

7. 부록2 - 고사별 문항 카드

[2019학년도 수시모집 논술전형 논술고사 문항카드]

논술전형 논술고사(토요일 오전) 문항 정보

일반정보		
유형	■ 논술고사 □ 면접 및 구술고사	
전형명	논술전형 논술고사	
해당 대학의 계열(과목) 및 문항번호	토요일 오전 - 인문계	
출제 범위	교육과정 과목명	국어, 독서와 문법, 화법과 작문, 영어, 세계사, 경제, 사회
	핵심개념 및 용어	(권한)위임형 리더십, 지시형 리더십
예상 소요 시간	100분	

문항 및 제시문

※ 다음 글을 읽고 물음에 답하십시오.

(가)

정치인 A씨는 장관 시절에 국장급 이상 인사만을 자신이 결정하고, 그 이하의 인사는 국장단에게 전권을 위임했다. 국장들이 필요한 직원들을 알아서 스카우트하거나 트레이드하도록 한 것이다. 그는 조직의 자율성을 높이기 위해 부하 직원들에게 권한을 부여하고 결과에 책임을 지도록 하는 이른바 권한 위임형 리더십을 발휘했다. 이런 맥락에서 참모들에게 “시키는 일만 하지 말고, 자신이 최고 책임자인 것처럼 종합적으로 생각해 판단하라”고 늘 주문했다. 새로운 시도를 해보다가 실패한 사람에 대해선 책임을 묻지 않는 편이었다. 대신에 게으르거나 보신주의적 자세를 보이는 사람에겐 “젊은 사람이 왜 그 모양이냐”며 화를 내곤 했다.

다른 한편으로, 그는 조직의 명운이 걸린 중요한 사안에는 격을 따지지 않고 직접 팔을 걷어 부치고 달려붙곤 했다. 재직 당시 부처 산하 공기업의 공적자금 지원문제를 놓고 경제부처와 이견이 발생하자, 주위의 만류를 무릅쓰고 경제부처 실무자와 직접 만나 몇 시간씩 토론을 벌인 끝에 의견을 관철시킨 일화는 유명하다. 사람들은 지금까지도 그를 성공적으로 업무를 수행한 장관으로 기억한다.

- 한겨레신문(2002.01.30.)에서 재구성

(나)

세계 최대 온라인 서점 아마존(Amazon)의 최고경영자이자 회장인 제프 베조스(Jeff Bezos)는 카리스마, 탁월한 사업 능력, 과감하고 혁신적인 아이디어로 잘 알려져 있다. 그는 강인한 추진력과 목표 의식으로 원하는 바를 이뤄낸다. 베조스의 탁월한 전문성과 전자상거래 산업의 성장에 미친 영향력은 많은 이에게 영감을 준다. 그러나 베조스와 함께 일하기란 결코 쉬운 일이 아니다. 그는 ‘우두머리 수컷(alpha male)’으로 묘사되는 지시형 리더의 전형이다. 그는 자신의 생각대로만 일을 추진하며, 빈틈없는 성과중심주의자로 평가된다.

이러한 지시형 리더십의 특징은 높은 성과를 이루어내기 위해 부하 직원에게 업무 목표를 제시하고, 업무 처리 방법을 지시한다는 점이다. 또한 효율적인 업무 완성에 필요한 계획도 세워주고, 수립된 목표를 달성하지 못할 경우 책임을 추궁하기도 한다.

- 이코노미조선(2016.07.18.)에서 재구성

(다)

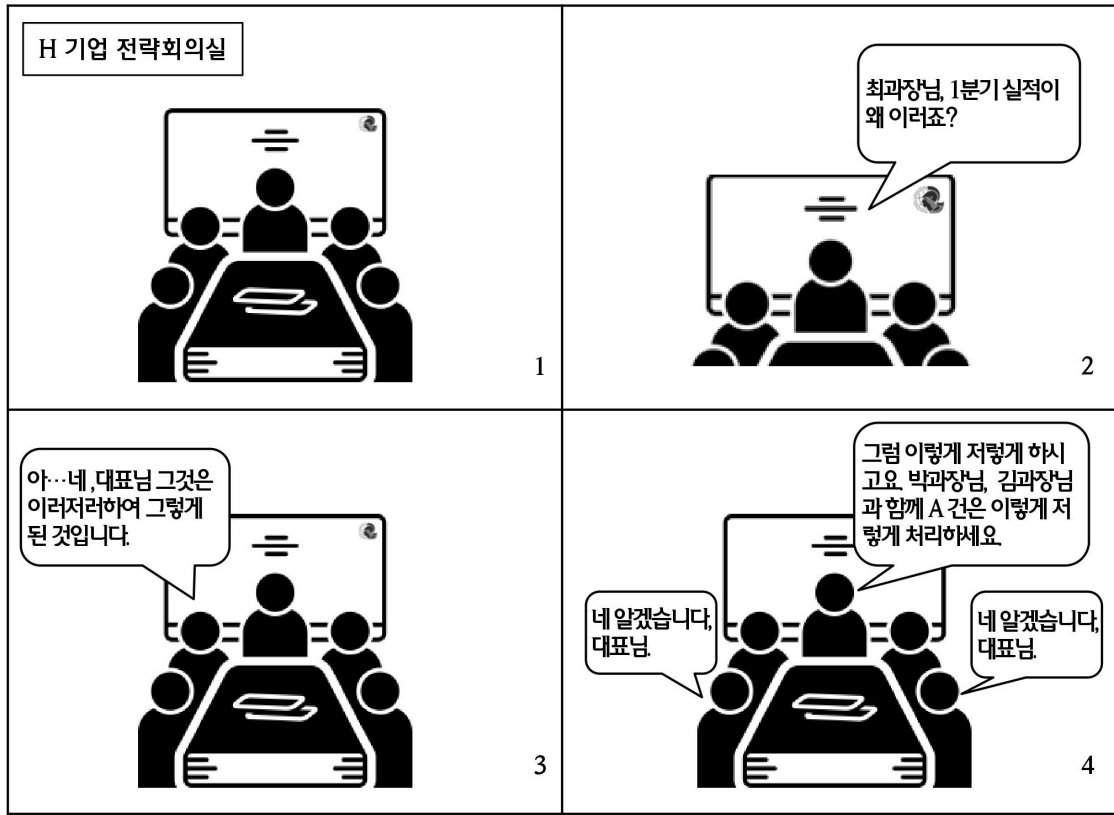
한나라를 개국한 고조 유방은 한신, 장량, 소하 등 기라성 같은 인재들을 모아 초나라를 이길 수 있었던 결정적인 요인을 다음과 같이 정리했다.

“본영에서 지략을 짜고 천 리 밖에서 승리를 결정하는 점에서 내[유방]는 장량에 미치지 못한다. 그리고 내정의 충실, 민생의 안전, 군량의 조달, 보급로의 확보라는 점에서 나는 소하에 미치지 못한다. 아울러 백만이나 되는 대군을 자유자재로 지휘하며 승리를 거둔다는 점에서 나는 한신에 미치지 못한다. 이 세 사람은 모두 나를 능가하는 걸물들이라 할 것이다. 하지만 나는 그 걸물들을 적절하게 기용할 줄 알았다. 이것이야말로 내가 천하를 얻은 이유이다. 그러나 항우에게는 범종이라는 걸물이 있었지만 그는 이 한 사람조차도 잘 활용하지 못했다. 이것이 바로 내가 이긴 이유이다.”

유방은 조직을 운영함에 있어 첫째, 부하가 하는 말을 주의 깊게 경청할 줄 알았으며, 둘째, 부하를 적재적소에 배치하여 잘 운용할 줄 알았고, 셋째, 부하들에게 권한을 적극적으로 위임했다. 그는 조직 내 어려운 문제가 발생하면 부하들의 의견을 구하고, 진행 과정에서는 그들 스스로 결단을 내리게 했고, 그 결과 부하들은 강한 참여의식을 갖게 되었다. 이러한 유방의 리더십 덕에 한나라는 전쟁에서 승리할 수 있었다.

- 강관수, 「역사와 위인에게 배우는 리더십」에서 재구성

(라)





(마)

The Kyocera Group produces semi-conductors and copiers as well as parts for electronics, cars and medical equipments in Japan and overseas. Its annual sales amounted to about 15 trillion won last year. Kazuo Inamori, the honorary chairman of Kyocera, is respected as Japan's "Living God of Business Management." He claims that "corporate management is not about advancing know-how and technology, but about pursuing human-centered principles that contain values of concern for others and employees' happiness." Inamori has empowered* his employees to achieve participative management by providing them with an environment where they can make important management decisions on their own. In this autonomous** atmosphere, employees have been able to demonstrate a higher level of efficiency and creativity. It is time to recall an old saying: "Hire only those you can trust, trust fully those you did hire."

* empower: 권한을 위임하다 / ** autonomous: 자율적인
- 중앙일보(2015.10.01.)에서 재구성

(바)

군주는 군대를 통솔하고 많은 병력을 지휘할 때, 거칠다는 평판쯤은 개의치 말아야 한다. 왜냐하면 군대란 그 지도자가 거칠다고 생각되지 않으면 군사 작전에 적합하게 단결하거나 만반의 태도를 갖추지 못하기 때문이다. <중략>

스키피오는 당대는 물론 후대에도 매우 훌륭한 인물로 평가되고 있다. 하지만 그의 군대는 스페인에서 그에게 반란을 일으켰다. 그 유일한 이유는 그가 너무나 온정적이어서 병사들에게 필요 이상의 자유를 허락했기 때문이었다. 이로 인해서 파비우스 막시무스는 로마 군대를 부패시킨 장본인이라는 이유로 스키피오를 원로원에 탄핵한 바 있다. 또한 스키피오는 자신이 임명한 지방 장관이 로크리스 지역의 주민들을 약탈했을 때 주민들을 구제하지 않았고, 그 오만한 지방 장관을 처벌하지도 않았다.

- 『고등학교 독서와 문법』

[문제 1] (400자 내외, 210점)

(가)~(마)는 리더십 유형에 관한 글이다. 제시문들을 두 유형으로 분류하고 각 제시문을 요약하시오.

[문제 2] (500자 내외, 210점)

(바)에 나타난 스키피오의 리더십을 (가)의 정치인 A의 리더십과 비교·평가하시오.

[문제 3] (600자 내외, 280점)

[문제 1]의 두 리더십 유형을 활용하여, 아래 ①의 A 기업의 초기 성장에 동력이 되었던 리더십과 향후 지속적 발전을 위한 적절한 리더십을 아래 ②와 제시문들을 활용하여 추론하시오.

① 한국 경제는 1970년대 원유 파동뿐만 아니라 그 이후에도 위기 때마다 이를 슬기롭게 극복하였다. 이른바 '창업 1세대'들을 비롯한 우리 기업가들은 남다른 위기 대처 능력을 발휘함으로써 위기를 기회로 활용해 훗날 우리 기업들이 세계적 기업으로 성장할 수 있는 토대를 마련하였다. 우리 기업들의 위기 극복 저력은 아마도 우리 기업가들에게만 찾아볼 수 있는 남다른 유전자, 즉 어려운 환경에서도 도전해 반드시 이루어 내겠다는 불굴의 기업가 정신에서 비롯되었다고 볼 수 있다.

2000년대 초반부터 온라인 쇼핑몰, 게임 및 앱 제작 등과 같은 업종에 다양한 스타트업(startup)이 등장하고 있다. A 기업은 2001년에 참신한 디자인과 개성 있는 감성을 중시하는 인터넷 쇼핑몰로 출발하였다. 창업 당시 다섯 명의 대학 동기로 이루어진 A 기업은 열린 소통을 강조하고 각각의 구성원들이 스스로 조직에 필요한 일을 찾아 자율적인 방식으로 업무를 진행할 수 있도록 독려하는 대표의 리더십 하에 급격하게 성장하였다.

이후 고객의 다양한 요구에 부응하기 위해 많은 부서가 신설되었고, 신입 직원들이 채용되었다. 그러나 이러한 조직의 성장으로 조직 내의 효과적인 의사소통과 정확하고 신속한 업무처리에 한계가 나타났고, 구성원들은 무엇을 어떻게 해야 할지 몰라 혼란에 빠지게 되었다. 그 결과 급격히 증가한 주문과 고객 불만을 효율적으로 처리하지 못하는 매우 어려운 상황이 발생했다.

- 『고등학교 경제』에서 재구성

② 전통적인 리더십 연구들은 특성론과 행동론에 중점을 두었다. 특성론과 행동론에 따르면 리더십의 효과성은 리더의 특성이나 행동패턴에 기인하며, 모든 상황에 적용 가능한 보편적인 리더십 스타일이 존재한다. 그러나 이후 다양한 사례 연구를 통해 효과적인 조직구조나 관리방법은 환경 등의 상황요인에 따라 다를 수 있다는 것이 밝혀졌다. 즉, 처한 상황에 따라 리더십의 효과성이 다를 수 있다는 주장이 가능하게 된 것이다.

- 『두산백과』에서 재구성

출제 의도 및 문항해설

인문계(토, 오전) 문항세트는 세 문항으로 구성되어 있다. [문제 1]은 분류·요약, [문제 2]는 비판·평가, [문제 3]은 적용·추론의 능력을 측정한다. 세 문항에 대한 답을 구할 수 있도록, 총 6개의 제시문(가~바)을 배치하였고, 이 중 하나를 영어지문으로 구성하여 제시문의 다양성을 높이고 영어지문 이해 능력도 측정할 수 있도록 하였다. 각 문항마다 위에서 기술한 능력을 측정하려는 의도가 반영되어 있으며, 전반적으로 여러 개의 제시문 또는 특정 제시문의 핵심어, 요지 등을 종합적으로 이해하고 이를 분류, 연계하는 능력을 함께 측정하고자 하였다. 각 문항별 출제 의도는 아래와 같다.

[문제 1]은 제시문 (가)부터 (마)까지를 읽은 후, 리더십의 유형에 관한 제시문을 두 가지로 분류하고 각각의 제시문을 요약할 것을 요구하였다. 제시문들로부터 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'의 두 핵심어를 이끌어낼 수 있는지, 그리고 이 두 가지 유형 중 하나로 각 제시문을 구분할 수 있는지를 평가하고자 하였다. 또한 다섯 개의 제시문을 각각 요약하게 함으로써 핵심어를 이용한 요지파악 능력을 측정하고자 하였다.

[문제 2]는 제시문 (바)와 제시문 (가)에 나타난 두 인물의 리더십 유형을 비교하여 공통점과 차이점을 이끌어내고 (바)에서 나타난 리더십의 문제점을 지적하여 이를 평가해서 기술할 수 있는 능력을 측정한다. 기본적으로 두 제시문에 나타난 리더십은 서로 같은 유형의 '(권한)위임형 리더십'이지만 (바)의 리더십은 위임이 지나쳐 부정적인 결과를 초래한다는 부작용을 도출해내고 이 점이 (가)의 리더십과 다르다는 평가를 내릴 수 있는지를 측정하고자 하였다.

[문제 3]에서는 [문제 1]에서 분류된 두 리더십 유형을 바탕으로, 본 문항과 함께 주어진 추가지문 ①에 적용하여 추론할 수 있는 능력을 보고자 한다. 추가지문 ①의 핵심적인 내용은 상황의 변화에 따라 리더십의 유형이 다르게 적용될 수 있어야 한다는 것이며, 이러한 상황요인을 파악할 수 있도록 추가지문 ②를 제시하였다. 이 문제에 대한 적절한 추론을 위해서는 다음과 같은 여러 가지 과정이 적절히, 그리고 유기적으로 진행되어야 정답 작성이 가능하다. 첫째, [문제 1]의 풀이과정에서 핵심어인 “(권한)위임형 리더십”과 “지시형 리더십”의 대립적인 분류, 둘째, 추가지문에서 조직의 상황이 변화함에 따라 기존과는 다른 리더십이 발휘되어야 한다는 요지의 발견, 셋째, 여러 제시문에서 어떤 형태의 리더십으로의 변화가 필요한 지에 대한 구체적인 예시를 추가하여 해당 지문 ①의 방향성을 추론하는 것 등이다. 수험자가 이 일련의 과정들을 적절히 연계할 수 있는 지, 이러한 추론의 진행을 적절한 문장으로 표현할 수 있는 지를 함께 평가하는 것이 이 문제의 출제의도이다.

[영어 제시문 (마)의 번역문]

교세라(Kyocera) 그룹은 일본과 해외에서 전기전자, 자동차, 의료장비의 부품은 물론 반도체와 복사기 등도 생산하는 주식회사이다. 지난해 매출은 15조원을 기록하였다. 이 기업의 명예 회장인 이나모리 가즈오(Kazuo Inamori) 회장은 일본에서 “살아있는 경영의 신”으로 추앙받는다. 그는 “기업경영은 노하우나 기술개발로만 만들어가는 것이 아니라 타인에 대한 배려와 직원의 행복 증진과 같은 인간중심의 원칙이 중요하다”고 말한다. 이나모리 회장은 자신의 권한을 임직원에게 위임함으로써 임직원들이 중요한 경영의사 결정에 직접 참여할 수 있는 환경을 만들어 진정한 참여경영을 실현하였다. 이러한 자율적 분위기에서, 임직원들은 더 높은 효율성과 창의성을 발휘할 수 있었다. “신뢰할 수 있는 사람을 쓰고, 일단 쓰면 의심하지 말라”는 옛 성인의 말씀을 다시 새겨 볼 수 있는 대목이다.

출제 근거

1. 교육과정 근거

<p>적용 교육과정</p>	<p>교육과학기술부 고시 제 2012-14호 [별책 5] “국어과 교육과정” 교육과학기술부 고시 제 2012-14호 [별책 7] “사회과 교육과정” 교육과학기술부 고시 제 2012-14호 [별책 6] “도덕과 교육과정” 교육과학기술부 고시 제 2011-361호 [별책 14] “영어과 교육과정”</p>		
<p>관련 성취기준</p>	<p>1. 국어과 교육과정</p>		
	<p>과목명: 국어</p>	<p>관련</p>	
	<p>성취 기준</p>	<p>[문학의 수용과 생산] (1) 섬세한 읽기를 바탕으로 작품을 다양한 맥락에서 이해하고 감상, 평가한다. 문학 작품은 다양한 내적 요소들의 결합체이면서 또한 사회·문화적 맥락, 문학적 맥락, 상호 텍스트적 맥락과 연계되어 있다. 문학 작품의 이해·감상·평가는 수용자가 이러한 내적 요소들의 결합 관계를 분석하고 작품에 작용하는 다양한 맥락을 함께 고려하면서 이루어진다. 문학 작품을 꼼꼼히 읽으면서 작품의 의미를 도출하고 작품 생산 시점뿐만 아니라 수용 시점에서의 여러 맥락을 고려하여 문학을 수용하는 능력을 기름으로써 작품을 이해하고 감상하는 폭을 넓히고 작품의 가치를 평가하는 안목을 높이도록 한다.</p>	<p>문제1 문제2</p>
	<p>과목명: 독서와 문법</p>	<p>관련</p>	
	<p>성취 기준 1</p>	<p>(16) 글의 기본 구조와 전개 방식에 대한 이해를 바탕으로 사고 전개 과정의 특징을 파악하며 읽는다. 글의 형식적 특징인 전개 방식과 구조를 이해하고, 이러한 전개 방식이 필자의 사고 전개의 특징과 표현 전략을 반영하고 있음을 이해할 필요가 있다. 글은 종류와 목적에 따라 구조적인 특징과 관습적인 전개 방식을 갖추고 있다. 또한 설명적인 글은 원인과 결과, 비교·대조, 문제·해결 등의 다양한 구조를 사용한다. 이러한 글의 구조적 지식이 독해에 효과적임을 알고 적용할 수 있도록 지도한다.</p>	<p>문제1 문제2 문제3</p>
	<p>성취 기준 2</p>	<p>(19) 글의 내용이나 자료, 관점 등에 나타난 필자의 생각을 비판하며 읽는다. 글에는 필자의 주장과 의견, 정보, 사실 등이 여러 형태로 나타나고 있다. 타당성이란 글에서 제시하고 있는 주장이나 의견과 그 근거가 합리적이고 일관성을 갖추고 있는가의 문제이다. 공정성이란 필자가 글의 내용과 관련하여 어느 한쪽에 치우치지 않고 균형적으로 접근하고 있는가의 문제이다. 자료의 적절성이란 필자가 사용한 자료가 글의 주장이나 설명한 내용에 적합하며, 필요한 정보 수준으로 구조화하여 제시되어 있는가와 관련된다. 글을 읽으면서 공감하거나 이와는 다른 자신의 주장이나 의견을 논리적으로 제시할 수 있는 비판적 독해 능력을 기르는 데 중점을 둔다.</p>	<p>문제1 문제2 문제3</p>
	<p>성취 기준 3</p>	<p>(22) 동일한 화제에 대한 다양한 관점의 글을 읽고 비판적으로 재구성한다. 특정한 주제와 관련하여 다양한 관점과 분야의 글들을 종합적으로 읽고 재구성할 수 있는 주제 통합적 독서 활동은 전문적인 독서 활동의 대표적인 예이다. 이는 학습 독자들의 독서 경험이 어느 한 분야로 편중되지 않고, 균형 잡힌 지식인으로 성장할 수 있도록 하는 데도 매우 중요하다. 인문학, 자연과학, 예술 분야 등 다양한 분야와 관점의 독서 자료들을 종합적이고 비판적으로 읽을 수 있는 독서 능력은 미래 사회가 요구하는 능동적이고 주체적이며 창의적인 독자가 갖추어야 할 전문적 능력이다.</p>	<p>문제1 문제2 문제3</p>
	<p>과목명: 화법과 작문</p>	<p>관련</p>	
	<p>성취 기준 1</p>	<p>(12) 정보의 속성에 적합하게 내용을 조직하여 글을 쓴다. 정보 전달을 위한 글을 쓸 때에는 정보의 속성에 따라 내용을 구성하고 전개할 수 있는 능력이 필요하다. 정보의 속성을 반영하여 내용을 구성하고 전개할 때 독자의 글에 대한 이해와 기억이 수월해지기 때문이다. 정보 전달을 위한 글을 쓸 때에는 정보의 특성을 고려하여 내용 구성과 전개 방법을 선정하는 것이 정보를 전달하는 데 더 효과적이다. 만약 전달하려는 정보의 속성이 유형에 따라 분류된다면 이를 병렬적으로 나열하는 방법을 사용할 수 있고, 일련의 과정으로 구성된다면 시간 순서에 따라 제시하는 방법을 사용할 수 있다.</p>	<p>문제1 문제2 문제3</p>

2. 영어과 교육과정

과목명: 영어		
성취 기준 1	[읽기] ④ 맥락을 파악한다. ④-1.비교적 다양한 주제에 관한 글을 읽고 필자의 의도나 글의 목적을 파악한다. ④-2.비교적 다양한 주제에 관한 글을 읽고 필자의 심정이나 태도를 파악한다.	문제1
성취 기준 2	[읽기] ① 중심 내용을 파악한다. ①-1.비교적 다양한 주제에 관한 글을 읽고 주제 및 요지를 파악한다. ② 세부 내용을 파악한다. ②-1.비교적 다양한 주제에 관한 글을 읽고 세부 정보를 파악한다. ③ 논리적 관계를 파악한다. ③-1.비교적 다양한 주제에 관한 글을 읽고 내용의 논리적 관계를 파악한다. <제시문 1>을 올바르게 파악하기 위해서는 핵심 개념을 중심으로 다음과 같이 이해해야 한다.	문제1

3. 사회과 교육과정

과목명: 세계사		관련
성취 기준 1	(1) 역사와 인간 세계사 학습의 중요성을 인식하고, 전 지구적 관점에서 역사 학습의 필요성과 현재 인류가 당면한 문제를 파악하고 가능한 해법을 모색한다. (가) 인류의 역사는 궁극적으로 모든 인류가 하나의 공동체로 통합되어 가는 흐름임을 파악한다. (나) 세계사 학습을 통하여 현대 세계 인류가 당면한 다양한 문제의 근원과 가능한 해법을 탐구한다.	문제1 문제2

과목명: 경제		관련
성취 기준 1	(2) 경제 주체의 역할과 의사 결정 가계는 합리적인 소비 생활을 추구함으로써 현재는 물론 미래의 삶을 안정적으로 유지하며, 기업은 소비자들이 원하는 상품의 생산, 생산 비용의 절감, 새로운 기술 개발을 통해 이윤을 극대화한다는 점을 이해한다. 또, 정부의 재정 활동과 경제적 역할에 대해 알아본다.	문제3

과목명: 사회		관련
성취 기준 1	(나) 일과 여가 현대 사회에서 일과 여가의 의미와 중요성을 이해하고, 이를 통해 풍요로운 삶을 영위하기 위한 미래를 설계할 수 있도록 한다. 또한 현대 사회에서 강조되는 창업과 기업가 정신의 중요성을 파악하며, 근로 조건의 개선 및 여가를 활용하는 방안을 모색한다. ② 창업과 기업가 정신의 중요성을 사례를 통해 이해하고, 창업 활동(절차, 입지 선정 등)을 설계한다.	문제1 문제2 문제3

4. 도덕과 교육과정

과목명: 생활과 윤리		관련
성취 기준 1	(라) 직업의 의의와 직업 생활의 윤리적 책임 직업 생활에서 직업 윤리의 필요성과 중요성을 인식하고, 각각의 직종에 요구되는 직업적 책임과 의무에 기초하여 직업 생활을 영위하는 태도를 지닌다. 이를 위해 직업 생활의 윤리적 의의 및 직업 생활에 필요한 윤리에 대해 탐구하고, 기업가와 근로자, 전문직 종사자와 공직자의 직업 활동과 관련된 윤리적 문제들을 해결할 수 있는 개인 윤리적 방안과 사회 윤리적 방안에 대하여 토론한다. ③ 기업가와 근로자의 윤리 ④ 전문직과 공직자의 윤리	문제1 문제2 문제3

2. 자료 출처

[교과서]

자료명(도서명)	저자	발행처	발행년도	쪽수	관련 자료	재구성 여부
고등학교 독서와 문법	박영목 외	천재교육	2016	271-272	제시문 (바)	
고등학교 경제	박형준 외	천재교육	2016	61	[문제3] ①	○

[교과서 외]

자료명(도서명)	저자	발행처	발행년도	쪽수	관련 자료	재구성 여부
노무현, '권한위임형 리더십' 추구	박창식	한겨레신문	2002		제시문 (가)	○
제프 베조스 아마존 CEO의 '우두머리 수컷' (이코노미 조선 159호)	맨프레드 케데 브리인시아드	이코노미 조선	2016		제시문 (나)	○
역사와 위인에게 배우는 리더십 (TTA Journal Vol.139)	강관수	한국정보통신기술협회	2012	134	제시문 (다)	○
일본에서 가장 존경받는 기업인 이나모리 가즈오 교세라 명예회장	김동호	중앙일보	2015		제시문 (마)	○
상황적 리더십 이론 상황이론		두산백과			[문제3] ②	○

[관련 교과서 근거]

자료명(도서명)	저자	발행처	발행년도	쪽수	관련 자료	재구성 여부
고등학교 세계사	최상훈 외	교학사	2016	46	제시문 (다)	○

채점 기준

문항	[채점요소] 채점위원의 채점 기준이 될 수 있도록 평가하고자 하는 역량, 핵심 주제 또는 핵심 문장 (단어) 등을 가급적 상세히 기술	배점
문제1	<ul style="list-style-type: none"> 제시문의 유형을 분류함에 있어 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'이 언급되어야 함 (가)~(마)의 다섯 개 제시문들이 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'이란 기준에 맞춰 분류되어야 함 각 제시문의 요지가 핵심어를 중심으로 요약되어야 함 위 과정들이 적절한 어휘선택과 논리적인 구성을 통해 가독성 있게 서술되어야 함 	210
문제2	<ul style="list-style-type: none"> 스키피오와 정치인 A 모두 '(권한)위임형 리더십'이 언급되어야 함 스키피오는 권한 위임을 넘어 방임을 함으로써 부정적인 결과가 초래되었음이 언급되어야 함 정치인 A는 권한을 위임하여 자율성을 높이면서도 책임 소재 및 상황에 따라 질책을 분명히 하여 효과적으로 리더십을 발휘하였음이 언급되어야 함 스키피오의 리더십이 적절치 않았으므로 평가되어야 함 위 과정들이 적절한 어휘선택과 논리적인 구성을 통해 가독성 있게 서술되어야 함 	210
문제3	<ul style="list-style-type: none"> [문제 1]의 풀이과정에서 논의되었을 대립적인 개념인 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'이 언급되어야 함 추가로 제시된 [문제 3] ①에 나타난 리더십에 대한 정확한 이해가 있어야 함 [문제 3] ②의 '상황적 리더십'에 대한 이해와 제시문들의 예시를 바탕으로 ①의 상황 변화에 따른 리더십 변화의 필요성과, 변화된 상황에 적합한 리더십의 유형을 추론할 수 있어야 함 위 과정들이 적절한 어휘선택과 논리적인 구성을 통해 가독성 있게 서술되어야 함 	280

[문제 1]

등급		[채점기준] 7개 척도에 해당하는 채점기준을 가급적 상세히 기술
A	A+	<ul style="list-style-type: none"> 다섯 개의 제시문을 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'의 두 유형으로 나누되, 제시문 (가), (다), (마)를 전자의 입장으로, 제시문 (나), (라)를 후자의 입장으로 기술한 경우 각 제시문의 요약에 '권한 부여, 결과 책임(제시문 (가))', '적재적소 배치, 권한위임, 경청(제시문 (다))', '권한위임, 의사결정, 자율성(제시문 (마))', '자신의견 중심, 업무목표와 방법 등 세부사항 제시·관리(제시문 (나))', '부하직원 의견 목살, 지시중심(제시문 (라))' 등의 핵심어를 포함하여 기술한 경우 문장의 표현이 매끄러운 경우 (예: 일관적인 형식, 적절한 어휘의 사용) 문장의 연결과 구성이 자연스럽게 논리적인 경우 (예: 적절한 접속사를 사용한 연결) 주어진 자수(400자)±10%의 오차 이내로 작성한 경우
	A0	<ul style="list-style-type: none"> A+의 조건이 대체로 충족되나 핵심어 대신 유사어(예: 민주형 리더십과 권위적/독재형 리더십)를 사용한 경우, 또는 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 문장의 표현이 다소 정확하지 못한 경우 - 문장의 연결이 다소 매끄럽지 못한 경우 - 적절한 어휘 사용의 실수가 드물게 나타난 경우 - 문법 오류 등이 드물게 나타난 경우
B	B+	<ul style="list-style-type: none"> 제시문들을 상반되는 두 유형으로 분류하고 요약했으나 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'이 발현된 방식에 대한 기술이 미흡한 경우, 또는 각 제시문의 요약이 부실한 경우, 또는 A0의 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 어휘 사용의 실수가 여러 번 나타난 경우 - 특정한 문법 오류가 여러 번 나타난 경우 - 문장의 연결이 부자연스러운 경우가 여러 번 나타난 경우
	B0	<ul style="list-style-type: none"> 제시문들을 상반되는 두 유형으로 분류하고 요약했으나 '(권한)위임형 리더십'과 '지시형 리더십'의 구별이 명확하지 못하고, 제시문들의 유형 분류 및 요약 또한 부실한 경우 (예: 제시문들 간의 분류가 부분적으로 잘못된 경우), 또는 B+ 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - B+의 감점 요인이 2항목 이상 포함되는 경우 - B+의 감점 요인 중 1항목이 심한 정도로 나타난 경우
C		<ul style="list-style-type: none"> 제시문 중 일부분을 요약하거나 제시문들을 상반되는 두 유형으로 분류하지 못한 경우 위에 제시된 감점 요인이 복합적으로 나타난 경우
D		<ul style="list-style-type: none"> 일부 관련된 내용을 서술하였으나 핵심어를 전혀 파악하지 못한 경우 답안 작성을 중간에서 멈춘 경우
F		<ul style="list-style-type: none"> 문제와 상관없는 내용을 서술한 경우 답안 작성을 하지 않은 경우

[문제 2]

등급		[채점기준] 7개 척도에 해당하는 채점기준을 가급적 상세히 기술
A	A+	<ul style="list-style-type: none"> 스키피오와 정치인 A 모두 부하들에게 자율성을 부여한 '(권한)위임형 리더십'을 발휘한 공통점이 있음을 언급한 경우 정치인 A는 스키피오와 달리 권한 위임과 동시에 책임의 소재를 분명히 하고 경우에 따라 질책 혹은 직접 문제 해결에 뛰어든 것을 기술한 경우 스키피오의 경우 방임을 함으로써 부정적인 결과가 초래됨을 기술한 경우 결과적으로 스키피오의 리더십이 군대를 통솔함에 있어 적합지 않다는 평가가 포함된 경우 문장의 표현이 매끄러움 (예: 일관적인 형식, 적절한 어휘의 사용) 문장의 연결과 구성이 자연스럽게 논리적이고 (예: 적절한 접속사를 사용한 연결) 주어진 자수(500자)±10%의 오차 이내로 작성한 경우
	A0	<ul style="list-style-type: none"> 스키피오와 정치인 A의 리더십의 공통점과 차이점을 정확하게 기술하였으나, 스키피오의 리더십이 적절치 못했음을 모호하게 지적한 경우, 또는 A+의 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 문장의 표현이 다소 정확하지 못한 경우 - 문장의 연결이 다소 매끄럽지 못한 경우 - 적절한 어휘 사용의 실수가 드물게 나타난 경우 - 실수로 인한 문법 오류 등이 드물게 나타난 경우
B	B+	<ul style="list-style-type: none"> 스키피오의 리더십이 적절치 않았다고 평가하고, 스키피오와 정치인 A 모두 '(권한)위임형 리더십'을 발휘한 것을 공통점으로 언급하였으나, 차이점에 대한 서술이 미흡한 경우, 또는

	<ul style="list-style-type: none"> • 스키피오의 리더십이 적절치 않았다고 평가하고, 스키피오의 리더십과 정치인 A의 리더십이 어떻게 대비되는 지에 대한 서술은 되어 있으나, 공통점을 언급하지 않은 경우 • A0 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 어휘 사용의 실수가 여러 번 나타난 경우 - 특정한 문법 오류가 여러 번 나타난 경우 - 문장의 연결이 부자연스러운 경우가 여러 번 나타난 경우
B0	<ul style="list-style-type: none"> • 스키피오에 대한 평가가 모호하고, 동시에 스키피오와 정치인 A의 리더십의 공통점을 파악하지 못하고 두 리더십의 차이도 분명하게 서술하지 못한 경우, 또는 • B+ 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - B+의 감점 요인이 2항목 이상 포함되는 경우 - B+의 감점 요인 중 1항목이 심한 정도로 나타난 경우
C	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심어의 일부를 사용하였으나 논리성이 결여된 경우 • 위에 제시된 감점 요인이 복합적으로 나타난 경우
D	<ul style="list-style-type: none"> • 일부 관련된 내용을 서술하였으나 핵심어를 전혀 파악하지 못한 경우 • 답안 작성을 중간에서 멈춘 경우
F	<ul style="list-style-type: none"> • 문제와 상관없는 내용을 서술한 경우 • 답안 작성을 하지 않은 경우

[문제 3]

등급	[채점기준] 7개 척도에 해당하는 채점기준을 가급적 상세히 기술	
A	A+	<ul style="list-style-type: none"> • [문제 1]의 두 입장을 ‘(권한)위임형 리더십’과 ‘지시형 리더십’의 핵심어를 사용하여 제시한 경우 • [문제 3] ①의 초기 성장 동력이 된 ‘(권한)위임형 리더십’에 대한 언급이 포함된 경우 • [문제 3] ②를 바탕으로 상황에 따라 리더십의 효과성이 다르다는 내용 또는 ‘상황적 리더십’이라는 용어가 포함된 경우 • [문제 3] ①의 상황 변화에 따른 ‘(권한)위임형 리더십’의 한계와 리더십의 보완의 필요성에 대한 내용이 포함된 경우 • [문제 3] ①에 필요한 리더십이 초기 ‘(권한)위임형 리더십’에서 ‘지시형 리더십’으로 변화했다는 결론이 추론된 경우 • 제시문을 바탕으로 한 적절한 예시가 주어진 경우 (예: 제프 베조스의 예시 등) • 문장의 표현이 매끄러움 (예: 일관적인 형식, 적절한 어휘의 사용) • 문장의 연결과 구성이 자연스럽게 논리적임 (예: 적절한 접속사를 사용한 연결) • 주어진 자수(600자)±10%의 오차 이내로 작성
	A0	<ul style="list-style-type: none"> • A+ 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 핵심어를 파악하였지만 핵심어에 근접하는 표현(예: 민주형 리더십과 권위적/독재형 리더십)을 사용한 경우 - 문장의 표현이 다소 정확하지 못한 경우 - 문장의 연결이 다소 매끄럽지 못한 경우 - 적절한 예시가 부족한 경우 - 적절한 어휘 사용의 실수가 드물게 나타난 경우 - 실수로 인한 문법 오류 등이 드물게 나타난 경우
B	B+	<ul style="list-style-type: none"> • A0 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - 핵심어와 요지를 파악하였으나, 상황에 따라 변화하는 리더십에 대한 추론에는 미흡한 경우, 또는 - [문제 3] ①의 상황에 따라 필요한 리더십에 대한 추론에는 미흡한 경우 - 적절한 추론을 하였지만 핵심어를 적절히 사용하지 못한 경우 - 예시가 없고, 문장의 표현이나 연결이 매끄럽지 않은 경우 - 어휘 사용의 실수가 여러 번 나타난 경우 - 특정한 문법 오류가 여러 번 나타난 경우
	B0	<ul style="list-style-type: none"> • B+ 기준이 대체로 충족되나 다음 중 한 가지 결함이 있는 경우 <ul style="list-style-type: none"> - B+의 감점 요인이 2항목 이상 포함된 경우 - B+의 감점 요인 중 1항목이 심한 정도로 나타난 경우
C	<ul style="list-style-type: none"> • 핵심어의 일부를 사용하였으나 논리성이 결여된 경우 • 위에 제시된 감점 요인이 복합적으로 나타난 경우 	
D	<ul style="list-style-type: none"> • 일부 관련된 내용을 서술하였으나 핵심어를 전혀 파악하지 못한 경우 • 답안 작성을 중간에서 멈춘 경우 	
F	<ul style="list-style-type: none"> • 문제와 상관없는 내용을 서술한 경우 • 답안 작성을 하지 않은 경우 	

[문제 1]

제시문 (가), (다), (마)는 위임형 리더십으로 분류될 수 있다. (가)의 정치인 A는 조직의 자율성을 높이기 위해 권한을 부여하고 결과에 책임을 지도록 했다. (다)의 유방은 부하를 적재적소에 배치하고 적극적으로 권한을 위임하며 부하들의 말을 경청했다. (마)의 이나모리 회장 또한 직원들에게 권한을 위임하고 중요한 의사결정을 직접 할 수 있도록 하여, 그들이 자율적 분위기 속에서 효율성과 창의성을 발휘할 수 있도록 했다. 반면 제시문 (나), (라)는 지시형 리더십으로 분류된다. (나)의 베조스는 자신의 생각대로만 일을 추진하며, 구성원들의 업무 목표 및 처리 방법을 직접 제시·관리한다. (라)의 H 회사 대표는 부하 직원들의 새로운 의견을 묵살하고, 자신의 지시에 따라서만 일하기를 요구하고 있다. (400자)

[문제 2]

스키피오와 정치인 A의 리더십은 부하들에게 높은 수준의 자율성을 부여한 위임형 리더십이라는 점에서 공통점이 있다. 하지만 스키피오는 권한위임을 넘어 방임함으로써 자신의 군대의 반란을 초래했고, 자신이 임명한 지방 장관에 의해 약탈이 발생했을 때 주민들을 구제하지 않았고 장관을 처벌하지도 않았다. 이와 달리 정치인 A는 인사권을 국장들에게 위임하는 등 자신의 권한을 나누어 주어 조직의 자율성을 높이는 한편 필요에 따라서는 책임 소재를 분명히 하고 경우에 따라 질책을 하거나, 중요한 사안이 발생할 시에는 직접 뛰어들어 문제를 해결했다.

스키피오와 정치인 A는 공통적으로 위임형 리더십을 발휘했다고 평가할 수 있으나, 정치인 A가 위임 후 지속적인 후속 조치와 솔선수범을 통해 성공적으로 직무를 수행한 것에 반해, 스키피오는 일사불란한 작전이 필요한 군대를 통솔함에 있어 온정주의에 치우쳐 군사들에게 지나친 자유를 부여하고 필요한 처벌도 하지 않아 부정적 결과를 초래했다고 평가할 수 있다. (500자)

[문제 3]

사례에서 언급된 A 기업의 초기 성장에 동력이 되었던 리더십은 위임형이었다. 참신한 디자인과 개성 있는 감성을 중시하는 소규모 스타트업으로 출발한 A 기업은 열린 소통을 강조하고 구성원들이 자율적인 방식으로 업무를 진행할 수 있도록 독려하는 대표의 위임형 리더십 하에 급격한 성장을 이뤄낼 수 있었다.

그러나 매출이 증가하고 조직의 규모가 커지면서 새로운 부서가 신설되고 직원 수가 증가함에 따라 의사소통 및 업무 진행에 문제가 발생하게 되었다. 그 결과 기존의 위임형 리더십만으로는 효과적으로 조직을 운영하기에 매우 어려운 상황이 되었다.

지문 ②에서 볼 때 조직의 상황이 변화하면 이에 따른 리더십의 변화도 필요함을 알 수 있다. 제시문을 바탕으로 추론할 때, 조직의 규모가 커지고 혼란이 야기된 A 기업의 경우, 위임형 리더십만으로 조직을 운영하기보다는 지시형 리더십의 요소를 도입할 필요가 있다. 즉, 아마존의 제프 베조스나 H 기업 대표의 리더십과 같이 부하 직원에게 업무의 목표를 제시하고 그 처리 방법을 지시하며, 업무의 효율적인 수행을 위한 계획 수립과 목표 달성 여부 등을 지속적으로 관리하는 지시형 리더십의 요소들을 적극적으로 반영하는 것이 바람직하다. (600자)