 발동한 상태를 감정이라 하며, 발동하여 헤아리는 것을 의식이라 한다.” 라고 성품·감정·의식의 개념을 정의하고서, “마음은 성품과 감정과 의식의 주체이므로 아직 발동하지 않거나 이미 발동하거나 헤아리는 것을 모두 마음이라 일컬을 수 있다.”<sup>19)</sup>라고 마음의 통합성을 명백하게 제시하였다. 곧 성품과 감정과 의식은 마음의 다양한 전개과정에서 하나의 양상을 가리키는 말이라 할 수 있다.<sup>20)</sup>

18) 황의동, 「율곡의 이기론」, 『한국의 사상가 10인 - 율곡 이이』, 예문서원, 2002, pp.153-168.

19) 『栗谷全書』, 卷9, 35-36, '答成浩原', "未發則性也 已發則情也 發而計較商量則意也, 心爲性情意之主, 故未發已發及計較商量, 皆可謂之心."

20) 금장태, 율곡의 심성론과 인간이해, 종교와 문화 제5호, 1999, p.2.

주자가 생각한 사단칠정(四端七情)과 이기(理氣)의 관계를 살펴보면, 주자는 성(性)과 정(情)을 이분하여 각기 다른 것으로 생각한다. 그리하여 성(性)으로는 인의예지(仁義禮智)의 사덕(四德)을 말하고 정(情)으로는 사단(四端)과 칠정(七情)을 말한다. 주자는 “사단(四端)은 이(理)의 발(發)이요, 칠정(七情)은 기(氣)의 발(發)이다” 라고 말함으로써 그의 철학 체계 내에서 이(理)의 발(發)인 사단은 무불선(無不善)한 것으로, 기(氣)의 발(發)인 칠정은 선악(善惡)의 동시에 존재하는 유선악(有善惡)한 것으로 이분한다.

그런데 주자가 말한 이상의 사단칠정은 이기론적(理氣論的)으로 확대 해석해보면 그 해석 여하에 따라 철학적 입장이 크게 달라질 수 있다. 퇴계는 사단과 칠정의 관계를 이기(理氣)로 해석함에 있어서 “사단은 이(理)가 발(發)하여 기(氣)가 이것을 따르는 것이요, 칠정은 기(氣)가 발(發)하여 이(理)가 이것을 타는 것이다” 라고 하여 이발(理發)과 기발(氣發)을 각각 인정하였는데, 율곡은 이러한 주장에 반대하여 이른바 ‘기(氣)가 발(發)하여 이(理)가 이것을 탄다’ 는 것은 그렇다고 할 수 있지만 ‘이(理)가 발(發)하여 기(氣)가 이것을 따르다’ 는 것도 또한 ‘기(氣)가 발(發)하여 이(理)가 이것을 탄다’ 라고 해야 옳다고 주장하여 작위성을 갖고 있는 기(氣)의 발(發)만을 인정하고, 작위성이 없는 이(理)는 직접 발(發)하는 것은 아니고 다만 기(氣)가 발(發)하는 소이(所以)가 될 뿐이라고 말한다.<sup>21)</sup>

율곡은 퇴계가 사단을 외물(外物)에 감응(感應)없이도 안에서 나온 것으로 본 주장과 달리, 사단칠정이 모두 밖으로부터의 감응에 의해 기(氣)가 발한 것이고, 그 기(氣)의 발용 근거는 이(理)라고 하였다. 그래서 율곡은 “어린아이가 우물에 빠진 것을 보고 측은한 마음이 생기는 것은 외감(外感)으로서의 기발(氣發)이고, 측은한 마음이 있을 수 있는 근본은 인(仁)으로서

21) 이종태, 율곡 이이의 심성론, 율곡학보 제5권, 1997, pp.468 - 470.

내출(內出)이요 그것이 곧 이승(理乘)이다. 만일 퇴계의 사단처럼 외감(外感)을 기다리지 않고 마음으로부터 스스로 나오는 것이라 한다면 이는 어버이가 없이도 효(孝)가 발하고, 임금이 없이도 충(忠)이 발하며, 형이 없이도 경(敬)이 발하는 것이니, 어찌 사람의 진정이겠느냐” 고 하였다. 이처럼 율곡은 외물(外物)에 감응(感應)되지 않고 스스로 발하는 정(情)이란 있을 수 없으므로, 결국 사단칠정이 모두 하나의 정(情)으로, 이는 성(性)이 기(氣)를 타고 움직인 것인 기발이승(氣發理乘)이라 하였다.<sup>22)</sup>

율곡의 인심도심설(人心道心說)은 사단칠정의 근원에 대한 우계(牛溪)의 질문에서 발단되었다. 우계는, 주자가 「中庸章句序」에서 “심(心)의 허령지각(虛靈知覺)은 하나일 뿐인데 인심(人心)과 도심(道心)이라는 두 가지 명칭이 있는 것은 어째서인가? 혹은 형기(形氣)의 사사로움에서 발생하고, 혹은 성명(性命)의 올바름에서 근원하기 때문이다.”<sup>23)</sup>라고 말한 것에 비추어 볼 때 퇴계의 호발설(互發說)이 논리적 정합성이 있다는 것이다. 이에 대해서 율곡은 인식의 근원은 기발이승일도(氣發理乘一途)일 뿐 이기호발(理氣互發)은 불합리하다고 비판하고, 인심도심은 사단칠정과 달리 이기(理氣)의 양면으로 나누어 말할 수 있다고 하였다. 따라서 율곡의 심성론의 핵심적인 문제는 형기(形氣)와 성명(性命)이라는 서로 다른 두 가지 흐름에서 발생한 인심(人心)과 도심(道心)이 어떻게 상호 전화(轉化)할 수 있는가를 설명하는 데 있다.<sup>24)</sup>

율곡은 인간의 마음은 본래 하나인데, 그것이 무엇을 소재로 하여 나온 마음인지에 따라 인심과 도심으로 구별된다 하였다. 즉 도덕적인 욕구로 나타난 마음이 도심이고, 형기 또는 신체적인 욕구에 따라 나타난 마음이 인심이다. 이는 율곡이 마음을 근본에 있어서는 하나로 보았지만, 드러난 결과

22) 이영자, 율곡철학의 특성, 율곡사상연구 5권, 2002, p.412.

23) “心之虛靈知覺一而已矣，而有人心道心之二名何如，以其或生於形氣之私，或原於性命之正”

24) 최일범, 栗谷 李珣의 心性論에 대한 연구, 퇴계학보 제128집, 2010, pp.63 - 67.

에 따라 둘로 보고 있음을 뜻한다. 그리고 그는 인심과 도심은 정(情)에서 한 걸음 더 나아가 의(義)를 겸한 마음이기 때문에 인심으로 출발해도 도심으로 끝날 수 있고, 반대로 도심으로 시작해도 인심으로 결과할 수 있다고 하여, 인심도심의 상호종시설(相互終始說)을 주장하였다.<sup>25)</sup>

이러한 율곡의 심성론(心性論)은 사단(四端)과 도심(道心)은 이(理)가 발(發)한 것이며[理發], 칠정(七情)과 인심(人心)은 기(氣)가 발(發)한 것[氣發]이라고 하여 인심(人心)과 도심(道心)의 근거를 상대적(對立的) 관점에서 해석하는 퇴계의 이기호발설(理氣互發說)과는 분명히 다른 철학체계로서, 주자학의 철학 문제를 한층 심화시킨 조선 성리학의 독특한 이론으로 평가되고 있다.<sup>26)</sup>

율곡 심성론의 특징은 사단칠정(四端七情)의 문제와 인심도심(人心道心)의 문제를 이기지묘(理氣之妙)의 구조와 기발이승(氣發理乘)으로 풀어가고 있다는 것이다. 그는 퇴계의 호발설(互發說)을 비판하면서 사단(四端)을 칠정(七情)에 포함시켜 해법을 제시하고 있다.

---

25) 황의동, 『기호유학 연구』, 도서출판 서광사, 2009, p.129.

26) 최일범, 앞의 글, p.63.

### Ⅲ. 율곡의 리더십

페티(T. A. Petti) 교수는 『경영에 있어서 도덕적 위기』라는 저서에서 영리주의 경영이론과 사회적 책임에 관한 깊은 우려와 고민을 밝혀 놓은 바 있는데, 이는 현대사회가 다변화 다가치주의화 되면서 역력하게 나타나는 현상 가운데 하나가 정치·경제·기업·인간의 조직·사회·간에 이익추구에만 관심을 가질 뿐 좀 더 원론적인 지도자로서의 경영원리와 자세에 대해서는 간과한 것이 아닌가에 초점을 둔 고민이었다.<sup>27)</sup>

개인의 욕구 충족과 무한한 물질의 풍요를 내세운 자본주의와 물질만능주의는 적자생존의 무한경쟁으로 치닫고 있다. 성과와 조직의 목표 달성 추구를 위한 리더십 이론들은 기업경영 분야와 정치 관련 분야에서 많은 연구가 진행되어 왔으나, 이제는 패러다임의 변화가 필요한 때이다.

자본주의, 개인주의에서 인본주의, 인간관계주의로 그 관점을 돌려 한국의 전통적 가치와 문화를 포용하고 있는 리더십을 찾아본다면 전통과 현대가 만나는 율곡의 리더십을 발견할 수 있다.

아래에서 서양의 리더십 이론들을 간략하게 살펴보고, 『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십은 무엇인지에 대하여 고찰하면서 서양의 리더십과 어떠한 면에서 서로 의미가 통하는지에 대하여 알아보려고 한다.

---

27) 조병두, 『논어』를 중심으로 한 지도자론 연구, 성균관대학교 유학대학원 석사학위논문, 2005, p.3.

# 1. 리더십의 개념과 이론

## 1) 리더십의 개념

리더십(leadership)에서 'lead'는 바이킹 언어에서 온 것으로 배의 방향을 잡는 사람을 의미한다. 오늘날 많은 조직에서는 리더가 조직을 올바른 목적지까지 안전하게 이끌어 갈 수 있는 ‘리더십 능력(leadership ability)을 갖춘 사람을 필요로 한다. 왜냐하면 리더십 능력을 갖춘 사람이 조직의 발전에 크게 기여하리라고 믿기 때문이다.<sup>28)</sup>

리더십의 개념은 시대에 따라서 그 연구자들의 수만큼이나 상이한 정의를 내리고 있는데 [표 1]에 정의된 내용 중 몇몇 연구자들의 개념을 살펴보면 다음과 같다.

Huse & Bouditch(1973)에 의하면 리더십은 “조직의 목표, 개인의 목표 등을 달성하기 위해 다른 사람들의 행동을 변화시키거나 그에 영향력을 미치는 노력”으로 정리하고 있으며, Stogdill(1974)은 “집단이 목표를 설정하고 그것을 성취하기 위해 집단 활동에 영향을 미치는 과정”으로 리더십을 정의하였다. Hersey & Blanchard(1982)에 따르면 리더십이란 “주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향을 미치는 과정”으로 설명하였고, Bass(1991)는 리더십을 “비전을 창출하고 선포하여 부하들을 변화시키고, 목표를 달성하도록 하는 활동”이라고 정의하였으며, Greenberg & Baron(1993)은 리더십을 “한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 다른 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정”으로 정의하였다.

---

28) 변상우, 『글로벌 리더십』, 도서출판 청람, 2014, p.4.

[표 1] 리더십의 개념\*

연구자	정의
Hemphill & Coons(1957)	집단의 활동을 공유된 하나의 목표를 향하여 집중시키려는 개인의 활동.
Tannenbaum, Weshler & Massarik(1961)	효과적인 커뮤니케이션을 활용하여 주어진 상황에서 구체화된 목표 달성을 위해서 행사되는 대인 관계적 영향력.
Huse & Bouditch(1973)	조직의 목표, 개인의 목표 등을 달성하기 위해 다른 사람들의 행동을 변화시키거나 그에 영향력을 미치는 노력.
Stogdill(1974)	집단이 목표를 설정하고 그것을 성취하기 위해 집단 활동에 영향을 미치는 과정.
Katz & Kahn(1978)	조직의 일상적 명령을 수행하는 것 이상의 결과를 가져올 수 있게 하는 영향력.
Hersey & Blanchard(1982)	주어진 상황에서 목표를 달성하기 위해 개인이나 집단의 행동에 영향력을 행사하는 과정.
Conger & Kanungo(1988)	특정 목표를 달성하기 위하여 특정 인물이 다른 사람들에게 영향력을 미치는 과정.
Bass(1991)	비전을 창출하고 선포하여 부하들을 변화시키고, 부하들이 목표를 달성하도록 하는 활동.
Greenberg & Baron(1993)	한 사람이 집단이나 조직의 정해진 목표의 달성을 위해 다른 집단 구성원에게 영향을 미치는 과정
Bartol(1994)	조직 목적의 달성을 위해 타인들에게 영향을 미치는 과정

\*자료 : 안병진(2013)에서 재구성<sup>29)</sup>

29) 안병진, 상사의 리더십 유형이 조직 유효성과 직무성과 미치는 영향, 동국대학교 대학원 박사학위논문, 2013, p.7.

이상의 다양한 관점의 리더십에 대한 정의를 종합해 보면 리더십이란 ‘공동목표를 달성하기 위하여 한 개인이 집단의 성원들에게 영향력을 미치는 과정’으로 정의할 수 있다.<sup>30)</sup>

## 2) 리더십 이론

리더십에 관한 연구는 시대적 상황이나 연구자의 학문적 배경 및 리더십 개념에 따라 다양하게 다루어져 왔으며, 현재 모든 조직에서 관심 있는 주제라 해도 과언이 아닐 것이다.

전통적 리더십 이론들은 개인적인 특성과 자질에 초점을 맞추어 리더의 특성과 자질이 리더십의 유효성에 어떠한 영향을 미치는지를 밝히는 것을 중심으로 한 특성 이론(Bennis, 1976; Berman and Miner, 1985)과 리더의 행동 유형에 따른 조직 유효성의 관련성에 초점을 두고 리더의 행동뿐만 아니라 부하의 반응에 관심을 두고 양자의 상호작용에 대해 연구하여 리더가 여러 상황에서 실제로 행하는 행위에 중심을 둔 행동 이론(Hemphill & Coons, 1957; Fleishman & Harris, 1962; Blake & Mouton, 1984)을 중심으로 발전되어 왔다.

리더십 특성 이론이나 행동 이론 연구는 경영관리에 필요한 이상적 리더십 형태를 발견하려고 하였지만 모든 상황에 적합한 유일한 리더십 유형을 발견하는 데에 한계점을 나타내었다. 따라서 1960년대 이후 리더십 연구는 어떤 상황에서도나 유효한 최선의 유형을 부정하고, 리더십의 유효성을 상황과 연결시켜 리더십의 유효성에 영향을 미치는 부하와 리더십 환경, 이들 간의 상호작용 등을 총체적으로 연구하는 상황 이론(Hersey and Blanchard, 1969; Fielder, 1967; Vroom and Yetton, 1973; House, 1977)을 중심으로

---

30) 변상우, 앞의 책, p.5.

연구되었다. 31)

[표 2] 리더십 이론의 발전 과정

구 분	리더십 이론	연구 모형	특 징
전통적 리더십 이론	특성 이론 (1930~1950)	리더와 비리더의 구별	성공적인 리더의 지능, 성격 및 신체적 특징
	행동 이론 (1950~1960)	효율적인 리더의 행동 유형	리더십의 가장 중요한 측면은 리더의 특성이 아니라 리더가 실제로 하는 행동임.
	상황 이론 (1960~1980)	효율적 리더십에 작용하는 환경적 상황 요소	리더의 유효성은 리더의 유형 뿐만 아니라 리더십 환경을 이루는 상황에 의해 결정됨.
현대적 리더십 이론	1980년대 초반 이후	리더십에 대한 패러다임의 변화	리더는 비전을 지녀야 하며 부하에게 강한 정서적 반응을 이끌어 내야 함.

자료 : 안병진(2013)에서 재구성<sup>32)</sup>

1980년대 들어서면서 새로운 리더십 이론들이 발표되기 시작하면서 리더십에 대한 새로운 접근이 시도되었다. 새로운 리더십이 등장하게 된 원인은 조직 내외적 환경의 변화와 전통적 리더십의 한계 때문이다.<sup>33)</sup> 현대적 리더십 이론들은 앞서 언급한 특성 이론, 행동 이론, 상황 이론과 같은 전통적 리더십 이론과 달리 패러다임이 변하고 있는데 아래에서는 현대적 리더십 이론들 중 변혁적 리더십, 셀프 리더십, 감성 리더십, 윤리 리더십, 서번트 리더십에 대해서 간략히 살펴보고자 한다.

31) 안병진, 앞의 글, pp.8 - 9.

32) 안병진, 앞의 글, p.10.

33) 김재득, 『리더십』, 대영문화사, 2008, p.31.

## (1) 변혁적 리더십

변혁적 리더십은 정치사회학자인 Burns(1978)의 저서인 『Leadership』을 통해 시작되었다. Burns는 그의 저서에서 리더와 부하의 역할을 연결시키려고 시도하였다. 그는 리더에 대하여 기술하기를 “리더란 부하와 리더의 목표를 보다 더 효과적으로 도달할 수 있도록 부하의 동기를 자극하는 사람”이라고 하였다.<sup>34)</sup>

변혁적 리더십은 장기적 효과와 가치의 창조에 중점을 두어 부하에게 단순히 복종을 요구하는 것이 아니라 부하의 신념, 욕구, 가치를 바꾸고 틀 자체를 변화시켜 새로운 기회를 창출하려고 하는 리더십이다.<sup>35)</sup>

이러한 변혁적 리더십은 거래적 리더십과 대비되는 이론으로 리더와 부하 간의 기계적 관계, 즉 교환에 중점을 둔 전통적 이론과는 다른 관점에서 접근하고 있다.

변혁적 리더십 이론의 핵심은 장기적인 목표, 구성원의 가치관, 윤리, 행동규범 등을 통해 조직과 구성원을 변화시키자는 것으로, 리더십의 전통이론인 특성 이론, 행동 이론, 상황 이론 등을 종합적으로 반영한다. 리더가 리더로서 자질을 갖추고, 올바른 상황판단을 통해 조직과 구성원이 지향해야 할 방향을 제시하여 실행에 옮기는 실천적 노력을 중시한다. 일반적으로 우리가 볼 수 있는 변혁적 리더십의 예를 들면 더 높은 수준의 공정성과 윤리성을 조직 내에 확산하기 위하여 조직의 가치관을 만들거나 변화시켜 리더와 구성원 모두가 더 강력하고 보다 높은 수준의 도덕성을 확보하는 것이다.<sup>36)</sup>

---

34) 변상우, 앞의 책, p.296.

35) 남기일, 프로축구 지도자의 리더십 유형에 따른 조직 유효성 결정요인에 관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2009, p.27.

36) 윤종성, 『리더십 입문서』, 시간의 물레, 2013, p.110.

## (2) 셀프 리더십

셀프 리더십은 개인이 스스로 목표한 바를 이루기 위하여, 행동과 생각을 통제하는 것이다. 즉 셀프 리더십은 스스로 동기부여 할 수 있는 행동을 발견하여 시도하고 긍정적이고 건설적인 마음을 가지고 일에 임할 수 있도록 생각을 변화시키는 것이다.<sup>37)</sup>

사회가 변화하면서 조직구성원들의 자발적인 노력과 조직에 대한 열정을 이끌어내기 위해서는 조직구성원이 다른 사람뿐만 아니라 자기 자신에게도 영향을 줄 수 있는 새로운 관점이 바로 셀프 리더십(self leadership)이다.

여기서 셀프(self)의 의미는 ‘자아’의 개념으로 이해할 수 있는데, 이는 인간 내부의 기본적인 성향인 ‘자율성’을 강조한 것으로서, 타율적인 성향에서의 리더십이 아니라 점을 강조하는 것이다. 이러한 셀프 리더십은 타고난 것이 아니라 학습을 통해 얻어질 수 있는 것으로서, 모든 사람은 누구나 유능한 셀프 리더는 아닐지라도 어느 정도는 셀프 리더십을 발휘 하게 되며, 이것은 추종자들에게 해당된다.

셀프 리더십은 과업이나 직무를 수행하기 위해 필요한 자기주도와 자기 동기부여를 이루기 위해 스스로 자신에게 영향력을 행사하는 과정으로 자신의 개인적인 목적을 달성하는 데 스스로 동기를 부여할 수 있도록 자신의 틀을 개발하는 것이 중요하다(Manz & Sims, 2001). 즉 리더가 부하에게 영향을 미치는 일반적인 리더십과는 달리 자기가 자기 스스로에게 영향력을 미치는 과정이 바로 셀프 리더십이다.<sup>38)</sup> 셀프 리더십은 우리 스스로 자신을 이끌어 참된 자신의 리더가 되는 것을 실현시키는 것이다.<sup>39)</sup>

---

37) 윤지민, 성인의 셀프 리더십에 영향을 미치는 개인적 특성, 중앙대학교 대학원 석사학위논문, 2011, p.9.

38) 변상우, 앞의 책, p.400.

39) 김재득, 앞의 책, p.130.

### (3) 감성 리더십

Goleman, Boyatzis, and McKee(2002)는 감성지능이 리더십 유효성에 중요한 요소라고 주장하며, 특히 팀을 이끄는 리더에게는 더욱 중요하다고 주장하였다. 그러면서 이들은 감성의 리더십이라는 저서에서 “감성지능은 IQ나 전문적인 기술보다는 두 배 이상 중요하고, 조직의 상위계층으로 가면 갈수록 감성지능이 더욱 중요하다” 라고 말한다.<sup>40)</sup>

감성 리더십이란 대니얼 골먼(Daniel Goleman, 2002)이 주장한 것으로 리더 스스로 자신의 내면을 파악하고, 구성원의 감성을 이해하고 배려함과 동시에 자연스럽게 조직 구성원들과 관계를 형성하여 조직의 감성 역량을 높여 나가는 리더십을 말한다. 최근 조직 구성원들이 느끼는 감성을 이해하고 이들과 긍정적인 관계를 유지하는 감성 리더십의 중요성이 부각되고 있다.

감성 리더십은 자기통제, 신뢰구축, 개별적 관심과 배려, 긍정적 집단감성 형성의 4단계를 거쳐 구축되며, 결과적으로 구성원의 협력을 이끌어내고 새로운 방식으로 문제 해결을 촉진할 수 있는 리더십이라 볼 수 있다.<sup>41)</sup>

공감 능력이 사람을 부른다는 마거릿 대처의 말처럼 감성 리더십은 우선 리더 스스로가 자신의 내면을 깊이 있게 성찰하는 데서부터 시작한다. 감성 리더십은 부하 사원의 감성 및 니즈(needs)를 이해하고 배려함과 동시에 서로가 함께 추구해 가야할 지향점으로 ‘공동의 선’을 찾아 이를 향해 자연스럽게 구성원들을 이끌 수 있는 능력이다. 대표적인 예로는 노자의 『도덕경』에서 밝히고 있는 최고의 지도자나 『좋은 기업을 넘어 위대한 기업으로』의 저자인 짐 콜린스가 강조한 ‘5단계’ 리더를 살펴보면 쉽게 이해할 수 있다.

이와 반대로 감성 능력이 부족한 리더의 공통된 특징을 보면, 우선 대부

---

40) 이석열, 교장의 감성리더십 진단척도 개발, 교육행정학연구 제24집, 2006, p.55.

41) 윤종성, 앞의 책, p.124.

분이 타인을 이해하고 배려하기보다 자신의 입장과 이익에 몰두하는 경향이 있다.<sup>42)</sup>

#### (4) 윤리 리더십

Schumann(2001)은 윤리적 리더십이란 “리더는 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며, 의사소통을 강화하고, 의사결정을 통하여 부하직원으로 하여금 적합한 행동을 하도록 촉진하는 것” 이라고 하였다. 따라서 윤리적 리더는 구성원들에게 정직성, 공정성, 배려, 솔직함, 겸손함, 공정함과 같은 윤리적 행동을 실천하는 모델로서의 역할을 수행하며 그에 따른 보상과 규제를 통하여 조직전체가 원칙에 부합하는 도덕적인 선택을 하도록 유도하는 역할을 한다.

Trevino, Brown & Hartman(2003)은 윤리적 리더십이란 “리더가 기업경영에 대한 윤리적 비전과 목표를 제시하고, 경영과정에서 윤리적 합리성을 추구하는 것” 이라고 하였다. 따라서 리더는 윤리적 가치에 대한 구성원과의 공유와 상호작용, 그리고 투명성에 대한 일관된 경향 등을 통해 도덕적 조직을 창출해 나가게 된다.<sup>43)</sup>

윤리란 개인이나 사회가 바람직하고 적절하다고 생각하는 가치나 도덕성이라고 할 수 있다. 윤리는 크게 두 가지로 접근할 수 있는데 하나는 리더의 행위에 관한 이론이며 다른 하나는 리더의 자질에 대한 이론이다.<sup>44)</sup>

Northhouse(2001)는 학자에 따라 윤리적 리더십 이론에 대하여 다양한 차이점이 있지만, 크게 리더의 자질(leader's character)에 대한 측면과 리더의 행위(leader's conduct)에 대한 측면으로 구분될 수 있다고 설명하고 있

---

42) 김재득, 앞의 책, pp.119 - 120.

43) 변상우, 앞의 책, p.375.

44) 윤종성, 앞의 책, p.121.

다. Brown et al(2005)은 윤리적 리더십이란 구성원들에게 롤 모델이 되며, 직속상사의 윤리적 행동과 의사결정을 강조하고 관리하는 정도로 볼 수 있다고 하였다.<sup>45)</sup>

### (5) 서번트 리더십

서번트 리더십(servant leadership)은 서로 상반된 개념으로 서번트(servant)와 리더(leader)가 합쳐진 것이다. 리더는 구성원들의 성장을 도우며 팀웍(team-work)과 공동체를 형성하는 리더십이다.<sup>46)</sup>

서번트 리더십은 1977년 AT & T에서 경영관련 교육과 훈련을 담당했던 로버트 그린리프(Robert K. Greenleaf)가 저술한 『서번트 리더십』(Servant Leadership)에서 처음으로 제시하였다.

그린리프에 의하면 ‘서번트 리더십’은 타인을 위해, 타인을 섬기는 봉사에 초점을 두었다. 리더는 종업원 및 고객을 우선적으로 섬기고 그들과의 커뮤니티를 우선적으로 여기고, 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 타인을 섬기는 봉사의 리더십이라고 정의하였다.

그린리프에 따르면 그의 서번트 리더십의 기본 아이디어는 헤르만 헤세(Hermann Hesse)의 작품인 『동방으로의 여행』(Journey to the East)으로부터 얻었다고 한다. 이 소설은 여러 사람이 여행을 하는데 그 일행 중 허드렛일을 하는 레오(Leo)라는 인물에 초점을 맞추고 있다. 레오라는 사람은 매우 특이한 존재로 여행 중에 모든 어렵고 힘든 허드렛일을 스스로 묵묵히 맡아서 했다. 그런 레오가 여행 중에 사라지기 전까지는 모든 일이 잘 진행되어갔지만 레오가 갑자기 사라지고 난 이후로 일행은 대혼란에 빠지게 되

---

45) 김인주, 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향, 울산대학교 경영대학원 석사학위논문, 2013, p.3.

46) 이영석, 서번트 리더십의 특성 및 적용방안에 대한 연구, 동의대학교 대학원 석사학위논문, 2010, p.9.

었다.

지금까지 여행의 모든 것을 도맡아 해왔던 레오 없이는 일행들은 여행을 계속할 수 없게 되어 결국 각자 뿔뿔이 흩어져 결국 여행은 중단되고 말았다. 사람들은 레오가 없어지고 난 뒤 비로소 그가 없이는 아무것도 할 수 없다는 사실을 깨닫게 되었고, 그 중 한 사람이 레오를 찾아 몇 년을 헤맨 끝에 마침내 만나게 되었고 그들은 함께 여행을 후원한 교단에 갔다. 거기서 놀라운 사실을 알게 되었다. 그저 심부름꾼인줄로만 알았던 레오가 그 교단의 책임자인 동시에 정신적 지도자이며, 훌륭한 리더라는 사실을 알게 되었다. 이러한 일련의 레오의 행동을 볼 때 그는 서번트 리더의 전형적인 인물이라고 할 수 있다.<sup>47)</sup>

이후 서번트 리더십을 연구한 학자들도 Greenleaf의 정의에서 그다지 벗어나지 않았다. 대표적으로 Senge(1995)는 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 정의하였으며, Sims(1997)는 부하의 존엄성과 가치를 존중하고 그들의 창조적인 역량을 일깨워주는 것이라고 정의하였다. 그리고 Spears(1995)도 유사하게 서번트 리더십을 모든 사람의 존엄성과 가치에 대한 믿음, 리더의 권력은 부하로부터 기인한다는 민주적인 원칙에 입각한 리더십이라고 표현하였다.<sup>48)</sup>

---

47) 변상우, 앞의 책, p.470.

48) 권우덕, 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 서울시립대학교 대학원 박사학위논문, 2010, p.40.

## 2. 『격몽요결』을 통해 본 율곡의 리더십

### 1) 『격몽요결』의 구성

『격몽요결』은 1577년(선조 10) 율곡이 42세 때 해주(海州) 석담(石潭)에서 저술한 것으로 2권 1책으로 되어 있다.

율곡은 그가 학생들을 가르친 경험과 교육철학적인 사상을 바탕으로 초학자들을 위하여 이 책을 저술하였는데, 단지 사변적으로 쓰여진 것이 아닌 구체적이고 실천적인 그의 철학이 잘 담겨 있다.

이 책은 인조대에 재차 간행되어 전국에 배포되어 전국 향교의 교재로 지정되었으며, 효종, 숙종, 영조, 순조, 고종대에 이르기까지 수차례 간행되어 유통되었다. 특히 정조대에는 영구 보존하기 위해 어제각(御制閣)을 지어 수초본을 보관토록 하는 등 초학자뿐만 아니라 유학자 및 군왕들의 교육서로 읽혀졌던 고전이였다.

구성체제는 서문과 본문 10장, 그리고 부록으로 되어 있다.

먼저 서문에서는 저술동기와 목적을 밝히고, 학문의 의의와 중요성에 대해서 다음과 같이 말하고 있다. “사람이 세상에 태어나 살아가는데 있어, 공부를 하지 않으면 이로써 사람다운 사람이 될 수 없다”<sup>49)</sup>, “한갓 배우지 않은 사람은 마음이 사욕(私慾)에 막히고 학식과 견문이 분명치 않다. 그러므로 반드시 책을 읽고 이치를 연구해서 이로써 마땅히 행해야 할 길을 밝혀야 하나니, 그러한 후에야 학문의 바름을 얻어 깊은 경지에 다다르고 실천하는 것이 중용(中庸)을 얻는 것이다.”<sup>50)</sup> 학문이 이상하고 별다른 것이 아니라 일상생활에 있음을, 실천하는 것임을 강조하고 있다.

49) 『擊蒙要訣』, 序, “人生斯世, 非學問, 無以爲人”

50) 『擊蒙要訣』, 序, “但不學之人, 心地茅塞, 識見茫昧, 故必須讀書窮理, 以明當行之路然後, 造詣得正, 而踐履得中矣”

본문은 10장으로 구성되어 있다.

입지장(立志章), 혁구습장(革舊習章), 지신장(持身章), 독서장(讀書章)은 학문하는 사람이라는 개인에게 해당되는 바른 몸가짐을 설명해 놓았다. 즉, 학문에 입문하기 전에 자신의 뜻을 세우고, 낡은 옛 관습을 버리고, 자신의 몸가짐을 바르게 해야 함을 강조하고 있다. 또 학문의 방법으로 읽어야 할 책의 순서들을 소개해 놓고 있다.

이어서 사친장(事親章), 상제장(喪制章), 제례장(祭禮章), 거가장(居家章)에서는 자신의 몸가짐을 바로 세운 후, 가정 생활에 대하여 설명하고 있다. 특히, 가정 내에서 효(孝)를 행해야 함과 조상을 모시는 일을 강조하고 있다.

이어서 접인장(接人章), 처세장(處世章)에서는 가정을 떠나 지방사회에서 처신해야 할 예(禮)와 관직에 있을 때 염두에 두어야 하는 것들에 대하여 설명해 주고 있다.

이와 같은 본문의 내용은 개인의 생활 자세와 가족, 이웃 간의 인간관계의 기본자세 및 윤리를 형상화한 것이라 할 수 있다.

끝으로, 부록에는 사당도, 설찬도, 시제도, 제의초로 출입의, 참례의, 천현의, 고사의, 시제의, 기제의, 묘제의, 상복중행제의가 있는데 이것들은 대체로 조상에 대해, 특히 조상의 신주를 모시고 있는 사당에 대해 예를 갖추어 설명하고 있다.<sup>51)</sup>

책의 내용을 살펴보면 본문 10개의 장이 개개의 장으로 구분되어 있으나 다음 [표 3]과 같이 세 개의 영역으로 분류하여 볼 수 있다.

먼저 개인영역으로 입지장·혁구습장·지신장·독서장을 들 수 있고, 다음으로 가정영역에는 사친장·상제장·제례장·거가장을 들 수 있으며, 마지막으로 사회영역으로 접인장·처세장을 들 수 있다.

---

51) 권미자, 이이의 격몽요결 편찬과 그 의의, 율곡사상연구 제3집, 1997, p.542.

[표 3] 격몽요결의 구성 및 영역별 분류

구 분	내 용		영역별 분류
서	저술동기와 목적		
본 문	입지장(제1장) 혁구습장(제2장) 지신장(제3장) 독서장(제4장)	먼저 뜻을 세우고 정진 낡은 습관을 고침 배우는 자의 자세 배움의 방법	개인영역
	사친장(제5장) 상제장(제6장) 제례장(제7장) 거가장(제8장)	부모를 섬기는 법 장례에 관한 절차와 법도 제사를 모시는 절차와 예절 가정 경영과 예절	가정영역
	접인장(제9장) 처세장(제10장)	사람을 대하는 자세와 대인관계 처세에 대한 지침과 공직관	사회영역
부 록	사당도(祠堂圖) 설찬도(說饌圖) 시제도(時祭圖) 제의초(祭儀抄)	조상을 모시고, 그에 대한 예절	

## 2) 『격몽요결』의 내용에 나타난 율곡의 리더십

『격몽요결』의 본문 내용 중 개인영역의 입지장(立志章), 혁구습장(革舊習章), 지신장(持身章), 독서장(讀書章)에서 살펴 본 율곡의 리더십으로 ‘자기완성 리더십’을, 가정영역의 사친장(事親章), 거가장(居家章)에서 살펴 본 율곡의 리더십으로 ‘예 리더십’을, 그리고 사회영역의 접인장(接人章), 처세장(處世章)에서 살펴 본 율곡의 리더십으로 ‘봉사 리더십’에 대하여 각장의 본문 내용과 함께 살펴보고자 한다. 상제장(喪制章)과 제례장(祭禮章) 부분은 본 연구에서 제외하고자 한다.

### (1) 개인영역에서의 ‘자기완성’ 리더십

#### ① 입지장(立志章)

율곡은 학문을 시작하는 첫 번째 단계로서 ‘뜻을 세우는 일(立志)’ 다시 말해서 ‘비전’의 중요성에 대하여 여러 차례 언급하고 있다.

주자 이래로 퇴계를 거쳐 율곡에 이르기까지 뜻을 세워 지향하는 최종목표는 성인(聖人)이었다. 이들은 모두 입지(立志)를 성인이라는 도덕적 가치의 궁극적 실현으로 가는 관문으로 언급하고 있지만, 입지의 중요성에 대한 율곡의 강조는 주자나 퇴계의 것보다 근본적이며 지속적이다.<sup>52)</sup>

율곡은 앞으로 걸어 나갈 인생의 이정표를 정립하고 그 목표를 실천하기 위한 방법과 스스로 경계하는 글을 지어 좌우명으로 삼았던 『자경문』을 비롯하여 『성학집요』, 『격몽요결』, 『학교모범』 등 모든 글 첫머리에 입지(立志)를 계속 강조하였고, 성인(聖人)에 이를 수 있는 그 출발점이 입지임을 분명히 하고 있다.

52) 최광규, 율곡 이이의 입지에 관한 연구, 연세대학교 대학원 석사학위논문, 2006, p.17.

“처음 학문을 배우려는 사람은 무엇보다도 우선 학문을 하는 중국적인 목적에 대하여 마음가짐을 확고히 세워야 한다. 나도 꼭 훌륭한 성인(聖人)이 되어야겠다고 마음속에 기약하고, 조금이라도 자신을 작게 여기어 그것을 핑계 삼아 물러서고 미루려는 생각을 가져서는 안 된다.” 53)

성인(聖人)이란 자신의 본성(氣)을 극복하고 하늘의 이치에 다가간 사람을 말하며, 이상적이고 모범적인 인격의 실현, 즉 자기완성을 이룬 사람이라고 말할 수 있다. 결국 학문의 목적은 이상적 인간상인 성인이 되기 위한 것이며, 거기에는 반드시 실천이 동반되어야 한다. 이러한 자기완성은 실현 불가능한 것이 아니라 누구나 노력하면 가능한 것으로 율곡은 말하고 있다.

그러나 모든 사람들이 성인이 될 수 있음에도 어떤 사람들은 성인이 되고, 어떤 사람들은 평범한 사람이 되는 이유에 대해서 율곡은 아래와 같이 언급하고 있다.

“마땅히 항상 스스로 분발하여 말하기를 “사람의 본성은 본래 선하여 옛 날이나 지금이나 지혜롭거나 어리석거나의 차이가 없거늘, 성인(聖人)은 무슨 까닭으로 홀로 성인이 되고, 나는 무슨 까닭으로 홀로 평범한 사람이 되었는가. 이는 진실로 뜻을 세우지 못하고, 아는 것이 분명치 못하며, 행실이 독실하지 못함에서 말미암은 것일 뿐이다. 뜻을 세우는 것과, 아는 것을 분명히 하고 행실을 독실하게 하는 것은 모두 나에게 달려 있으니, 어찌 다른 데서 구하겠는가 “54)

율곡은 범인과 성인의 차이는 기질적(氣質的)인 것에 의해서 발생하며, 범인이 성인이 되지 못하는 이유는 본래의 선한 본성이 제대로 드러나지 못

53) 『擊蒙要訣』, 立志章, “初學, 先須立志, 必以聖人自期, 不可有一毫自小退託之念”

54) 『擊蒙要訣』, 立志章, “當常自奮發曰, 人性本善, 無古今智愚之殊, 聖人何故獨爲聖, 人我則何故獨爲衆人耶, 良由志不立知不明行不篤耳, 志之立知之明行之篤, 皆在我耳, 豈可他求哉”

하는데 있다고 본다.

아울러 성인이 되는 방법도 함께 제시하고 있는데, 먼저 성인이 되고자하는 뜻을 세우고[志之立], 다음으로 궁리(窮理)로서 아는 것을 밝게 하고[知之明], 그리고 실천적 수신(修身)으로서 행실을 독실하게 하면[行之篤] 자기완성을 이룰 수 있다고 말한다. 이 모든 것은 자신에게 달려 있음을 강조하고 있으며, 자기완성에 도달하기 위한 수기(修己)의 과정이 학문의 내용이며, 자기완성을 이루는 것이 학문의 목표인 것이다.

율곡 성학(聖學)의 첫 단추는 비전[立志]을 확고히 세우는 일이며, 자기완성을 이루기 위한 출발점인 것이다.

입지장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 4]와 같다.

[표 4] 입지장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	개인영역	입지장 (立志章)	비전	자기완성 리더십

## ② 혁구습장(革舊習章)

율곡은 뜻을 세웠는데도 불구하고 학문에 진보가 없는 이유에 대하여 다음과 같이 말하고 있다.

“사람이 비록 학문에 뜻이 있어도 용맹스럽게 앞으로 나아가 성취할 수 없음을 옛 습관이 방해함이 있어서이다.” 55)

55) 『擊蒙要訣』, 革舊習章, “人雖有志於學, 而不能勇往直前, 以有所成就者, 舊習有以沮敗之也”

즉, 구습에 얽매어 바른 길로 가지 못하고 옛 습관에서 헤어나지 못하기 때문이라고 진단하였다.

‘세 살 버릇 여든까지 간다.’ 라는 속담에서 보듯 습관이 인간행동에 미치는 바가 얼마나 큰지를 단적으로 말하는 예(例)일 것이다.

아리스토텔레스는 『니코마코스 윤리학』에서 좋은 사람이 되는 것과 관련하여 습관의 힘이 매우 중요하다고 생각했다. 잘못된 습관을 그대로 두어서는 좋은 사람이 결코 될 수가 없다는 것이다.

빌 게이츠와 워렌 버핏은 『성공을 말하다』에서 "원래 습관의 족쇄란 너무도 가벼워서 처음에는 느낌조차 없다가도, 시간이 흐를수록 점점 무거워져 결국에는 단단해진다"56)라고 습관의 힘에 대하여 강조하고 있다.

울곡은 구습, 즉 잘못된 습관들 가운데 8가지를 열거하면서, 만약 뜻을 격려하여 구습을 아주 끊어버리지 아니한다면 끝내 학문의 바탕은 마련되지 않을 것이라고 말한다.

“첫째, 뜻을 게을리 하고 그 몸가짐을 함부로 하고, 다만 편히 지낼 것만 생각하고 구속되기를 몹시 싫어하는 것.

둘째, 항상 돌아다닐 생각만 하고 조용히 안정하지 못하며, 분주히 드나들며 떠들면서 세월을 보내는 것.

셋째, 같은 것은 즐기고 다른 것은 미워하여, 속된 데로 빠져들었다가 좀 신칙해 보자니 무리와 어긋날까 두려워지는 것.

넷째, 글을 꾸미기를 좋아하여 세상에서 칭찬받기를 좋아하며, 경진의 글을 따다 문장을 화려하게 꾸미는 것.

다섯째, 편지글을 짓고 거문고 타고 술 마시는 것을 일삼으며 일 없이 세월을 보내면서도 스스로는 깨끗한 운치라 여기는 것.

여섯째, 한가한 사람들을 모아 놓고 바둑이나 장기 두기를 즐기며 종일토

---

56) 빌게이츠 & 워렌 버핏 지음, 김광수 옮김, 『성공을 말하다』, 월북, 2004, p.32.

록 배불리 먹을 것을 다투는 데만 쓰는 것.

일곱째, 부귀를 부러워하고 빈천을 싫어하여 나쁜 옷 입고 거친 음식 먹는 것을 수치스럽게 여기는 것.

여덟째, 기욕(嗜慾)을 절제하지 못하여, 금전의 이익과 노래와 여색을 꿀 것처럼 달게 여기는 것.” 57)

울곡은 구습들 중에서 일부를 열거하면서 이러한 습관이 사람들로 하여금 뜻을 견고하게 하지 못하고, 행실을 믿음에 깊고 진실 되게 하지 못하게 하여 오늘 한 바를 다음 날에 고치기 어렵게 하고, 아침에 그 행실을 후회했다가 저녁에는 이미 다시 그런 것을 저지르게 된다고 말한다.

이에 대한 처방으로 구습을 터럭 끝만한 줄기도 남김 없게 마음을 깨끗이 씻고 그러고도 때때로 늘 맹렬히 반성하기를 힘쓰라고 울곡은 권한다.

혁구습은 단지 잘못된 습관만을 고치는 소극적인 자세가 아니라 자기로부터의 혁신을 의미하는 개혁의 과정이다. 다시 말해서 나비가 유생(幼生)에서 성체(成體)로 변할 때에 모양이나 기관, 생태가 유생일 때와는 전혀 다른 성체로 변화하는 것처럼 혁구습이란 자기혁신을 의미한다.

혁구습장에서 살펴본 울곡 리더십 구성요소는 다음 [표 5]와 같다.

[표 5] 혁구습장에서 살펴본 울곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	울곡 리더십
격몽요결	개인영역	혁구습장 (革舊習章)	자기혁신	자기완성 리더십

57) 『擊蒙要訣』, 革舊習章, “其一。惰其心志, 放其儀形, 只思暇逸, 深厭拘束, 其二。常思動作, 不能守靜, 紛紜出入, 打話度日, 其三。喜同惡異, 汨於流俗, 稍欲修飭, 恐乖於衆, 其四。好以文辭, 取譽於時, 剽竊經傳, 以飾浮藻, 其五。工於筆札, 業於琴酒, 優游卒歲, 自謂清致, 其六。好聚閒人, 圍棋局戲, 飽食終日, 只資爭競, 其七。歆羨富貴, 厭薄貧賤, 惡衣惡食, 深以爲恥, 其八。嗜慾無節, 不能斷制, 貨利聲色, 其味如蔗”

### ③ 지신장(持身章)

율곡은 뜻을 세운 후 낡은 습관을 버린 다음에는 몸가짐을 예의에 맞게 유지해 나가야 한다고 말한다. 배우는 사람은 정성스럽게 도를 행해야 하고 세속의 자질구레한 잡된 일에 자신을 어지럽혀서는 안 된다고 하였다. 몸과 마음을 조심하는 데는 구용(九容)으로 하고, 학문을 하는 데는 구사(九思)로 교훈을 삼아야 한다고 구용과 구사에 대하여 아래와 같이 언급하였다.

“구용(九容)이라는 것은, 걸음걸이는 무겁게 하라.[足容重] 거동을 가볍게 하지 말라. 만약 어른 앞을 지나갈 적에는 여기에 구애되지 않아야 한다. 손가짐을 공손히 하라.[手容恭] 손은 아무렇게나 놓아두어서는 안 된다. 일이 없을 때는 단정히 모으고 함부로 움직여서는 안 된다. 눈 모양은 단정히 하라.[目容端] 눈을 바르게 두어야 하고 흘려보거나 간사하게 보지 말아야 한다. 입은 가만히 다물라.[口容止] 말을 하거나 음식을 먹을 때를 제외하고는 항상 움직이지 말아야 한다. 말소리는 조용히 하라.[聲容靜] 소리와 기운을 잘 가다듬어야 하며 재채기나 가래 등의 잡소리를 내지 말아야 한다. 머리 모양은 항상 똑바로 두라.[頭容直] 머리를 항상 곧게 하고 몸을 반듯이 세워야 하며 한쪽으로 기울이거나 비스듬하게 하지 말아야 한다. 숨쉬기를 정숙히 하라.[氣容肅] 숨쉬기를 잘 조절하고 소리를 내서는 안 된다. 설 때는 덕스럽게 하라.[立容德] 한쪽으로 비틀어지게 서지 말고 똑바로 서서 덕스러운 기상이 있어야 한다. 얼굴 모습은 장엄하게 하라.[色容莊]”<sup>58)</sup>

“구사(九思)라는 것은, 밝게 보기를 생각할 것.[視思明] 보는 데 가려짐이 없으면 환하여 보이지 않는 것이 없다. 총명하게 듣기를 생각할 것.[聽思

58) 『擊蒙要訣』, 持身章, “九容者, 足容重(不輕舉也, 若趨于尊長之前, 則不可拘此) 手容恭(手無慢弛, 無事則當端拱, 不妄動) 目容端(定其眼睫, 視瞻當正, 不可流眇邪睞) 口容止(非言語飲食之時, 則口常不動) 聲容靜(當整攝形氣, 不可出噦咳等雜聲, 頭容直, 當正頭直身, 不可傾回偏倚) 氣容肅(當調和鼻息, 不可使有聲氣) 立容德(中立不倚, 儼然有德之氣像) 色容莊(顏色整齊, 無怠慢之氣)”

聰] 듣는 데 막힘이 없다면 분명하여 듣지 못하는 것이 없다. 안색은 온화하게 하기를 생각할 것.[色思溫] 안색은 온화하게 하여 노한 기색이 없음이다. 모습은 공손히 할 것.[貌思恭] 몸에 단정하지 않은 데가 없는 것이다. 말하는 데는 충(忠)을 생각할 것.[言思忠] 한마디 말을 하더라도 충신(忠信)하지 않음이 없음이다. 일하는 데는 경건하게 할 것을 생각할 것.[事思敬] 한 가지 일이라도 경건하게 하지 않음이 없음이다. 의문이 있을 때는 묻기를 생각할 것.[疑思問] 마음에 의심나는 것이 있으면 선각에게 나아가 아낌없이 모르는 것을 묻는다. 분할 때에는 어려움이 닥칠 것을 생각할 것.[忿思難] 성이 나거든 잘 다스려 이성으로 억제하여야 한다. 이득을 얻으면 의에 합당한지를 생각할 것.[見得思義] 재물을 보거든 의리인지 이익인지를 분명히 가려 의에 합당한 연후에 취해야 한다는 것” 59)

또한 수신(修身)하는 요점으로 예가 아니거든 보지 말며,[非禮勿視] 예가 아니거든 듣지도 말며,[非禮勿聽] 예가 아니거든 말하지 말며,[非禮勿言] 예가 아니거든 움직이지 말 것[非禮勿動]을 행하라고 말한다. 이것은 예(禮)로서 외면을 제어하여 내면을 함양하는 것으로, 예(禮)를 실천의 기준으로 삼아 힘써 행함을 말하는 것이다.

학문을 한다는 것은 일상 생활하고 있는 가운데에 있는 것이며, 자신의 사사로운 욕심을 누르고 자기 자신을 이기(克己)는 공부가 가장 일상생활에 요긴한 것이라고 말하고 있다.

아울러 수신(修身)하는 방법으로 다음과 같이 말하고 있다.

“항상 마음을 바르게 하여 품행을 닦음으로써 근본을 삼고, 세상의 이치를 깊이 연구함으로써 선을 밝히고, 힘써 행함으로써 그 진실을 실천해야

59) 『擊蒙要訣』, 持身章, “所謂九思者, 視思明(視無所蔽, 則明無不見) 聽思聰(聽無所壅, 則聰無不聞) 色思溫(容色和舒, 無忿厲之氣) 貌思恭(一身儀形, 無不端莊) 言思忠(一言之發, 無不忠信) 事思敬(一事之作, 無不敬慎) 疑思問(有疑于心, 必就先覺審問, 不知不措) 忿思難(有忿必懲, 以理自勝) 見得思義(臨財必明義利之辨, 合義然後取之)”

하니” 60)

거경(居敬), 궁리(窮理), 역행(力行) 이 세 가지는 평생토록 해야 하며, 날마다 자주 자기 자신을 돌이켜 자세히 점검하여서 혹시 마음이 올바르지 않은 데가 있지 않은가, 학문이 진전되지 않음이 있었던가, 행하고 실천하는데 힘을 쓰지 않고 있지 않은가를 살펴야 하고, 그리하여 이런 성찰은 자기 몸이 죽은 뒤에라야 그만둘 것<sup>61)</sup>이라고 지신장 마지막에서 언급하고 있다.

이와 같이 지신장에서는 자기완성을 이루기 위한 마음가짐과 몸가짐에 관한 수신(修身)의 방법과 예(禮)를 행하는 방법에 대하여 언급하고 있다.

이것은 단발성 행위가 아닌 평생토록 지속적인 수양의 실천적 행위이며, 자기완성을 향한 성찰과 극기(克己)의 연속적 과정이라고 볼 수 있다.

지신장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 6]과 같다.

[표 6] 지신장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	개인영역	지신장 (持身章)	품행[禮]	자기완성 리더십

#### ④ 독서장(讀書章)

“학문의 길로 들어가는 것은 이치를 연구하는 것보다 먼저 할 것이 없고, 이치를 연구함에는 책을 읽는 것보다 먼저 할 것이 없다.”<sup>62)</sup>

60) 『擊蒙要訣』, 持身章, “居敬 以立其本, 窮理 以明乎善, 力行 以踐其實三者, 終身事業也”

61) 김성완 譯, 『新完譯 격몽요결(擊蒙要訣)』, 명문당, 2010, p.73.

62) 『擊蒙要訣』, 讀書章, “入道莫先於窮理, 窮理莫先乎讀書”

율곡은 뜻을 세우고 학문할 자세가 갖추어진 다음에 이치를 밝히기 위해서는 독서만 한 것이 없다고 한다. 그에 대한 이유로 성인(聖人)과 현인(賢人)들의 가르침이 모두 책 속에 쓰여 있기 때문이라고 말한다.

아울러 독서를 통하여 구절마다 깊이 뜻을 이해한 후에는 반드시 실천하는 방법을 탐구<sup>63)</sup>하여야 한다고 말한다. 여기서도 율곡은 실천의 묘(妙)를 보여준다. 책을 읽는다는 것은 단지 그 내용을 이해하고 이치를 깨닫는 것만이 아니라 마음과 몸으로 체험하고 실행하는 실천의 묘(妙)를 강조한다.

율곡은 독서장에서 당시 유학의 저서를 학문의 연관성과 이해의 깊이에 따라 책 읽는 순서와 독서의 방법을 제시하고 있다.

율곡은 배움[독서]를 통하여 사물의 변화와 세상의 이치에 통달하고 학식과 견문을 발전시키라고 권하고 있는데, 이는 현대사회의 평생학습으로 의미를 확장해 볼 수 있다. 배움[독서]는 자기완성을 이루는데 자양분이 되며, 율곡은 그것을 통해서 깨달은 바를 반드시 실천으로 옮길 것을 권하고 있다.

독서장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 7]과 같다.

[표 7] 독서장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	개인영역	독서장 (讀書章)	배움	자기완성 리더십

지금까지 개인영역에 해당되는 격몽요결의 입지장(立志章), 혁구습장(革舊習章), 지신장(持身章), 독서장(讀書章)에서 살펴 본 율곡의 리더십은 확고한 비전을 세우고 내면적 자기성찰과 자기혁신 및 배움을 통하여 자아 실현

63) 『擊蒙要訣』, 讀書章, “深解義趣, 而每句必求踐履之方”

을 이루는 ‘자기완성 리더십’으로 말할 수 있다. 다시 말해서 율곡의 ‘자기완성 리더십’은 끊임없는 자기 수신(修身)을 통하여 자기 자신의 능력과 개성을 충실하게 발전시켜 완벽하게 자아실현(聖人)을 이루는 것을 말하며, 개인이 스스로 목표한 바를 이루기 위하여 스스로 자기 자신에게 영향력을 행사하려고 행동과 생각을 통제하는 서양의 셀프 리더십과 의미가 일맥상통한다고 볼 수 있다. 이러한 자기완성 리더십은 “품성이란 지속적으로 개발되는 것으로, 리더가 되는 과정은 완전한 인간이 되어가는 과정과 매우 흡사하다”라고 말한 워렌 베니스의 견해를 아우르는 개념이다.<sup>64)</sup> 또한 서양의 윤리 리더십의 두 가지 측면 중에서 리더의 자질에 대한 이론인 덕성이론의 내용을 보면 “사람들이 선한 가치(덕성)를 학습하고 발전시킬 수도 있지만, 그러한 덕성들이 개인의 성향(기질) 속에 내재하게 된다”고 주장한다. 즉, 젊어서부터 어른이 될 때까지 익히게 되면 시간이 지남에 따라 사람들은 그동안 익힌 좋은 가치(덕성)들이 습관화되어 자신의 한 부분으로 내면화된다는 것이다.<sup>65)</sup> 이러한 주장은 격몽요결 지신장의 수신(修身)의 방법과 지속적인 극기(克己)를 통하여 예(禮)를 행하는 율곡의 자기완성 리더십과도 의미가 통한다고 볼 수 있다.

개인영역에서 살펴 본 율곡의 리더십은 다음 [표 8]과 같다.

[표 8] 개인영역에서 살펴본 율곡의 리더십

영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십	서양의 리더십
개인영역	입지장, 혁구습장, 지신장, 독서장	비전, 자기혁신, 품행[禮], 배움	자기완성 리더십	셀프리더십 윤리리더십

64) 워렌 베니스.버트 나누스 지음, 김원석 옮김, 『리더와 리더십』, 황금부엉이, 2005, p.8.

65) P. G. Northouse 지음, 김남현 옮김, 『리더십』, 경문사, 2009, pp.462 - 467.

## (2) 가정영역에서의 ‘예(禮)’ 리더십

### ① 사친장(事親章)

율곡은 사친장 첫머리에서 “사람이 어버이에게 효도해야 한다는 것을 모르는 이는 없으되, 실제로 효도를 하는 이가 매우 드문 것은 어버이의 은혜를 깊이 알지 못해서이다.” 66)라고 효에 대해서 언급하고 있다.

효(孝)자는 노(老)자와 자(子)자의 결합으로 이루어진 회의문자로서 연하자가 연장자를 받든다는 데서 유래하였다. 또 설문해자(說文解字)에 의하면, 효(孝)는 노(老)의 획 줄임에다가 자(子)를 합친 글자로서 아들이 늙은이를 업고 있는 모양을 본뜬 글자이다. 이와 같이 효(孝)란 자식이 부모를 섬기는 것을 말하며, 가장 원초적 관계로부터 이루어진 예(禮)인 것이다.

율곡은 자식이 부모에게 효를 행해야하는 이유로 다음과 같이 말하고 있다.

“자식이 태어날 적에 성명(性命)과 혈육(血肉)이 모두 어버이가 남겨 주신 것이다. 숨을 쉬어 호흡할 때에 기(氣)와 맥(脈)이 서로 통하니 이 몸은 내 사사로운 것이 아니요, 바로 부모가 남긴 기(氣)이다.” 67)

“만약에 남에게 재물을 받았다면 그 물건의 많고 적은 것이나, 그 재물의 소중한 것에 따라서 감사해하는 마음도 이로 인하여 차이가 있을 것이다. 이 세상 어느 물건도 내 몸보다 귀한 것이 없다. 고로 부모가 나에게 이 몸을 주었으니 어찌 부모의 은혜가 깊지 않겠는가.” 68)라고 하여 자식으로서 나를 낳아주고 길러주신 부모의 은혜가 남에게서 받은 그 어떤 값진

66) 『擊蒙要訣』, 事親章, “凡人莫不知親之當孝, 而孝者甚鮮, 由不深知父母之恩故也”

67) 『擊蒙要訣』, 事親章, “人之受生, 性命血肉, 皆親所遺, 喘息呼吸, 氣脈相通, 此身非我私物, 乃父母之遺氣也”

68) 김성완 譯, 앞의 책, p.104.

재물보다 크고 깊다는 것을 강조하고 있다.

아울러 사친장에서는 효행을 하는 방법을 자세히 구체적으로 나열하고 있다. 부모님의 뜻을 잘 따르고, 문안 인사와 잠자리가 불편하지 않은지 잘 보살피고 드리고 봉양 시 지극정성으로 하며, 몸가짐을 삼가고 말과 행동을 예의범절에 맞도록 행하고, 부모와 자식 사이에 지켜야 할 한계를 명시하고 있다.

그러나 율곡은 효를 행함이 자식이 무조건적으로 부모에게 복종하는 것만을 의미하는 것이 아님을 사친장에서 보여주고 있다.

“부모의 뜻이 의리(義理)를 해치는 것이 아니라면 말씀하시기 전에 그 뜻을 받들어 잘 순종하고 조금이라도 소홀히 하여 어겨서는 안 된다. 만일 그 뜻이 의리를 해치는 것이라면 온화한 기색과 부드러운 말소리로 바르게 간하되, 그 뜻을 여러 가지로 사유를 들어 거듭 설명해서 반드시 이해하여 들어주시기를 바라야 할 것이다.”<sup>69)</sup>

율곡은 사친에 있어서 효의 관점을 맹목적이고 일방적인 윤리의 행위가 아니라 공경을 바탕으로 하여 소통이 있는 확장된 윤리의 행위로 보고, 전통사회에서의 인간관계를 종적인 관계와 횡적인 관계로 구분지어 볼 때 사친은 종적 관계로 제시하고 있다.

이처럼 사친장에서는 자식이 부모에게 효를 행하여야 하는 이유를 설명하고 나아가 효(孝)라는 추상적 개념을 실제적 입장에서 구현화(具現化) 시켜서 효가 백행(百行)의 근본(根本)이 된다는 동양적 철학사상의 정통성(正統性)을 갈파(喝破)하여 부모를 섬기는 방법을 일일이 설명하였으며 조직적이고도 치밀(緻密)하게 밝혀 놓았다.<sup>70)</sup>

69) 『擊蒙要訣』, 事親章, “父母之志, 若非害於義理, 則當先意承順, 毫忽不可違, 若其害理者, 則和氣怡色柔聲以諫, 反覆開陳, 必期於聽從”

70) 박영완, 율곡 이이의 격몽요결 연구(Ⅰ), 학생생활연구 제4집, 1982, pp.81 - 82.

사친은 천륜(天倫)이라는 혈연적 관계로서 효를 기본으로 개인영역에서 가정영역으로 수양의 범위가 확대되는 관계의 영역이라고 말할 수 있는데 여기에서 중요한 점은 섬김이다. 사친은 결국 공경과 정성을 다한 부모 섬김으로서 한 인간이 보다 더 넓은 타인과의 관계 맺음을 성공적으로 시작할 수 있는 원초적 예(禮)이며, 온갖 행동의 근본이라고 말할 수 있다.

사친장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 9]와 같다.

[표 9] 사친장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	가정영역	사친장 (事親章)	섬김[孝]	예(禮) 리더십

## ② 거가장(居家章)

거가장은 가정생활에 관한 내용으로 건실한 가정관리의 방법은 예법을 준수하는 것이다.

“무릇 집에 있을 때는 예법을 신중하게 지켜서 처자와 집안사람들을 거느려야 한다. 그들에게 직책을 나누어 주고...” 71)

온 가족을 예법으로 통솔하고, 직분을 주고 그 성공을 책임지우며, 살림은 절약을 하고 사치와 호화를 금하여 비상시를 대비한 저축을 해야 한다고 말한다.

거가장은 사친장에서 부모와 자식 간의 관계를 더 신장시켜서 가정이라는 영역으로 관계를 확대하고 있는데, 형제와는 우애 있게 지내야 하며 부부

71) 『擊蒙要訣』, 居家章, “凡居家, 當謹守禮法, 以率妻子及家衆, 分之以職...”

사이에는 화합으로 예의와 공경을 잃지 않아야 한다고 말한다.

율곡은 형제와 우애 있게 지내야 되는 이유에 대해서 다음과 같이 말하고 있다.

“형과 아우는 부모가 남겨주신 몸을 함께 받은 것이니, 나와 더불어 한 몸과 같은 것이다.”<sup>72)</sup>

형제와의 관계에서는 부모가 남겨주신 한 몸 같은 존재이기에 서로 간격이 없도록 하며, 음식이나 의복 등을 함께 공유하고, 형제 중에 만일 좋지 못한 행실이 있다면 정성스런 충고로 깨우쳐 주되 갑자기 노여운 안색을 하거나 거슬리는 말을 하여 형제간의 화목을 잃어서는 안 된다고 언급하고 있다.

율곡은 형제와의 우애를 거가장에 글로써만 표현한 것이 아니라 실제로 직접 실천에 옮겼는데, 해주 석담에 청계당을 지어 형제와 조카들까지 같이 살도록 하면서 그들을 보살펴 주었다.

부부가 서로 지나치게 친근하기만 하여 버릇없이 굴게 되면 서로 공경하는 사람이 몹시 드무니, 부부 사이에 예의와 공경을 잃지 않아야 함을 강조하고 있다. 아울러 자식 교육에 있어서 어린 시절부터 선한 길로 인도해 나가야 하는데 이는 어리다고 가르치지 않고 있다가 이미 장성함에 이르면 잘못이 버릇이 되어 이를 가르치기가 매우 어렵기 때문이라고 설명한다.

율곡은 거가장에서 부부, 형제, 자식 등 가정을 경영하는 기준으로 예(禮)에 따라서 하라고 이르고 있으며 이는 예로서 가정을 화목하게 어울리도록 하는 화합을 말한다.

거가장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 10]과 같다.

---

72) 『擊蒙要訣』, 居家章, “兄弟, 同受父母遺體, 與我如一身”

[표 10] 거가장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	가정영역	거가장 (居家章)	화합	예(禮) 리더십

지금까지 가정영역에 해당되는 격몽요결의 사친장(事親章), 거가장(居家章)에서 살펴 본 율곡의 리더십은 공경과 정성을 다한 부모 섬김과 부부, 형제, 자식 등 가정을 경영하는 기준으로 예법(禮法)에 따라서 화합을 이루는 ‘예(禮) 리더십’으로 말할 수 있다. “사람이 예(禮)가 있으면 편안하고 예가 없으면 위태롭다. 그렇기 때문에 예를 배워야 한다. 예라는 것은 자기를 낮추고 상대방을 높이는 것을 원칙으로 한다.” 라고 『예기』에서 말하듯 율곡의 예(禮) 리더십은 예(禮)로서 자신을 극복하고 타인과 조화를 이루는 것을 말하며, 일상에서 예(禮)를 실천기준으로 삼아 행함으로 타인의 모범이 되고, 사람으로서 ‘사람다움’을 획득하는 실천의 미학이라고 말할 수 있다. 이러한 율곡의 예(禮) 리더십은 서양의 윤리적 리더십의 “리더는 행동과 대인관계를 통해 규범적으로 적합한 행동의 모범을 보이며, 의사소통을 강화하고, 의사결정을 통하여 부하직원으로 하여금 적합한 행동을 하도록 촉진하는 것”이라는 의미와 방향점이 일치하는 바가 있으며, 더 높은 수준의 공정성과 윤리성을 조직 내에 확산하기 위하여 조직의 가치관을 만들거나 변화시켜 리더와 구성원 모두가 더 강력하고 보다 높은 수준의 도덕성을 확보하는 변혁적 리더십과도 같은 맥락으로 볼 수 있다.

가정영역에서 살펴 본 율곡의 리더십은 다음 [표 11]과 같다.

[표 11] 가정영역에서 살펴본 율곡의 리더십

영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십	서양의 리더십
가정영역	사친장, 거가장	섬김[孝], 화합	예(禮) 리더십	윤리리더십 변혁적리더십

### (3) 사회영역

#### ① 접인장(接人章)

율곡의 접인은 가정을 제외한 모든 대인관계를 말하는 것으로 본인의 성장과정에 따라 자신의 인격도야(人格陶冶)와 밀접한 관련이 있고, 그 실천적 방법론으로 선린(善隣)한 이웃관계를 유지하고, 항상 이기심을 버리고 인(仁)을 실천해 나가는 데 있다고 볼 수 있다.<sup>73)</sup>

“무릇 사람을 접대하는 데는 마땅히 온화하고 공경하기에 힘써야 하니... 가장 해서는 안 될 일은 자기의 학문을 믿고 스스로 높은 체하고 우쭐대거나, 기운을 으뜸으로 알고 남을 업신여겨는 것이다.”<sup>74)</sup>

접인엔 화(和)와 경(敬)으로 힘쓰라고 언급하고 있으며 이는 타인을 존중하고 나를 낮추는 겸손의 실천 미학을 의미한다고 볼 수 있다. 타인을 배려하는 것으로부터 출발하는 접인은 사회영역으로 확대되는 수양의 과정이다.

73) 박영완, 앞의 글, p.90.

74) 『擊蒙要訣』, 接人章, “凡接人, 當務和敬...最不可恃學自高, 尙氣陵人也”

“벗을 선택하되 반드시 학문을 좋아하고 착한 것을 좋아하며, 바르고 엄숙하며 정직하고 성실한 사람을 취하여” 75)

“같은 마을 사람 중에 착한 사람이면 반드시 정을 통하여 친하게 사귀고, 같은 마을 사람이 착하지 않은 사람이라도 나쁜 말로 그의 더러운 행실을 남에게 드러내서는 안된다.” 76)

좋은 친구와 착한 이웃을 곁에 두어 바르게 경계하는 말을 겸허히 들어서 자신의 모자라는 점을 고치고, 혹여 다른 사람의 허물을 여기저기 옮겨서는 안 된다고 말한다.

『시경(詩經)』에 이르기를, “온화한 마음으로 남을 공경함은 오직 덕을 쌓는 근본이로다.” 라고 언급한 것처럼 자신을 낮추고 남을 높인다는 뜻을 가슴 속에 항상 두는 것이 옳다고 율곡은 강조한다. 아울러 나를 비방하는 사람이 있거든 변명하려 들지 말고 반드시 돌이켜 스스로 반성하여 살피라고 말한다.

“항상 온순하고 공손하며 자애로써 남을 이롭게 하고 사물을 이루어 주기로 마음먹고 남을 침해하고 사물에 손해 끼치는 일은 털끝만치라도 마음에 두지 말아야 한다. 대개 사람은 자기에게 이롭다면 반드시 남을 침해하기까지 하기 때문에 배우는 자는 먼저 이욕(利慾)을 버리고 나서야 인(仁)을 배울 수 있다.” 77)

---

75) 『擊蒙要訣』, 接人章, “擇友, 必取好學好善方嚴直諒之人”

76) 『擊蒙要訣』, 接人章, “鄉人之善者, 則必須親近通情, 而鄉人之不善者, 亦不可惡言揚其陋行”

77) 『擊蒙要訣』, 接人章, “常以溫恭慈愛惠人濟物爲心, 若其侵人害物之事, 則一毫不可留於心曲, 凡人欲利於己, 必至侵害人物, 故學者先絕利心, 然後可以學仁矣”

유학(儒學)의 핵심사상인 ‘수기치인(修己治人)’에 있어서 접인은 ‘치인(治人)’에 해당되는 영역으로 대인관계에 대한 예절을 다루고 있는데, 온공(溫恭), 자애(慈愛), 혜인(惠人), 제물(濟物)로 마음가짐을 삼으라고 한다. 즉 배려의 마음이 접인(接人)의 단초라 할 수 있다.

접인장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 12]와 같다.

[표 12] 접인장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	사회영역	접인장 (接人章)	배려	봉사 리더십

## ② 처세장(處世章)

다른 종교나 학파와는 다르게 유가(儒家)에서 추구하는 바는, 자신을 닦는[수기(修己)] 일만으로는 안 된다. 사서(四書) 중 하나인 『대학(大學)』에 보면, 몸을 닦는 일[수신(修身)]로부터 시작하여 집을 가지런히 하고[제가(齊家)], 나라를 다스리고[치국(治國)], 천하를 평(平)하게 하는 데[평천하(平天下)] 도달해야 한다고 한다. 즉, 사회참여[치인(治人)]는 배움의 가치를 실현하는 것이다.

처세장에서는 학문하는 사람이 사회에 나가 처신하는 데 중요한 과거와 벼슬에 대한 내용을 다루고 있다.

“옛날 배우는 자는 벼슬을 구한 적이 없으나 학문이 성취되면 위에서 천거하여 등용하였으니 대개 벼슬은 남을 위한 것이요 자기를 위한 것이 아닙니다. 지금은 그렇지 아니하여 과거(科擧)로 인재를 뽑게 되어 비록 천리(天理)를 통하는 학문과 인간에 뛰어난 행실이 있어도 과거가 아니면 출세하여도(道)를 행할 수 없다.” 78)

율곡은 벼슬에 나가는 방법이 과거를 통하지 않고서는 출세할 수 없음을 비판하면서, 특히 벼슬[治人]은 남을 위한 것이지, 자기를 위한 것이 아님을 강조한다. 벼슬이란 타인을 위해 봉사하는 것을 말함이다.

또한 사람들은 흔히 과거 공부에 얽매어 학문을 할 수가 없다고 말하는데 이것은 핑계에 지나지 않는다<sup>79)</sup>고 말한다. 과거공부와 이학(理學)공부는 병행할 수 있으며 서로 어긋나는 것이 아니며, 학문을 벼슬에 나가는데만 목적을 두지 말고 자기완성[聖人]을 이루는 것에도 힘쓰라고 말한다.

“사람들이 벼슬하기 전에는 벼슬만을 급급해하다가, 벼슬한 뒤에는 또 그 벼슬을 잃을까 걱정한다. 이같이 골몰해서 그 본심을 잃은 사람들이 많으니 어찌 두렵지 않겠는가. 벼슬이 높은 자는 도를 행하는 것에 주안점을 두어도 행해지지 않으면 물러가야 한다. 만약 집이 가난하여 생활을 위해 벼슬을 하지 않을 수 없다면 중앙직을 사양하고 지방직을 구하며, 높은 지위를 사양하고 낮은 자리를 구하여 굶주림과 추위나 면해야 할 것이다. 비록 생활을 위한 벼슬을 하더라도 청렴하고 부지런하게 공무를 받들어 자기 직무를 다해야 하고, 놀고먹기만 해서는 안 된다.” 80)

78) 『擊蒙要訣』, 處世章, “古之學者, 未嘗求仕, 學成則爲上者舉而用之, 蓋仕者, 爲人非爲己也, 今世則不然, 以科擧取人, 雖有通天之學, 絕人之行, 非科擧, 無由進於行道之位”

79) 『擊蒙要訣』, 處世章, “人言科業爲累, 不能學問, 此亦推託之言, 非出於誠心也”

80) 『擊蒙要訣』, 處世章, “人於未仕時, 惟仕是急, 旣仕後, 又恐失之, 如是汨沒, 喪其本心者多矣, 豈不可懼哉, 位高者, 主於行道, 道不可行, 則可以退矣, 若家貧未免祿仕, 則須辭內就外, 辭尊居卑, 以免飢寒而已, 雖曰祿仕, 亦當廉勤奉公, 盡其職務, 不可曠官而飽暖也”

율곡의 관직에 대한 그의 철학은 도를 행하는 것을 중요시하였으며, 가난하여 녹봉(祿俸)을 받기 위해 벼슬을 하더라도 청렴하고 근면성실하게 공무를 받들어 그 직무를 다해야 한다고 강조한다.

이와 같이 율곡은 처세장에서 출세의 근본은 자기만을 위한 길이 아닌 타인을 위한 철저한 봉사에 있음을 역설하고 있으며, 수기(修己)에서 치인(治人)으로 자기완성을 이루는 과정에서의 사회참여로 보고 있다.

처세장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소는 다음 [표 13]과 같다.

[표 13] 처세장에서 살펴본 율곡 리더십 구성요소

구 분	영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십
격몽요결	사회영역	처세장 (處世章)	봉사	봉사 리더십

지금까지 사회영역에 해당되는 격몽요결의 접인장(接人章), 처세장(處世章)에서 살펴 본 율곡의 리더십은 화(和)와 경(敬)으로 타인을 존중하고 나를 낮추는 겸손과 배려를 그리고 사회참여로서의 ‘봉사 리더십’으로 말할 수 있는데, 이러한 율곡의 봉사 리더십은 수기(修己)에서 치인(治人)으로 자기완성을 이루는 과정에서의 사회참여에 해당되는 사회적 자아실현으로 볼 수 있다. 이처럼 봉사 리더십은 개인영역에서 가정영역으로 그리고 사회영역으로 확대되는 인간관계에 있어서 공존과 대동사회로 나아가는데 핵심 요소이다.

율곡의 봉사 리더십은 대니얼 골먼이 “구성원의 감성을 이해하고 배려함과 동시에 자연스럽게 조직 구성원들과 관계를 형성하여 조직의 감성 역량을 높여 나가는 리더십”으로 정의한 감성 리더십과 같은 맥락에서 이해할 수 있으며, 아울러 타인을 위해, 타인을 섬기는 봉사에 초점을 둔 그린리프

의 서번트 리더십과도 의미가 일치한다고 볼 수 있다.

사회영역에서 살펴 본 율곡의 리더십은 다음 [표 14]와 같다.

[표 14] 사회영역에서 살펴본 율곡의 리더십

영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십	서양의 리더십
사회영역	접인장, 처세장	배려, 봉사	봉사 리더십	감성리더십 서번트리더십

『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십은 개인영역에서의 ‘자기완성 리더십’, 가정영역에서의 ‘예 리더십’, 그리고 사회영역에서의 ‘봉사 리더십’을 들 수 있으며 다음 [표 15]와 같이 정리할 수 있다.

[표 15] 『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십

영역	본문 내용	리더십 요소	율곡 리더십	서양의 리더십
개인영역	입지장, 학구습장, 지신장, 독서장	비전, 자기혁신, 품행[禮], 배움	자기완성 리더십	셀프리더십 윤리리더십
가정영역	사친장, 거가장	섬김[孝], 화합	예(禮) 리더십	윤리리더십 변혁적리더십
사회영역	접인장, 처세장	배려, 봉사	봉사 리더십	감성리더십 서번트리더십

## IV. 율곡 리더십 프로그램 모형 개발

### 1. 율곡의 리더십 원리

본 연구에서는 율곡의 리더십 원리에 대하여 『격몽요결』의 본문 내용을 중심으로 찾아보았으며, 율곡 리더십 원리로 비전의 원리, 자기혁신의 원리, 예의 원리, 배움의 원리, 섬김의 원리, 배려의 원리, 봉사의 원리 등 7가지로 나누어 설명하고자 한다.

#### 1) 비전의 원리

비전의 원리란 율곡 성학(聖學)의 첫 번째 단계로서 ‘뜻을 세우는 일’을 의미한다.

율곡은 『격몽요결』 입지장(立志章)에서 “처음 학문을 배우려는 사람은 무엇보다도 우선 학문을 하는 중국적인 목적에 대하여 마음가짐을 확고히 세워야 한다.” 라고 하면서 ‘뜻을 세우는 일(立志)’ 다시 말해서 ‘비전’의 중요성에 대하여 강조하고 있다.

‘비전’의 사전적 의미는 사람이나 조직, 단체 또는 국가가 추구하고자 하는 이상상(理想像) 또는 미래상(未來像) 그리고 장기적인 목표와 그것을 실천하고자 하는 로드맵이라고 할 수 있다.<sup>81)</sup>

Bass(1991)에 의하면 리더십이란 “비전을 창출하고 선포하여 부하들을 변화시키고, 목표를 달성하도록 하는 활동”이라고 정의하면서 비전의 중요성을 언급하였다.

---

81) 윤용희, 사·도지사들의 비전과 리더십, 대한정치학회보 제13집 제2호, 2005, p.4.

비전 설정에 있어서 율곡은 마음가짐을 확고히 하여 세우라고 권고하고 있는데 이는 단기적이거나 실현 불가능한 명확하지 못한 비전이 아닌 반드시 이루고자하는 실현 가능한 비전이며, 중국적인 목적에 대하여 명확한 비전을 설정하는 것을 일컫는다.

율곡의 리더십에서 비전은 자기완성을 이루기 위한 출발점이며, 인간의 도덕적 완성을 지향하는 실천학의 요체라 할 수 있다.

## 2) 자기혁신의 원리

율곡은 뜻을 세웠는데도(立志) 불구하고 학문에 진보가 없는 이유에 대하여 구습에 얽매어 바른 길로 가지 못하고 옛 습관에서 헤어나지 못하기 때문이라고 진단하였다. 그래서 율곡은 입지를 다지고 난 다음 급선무가 구습을 개혁하여야 한다고 주장한다.

여기서 혁구습은 단순히 구습타파만을 의미하는 것이 아니라 자기로부터의 혁명을 의미한다고 볼 수 있다.

내면 깊숙이 자기 혁신이 이루어지지 않고서는 근원적으로 인간 행동이 달라질 수 없으며, 자기완성에 도달할 수 없는 것이다.

율곡은 구습을 터럭 끝만한 줄기도 남김 없게 마음을 깨끗이 씻고 그러고도 때때로 늘 맹렬히 반성하기를 힘쓰라고 권한다.

조직과 기업의 혁신에 대하여 오랫동안 연구해 온 피터 드러커는 『위대한 혁신』에서 “혁신은 번뜩이는 천재성의 결과가 아니고, 그것은 고된 작업이다.”<sup>82)</sup>라고 말한다. 이처럼 혁신은 쉽게 얻어지는 것이 아님을 역설한다.

율곡은 구습이 사람들로 하여금 뜻을 견고하게 하지 못하고, 행실을 믿음

---

82) 피터 드러커 지음, 권영철·전미옥 옮김, 『위대한 혁신』, 한국경제신문, 2006, p.103.

이 깊고 진실 되게 하지 못하게 하여 오늘 한 바를 다음 날에 고치기 어렵게 하고, 아침에 그 행실을 후회했다가 저녁에는 이미 다시 그런 짓을 저지르게 된다고 말하면서 반드시 성찰로서 혁구습하여 완전히 새로워진 자기혁신을 이루길 촉구한다.

자기혁신은 율곡 리더십에서 중요한 요소이며, 실천을 중시하는 율곡 철학에 있어서 기질을 변화시키고 자신을 발전시켜 나아가는데 실질적으로 필요한 원리인 것이다.

### 3) 예(禮)의 원리

율곡은 수신(修身)하는 요점으로 비례물시(非禮勿視), 비례물청(非禮勿聽), 비례물언(非禮勿言), 비례물동(非禮勿動)을 들고 있는데 이것은 예로서 외면을 제어하여 내면을 함양하는 것으로, 예(禮)를 실천의 기준으로 삼아 힘써 행함을 말하는 것이다.

공자는 예(禮)를 인(仁)의 실천 방법으로서 ‘자신(私慾)을 극복하고 예법(天理)을 회복하는 것(克己復禮爲仁)’이라 해석한다. 여기서 예는 인간의 도덕성을 실현하기 위한 과제요 목표로 제시되고 있다.(한국민족문화대백과, 한국학중앙연구원)

『예기』를 보면 ‘사람이 예(禮)가 있으면 편안하고 예가 없으면 위태롭다. 그렇기 때문에 예를 배워야 한다. 예라는 것은 자기를 낮추고 상대방을 높이는 것을 원칙으로 한다.’고 하였다.<sup>83)</sup>

『격몽요결』 지신장에서는 자기완성을 이루기 위한 마음가짐과 몸가짐에 관한 수신(修身)의 방법으로 구용과 구사에 대하여 자세히 언급하고 있는데 이는 일상생활에서 실천을 통하여 실현가능한 리더십 원리로 예(禮)를 잘

---

83) 김신연, 전통예절의 현대적 계승 방안 연구, 문명연지 제4권 제1호, 2002, p. 8.

설명하고 있다.

『논어』 위정편에 공자와 그의 제자 번지와의 대화중에서 ‘효’에 대한 번지의 물음에 공자가 알려주길 “살아계실 때 예로서 섬기고, 돌아가시면 예로서 장례를 치르고, 제사드릴 때 예로서 하는 것이다.” 라고 말한 바 사친에 있어서 효의 실천 기준으로써 예(禮)의 중요성을 강조한 것으로 볼 수 있다.

아울러 『격몽요결』 거가장에서는 부부, 형제, 자식 등 가정을 경영하는 기준으로 예법(禮法)에 따라서 하라고 이르고 있는데 예(禮)로서 화합을 이루는 지침을 제시하고 있다.

이와 같이 예(禮)의 원리는 지신장의 리더십 요소인 품행과 거가장의 리더십 요소인 화합을 모두 포함하고 있는 원리이며, 자신을 극복하고 타인과 조화를 이루는 리더십의 핵심 원리로서 동·서양은 물론 시대를 초월하는 덕목이다.

#### 4) 배움의 원리

율곡은 『격몽요결』 독서장에서 “학문의 길로 들어가는 것은 이치를 연구하는 것보다 먼저 할 것이 없고, 이치를 연구함에는 책을 읽는 것보다 먼저 할 것이 없다.” 고 하면서 독서를 통하여 사물의 변화와 세상의 이치에 통달하고 학식과 견문을 발전시키라고 권하고 있으며 이것은 현대사회에서 평생학습의 의미와 일맥상통 한다.

배움의 원리란 태어나서부터 생명을 마칠 때까지 끊임없이 배우는 과정과 활동을 의미한다고 볼 수 있는데 율곡은 그의 일생에 걸쳐 배움을 실천한 위대한 교육자였으며 철학자였다. 그의 배움은 위기(爲己)의 배움에서 시작하여, 성인(聖人)과 현인(賢人)들의 마음씀씀이의 자취와 선과 악의 본받고 경

계해야 할 것을 타인에게 가르치는 데까지 이르고 있다.

배움의 원리는 급속히 변화하는 현대사회에 있어서 지속적인 자기개발을 이루어낼 수 있는 관문이며, 단순히 지식의 습득만을 의미하는 것이 아니라 체득한 바를 실천하는 자아실현의 장이라 할 수 있다.

여기서 배움은 학교라는 제한적 공간을 넘어서는 확장된 개념으로 언제 어디서든 구애되지 않는 것을 의미하며, 배움은 성장을 위한 원동력으로 자리 잡는다.

## 5) 섬김[孝]의 원리

『격몽요결』 사친장에는 부모를 공경하고, 부모의 마음을 편안하게 해드리는 섬김의 원리로 효에 대하여 구체적인 실천방법을 제시하고 있다.

섬김[孝]은 인간관계의 원칙에 관한 것이다. 효를 기본으로 개인영역에서 가정영역으로 수양의 범위가 확대되는 관계의 영역이라고 말할 수 있는데 효는 결국 공경과 정성을 다한 부모 섬김으로서 한 인간이 원초적 관계에서 보다 더 넓은 타인과의 관계 맺음을 성공적으로 시작할 수 있는 출발점이며, 온갖 행동의 근본이라고 말할 수 있다.

『효경』에 보면 “효는 덕의 근본이며, 가르침이 그곳에서 나온다.<sup>84)</sup>”고 하였다. 즉 효는 인간이 인간됨의 가장 기본적인 행위로서 모든 덕목의 근본이 되는 것을 말함인데 이는 인간의 가장 기본적인 관계가 부모와 자녀 간의 관계이기 때문이다.<sup>85)</sup>

‘효’에 대하여 Kalton(1987)은 “인간이 마땅히 지켜야할 도리이며, 이는 곧 자연의 이치에 순응하는 것이다.”<sup>86)</sup>라고 말한다.

84) 『효경』, 經1章, 子曰, 夫孝, 德之本也, 教之所由生.

85) 김해영, 효치사상의 연원과 한국적 전개, 효학연구 제19집, 2014, p.3.

86) 진선자, 초등학생의 효도와 부모가 지각한 자녀에 대한 기대 및 역할 인식, 인하대학교 교육대학원 석사학위논문, 2010, p.2. 재인용

부모에 대한 공경과 섬김의 효는 동·서양에 있어서 인간행위의 중요한 덕목으로 언급되고 있으며 특히 우리나라에서는 더욱 강조되고 있다.

‘효’ 의식과 리더십과의 상관관계를 연구한 채경선(2012)은 “초등학생들의 효 의식 및 실천은 리더십과 깊은 상관관계를 가지고 있다.” 고 말한다.<sup>87)</sup>

이와 같이 섬김의 원리는 인간규범의 실천행위로서 개인영역에서 가정영역 그리고 사회영역으로 성공적인 인간관계의 확장에 있어서 핵심적인 기본원리이다.

## 6) 배려의 원리

“무릇 사람을 접대하는 데는 마땅히 온화하고 공경하기에 힘써야 하니... 가장 해서는 안 될 일은 자기의 학문을 믿고 스스로 높은 체하고 우쭐대거나, 기운을 으뜸으로 알고 남을 업신여겨는 것이다.” 라고 율곡은 『격몽요결』 접인장에서 접인엔 화(和)와 경(敬)으로 힘쓰라고 언급하고 있으며 이는 타인을 존중하고 나를 낮추는 겸손의 행위이며, 배려를 의미한다.

대인관계에 있어서 규범을 수천가지 예(例)를 들어서 설명하고 있는 『예기』 곡례편의 핵심단어인 무불경(毋不敬) 그리고 공자의 인(仁) 사상 및 맹자의 측은지심(惻隱之心), 역지사지(易地思之) 등은 배려의 의미와 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

Noddings(1984)는 배려를 전념(engrossment), 공감(empathy), 수용(receptive), 확인(confirmation)의 4가지 구성요소로 설명하는데 전념은 배려 받는 상대방에 대하여 어떤 선입견을 갖지 않고 열린 자세로 이야기를 듣고 열중하는 것을 말하며, 공감이란 다른 사람과 함께 느끼는 것으로 감정이입이라고 할

---

87) 채경선, 아동의 ‘효’ 의식과 리더십과의 관계 연구, 효학연구 제16집, 2012, p.64.

수 있다. 수용은 배려자가 배려 받는 상대방을 받아들이고 지지하는 것을 말하며, 확언은 타인 안에 있는 최상의 것을 확인하고 촉진시켜 주는 것을 말한다.<sup>88)</sup>

배려의 원리는 인간심성의 선하고 따뜻한 바탕에 기초해서 화(和)와 경(敬)으로 타인을 배려하는 것으로 개인영역에서 자기수양을 거쳐 사회영역으로 확대되는 수기에서 시작하여 치인에 이르는 과정이다.

## 7) 봉사(奉仕)의 원리

율곡은 『격몽요결』 처세장에서 “옛날 배우는 자는 벼슬을 구한 적이 없으나 학문이 성취되면 위에서 천거하여 등용하였으니 대개 벼슬은 남을 위한 것이요 자기를 위하는 것이 아니다.” 라고 말하면서 특히 벼슬[治人]은 타인을 위해 봉사하는 것이며, 이는 남을 위한 것이지 자기를 위한 것이 아님을 강조한다.

봉사(奉仕)의 사전적 의미는 국가나 사회 또는 남을 위하여 자신을 돌보지 아니하고 애쓰는 말한다.

서번트 리더십 개념을 처음 제시한 Greenleaf(1970)는 “타인을 위한 봉사에 초점을 두며, 종업원, 고객 및 커뮤니티를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 헌신하는 리더십” 이라고 서번트 리더십에 대한 정의를 내리면서, 그는 인간의 기본 속성 속에 자리 잡고 있는 섬김의 욕구에 기반 해 부하들에게 어떻게 봉사하고 헌신해야 하는가를 우선적으로 생각하는 것이 서번트 리더십의 핵심이라고 강조하였다.<sup>89)</sup>

율곡은 치인(治人)에 있어서 반드시 선공후사(先公後私)의 입장에서 자신

88) 이연수, 초등학생용 배려 증진 프로그램 개발, 경북대학교대학원 박사학위논문, 2011, pp.12 - 13.

89) 황재모, 봉사적 리더십과 팀 유효성, 영남대학교 경영대학원 석사학위논문, 2012, p.5.

의 이익을 뒤로하고 타인을 위한 봉사를 우선시하는 모습을 실천으로 보여주었다. 관직[벼슬]에 대한 그의 철학은 도(道)를 행하는 것을 중요시 하였으며, 가난하여 녹봉을 받기 위해 벼슬을 하더라도 청렴하고 근면성실하게 공무를 받들어 그 직무를 다해야 한다고 강조한다.

이와 같이 봉사의 원칙의 기본은 자기를 위한 길이 아닌 타인을 위한 철저한 봉사에 있음을 말하며, 수기에서 치인으로 자기완성을 이루는 과정에서 사회참여에 해당된다고 볼 수 있다.

## 2. 율곡 리더십 프로그램 모형 개발

### 1) 프로그램의 목적

율곡 리더십 프로그램은 청소년으로 하여금 자신이 가진 리더십 소양의 잠재성을 깨닫고, 수기와 치인을 통하여 개인적 자아실현과 사회적 자아실현을 이룰 수 있도록 돕는 데 그 목적이 있다.

### 2) 프로그램의 대상 및 개발 단계

율곡 리더십 프로그램의 대상은 청소년이며 그 범위는 중학생부터 대학생까지이다.

본 프로그램은 『격몽요결』의 내용고찰을 통하여 개발되었으며, 청소년의 리더십을 개발하기 위한 틀로 유학의 사서(四書) 중에서 대학의 핵심내용인 수신(修身), 제가(齊家), 치국(治國)으로 확대되어 가는 3단계를 적용하였다.

첫 번째 단계인 수신(修身)은 개인영역에 해당되는 단계로서 『격몽요결』의 입지장, 혁구습장, 지신장, 독서장의 리더십 요소를 중심으로 자아성찰을 통한 개인의 소질과 역량을 탐색하고, 리더로서의 비전을 설정하는 단계이다.

두 번째 단계인 제가(齊家)는 가정영역에 해당되는 단계로서 『격몽요결』의 사친장, 거가장의 리더십 요소를 중심으로 부모 섬김과 예를 통하여 가정이라는 영역 안에서 자신의 직분을 다하는 배움과 실천의 단계이다.

마지막 단계인 치국(治國)은 사회영역에 해당되는 단계로서 『격몽요결』의 접인장, 처세장의 리더십 요소를 중심으로의 타인에 대한 배려와 치인(治人)으로서의 봉사의 의미를 깨닫는 단계이다.

프로그램 각 단계의 내용을 정리하면 다음 [표 16]과 같다.

[표 16] 율곡 리더십 프로그램 개발 3단계

단 계	영 역		격몽요결 내용	리더십 요소	율곡 리더십
1단계	수신 (修身)	개인영역	입지장, 혁구습장, 지신장, 독서장	비전, 자기혁신 품성[禮], 배움	자기완성 리더십
2단계	제가 (齊家)	가정영역	사친장, 거가장	섬김[孝], 화합	예(禮) 리더십
3단계	치국 (治國)	사회영역	접인장, 처세장	배려, 봉사	봉사 리더십

### 3) 프로그램의 구성 및 내용

율곡 리더십 프로그램의 구성은 총 5차시로 구성하였으며, 본 프로그램의

과정은 수신(修身), 제가(齊家), 치국(治國)의 순으로 순차적으로 진행되는 단계로 나누었으며 수신제가치국(修身齊家治國)에 해당하는 개인영역, 가정영역, 사회영역을 각 과정 안에 편성하였다. 각 차시별 주제로는 1차시에는 리더와 리더십, 2차시에는 나는 누구?, 3차시에는 예(禮)와 효제(孝悌), 4차시에는 인간관계의 위대한 유산 ‘배려와 봉사’, 5차시에는 ‘내가 꿈꾸는 리더로 서기’로 선정하였다.

아울러 본 프로그램은 중·고등학생과 대학생을 대상으로 각 연령에 맞추어 적용할 수 있도록 율곡 리더십의 리더십 요소를 중심으로 개괄적인 프로그램 안을 제시하고자 하였으며, 교육대상의 발달단계와 특성, 상황 등을 고려해서 본 프로그램을 응용·적용하여 활용할 수 있을 것이다.

율곡 리더십 프로그램의 구성을 정리하면 다음 [표 17]과 같다.

[표 17] 율곡 리더십 프로그램 구성개요

구 분	프로그램 과정(영역)	프로그램 주 제	학습활동 내용
1차시	수신(修身) (개인영역)	리더와 리더십	- 오리엔테이션 - 리더와 리더십 이해하기 - 자기 소개 및 소통하기
2차시		나는 누구?	- 자아탐색 및 나 바로 세우기 - 비전 및 목표 설정하기
3차시	제가(齊家) (가정영역)	예(禮)와 효제	- 부모형제 가족 사랑하기 - 예의 중요성 깨닫기
4차시	치국(治國) (사회영역)	인간관계의 위대한 유산 '배려와 봉사'	- 인간관계의 열쇠, 배려와 봉사 - 배려와 봉사 리더 탐색하기
5차시		'내가 꿈꾸는 리더로 서기'	- '미래의 리더' 나와의 인터뷰 하기 - 활동에 대한 소감 공유 및 피드백

다음으로 본 프로그램의 교육내용을 살펴보면 1차시 수신(修身)과정에서는 율곡 리더십 프로그램에 대한 오리엔테이션 및 리더와 리더십에 대한 개념 설명과 학습자 자기소개와 소통의 장이고, 2차시 수신(修身)과정에서는 격몽요결(개인영역) 강의와 율곡의 자기완성 리더십 및 비전의 원리, 자기혁신의 원리, 예의 원리, 배움의 원리 등을 이해하고, 자아성찰과 자기이해를 바탕으로 비전과 목표 설정 및 구용과 구사를 통한 바른 몸가짐과 마음가짐 익히기 등이다. 3차시 제가(齊家)과정에서는 격몽요결(가정영역) 강의와 율곡의 예 리더십 및 섬김의 원리, 예의 원리 등을 이해하고, ‘효제’란 무엇인지 그리고 ‘예(禮)’의 중요성과 올바른 생활의 실천기준으로써 ‘예(禮)’ 바로알기 등이며, 4차시 치국(治國)과정에서는 격몽요결(사회영역) 강의와 율곡의 봉사 리더십 및 배려의 원리, 봉사의 원리 등을 이해하고, 대인관계에서 배려와 봉사의 의의에 대하여 사례를 통하여 알아보고, 배려와 봉사 리더 탐색 등이다. 그리고 5차시 치국(治國)과정에서는 인생시기별 목표작성과 실천 마인드 맵 그려보기와 ‘미래의 리더’ 나와의 인터뷰 하기 및 활동소감 공유 및 평가 등이다.

율곡 리더십 프로그램의 내용을 정리하면 다음 [표 18]과 같다.

[표 18] 율곡 리더십 프로그램 교육내용

주 제	리더와 리더십			
학습목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 율곡 리더십 교육 프로그램을 이해할 수 있다.</li> <li>- 리더와 리더십에 대한 개념을 이해하고 설명할 수 있다.</li> </ul>			
과 정	1 차 시			
수 업 내 용	도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 강사 소개</li> <li>- 학습내용 소개</li> <li>- 학습동기 유발                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. 리더와 리더십에 관련된 사례, 경험 이야기 나누기</li> </ul> </li> </ul>		
	전개	학 습 활 동		
		교 수 자	학 습 자	비 고
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 학습자 자기소개 유도                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. 아이스 브레이킹</li> <li>. 학습자 자기소개 및 소통의 장</li> </ul> </li> <li>- 율곡 리더십 프로그램 안내                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. 과정 오리엔테이션</li> </ul> </li> <li>- 리더와 리더십 개념 설명</li> <li>- 율곡 리더십이란?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자기소개</li> <li>- 프로그램 과정 이해</li> <li>- 리더와 리더십 관련 발표하기</li> </ul>	PPT자료, 과정안내책자, 메모지
정리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더와 리더십의 중요성 발견                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. 본 수업을 통하여 리더와 리더십에 대한 이해의 폭을 넓히고 글로벌 리더로서 소양 겸비 필요성 인식</li> </ul> </li> <li>- 수업내용의 요약.정리                             <ul style="list-style-type: none"> <li>. 과정안내책자를 중심으로 핵심적 내용 정리</li> <li>. 실생활 속에서 리더십 실천적 의미 재인식</li> </ul> </li> </ul>			

주 제	나는 누구?			
학습목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자아성찰과 자기이해로 비전 및 목표를 설정할 수 있다.</li> <li>- 자기혁신 및 잠재력 개발로 자아실현 능력을 기른다.</li> </ul>			
과 정	2 차 시			
수 업 내 용	도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자신의 강점과 약점 이야기 나누기</li> <li>. 자기관리 성공담, 자기 재능 등 긍정적 셀프토크</li> <li>. 잘못된 습관, 의지부족 등 부정적 셀프토크</li> </ul>		
	전개	학 습 활 동		
		교 수 자	학 습 자	비고
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 격몽요결 개인영역 강의</li> <li>. 입지장,혁구습장,지신장,독서장</li> <li>. 비전,자기혁신,예,배움의 원리</li> <li>. 율곡의 '자기완성 리더십'</li> <li>- 자아성찰, 자기이해 설명</li> <li>- 비전의 중요성 설명</li> <li>- 바른 몸가짐, 마음가짐 설명</li> <li>. 구용과 구사를 예로 바른 몸가짐, 마음가짐 익히기</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자아탐색</li> <li>- 비전 및 목표 설정</li> </ul>	PPT자료, 유인물, 메모지
정리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 비전의 중요성 인식</li> <li>. 본 수업을 통하여 리더로서 비전과 목표의 설정 중요성을 인식하고, 자아실현을 위해 자기개발의 필요성 인식</li> <li>- 수업내용의 요약.정리</li> <li>. 과정안내책자를 중심으로 핵심적 내용 정리</li> <li>. 실생활 속에서 바른 몸가짐, 마음가짐 실천하기</li> </ul>			

주 제	예(禮)와 효제(孝悌)			
학습목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 부모, 형제의 소중함을 알고 가족 사랑을 실천할 수 있다.</li> <li>- 예(禮)의 중요성 이해.</li> </ul>			
과 정	3 차 시			
수 업 내 용	도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 내가 평소 가족에게 어떻게 행동하였는지 이야기 나누기</li> <li>- 예(禮)란 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> <li>· 예(禮)에 대한 이미지 적어서 강의판에 붙여보기</li> </ul> </li> </ul>		
	전개	학 습 활 동		
		교 수 자	학 습 자	비 고
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 격몽요결 가정영역 강의 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사친장, 거가장</li> <li>· 섬김[孝], 예(禮)의 원리</li> <li>· 율곡의 ‘예(禮) 리더십’</li> </ul> </li> <li>- 효제란 무엇인지 설명 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 사례, 가족사랑 일기쓰기</li> </ul> </li> <li>- 예(禮)의 중요성 설명 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 예의 중요성 및 올바른 생활에 실천기준으로써 예 바로알기</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 효제의 중요성 이해 (가족사랑 일기쓰기)</li> <li>- 예의 내용과 실천방법 이해</li> </ul>	PPT자료,  유인물,  메모지
정리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가족의 소중함 재발견 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 본 수업을 통하여 가족의 소중함에 대하여 재발견하고 효제의 의미 인식 및 실천으로 옮기기</li> </ul> </li> <li>- 수업내용의 요약.정리 <ul style="list-style-type: none"> <li>· 과정안내책자를 중심으로 핵심적 내용 정리</li> <li>· 실생활 속에서 효제 및 예 실천하기</li> </ul> </li> </ul>			

주 제	인간관계의 위대한 유산, '배려와 봉사'			
학습목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 배려의 의의에 대해서 이해할 수 있다.</li> <li>- 봉사의 의의에 대해서 이해할 수 있다.</li> </ul>			
과 정	4 차 시			
수 업 내 용	도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 친구나 타인에게 받았거나 베풀었던 친절, 봉사에 대한 이야기 나누기</li> <li>- 배려, 봉사란 무엇인가? <ul style="list-style-type: none"> <li>. 배려, 봉사에 대한 이미지 적어서 강의판에 붙여보기</li> </ul> </li> </ul>		
	전개	학 습 활 동		
		교 수 자	학 습 자	비고
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 격몽요결 사회영역 강의 <ul style="list-style-type: none"> <li>. 접인장, 처세장</li> <li>. 배려, 봉사의 원리</li> <li>. 율곡의 '봉사 리더십'</li> </ul> </li> <li>- 대인관계에서 배려,봉사의 의의 설명 <ul style="list-style-type: none"> <li>. 내 인생에 세 사람 기억하기(고마운 분)</li> </ul> </li> <li>- 배려, 봉사 리더 탐색 및 소개 <ul style="list-style-type: none"> <li>. 동·서양의 위대한 리더 소개</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 배려, 봉사의 의의 이해</li> <li>- 감사한 마음 되살리기</li> <li>- 롤 모델 찾기</li> </ul>	PPT자료, 유인물, 메모지
정리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 배려와 봉사의 의의 재발견 <ul style="list-style-type: none"> <li>. 본 수업을 통하여 인간관계에 있어서 배려와 봉사의 의의에 대하여 재발견하고, 실천으로 옮기기</li> </ul> </li> <li>- 수업내용의 요약.정리 <ul style="list-style-type: none"> <li>. 과정안내책자를 중심으로 핵심적 내용 정리</li> <li>. 실생활 속에서 타인에 대한 배려와 봉사 실천하기</li> </ul> </li> </ul>			

주 제	‘내가 꿈꾸는 리더로 서기’			
학습목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 나의 꿈을 이루기 위한 계획을 세우고 실천할 수 있다.</li> <li>- 서로 상대방의 꿈 격려해 주기</li> </ul>			
과 정	5 차 시			
수 업 내 용	도입	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래의 나 상상하기</li> <li>- 자아실현이란 무엇인가? · 자아실현에 대한 생각 적어서 강의판에 붙여보기</li> </ul>		
	전개	학 습 활 동		
		교 수 자	학 습 자	비 고
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 삶의 목표 리스트 작성지도 · 인생 시기별 목표 작성</li> <li>· 실천 마인드 맵 그려보기</li> <li>- 미래의 리더, 나와의 인터뷰 · 2인 1조로 상대방의 미래모습 인터뷰</li> <li>- 활동 소감 공유 및 피드백 · 프로그램 활동소감 공유 및 격려</li> <li>· 프로그램 활동 평가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 마인드 맵 그리기</li> <li>- 미래의 내모습 인터뷰 하기</li> </ul>	PPT자료,  유인물,  메모지
정리	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 미래의 리더, 나 상상하기 · 본 수업을 통하여 미래의 리더, 자신에 대하여 상상해보고, 자아실현을 위하여 실천 프로세스 실행 및 피드백</li> <li>- 수업내용의 요약.정리 · 과정안내책자를 중심으로 핵심적 내용 정리</li> <li>· 프로그램 활동에 대한 소감 공유 및 상호간 격려</li> </ul>			

## V. 결론 및 제언

### 1. 결론

세계화의 물결은 거스를 수 없고 그 변화의 속도는 가속화 되고 있다. 이러한 변화의 소용돌이 속에서 침몰하지 않고 배의 방향을 올바른 목적지까지 안전하게 이끌어 갈 수 있는 리더십 능력을 갖춘 리더를 우리는 필요로 한다. 아울러 리더십은 국가나 조직체는 물론 한 개인에게도 절실하다. 서양의 리더십 이론이 우리에게 유용하고 효과적인 경우도 있으나 문화 상대주의 관점에서 볼 때 부적합한 면도 많음을 무시할 수는 없다.

이러한 이유로 한국의 전통적 가치가 담겨 있는 리더십의 원리를 찾게 되었으며, 율곡 이이의 『격몽요결』에서 발견하게 되었다.

『격몽요결』은 선조대에 초간된 이후 인조대에 전국 향교의 교재로 지정되었으며, 정조대에는 영구 보존하기 위해 어제각(御制閣)을 지어 수초본을 보관토록 하였고 특히 1900년대 육당 최남선에 의해 그 가치가 재조명되어 『소년』을 창간하면서 당시 청소년들에게 필요한 수신서로 재정립 등 초학자뿐만 아니라 유학자 및 군왕들의 교육서로 읽혀졌던 고전이었고 후대 학자들에게도 지속적인 관심과 그 가치를 인정받아왔다.

『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십은 수신(修身) 개인영역에서 ‘자기 완성 리더십’으로 발현되었으며 이는 서양의 셀프 리더십 그리고 윤리 리더십과 의미가 일맥상통하는 것을 살펴보았고, 제가(齊家) 가정영역에서는 ‘예(禮) 리더십’으로 구현되어 서양의 윤리 리더십과 변혁적 리더십과 방향점이 일치함을 알 수 있었다. 그리고 치국(治國) 사회영역에서는 ‘봉사 리더십’으로 발현되었으며, 서양의 감성 리더십과 서번트 리더십과 같은

맥락에서 의미를 찾아볼 수가 있었다. 서양의 리더십도 유용한 점이 많으나 전반에 걸쳐서 않고 한 부분에만 국한된 단편적이고 개별적인 방향성으로 인하여 각 이론들마다 한계를 내포하고 있는 반면에 율곡의 리더십은 본령에 충실한 다양성(Variety) 확보로 인하여 여러 환경에서도 적용될 수 있는 ‘통섭(通涉)’ 적 리더십이라는 점에서 유연성과 진정성을 갖추고 있다.

『격몽요결』에 나타난 율곡의 리더십 원리는 무엇인가에 대하여 살펴본 결과 비전의 원리, 자기혁신의 원리, 예(禮)의 원리, 배움의 원리, 섬김의 원리, 배려의 원리, 봉사의 원리를 찾을 수 있었다.

비전의 원리, 자기혁신의 원리, 예(禮)의 원리, 배움의 원리는 개인영역에 해당되는 리더십 원리로서 개인적 자아실현[修己]을 이룰 수 있는 율곡의 리더십 원리이며, 섬김의 원리, 예(禮)의 원리, 배려의 원리, 봉사의 원리는 가정과 사회영역에 해당되는 리더십 원리로서 사회적 자아실현[治人]을 이룰 수 있는 율곡의 리더십 원리이다.

7가지 리더십 원리에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

① 비전의 원리란 자기완성, 자아실현을 이루겠다는 확고한 ‘뜻을 세우는 일’ 이라고 볼 수 있다. 여기서 ‘비전’ 은 실현 가능한 비전이며, 자기완성을 이루기 위한 출발점이다.

② 자기혁신의 원리란 잘못된 습관, 구습 타파는 물론 자기로부터의 혁명을 의미한다고 할 수 있다. 자기혁신은 교기질이며, 실천을 중시하는 율곡 철학이 담겨 있다.

③ 예(禮)의 원리란 인간 행위규범의 기준이며, 수신(修身)의 요점이라고 볼 수 있다. 바른 몸가짐과 마음가짐은 물론 가정에서 질서를 회복하고 화합을 이루는 기준으로서 예(禮)는 인간의 도덕성을 회복하는 과제인 것이다.

④ 배움의 원리란 학습[讀書]을 통하여 사물의 변화와 세상의 이치에 통달하고 학식과 견문을 발전시키는 것이라 볼 수 있다. 배움의 원리는 지속적인 자기개발을 이루어낼 수 있는 관문이며, 단순히 지식습득만을 의미하

는 것이 아니라 체득한 바를 실천하는 데까지 이르는 과정이다.

⑤ 섬김[孝]의 원리란 사람이 사람됨의 가장 기본적인 행위로서 부모를 공경하고, 부모의 마음을 편하게 해 드리는 섬김의 실천행위라 말 할 수 있다. 율곡의 효(孝), 섬김의 원리는 효(孝)라는 추상적 개념을 실제적 입장에서 구현화(具現化) 시켜 실천의 장으로 옮겨놓고 있다.

⑥ 배려의 원리란 화(和)와 경(敬)으로 타인을 배려하는 것으로 무불경(毋不敬), 인(仁), 측은지심(惻隱之心), 역지사지(易地思之) 등은 배려의 의미와 맥락을 같이 한다고 볼 수 있다.

⑦ 봉사의 원리란 사회참여[治人]는 타인을 위한 것으로 선공후사(先公後私)의 입장에서 자신의 이익을 뒤로하고 타인을 위한 봉사를 우선시하는 것이라고 볼 수 있다.

아울러 율곡 리더십 모형은 수신, 제가, 치국으로 확대되어 가는 과정으로 수신은 개인영역에 해당되고, 제가는 가정영역에 해당되며 그리고 치국은 사회영역에 적용시켜서 3단계 모형으로 구성할 수 있다.

율곡의 리더십 프로그램은 청소년으로 하여금 자신이 가진 리더십 소양의 잠재성을 깨닫고, 수기(修己)와 치인(治人)을 통하여 개인적 자아실현과 사회적 자아실현을 이룰 수 있도록 돕는 데 그 목적이 있으며, 각 영역마다 리더십 요소와 결합된 주제와 학습활동을 통하여 진정한 리더로, 리더십을 함양할 수 있도록 5차시로 구성되어 있다. 아울러 본 프로그램은 중·고등 학생과 대학생을 대상으로 각 연령에 맞추어 적용할 수 있도록 율곡 리더십의 리더십 요소를 중심으로 개괄적인 프로그램 안을 제시하고자 하였으며, 교육대상의 발달단계와 특성, 상황 등을 고려해서 본 프로그램을 응용·적용하여 활용할 수 있을 것이다.

율곡 리더십이 오늘의 우리들에게 주는 의의는 범고창신으로 발현된 그의 리더십이 서양의 현대적 리더십과도 같은 맥락에서 이해되어 지며, 서양의

리더십과 달리 두루 ‘통섭(通涉)’ 된다는 점에서 찾을 수 있다. 아울러 한국의 전통적 가치를 담고 있는 율곡의 리더십은 서구화의 급물살 속에서 우리의 전통을 우리의 것으로 계승 발전시키는 계기가 될 것이며, 인간의 가치실현과 사람됨의 완성이라는 해법을 안겨줄 것이라고 본다.

## 2. 제언

본 연구는 한국의 전통적 가치를 담고 있는 『격몽요결』을 리더십 관점에서 새롭게 해석하여 율곡 리더십 프로그램 모형으로 제시하고자 하였다. 그러나 현장에 적용하여 평가까지 하지 못한 것에 대하여 아쉬움과 한계점을 갖고 있다.

따라서 후속 연구에서는 다음과 같은 노력이 필요하다고 사료된다.

첫째, 본 연구에서 구안한 율곡 리더십 프로그램을 바탕으로 하여 후속 연구에서는 더 세분화하고 구체화하여 교육 프로그램들이 개발되어 현장에 적용하여 그 효과성을 검증해야 할 것이다.

둘째, 리더십은 단기간의 교육을 통하여 함양되는 것이 아닌 만큼 다양한 교수매체와 교수 자료의 개발 연구가 지속되어야 할 것이다.

## 참 고 문 헌

### 【논문】

- 권우덕, 서번트 리더십이 조직시민행동에 미치는 영향에 관한 연구, 서울  
시립대학교 대학원 박사학위논문, 2010.
- 김인주, 윤리적 리더십이 조직구성원의 태도에 미치는 영향, 울산대학교  
경영대학원 석사학위논문, 2013.
- 남기일, 프로축구 지도자의 리더십 유형에 따른 조직 유효성 결정요인에  
관한 연구, 경희대학교 대학원 박사학위논문, 2009.
- 안병진, 상사의 리더십 유형이 조직 유효성과 직무성과 미치는 영향, 동  
국대학교 대학원 박사학위논문, 2013.
- 이연수, 초등학생용 배려 증진 프로그램 개발, 경북대학교대학원 박사학  
위논문, 2011.
- 이영석, 서번트 리더십의 특성 및 적용방안에 대한 연구, 동의대학교 대  
학원 석사학위논문, 2010.
- 윤지민, 성인의 셀프 리더십에 영향을 미치는 개인적 특성, 중앙대학교  
대학원 석사학위논문, 2011.
- 전선자, 초등학생의 효도와 부모가 지각한 자녀에 대한 기대 및 역할 인식,  
인하대학교 교육대학원 석사학위논문, 2010.
- 조병두, 『논어』를 중심으로 한 지도자론 연구, 성균관대학교 유학대학원  
석사학위논문, 2005.
- 최광규, 율곡 이이의 입지에 관한 연구, 연세대학교 대학원 석사학위논  
문, 2006.
- 황재모, 봉사적 리더십과 팀 유효성, 영남대학교 경영대학원 석사학위논  
문, 2012.

허미희, 수기치인 철학이 리더십에 미치는 영향, 성균관대학교 대학원 석사학위논문, 2007.

### 【학술지】

- 권미자, 이이의 격몽요결 편찬과 그 의의, 율곡사상연구 제3집, 1997, pp.525-559.
- 금장태, 율곡의 심성론과 인간이해, 종교와 문화 제5호, 1999, pp.1-13.
- 김신연, 전통예절의 현대적 계승 방안 연구, 문명연지 제4권 제1호, 2003, pp.5-29.
- 김해영, 효치사상의 연원과 한국적 전개, 효학연구 제19집, 2014, pp.1-29.
- 박영완, 율곡 이이의 격몽요결 연구( I ), 학생생활연구 제4집, 1982, pp.63-98.
- 박인자, 율곡 이이의 교육이념, 교육연구, 1978, pp.106-119.
- 성현창, 유교적 리더십 가능성을 위한 시론, 철학논총 제44집 제2권, 2006, pp.147-170.
- 윤용희, 사·도지사의 비전과 리더십, 대한정치학회보 제13집 제2호, 2005, pp.1-27.
- 이석열, 교장의 감성리더십 진단척도 개발, 교육행정학연구 제24집, 2006, pp.51-77.
- 이영자, 율곡철학의 특성, 율곡사상연구 5권, 2002, pp.395-422.
- 이종태, 율곡 이이의 심성론, 율곡학보 제5권, 1997, pp.461-481.
- 주영애, 신사임당의 생애에 나타난 셀프리더십과 어머니리더십에 관한 연구, 동양철학연구 제80집, 2014, pp.170-201.
- 지두환, 율곡 이이의 생애와 사상, 한국학논총 제38집, 2012, pp.161-200.

채경선, 아동의 ‘효’ 의식과 리더십과의 관계 연구, 효학연구 제16집,  
2012, pp.51-68.

최일범, 율곡 이이의 심성론에 대한 연구, 퇴계학보 제128집, 2010, pp.61-88.

### 【단행본】

김성완 譯, 『新完譯 격몽요결(擊蒙要訣)』, 명문당, 2010.

김재득, 『리더십』, 대영문화사, 2008.

변상우, 『글로벌 리더십』, 도서출판 청람, 2014.

이종호, 『율곡:인간과 사상』, 지식산업사, 1994.

윤종성, 『리더십 입문서』, 시간의 물레, 2013.

장숙필, 『이이·율곡전서』, 울산대학교출판부, 1999.

황의동, 『율곡사상의 체계적 이해 1 성리학편』, 서광사, 1998.

황의동, 「율곡의 이기론」, 『한국의 사상가 10인 - 율곡 이이』, 예문서원, 2002.

황의동, 『기호유학 연구』, 도서출판 서광사, 2009.

빌게이츠 & 위렌 버핏 지음, 김광수 옮김, 『성공을 말하다』, 월북, 2004.

위렌 베니스·버트 나누스 지음, 김원석 옮김, 『리더와 리더십』, 황금부  
영이, 2005.

피터 드러커 지음, 권영철·전미옥 옮김, 『위대한 혁신』, 한국경제신문, 2006.

P. G. Northouse 지음, 김남현 옮김, 『리더십』, 경문사, 2009.

한국정신문화연구원, 국역 율곡전서, 1987.

『孝經』

『禮記』

『栗谷全書』

『擊蒙要訣』

## ABSTRACT

### Development of a Program Model Yulgok's Leadership via *Gyeokmongyogyeol*

Lee, Seong Jin  
Tradition Cultural Contents Major  
Graduate School of Cultural Industry  
Sungshin Women's University

This research is to develop a leadership program model based on Yulgok's *Gyeokmongyogyeol* and to try 'Beob Go Chang Shin(Creating new things by learning from the old things)' so that it could be utilized in the leadership education for the youth.

Studies on leadership varied depending on the time period or the academic background and the leadership paradigm of the scholar. However, every theory of leadership has its limit when it comes to effectiveness and availability.

There are cases that the Western leadership theories have been useful and efficacious; but considering the perspective of cultural relativism, we have to admit that they could be unsuitable in many circumstances.

This was the reason to seek for a principle of leadership with the traditional Korean values and Yulgok's *Gyeokmongyogyeol* was the answer.

Yulgok was a great educator and thinker. *Gyeokmongyogyeol* is a classic that has both his academic and practical achievements.

In *Gyeokmongyogyeol*, Su Gi Chi In(cultivate oneself first before ruling over others), the core idea of Confucianism is spreaded like an art work, yet, presents methodology as practical guidelines in specific details that could not be done in *Great Learning*.

There is the key to leadership in *Gyeokmongyogyeol*, which is expressed in Su Gi Chi In: Su Gi is to complete oneself internally, and Chi In means participating in the society. It also suggests the faith and possibility that anyone can achieve the inner completion of oneself as a leader if s/he tries.

Yulgok's leadership in *Gyeokmongyogyeol* was manifested as 'self completion leadership' in the area of individual, Su Sin(cultivating oneself), which connects to self leadership or ethics leadership of the West. In the area of household, Jega(managing household) it was expressed as 'leadership of manners,' which coincides with the ethics leadership and revolutionary leadership of the Western world. As for the societal field, Chi Goog(governing a country), it was revealed as 'service leadership,' which could be understood to be on the same page with sensible leadership and Servant Leadership of the West.

Yulgok's leadership is meaningful to us who are living in this present day because it could be understood in the same sense as modern leadership of the Western world; also, his leadership could 'converge' in different ways, which is not the case with the

Western leaderships. Furthermore it suggests solutions that are value realization of human being and the completion as a person.

The core principle of Yulgok's leadership is the principle of vision, self innovation, learning principle, and principle of manners. These are the leadership principles that belong to the area of an individual of self realization. Principle of filial duty, manners, consideration, and service are in the area of household and society that will help to realize oneself in a society. The Yulgok leadership model is the process of expansion, from Su Sin (individual) to Jega(household) and to Chi Goog(society). It could be formed into a 3 step model and a leadership education program can be created based on this.

Therefore this research is to awake the potential leadership residing inside the teens and to help them with societal and self realization; With *Gyeokmongyogyeol*, the principle of Yulgok's leadership will be closely studied and a leadership program model will be developed so that it could be utilized in the youth leadership education.

**Key words: Yulgok, Gyeokmongyogyeol, Leadership, Yulgok's Leadership, Principle of Leadership, Leadership Program Model**