

원기100년 수위단회 상임위원회 전문위원 연구발표  
교화 · 훈련 상임위원회

## 교화단 교화의 미래지향적 발전방안 연구

발표자 : 최정윤(교화연구소)

### - 목 차 -

#### I. 서론

#### II. 시대별 교화 현황 및 교화정책

1. 교단 제 1대내(원기 1-36년) 교화 현황 및 교화정책
2. 교단 제 2대내(원기 37-72년) 교화 현황 및 교화정책
3. 교단 제 3대내(원기 73-100년) 교화 현황 및 교화정책

#### III. 교화단 교화 정책 분석 및 문제점

1. 교화단 교화 정책 분석
2. 교화단 교화 정착에 관한 문제점

#### IV. 교화단 교화의 미래지향적 발전방안 제안

1. 교화단 조직의 미래지향적 발전 방안
2. 교화단 훈련의 미래지향적 발전 방안
3. 교화단 활동의 미래지향적 발전 방안

#### V. 결론

## I. 서론

원불교는 개교 100년을 맞아 교화단의 창의적 운영과 훈련강화로 전법교화의 새전기를 마련하고자 한다. 이에 교단 전 구성원들은 교화단과 훈련을 화두로 갖고 있다.

원각성존 소태산 박중빈 대종사는 교단 창립 당시부터 창생을 제도할 교화법을 구상하였다. 그는 십인일단의 교화단법으로 시방세계 모든 사람을 두루 교화할 경륜과 포부를 가지고 “이 법은 오직 한 스승의 가르침으로 모든 사람을 고루 훈련할 빠른 방법이며, 몇 억만의 많은 수라도 가히 지도할 수 있으나, 그 공력은 항상 아홉 사람에게만 들이면 되는 간이한 조직이다.”<sup>1)</sup>라고 밝힌 바 있다.

소태산 대종사께서 원기 2년 7월 26일 최초로 남자 수위단을 조직하신 이래 역대 종법사들께서는 바로 이 교화단을 교단 조직의 원형으로 삼으려고 하셨다. 하지만 아직도 교화단은 재가·출가 모두의 마음속에 이상형으로만 존재할 뿐 실제에 있어서는 교단의 공부·사업·소통에 중심이 되지 못하고 있는<sup>2)</sup> 실정이다.

선행연구 자료를 살펴보면, 교화단 조직에 대한 이론적 정비는 소태산 대종사 제세시보다 완벽하지만 그에 비해 실제적인 효과가 나타나지 않고 있는 원인으로 현재 각 교당의 총단장인 교무에게 있어 역할인식 미비와 교화단에 대한 체계적인 조직훈련과 교화단 약세의 악순환에서 발전하지 않았던 것으로 볼 수 있다. 그러나 그 무엇보다 각 교화단 단장의 능력이 체계적으로 배양되지 못하고 있다는 점<sup>3)</sup>을 간과해서는 안 된다.

또한 원기 90년대 이후 교단 교화는 정체현상이 지속되고 있으며, 일선교화현장에서 교도 관리가 잘 되지 못하고 있다는 문제가 지속적으로 제기되고<sup>4)</sup> 있음을 누구도 부인 할 수 없는 사실이다.

이에 경산 종법사는 원기 94년 9월 22일 출가교화단 총 단회 법문에서 “교화는 교화단을 통해서 해야 하겠습니다. 재가·출가 교화단이 어떻게 운영되느냐에 따라 교화의 성패가 달려있습니다. 교무님들께서는 재가교도 교화단의 활성화로 교화의 열정을 불러 일으켜야 합니다.”라고 법문 하신바 있다.

그리하여 원불교 정책연구소에서는 원기 95년 교화단에 대하여 연속적으로 기획연구를 진행하였고, 이를 통해 이단치교 구현이 교단 조직의 존립 근거라고 밝히고 교단이 이단치교를 해야 하는 이유에 대하여 다음 4가지로 밝히고 있다. 그 이유는 먼저 주세불 소태산 대종사 이하 역대 스승님들이 경륜이기 때문이요, 둘은 원불교 개교 이념을 실현하기 위함이

1) 「대종경」 서풀 6장, 원불교 정화정사, 『원불교전서』, (역산 : 원불교 출판사, 1977), 96쪽.

2) 원불교정책연구소, 『새미르통신 13호』, 원기 95년 7월호, 1쪽.

3) 사춘자, 「팀장의 Leadership Style과 役割行動이 팀성과에 미치는 影響」, 한국외국어대학교 세계 경영대학원 석사학위논문, 2001년, 19쪽.

4) 노직환, 「예비교역자 교화단 활성화 방안에 대한 연구」, 영산선학대학교 학위논문, 2001.

요, 셋은 원불교 교화의 정체성을 살리는 길이기 때문이요, 넷은 지속 가능한 교화를 위해서<sup>5)</sup>라고 밝히고 있다.

이처럼 이단치교 구현의 과제가 매우 중요하고 시급하지만 교단 구성원들이 이에 대한 이해와 중요성을 인식하지 못한다면 큰 성과를 기대 할 수 없음을 언급하고 구성원들의 공감을 불러일으키기 위해서 수위단원을 비롯한 각 교구장, 각 기관장, 총부 주요간부, 재가교도의 임원들에게 이단치교구현에 대한 신념화 과정이 필요함을 제기하고, 재가·출가 모든 교도에게 이단치교 구현이 역대 스승님들의 경륜이요 교단발전의 초석이 된다는 점을 널리 알리는 과정 또한 필요함을 밝혀 대상에 맞는 다양한 학습과정과 교육훈련과정이 정책적으로 실행될 필요가 있음을 제언한바 있다.<sup>6)</sup>

이에 교화단에 대한 교사적·교리적 겸토와 더불어 이단치교 구현을 위한 4가지 제언으로 교단 구성원의 공감대를 형성하자는 것과 교화단의 내실화에 집중하자는 것, 그리고 교화의 패러다임을 전환하자는 것과 교단 조직을 일원화하자는 방안을 발표한바 있다.

여기에서 교단 조직 일원화에 대한 구체적인 방안으로 현재의 총부 역할을 각 교구에 이양하고, 수위단의 중앙단원이 양원장의 임무를 수행하고, 각 단의 수위단원이 해당 단장으로서 교구장의 임무를 수행하며, 각 교구의 지구장이 저단의 단장으로서 역할을 수행함으로써 당연히 일선 교무는 저단의 구성원으로서 역할을 수행함과 동시에 재가 교화단의 최상위 단의 단장 역할을 수행하도록 하자는 것이다.

그리고 교당 조직 일원화에 대한 구체적인 방안으로 교당의 모든 조직을 가능한 한 교화 단 조직으로 흡수하고, 교화활동 및 교당운영 등 대내외 활동을 하나의 조직으로 통일해야만이 교당의 일관된 목표를 향해 재가교도들의 역량과 참여의지를 극대화 시킬 수 있다고 밝힌 바 있다.

이러한 흐름 속에 원기 95년 3월 교정원 교화훈련부에서는 10인 1단의 교화단으로 창생을 제도하시고자 했던 소태산 대종사의 경륜과 역대 종법사의 경륜을 실현하고, 진리적 신앙과 사실적 도덕의 훈련을 정기훈련과 상시훈련으로 실현하고자 했던 교법정신을 교화단을 통해 구현함으로써 원불교 교화의 정체성을 새롭게 하기위해 교화단을 교단의 핵심조직화하고 교화단장을 교화단과 교단의 핵심인재로 양성하여, 교화 체질 개선 및 교화의 내실 강화와 역동성을 회복함으로써 결복 100년대를 열어갈 교화대불공의 기틀을 마련할 수 있는 정책으로 ‘2만 교화단장 양성·2만 교화단 조단 정책’을 수립하여<sup>7)</sup> 교화정책을 전개하여 왔으나, 아직도 교단내 교화단 교화는 정착되지 못하고 있는 현실이다.

이제 교단은 다시 초창기 창립정신으로 돌아가 원불교 독창성을 살려 교조의 교화경륜 실현을 위한 교화단 교화방안을 다각도로 연구해야 될 시기이다. 이에 수위단회 교화·훈련 상임위원회 전문위원들은 3년동안 교화단 교화에 대한 적극적인 관심을 갖고, 교화단 교화의 미래지향적 발전방안에 대한 깊은 연구를 하게 되었다.

이에 본 논문에서는 그동안의 교화정책을 시대별로 구분하여 당시의 교화 상황 및 교화정

5) 원불교정책연구소, 『새미르통신 13호』, 원기 95년 7월호, 8쪽~9쪽.

6) 원불교정책연구소, 『새미르통신 13호』, 원기 95년 7월호, 6쪽~8쪽.

7) 원불교정책연구소, 『새미르통신 19호』, 원기 96년 3월호, 3쪽.

책을 간략하게 정리하고 시대별 교화 현황 및 교화정책을 분석하여 이에 대한 몇 가지 문제점을 제시하고 이를 토대로 향후 교단이 나아가야할 교화단 교화의 미래지향적 발전 방안을 모색하고자 한다.

## II. 시대별 교화 현황 및 교화정책

소태산 대종사는 원기 3년(1918·戊午) 10월에 ‘새 회상의 창립 한도를 발표하시니, 앞으로 회상의 대수(代數)는 기원 연수(紀元年數)로 구분하되, 매대(每代)를 36년으로 하고, 이를 다시 3회(回)로 나누어, 제 1회 12년은 “교단 창립의 정신적 경제적 기초를 세우고 창립의 인연을 만나는 기간”으로, 제 2회 12년은 “교법을 제정하고 교재를 편성하는 기간”으로, 제 3회 12년은 “법을 펼 인재를 양성 훈련하여 포교에 주력하는 기간”으로 하며, 시창 기원은 대종사의 대각하신 해(1916·丙辰)로 기준 실시할 것도 아울러 발표하시었다.<sup>8)</sup>

그리하여 교단은 매 대수별로 교단의 전반적인 분야를 종합 설계하고 이대로 시행하기 위하여 이에 따른 교정정책을 수립하고 그에 따른 다양한 교화정책 사업을 전개하여 왔다. 현재 교단은 제 3대 3회의 교화정책을 하나하나 실현해 가고 있다.

이에 본 논문에서는 「원불교 교사」와 원기 72년 교화연구소에서 발간한 「교화발전계획 수립 자료」와 교정원 기획실 「교정보고자료」에 근거하여 매 대수별로 교화 현황 및 교화정책을 간략하게 정리하여 살펴보고자 한다.

### 1. 교단 제 1대내(원기 1-36년) 교화 현황 및 교화정책

교단 창립 제 1대내에 교화 현황을 살펴보면 제 1회 기념 총회시 당년의 교세 개요를 보면 교도 상황은 남자 176명, 여자 262명으로 총 438명에서 창립 제 1대의 총 교도수는 의무 교도 32,244명, 일반 신도 290,196명으로 총 322,440명<sup>9)</sup>으로 교화가 성장되었다.

이 시기의 교화정책은 소태산 대종사가 직접 교화정책을 수립하여 실현한 시기로 먼저 제 1대 1회 (원기 1-12년<1916-27>)는 소태산 대종사의 경륜이 영산·변산·익산에 펴진 시기로 정리할 수 있다.

그는 영산에서 교화단을 최초로 시행하고, 이 교화단을 통해서 방언공사를 하여 교단창립의 경제적 자립 기반확립, 법인성사를 통한 교단 창립의 당위성 및 정신적인 기반을 형성하였다.<sup>10)</sup> 또한 이어 변산에서는 교리와 제도를 초안하고 교세확장을 위해 인연을 넓혀가면서 지역별 교화단 조직으로 확장시켰으며, 익산에서는 불법연구회<sup>11)</sup> 창립과 총부건설로 교단창립을 구체화하였고, 개교의 이념을 훈련과 교화로 실현함과 동시에 공동체 삶으로 보여주고,

8) 「원불교 교사」, 원불교정화사편, 『원불교전서』(익산 : 원불교출판사, 1977), 1046쪽.

9) 「원불교 교사」, 원불교정화사편, 『원불교전서』(익산 : 원불교출판사, 1977), 1116쪽.

10) 원불교교화연구소, 『교화발전계획』, 원기 79년, 6쪽~7쪽.

11) 원불교의 초기 명칭, 1948년(원기 33) 4월 「원불교」란 정식 교명을 사용하기 이전까지 사용되었다. 불법연구회란 이름은 1924년(원기 9) 불법연구회 창립총회를 하면서부터 사용해왔다.

미래를 준비하는 인재를 양성하는 것이 구체화 된 시기로 이시대의 교화정책 상황을 정리할 수 있다.

그리고 제 1대 2회(원기13-24년<1928-39>)는 1회 12년과 마찬가지로 소태산 대종사의 경륜에 의해 기관지 발행을 통한 문서교화, 교당설립을 통한 교당교화, 예법혁신과 진리신앙을 통한 의식개혁교화의 시기로 이시대의 교화정책 상황을 정리할 수 있다.

이어 제 1대 3회(원기25-36년<1940-51>)는 원기 28년 소태산 대종사 열반으로 정산 송규종사가 대종사의 법통을 이어 당시 혐난한 시국을 극복하고 8·15해방을 맞아 전재동포 구호사업을 전개하였으며, 대중이 아직 몰라 뵙던 대종사를 주제불로 높이 받들고 교명을 확정하여 천하에 공시하였으며, 또한 교헌을 반포(頒布)하여 교단운영의 대본(大本)을 세우고, 6·25전란 중에서 의연(毅然)히 대중의 갈 길을 인도하여 교재정비, 기관확립, 정교동심, 달본명근(達本明根)의 4대경륜(四大經綸)으로써 교단 만대의 기초를 더욱 다져준 시기로<sup>12)</sup> 이시대의 교화정책 상황을 정리할 수 있다.

## 2. 교단 제 2대내(원기 37-72년) 교화 현황 및 교화정책

교단 창립 제 2대내에 교화 현황은 반백년 기념대회를 앞두고 원기 55년도 교세 개요를 보면, 재가교도수는 신도를 합하여 6십 여만명, 출가 교도 수는 예비 교역자를 합하여 1천 여명<sup>13)</sup>으로 성장하였다.

교단 제 2대는 정산 종법사와 대산 김대거 종법사의 경륜에 바탕하여 교화정책이 수립 실현된 시기로 먼저 제 2대 1회(원기 37-48<1952-63>)는 제 1대 3회에 이어 정산 종법사의 경륜에 바탕하여 교당을 통한 교화에 역점이 주어져 주로 인심을 일깨우고, 원불교를 이해시키며 미래를 위한 청소년 육성 교화정책이 나타난 시기로 정리할 수 있다.

그리고 제 2대 2회(원기 49-60(1964-75)>)는 대산 종법사의 경륜이 개교 55주년을 앞두고 교화 3대목표를 설정하여 연원달기, 교화단 불리기, 연원교당 만들기를 실천하여 보본결실운동 교화결실운동으로 펼쳐져 교단의 면모를 일신시키고, 교도와 교화단 및 교당을 양적으로 팽창시키며, 교화의 기본교서로 사용되는 경전의 편수와 간행이 이루어졌고, 아울러 교단 내실을 기하기 위하여 공부하고 훈련하고 개척하는 교단이라는 지침 아래 내실위주 저력확보 세근확충의 방향을 가지고 다양한 교화정책이 활발하게 실현된 시기이다.

이어 제 2대 3회(원기 61-72<1976-87>)는 대산 종법사가 ‘우리 교단은 이제 창립년도 2대 2회(二代二回)를 마감하고, 2대 3회에 접어들었습니다. 이에 따라 대종사님께서 뜻하신 바를 하나하나 구현시켜야 할 일들이 많이 있습니다. 그러므로 우리는 항상 위로 범신불 사은의 가호와 대종사님과 선종법사님의 성령과 삼세제불제성의 호念佛 속에 전원이 동심동체로 정성을 모아 봉법(奉法)해야 하겠습니다.’ 하고 ‘앞으로 교단의 모든 일을 처리해나갈 때에 수위단과 도덕가(道德家)의 사부(師傅)는 교단 만대의 중앙이 되고 교도들의 중앙이 되므로 중앙인 수위단원들은 천지와 대종사님과 선종법사님과 삼세 제불제성님들의 대행자임을 더

12) 「제2부 정산종사 성탑명」, 법무실, 『대산종법사 법문집 제2집』,(익산 : 원불교출판사, 1980년), 71쪽~74쪽.

13) 「원불교 교사」, 원불교정화사편, 『원불교전서』(익산 : 원불교출판사, 1977), 1152쪽.

육 깊이 자각하고 그 사명을 인식하여 교단과 세계를 책임지고 전교도와 일체 생령을 구제 성공시켜야 한다'고 밝혔다.

그리고 '앞으로 모든 일을 토의하고 결정지를 때에 시방(時方)을 대표하는 마음과 교단의 먼 앞날을 생각하여 지금은 미급하고 좀 맞지 않는다 하더라도 전체적이고 영구불멸(永久不滅)한 방향(方向)으로 하여 우리가 하는 일들이 완전(完全)한 법치교단(法治敎團)으로서 원만한 지상낙원(地上樂園)이 건설되고 세계 평화(世界平和)를 이룩하는 데서 커다란 원동력(原動力)이 되어 질 수 있도록 하여 주시기 바랍니다.'<sup>14)</sup>라고 당부하였다.

이때부터 교단의 교화정책은 교정을 책임진 교정원장들의 중요시책들이 나타나기 시작하였으며, 그 내용에 있어서는 주로 새생활운동, 법위향상, 훈련강화, 문화교화활동 강화, 국제교화개척 및 세계종교연합운동 전개, 교도불리기, 교당불리기, 교리학교실시, 신입교역자 모집운동, 신협운동, 묘위모집운동, 성지장엄운동, 군종교섭립추진 등의 다양한 교화정책 실현운동의 시기로 이 시대의 교화정책 상황을 정리할 수 있다.

### 3. 교단 제 3대내(원기 73-100년) 교화 현황 및 교화정책

교단 제3대내 교화 현황으로는 제 3대 2회를 마무리 하면서 원기 96년 원불교종합정보시스템(원티시)상에 통계를 살펴보면 교도수는 법위사정을 통해 관리되는 교도 수와 미관리교도 수를 합하면 총 316,209명<sup>15)</sup>으로 성장하였고, 제 3대 3회를 시작하여 원기 99년 교도수는 346,852명으로 성장하였다.

이처럼 교단은 창립 2대를 마감하고 3대를 출범해야 할 중대한 역사적 시점에서 새 역사의 장을 열기 위하여 교단 제반 문제를 종합 반성하여 새롭고 밝은 계획을 수립하기 위하여 특별위원회를 구성하였다. 이는 그동안의 대가족적인 분위기에서 자수성가식으로 교단을 운영해 왔으나, 이제는 교단의 규모와 시대의 흐름에 맞추어 이단치교(以團治敎)와 법치교단(法治敎團)의 체제를 확립하여 후진 만대에 바람직한 유산을 물려주고 제생의세의 대업을 실현하고자 한 것이다.<sup>16)</sup>

이에 교단 3대설계 특별위원회에서는 3대의 교화발전을 위한 종합계획을 수립하여 교단사의 일대 전기를 마련하고자 ① 교단체제 정비 및 제도의 개선책 ② 교화 종합계획의 수립 ③ 전무출신제도의 정비 및 개선책 ④ 인재의 육성관리 대책 ⑤ 재정·산업의 육성책 및 경영의 합리화 대책 ⑥ 봉공·공익 사업의 활성화 방안 등을 설정하고 이를 실현하기 위한 교화정책으로 교화위주의 교정시행, 교화 연구의 활성화, 교화의 영세성 극복, 신앙의 대상 호칭 통일, 교화의 신앙성 재고 문제, 교역자 호칭 체계의 정비 및 통일, 교화의 심화 확대를 위한 각종 훈련의 강화, 총부가 위치한 이리지역사회 총력 교화에 대한 계획을 수립하였다.<sup>17)</sup>

먼저 교단 제 3대 1회(원기 73-84<1977-88>)는 2대를 결산 짓고, 3대를 시작하는 시점에서 대산종법사의 경륜에 바탕하여 원불교 창립 제2대 및 대종사 탄생백주년 성업봉찬 사업이라는 목표를 가지고 구체적인 교화정책을 전개하였다. 특히 소태산 대종사의 탄생 100주년 성

14) 「제10부 회의치사」, 법무실, 『대산종법사 법문집 제2집』,(의산 : 원불교출판사, 1980년), 391쪽.

15) 김은희,「원불교 교화활성화 방안 연구」,『원불교 사상과 종교문화』 60, (의산:원광대학교 원불교 사상연구원, 2014).

16) 교단제3대설계특별위원회, 『교단 제3대 설계 종합보고서』, 원기 73년, 10쪽.

17) 교단제3대설계특별위원회, 『교단 제3대 설계 종합보고서』, 원기 73년, 20~28쪽.

업봉찬을 목표로 안으로는 제도와 체제를 정비하여 내실을 기하고, 밖으로는 개교정신구현을 위한 정신운동 전개, 성지보존사업 기념사업등으로 이시기는 보본사업을 펼친 시기로 대산 종법사의 경륜에 바탕하여 교정원장에 의한 교화정책이 체계적으로 전개되었다.

특히 교단 제 3대의 교화정책은 교화위주의 교단 정책, 교구교화 체제의 확립(교구분권제), 교당의 효율적 관리, 지역사회 교화의 활성화 등을 기본 방향으로 하여 교정원에서는 매 3년 단위의 교정지침을 일선교화현장에 제시하였다.

먼저 교단 제 3대 1회내 원기 73-75년 교정에서는 화합과 합리가 함께하는 교정, 정신개벽운동을 다져가는 교정, 내적 충실을 다져가는 교정, 교단 산업을 튼튼하게 하는 교정을 운영하기 위하여 4가지 기본 지침을 제시하였고, 이에 따라 교화부에서는 속 깊은 마음공부하기, 특성있는 교화단 만들기, 즐거운 집, 교당 가꾸기, 청소년 및 소외된 곳 함께하기, 자문하고 연구하며 일하기<sup>18)</sup> 등의 교화정책을 전개하였다.

이어 원기 76-78년 교정에서는 일원문화 창조 낙원공동체 실현을 교정방향으로 정하고, 신앙과 합리가 함께하는 교정, 교단 기반을 튼튼히 하는 교정, 정신개벽운동을 전개하는 교정, 새로운 문화를 창조하는 교정 등의 4가지를 교정지침으로 제시하고, 중요 역점사업으로는 제도조직 정비, 예비교역자 교육발전 추진, 북방교화준비 및 개척(북한, 중국, 구소련, 동구권), 경제자립 및 산업육성을 추진하였으며, 정신개벽운동과 은혜심기운동 등을 실천운동으로 전개하였다. 아울러 교화부에서는 훈련을 통한 교화의 새 기틀 마련(터 잡기), 청소년 교화로 교단 100년을 준비(씨뿌리기), 입교운동을 범회출석으로 승화(가꾸기)하기<sup>19)</sup> 등의 3 가지 교화정책을 추진하였다.

이어 원기 80-82년 교정에서는 좌산 이광정 종법사의 교단운영의 기본확립, 이단치교의 체제확립, 국제교화 대비, 교법의 현실구현 등의 4대 경륜을 받아들여 창조적 풍토와 생동감 넘치는 현장 만들기, 교화발전계획 및 정보체계 구축, 지역 중심교당 단위 교화 활동 전개, 가정교화 지속적 전개, 교화단(일반, 청년, 학생, 어린이) 교화 활성화, 북한교화 준비 및 인재육성, 해외교화 인재육성 및 번역사업<sup>20)</sup> 등의 시기로 이시대의 교화정책 상황을 정리할 수 있다. 이 시기부터 이단치교의 체제확립을 위하여 교화단 교화정책이 본격적으로 매우 활발하게 반영되기 시작하였다.

이어 원기 83-85년 교정에서는 교화력을 극대화 하는 현장 만들기, 재가주역의 교화전개, 지구중심의 교화활동 정착, 청소년 및 가정교화 지속적 전개, 정보통신 및 문화 교화확산, 북한교화 준비 및 인재 육성, 해외교화인재 육성 및 번역사업<sup>21)</sup>등을 교화정책으로 전개하였다. 이러한 교화정책이 지속되는 가운데 원기 86-88년 교정에서는 원불교 군종 추진, 청소년교화, 대산종사 범어와 예전 집례집 편수, 교도훈련, 단체활동, 국외 16개국 47개교당 및 기관을 통한 교화정책<sup>22)</sup>등의 활발한 교화활동이 전개된 시기로 정리할 수 있다.

이어 새천년과 함께 시작된 교단 제 3대 2회는 교단이 시대정신을 창출하고 선도하기 위

18) 「교정원 주요 현황 보고」, 교정원 기획실, 원기 75년 11월 7일, 4쪽.

19) 「원기 78년도 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 78년 11월 6일, 4쪽.

20) 「원기 81년도 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 81년 11월 10일, 13쪽.

21) 「원기 83년도 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 83년 11월 8일, 17쪽.

22) 「원기 88년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 88년 11월 7일, 18쪽.

해서 교단 내외의 변화와 현실을 직시하고 사회로 미래로 나아가기 위한 새로운 좌표를 설정하였다. 그리하여 원기 89-91년 교정에서는 입교, 법회 출석 배가, 영세교당 점진적 해결, 청소년 교화발전 계획 추진, 신앙·수행 공동체 구현, 군 교화 추진, 토탈교화 시스템 구축, 미래교화 기반 구축 등의 교화정책을 전개하였다.<sup>23)</sup>

아울러 영세교당의 점진적 해결을 위하여 교당 신설의 법규 준수, 자립교당의 영세교당 지원, 교구의 자체 해결방안 모색, 사업성적 반영을 통한 해결 모색, 영세교당 지원금 규칙 제정 및 시행을 전개하였다. 또한, 청소년교화 발전계획추진 사업으로 청소년 교화를 위한 새로운 교화체제 정착, 청소년 교화자 육성, 미래지향적 청소년 교화환경 마련을 전개하였다.

그리고 신앙·수행 공동체 구현 정책으로 장관평 권역 특성화, 법위단계별 훈련 지속적 추진, 재가교역자 훈련 심화, 마음공부의 사회적 확산 사업을 전개하였다. 이어 군교화 추진정책으로 군법당 설립 추진, 군교도 입교운동 전개, 군부대 은혜의 책보내기 운동본부 전개, 군부대 내 법회 개설 지속적 추진, 군교화위원회, 군교화 후원회 구성, 군종장교 관련법 개정 및 군종장교 과견 추진 등의 사업을 전개하였다. 또한 토탈교화시스템 구축 정책으로 지역 토탈교화체제 추진, 공동체교화 개척, 정책교당의 육성사업을 전개하였고, 미래교화 기반 구축 정책으로 교당 규정에 의한 교당 운영, 교화·훈련 교재 및 프로그램 개발, 통일을 대비한 남북교류활동 지속, 교화연구기능 활성화 사업<sup>24)</sup>등의 다양한 교화정책이 실현된 시기로 정리 할 수 있다.

이러한 시기에 교단은 제 3대 2회내 원기 92-94년 교정에서 경산 장응철<sup>25)</sup>종법사가 제시한 교화대불공, 교법의 인격화, 은혜확산, 준법운영, 결복백년대의 5대 경륜에 바탕하여 교정에서는 교화장애를 극복하고 성장동력을 강화하여 내실을 강화하고 교단역량을 집중하여 교화성장을 위한 교화정책 실현을 위해 교화대불공으로 결복백년대를 열어가자는 교정표어 아래 미래교화를 위한 교화구조 개선, 현장교화 지원체제 구축, 교화 성장 동력 집중육성 등의 교화정책으로 이시대의 교화정책 상황을 정리할 수 있다.<sup>26)</sup>

이어 원기 95-97년 교정에서는 제 3대 2회를 마무리하고 제 3대 3회의 시작에 있어서 원불교 100년성업으로 결복교운을 열어가기 위한 교정 정책으로 100년성업봉찬, 교화대불공, 교단혁신, 교구자치화 등의 교정 4대 핵심 정책을 중심으로 교화단 중심의 교화활성화, 교화 인재양성, 청소년 희망숲 프로젝트, 마음공부 정체성 확립과 브랜드화 등으로 이 시기의 교화정책 상황을 정리 할 수 있다.<sup>27)</sup>

특히 이 시기부터 교단은 교화단 교화체제 구축을 위하여 2만 단장양성·2만 교화단 조단이라는 교화정책을 전개하면서 각 교구 지구별 단장훈련을 실시하고 이를 보다 효율적으로

23) 「원기 90년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 90년 11월 6일, 16쪽.

24) 「원기 91년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 91년 11월 4일, 15쪽.

25) 경산 장응철(1940.9.8~) 전남 신안 출생으로 원기45년 21세 되던 해 원불교에 귀의하여 원기49년 월광대학교 월불교학과에 입학하여 교단의 후진들을 양성하는 영산선학대학교 학장과 교단의 요직을 두루거쳐 원기 91년 종법사에 추대되어 현재 원불교 종법사이다.

26) 「원기 94년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 94년 11월 7일, 15쪽.

27) 「원기 97년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 97년 9월 18일, 2쪽.

진행하기 위하여 온라인 교화단큰학교를 운영하여 교단 최초로 온-오프라인을 병행한 교화 단장훈련을 실시한 것이다.

이어 원기 98-100년까지의 교정에서는 성공적인 원불교100년 성업봉찬을 이룩하기 위한 교정정책으로 교화대불공, 자신성업봉찬, 인재양성, 대사회봉공, 교구자치제 정착등의 교정핵심정책을 수립하고 교화단 중심교화, 각기관 교화정책, 세계교화기반 마련, 사이버 교화 활성화, 교화인프라 구축<sup>28)</sup>등으로 이 시기의 교화정책 상황을 정리할 수 있다.

그리고 향후 원기 101-108년까지는 교단 제 3대 3회의 핵심과제 실현을 위한 교화정책 수립에 있어서 3대 3회설계의 핵심과제인 교화단과 훈련으로 교화정책성 확립을 위하여 교화단 중심교화, 정기 · 상시훈련 체제정착, 교당내왕시 주의사항 중심 법회 운영 등의 실천과제를 실현 할 수 있는 교화정책이 수립되어야 한다. 또한 교화대상자 중심 교화로 아동 · 청소년 집중교화 및 교립학교 교화강화, 현장교화 강화, 미디어교화 확대, 교화 연구기능 강화 등의 실천과제 실현을 위한 교화정책수립과, 세계교화기반 마련을 위하여 미주 총부 출범 준비, 세계결복재단 설립, 아시아권 교화 중점육성, 체계적 정역사업 추진, UR운동 확산 등의 실천과제를 실현 할 수 있는 교화정책이 수립되어야 한다.

그리고 생명 · 환경 · 평화 · 통일운동의 실천과제를 충분히 실현 할 수 있는 교화정책들이 수립되어 교단 3대를 잘 마무리하고 새로운 교단 제 4대를 준비하는 시기로 이시대의 교화정책 상황을 예측할 수 있다.<sup>29)</sup>

### III. 교화단 교화 정책 분석 및 문제점

#### 1. 교화단 교화 정책 분석

교화현장은 교단의 교화정책에 따라 실현되는데 원불교 100년의 역사속에 교화정책도 많은 변화가 있었다. 이를 아래표로 정리하여 그 속에서 교화단 교화정책의 흐름을 살펴보자 한다.

<표 1> 시대별 교화정책 현황표

매대	매년	교화정책
제1대	제1회 (1-12년)	<ol style="list-style-type: none"><li>교화단 최초 시행</li><li>방언공사로 경제적 자립 기반확립,</li><li>법인성사로 교단 창립의 당위성 및 정신적인 기반을 형성</li><li>변산에서교리와 제도 초안</li><li>지역별 교화단 조직으로 확장</li><li>불법연구회 창립과 총부건설</li></ol>
	제2회 (13-24년)	<ol style="list-style-type: none"><li>기관지 발행을 통한 문서교화,</li><li>교당설립을 통한 교당교화,</li><li>예법혁신과 진리신앙을 통한 의식개혁교화</li></ol>

28) 「원기 99년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 99년 11월 8일, 4쪽.

29) 교단제3대3회설계특별위원회, 『교단 제3대 3회설계 보고서』, 원기 97년, 39쪽.

	제3회 (25-36년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 대종사 법통 계승</li> <li>2. 전재동포 구호사업 전개</li> <li>3. 교명 확정 공시</li> <li>4. 교헌 반포</li> </ol>
제2대	제1회 (37-48년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 정산 종법사의 경륜에 바탕하여 교당을 통한 교화</li> <li>2. 원불교를 이해시키며 미래를 위한 청소년 육성 교화정책</li> </ol>
	제2회 (49-60년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교화 3대목표 (연원달기, <b>교화단</b> 불리기, 연원교당 만들기)로 보분결실운동 전개</li> <li>2. <b>교도,교화단,교단 양적 팽창</b></li> <li>3. 경전의 편수와 간행</li> <li>4. 내실 위주의 저력확보 세근 확충</li> </ol>
	제3회 (61-72년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 새 생활운동</li> <li>2. 법위 향상</li> <li>3. 훈련강화</li> <li>4. 문화교화활동 강화</li> <li>5. 국제교화개척 및 세계종교연합운동 전개,</li> <li>6. 교도불리기</li> <li>7. 교당불리기, 교리학교실시</li> <li>7. 신입교역자 모집운동</li> <li>8. 신협운동, 묘위모집운동</li> <li>9. 성지장엄운동</li> <li>10. 군종교섭립추진</li> </ol>
제3대	제1회 (73-84년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 속 깊은 마음공부 하기</li> <li>2. <b>특성있는 교화단 만들기</b></li> <li>3. 즐거운 집, 교당 가꾸기</li> <li>4. 청소년 및 소외된 곳 함께하기</li> <li>5. 자문하고 연구하며 일하기</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교화력을 극대화 하는 현장 만들기</li> <li>2. 재가주역의 교화전개</li> <li>3. 지역 중심의 교화활동 정착</li> <li>4. 청소년 및 가정교화 지속적 전개</li> <li>5. 정보통신 및 문화 교화확산</li> <li>6. 북한교화 준비 및 인재 육성</li> <li>7. 해외교화인재 육성 및 번역사업</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 생동감 넘치는 현장 만들기</li> <li>2. 교화발전계획 및 정보체계 구축</li> <li>3. 지역 중심교당 단위 교화 활동 전개</li> <li>4. 가정교화 지속적 전개</li> <li>5. <b>교화단(일반, 청년, 학생, 어린이) 교화 활성화</b></li> <li>6. 북한교화 준비 및 인재육성</li> <li>7. 해외교화 인재육성 및 번역사업</li> </ol>
	제2회 (85-96년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 교화력을 극대화 하는 현장 만들기</li> <li>2. 재가주역의 교화전개</li> <li>3. 지역 중심의 교화활동 정착</li> <li>4. 청소년 및 가정교화 지속적 전개</li> <li>5. 정보통신 및 문화 교화확산</li> <li>6. 북한교화 준비 및 인재 육성</li> <li>7. 해외교화인재 육성 및 번역사업</li> </ol>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 원불교 군종 추진</li> <li>2. 청소년교화</li> <li>3. 대산종사 법어와 예전 집례집 편수</li> <li>4. 교도훈련</li> <li>5. 단체활동</li> <li>6. 국외 16개국 47개교당 및 기관을 통한 교화</li> </ol>
	제3회 (89-91년)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 입교, 법회 출석 배가</li> <li>2. 영세교당 점진적 해결</li> <li>3. 청소년교화발전계획 추진</li> <li>4. 신앙·수행 공동체 구현</li> <li>5. 군 교화 추진</li> </ol>

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">제3회 (97-108년)</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">98-100년</div>	6. 토탈교화시스템 구축 7. 미래 교화 기반 구축 8. 통일 대비 한 남북교류활동 지속 9. 교화연구기능 활성화 사업
		1. 미래 교화를 위한 교화구조개선 2. 현장교화 지원체계 구축 3. 교화 성장 동력 집중육성
		<b>1. 교화단 중심의 교화 활성화</b> 2. 교화인재 양성 3. 청소년[희망금]프로젝트추진 4. 마음공부 정체성 확보 및 브랜드화
		1. 교화대불공 2. 자신성업봉찬 3. 인재양성 4. 대사회봉공 <b>5. 교화단 중심교화</b> 6. 각기관 교화정책 7. 세계교화기반 마련 8. 사이버 교화 활성화 9. 교화인프라 구축

위의 <표 1> 시대별 교화정책 현황표에서와 같이 교단이 100년의 역사 속에 교화단 교화를 교화정책으로 수립한 시기는 제1대 창립시기로부터 제2대 2회와 제3대 1회 3년과 3대 3회 6년동안으로 매 대를 이어오면서 교화단 교화를 위한 교화정책이 수립되었다. 그럼에도 불구하고 교단내 교화단 교화는 아직도 여전히 정착되지 못하고 있는 실정이다.

원기 94년(2009)에 원불교정책연구소와 교정원 기획실이 공동으로 발행한 『교단 제 3대 제2회 종합발전계획 예비평가서』에 의하면, “교화단을 통한 교화는 여전히 정착되지 못하고 있으며, 규모가 작은 영세 교당의 설립이 과다하게 이루어짐으로써 교화단이라는 구조를 세우기가 어려울뿐더러 교화단을 통한 교법의 다양한 활용도가 제시되지 못하고 있는 것도 한계로 작용하고 있다.”<sup>30)</sup>고 밝히고 있다.

또한 원기 94년(2009) 9월 1일에 교화훈련부와 교화연구소가 공동으로 교당의 현실을 스스로 진단해 보고 그 대안을 찾아 갈 수 있는 컨설팅 도구를 자체 개발하여 여러 과정과 절차를 거쳐 교정지도와 연계함으로써 시스템적으로 지속해 갈 수 있도록 토대를 마련하고자 국내 503개 교당을 대상으로 교당운영 표준안에 바탕하여 점검을 실시하여 『교당운영표준화 점검 평가서』를 발행하였다.

이 조사 결과를 보면 국내 493개 교당 가운데 일반, 청년, 학생, 어린이 교화단회를 다 포함하여 교화단회를 하지 않는 교당이 42개(8.4%), 1년에 1~2번 정도 교화단회를 운영하는 교당이 46개(9.4%), 1년에 3~5회 정도 교화단회를 운영하는 교당이 50개(10.2%), 1년에 6~9회 정도 교화단회를 운영하는 교당이 66개(13.4%), 1년에 10회 이상 교화단회를 운영하는 교당이 289개(58.7%)인 것으로 집계되었다. 한 달에 1회 이상 교화단회를 운영하는 교당이 60%도 안 된다는 것이다.<sup>31)</sup>

아울러 단장단을 구성하여 ‘단장단 단회’를 운영하고 있는 교당 수를 파악해본 결과, 총 493개 교당 가운데 단장단이 구성되지 않은 교당이 141개(28.5%), 단장단이 구성은 되어 있

30) 원불교정책연구소·교정원 기획실, 『교단 제3대 제2회 종합발전계획 예비평가서』, 2009년, 70쪽.

31) 교정원 교화훈련부-교화연구소, 『교당운영표준화 점검 평가서』, 원기 94년, 470쪽.

으나 단회를 실행하지 않는 교당이 96개(19.6%), 단장단이 구성되어 있고 단회를 부정기적으로 실행하고 있는 교당이 91개(18.5%), 단장단이 구성되어 있고 단회를 정기적으로 실행하고 있는 교당은 165개(33.4%)인 것으로 파악되었다.<sup>32)</sup>

이러한 결과를 토대로 보면, 교화단 조직이 체계적으로 잘 운영되는 교당은 33% 정도 된다고 할 수 있다. 모든 조직이 어떤 목적을 정하고 그 조직을 운영할 때 조직이 제대로 운영하지 못한다면, 그 목적 달성을 어려울 수밖에 없다. 그런면에서 교화단 조직이 제대로 운영되지 못한다는 것은 교화단 교화가 제대로 이루어지지 못하고 있다는 것이고, 이는 곧 원불교 교화가 제대로 이루어지지 못하고 있다.<sup>33)</sup>고 할 수 있다.

## 2. 교화단 교화 정착에 관한 문제점

교단은 매 대를 이어 오면서 역대 종법사의 경륜실현을 위한 교정정책을 수립하고, 교정원에서는 교화 현장과의 협조 체제 속에서 교화 정책이 잘 집행될 수 있도록 할 때 현장의 교화 활동이 일사불란하게 이루어질 것이다.

일반적으로 정책을 수행하다 보면 그 과정에서 극복해야 할 크고 작은 난관들이 있고, 그 난관들을 극복해야 목표를 달성하고 성공을 경험할 수 있다. 그런데 정책이 너무 자주 바뀌다 보니, 구성원들은 정책이 언제 또 바뀔지 모른다는 생각을 하며 새로운 정책이 제시되어도 전력투구를 하지 않는 경우가 많다.<sup>34)</sup>고 볼 수 있다.

이러한 측면에서 볼 때 교단 제 3대 1회부터 현재까지 대체로 3년 주기로 교정이 바뀌고, 교화 정책이 바뀜에 따라 구성원들 사이에 교화 정책의 지속성에 대한 불신이 팽배해져 교화에 대한 정책은 있지만 실제로는 현장에서 교화정책이 제대로 정착되지 못하고 있는 실정이다.

이에 본 논문에서는 교화단 교화정책이 현장에서 제대로 정착되지 못하는 요인을 크게 정책, 사람, 조직, 훈련, 활동의 5가지로 보고 그에 따른 문제점을 다음 10가지로 열거하고자 한다.

하나, 교정 임기에 따라 교화정책의 일관성이 약하다.

둘, 교당 교무인사제에 따라 교화단 교화의 지속성이 약하다.

셋, 구성원간에 교화단 교화에 대한 이해정도의 수준차가 크다.

넷, 구성원들에게 있어서 체계적인 교화단 학습 및 훈련 기회가 부족하다.

다섯, 공부·사업·생활 방면에서 모든 문제를 해결해 줄 지도력 갖춘 단장이 부족하다.

여섯, 교당 교화단 총단장의 역할이 미흡하다.

32) 교정원 교화훈련부-교화연구소, 『교당운영표준화 점검 평가서』, 원기 94년, 471쪽.

33) 김은희,『원불교 교화활성화 방안 연구』, 『원불교 사상과 종교문화』 60, (의산:원광대학교 원불교 사상연구원, 2014).

34) 김은희,『원불교 교화활성화 방안 연구』, 『원불교 사상과 종교문화』 60, (의산:원광대학교 원불교 사상연구원, 2014).

일곱, 조단편성으로 단원 개개인의 충분한 의견반영이 미흡하다.

여덟, 교화단에서 공부를 진작시키고 소통을 원활히 하는 문답감정이 미흡하다.

아홉, 교화단에서 지역사회의 기쁨과 슬픔을 함께 하려는 노력이 부족하다.

열, 교화단원 스스로가 적극적으로 무아봉공의 교법실천에 앞장서려는 노력이 부족하다.

이외에도 많은 문제점들을 열거할 수 있다. 하지만 이러한 문제해결의 확실한 답은 바로 출가 교화단에 있다고 본다. 이미 원기 95년 9월호에 발행된 새미르통신 14호에서 이단치교로 행복하고 튼튼한 교단을 만들기 위한 정책으로 출가교화단의 날을 제정하여 교화단 활동을 통해 ‘이단치교’정신을 확립할 수 있도록 절대적 시간을 확보하고 교화단 활동을 내실 있게 운영하기 위한 구성원 전체의 통일된 의지를 확립하자는 제안을 했다.

이에 따른 기대효과로 공식적 교화단 활동 일을 지정함으로써 출석률을 높이고, 공동체 의식을 고취하며, 교화단 활동의 내실화로 ‘공부, 교화, 소통’이라는 본래 목적을 달성할 수 있고, 출가교화단 활동의 모범을 보임으로써 재가교화단 활동에 긍정적 영향을 미칠 수 있다.<sup>35)</sup>고 발표한바 있다.

또한 단장 훈련 강화로 각 단의 단장은 매월 상위단회에 참석 시 체계적인 단장 훈련 프로그램을 이수하도록 하자는 제안을 했다. 이에 따른 기대 효과로 각 단의 단장은 매월 훈련받은 프로그램에 따라 자신의 단원들을 지도하고 훈련하며, 전문적이고 체계적인 단장 훈련 프로그램 개발을 위한 연구기관을 활성화하여 단장의 역량 강화를 통해 상시훈련의 장으로서 교화단의 본래 목적을 달성할 수 있도록 할 때 교화단 활동의 정상화로 지속가능한 교화성장의 토대가 마련될 것이며, 지속적인 프로그램 개발을 촉진함으로써 다양한 교도들의 욕구에 부응할 수 있다.<sup>36)</sup>고 밝힌바 있다.

마지막으로 교화단공동교화제의 확대 실시에 대한 제안을 했다. 이에 따른 기대 효과로는 교화단공동교화제를 확대 실시함으로써 교단의 교화 패러다임을 획기적으로 전환하고 교화 단 자치권의 대폭 강화를 통해 교화·훈련·재정·인력배치 등의 자치권을 강화하며, 공부와 사업의 공동체로서 실질적 통합 효과를 내기 위해 교화단별 공동평가를 시행하고, 교화구조 개선을 통해 규모의 교화, 특성화 교화가 가능해짐으로써 교화 성과가 나타고 교화 인력의 효율적 운용이 가능하여 출가교역자들이 일과 공부의 조화를 이를 수 있으며, 실질적 교화 공동체 형성을 통해 약세교당 문제를 해결함으로써 교단 통합에 기여할 수 있다.<sup>37)</sup>고 밝힌 바 있다.

이처럼 교단은 각 분야에서 교화단 교화체제 정착을 위한 다양한 활동을 전개하고 있다. 이에 따라 교화단 교화는 반드시 성공시켜야 할 우리 모두의 사명이요 과업이다. 그러므로 교단이 교화단 교화 방향을 어떻게 설정하느냐는 매우 중요한 문제이다. 원불교 100년 비전문에 ‘우리 원불교인은 개교 100년을 맞아 2만 교화단을 결성하여 전법교화의 새 전기를 마련한다.’로 명시되어 있다.

35) 원불교정책연구소, 『새미르통신 14호』, 원기 95년 9월호, 4쪽.

36) 원불교정책연구소, 『새미르통신 14호』, 원기 95년 9월호, 5쪽.

37) 원불교정책연구소, 『새미르통신 14호』, 원기 95년 9월호, 6쪽.

역사적으로 볼 때 원칙이 희미해지고 기본이 흔들리면 원점에서 맴도는 악순환의 역사만 되풀이 하거나 갈수록 점점 더 혼란에 빠질 수 있고, 더 이상의 큰 발전은 기약할 수 없다.<sup>38)</sup>고 한다.

이러한 원리가 우리 교단에서도 예외일 수 없다. 인과를 신앙하는 우리는 노력하지 않는 결과는 바라지 않는다. 그러므로 무슨 일에 있어서나 온 정성을 다하여 원칙설정이나 기본 확립 작업에 우선적으로 배려해야 한다.

이에 우리 교단 구성원들 모두가 교화단 교화에 대한 원칙과 기본을 강조하기 위해서 그동안 연구되어진 바를 충분히 학습하여 이해하고 교화단 교화정책에 뜻을 합하여 교화단 교화 정착을 위한 문제를 하나하나 해결하고자 함께 노력하는 길 뿐이다.

이에 본 논문에서는 그동안의 선행연구와 초기 교단사 자료를 토대로 향후 교단이 나아가야 할 교화단 교화의 방향을 새롭게 제시하고자 한다.

## IV. 교화단 교화의 미래지향적 발전방안

지금 교단은 교화단에 대한 새로운 사고체계와 신념과 확신이 절실히 요구되고 있다. 원불교 개교100년을 맞이해서 교화단 교화로 원불교 DNA를 찾아 원불교만의 독자성을 살릴 수 있는 길은 오직 교단 전 구성원이 교화단에 대한 연구자가 되고 개발자가 되고 실천자가 되어야 한다. 이에 논자는 앞서 제시한 교화단 교화 정착에 관한 문제점 중 현장에서 해결할 수 있는 방법으로 교화단 조직, 훈련, 활동의 3영역을 집중적으로 연구하여 교화단 교화의 미래지향적인 발전방안을 다음과 같이 제시하고자 한다.

### 1. 교화단 조직의 미래지향적 발전 방안

원기 13년(1923) 11월 25일 동아일보 기사에 ‘세상풍진 벗어나서 담호반의 이상적인 생활을 하고 있는 불법연구회의 특별한 시설’이 소개된바 있다. 당시 기사 내용으로는 “조선의 명물 이상향이라는 별칭을 가진 익산 불법연구회 본부는 ‘불상’을 가지지 않고 가장 현대적이며 현실화인 것으로 질서있고 규모있는 조직적인 부분, 구체적인 설비는 실로 괄목치 않을 수 없을만하다.” 라는 내용이 발표된바 있다.

이에 논자는 교화단 조직이 제생의세 경륜 실현의 공동체이며, 미래 사회의 새로운 가족 공동체가 되어 지역사회발전에 함께 하는 조직으로 시공을 초월한 공동체로 나아갈 방향을 연구한 결과 교화단 조직영역에 있어서 미래지향적 발전방안을 다음 3가지로 제안한다.

첫째, 교화단 조직은 제생의세 실현을 위한 하나의 유기적 생명체로써의 공들임의 조직이 되어야 한다. 교화단은 모든 사람을 고루 훈련할 빠른 방법으로 그 공력은 항상 아홉 사람에게만 공들이면 되는 간이한 조직이다. 시방세계 일체생령을 교화하기 위해서는 시방을 응하여 조직된 각각의 열 사람이 단장을 중심으로 단원상호간에 하나의 유기적 생명체로써 공

38) 이광정,『총력교화론(무루교화)』,『교단교화경륜』, 수위단회사무처, 2000년(월기85), 64쪽.

들임의 조직이되어야 한다.

그러나 현재 대부분의 일선교당에서는 교화단, 여성회, 봉공회, 청운회 등의 다양한 단체가 조직되어 있고, 교당 여건 따라서 합창단, 풍물단, 산악단, 운동단 등의 다양한 동호회가 조직되어 있으며, 또는 세대별, 연조별, 지역별, 성별 등으로 구분하여 임의로 교화단을 조직 운영하고 있는 상황이다. 하지만 이처럼 임의로 조직된 교화단은 살아있는 생명체로써의 활발한 조직이라기보다는 관리의 편의상 조직된 측면이 강함을 볼 수 있다.

그러므로 향후 교화단 조직은 다양한 형태의 여러 가지 교화단을 조직하여 단원들의 자발적인 참여와 활동이 활발하게 이루어질 수 있도록 하는 하나의 유기적 생명체로써의 조직이 되어야 한다. 특히 교화단 조직의 핵심은 모든 단원을 단장 만들도록 하는 공들임의 조직이 되어야 한다. 이는 교화단 조직을 통해서 교법을 실천하도록 배우고 가르치는 동시에 확실한 훈련이 되도록 공들이는 조직이 되어야 하는 것이다.

둘째, 교화단 조직은 미래사회의 새로운 가족 공동체가 되어야한다. 교당에서 교도들의 애경사를 쟁기는 것은 기본적인 교회 활동 중 하나로 이것은 현재 교화단이 활성화 되지 않더라도 잘 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 하지만 교화단 단원간의 친밀감을 높이기 위해서는 힘들고 어려울 때 힘이 되어줄 수 있는 상조회 기능이 더욱 강화되어야 한다.

그러므로 미래시대의 교화단 조직은 힘들고 어려운 일이 생기면 내가 속한 교화단에서 책임지고 함께한다는 인식을 확실하게 심어줌으로써 단원들의 만족도를 향상시켜주는 방향으로 나아가야 한다. 교화단은 우리가 교당에서 처음으로 소속되는 조직이므로 교화단을 통해서 가장 기본적인 인간관계를 익히고, 교당생활뿐 아니라 신앙·수행에 필요한 것을 자율적으로 학습할 수 있는 곳이다.

그러므로 교화단은 기본 학습이 이루어짐과 동시에 어려울 때 든든한 울타리가 되어주는 새로운 가족 공동체가 되어야 한다. 최근 우리나라에서도 고독사의 수가 해마다 증가하고 있다고 한다. 고독사의 근본적인 원인을 일반적으로 고독, 빈곤, 질병, 응급상황에 대한 대책부족 등으로 보고 있다. 그러므로 교화단에서 무엇보다 중요한 것은 단원들을 서로 잘 챙기고 따뜻한 마음과 따뜻한 눈으로 단원을 잘 살피는 자세가 절실히 필요하다. 이렇게 될 때 교화단이 미래사회의 새로운 가족공동체로 사회를 향도해 나갈 수 있는 것이다.

셋째, 교화단 조직은 시공을 초월한 공동체로 미래사회를 선도할 온-오프라인 통합형 네트워크망을 구축해야한다.

우리 사회는 이미 언제 어디서나 네트워크가 가능한 사회이다. 급변하는 사회흐름 속에서 교화단을 여전히 오프라인상으로만 한정한다면 우리는 보다 많은 사람들이 함께 하기 어려울 것이다. 그러므로 앞으로 교화단은 오프라인상에서 직접 만나 함께 활동할 수 있는 방법과 동시에 사이버공간에서의 온라인 모임이 활발하게 이루어지도록 해야 한다.

최근 온라인 활동으로는 인터넷 카페, 페이스북, 스마트폰 카카오톡, 카카오스토리, 밴드 등 앞으로도 더 다양한 새로운 온라인장이 발생하고 확산될 것으로 예측된다.

그러므로 미래시대의 교화단은 다양한 활동을 통하여 정보를 공유하고 이를 함께 소통할 수 있도록 시공을 초월한 온-오프라인 통합형 네트워크망을 구축해야 한다.

## 2. 교화단 훈련의 미래지향적 발전 방안

초창 당시 소태산 대종사는 단원들에게 생활과 공부, 공부와 사업이 둘 아닌 교화의 정체성을 정립하기 위한 과정으로 이 교화단을 운영하였다. 교화단 훈련영역에 있어서 일기법과 상시훈련으로 스스로 훈련하고 서로서로 훈련하여 이를 점검하고 권장하는 교화단 훈련이 될 수 있는 방향으로 나아가야 한다.

이에 논자는 교화단 훈련을 통해 공부·사업·생활 방면에 있어서 문답감정이 활발해지고 모든 문제를 스스로 해결하고 서로서로 도와줄 수 있는 지도역량을 갖추어 나날이 생활이 개선되는 방안으로 다음 3가지를 제안한다.

첫째 교화단에서는 교당내왕시 주의사항을 철저히 실천하도록 하는 훈련을 해야 한다. 초창기 소태산 대종사가 그토록 강조한 상시훈련과 일기법으로 철저히 훈련 해야한다. 교화단 훈련의 핵이 바로 여기에 있다고 볼 수 있다.

이미 『불법연구회 통치조단규약』에 “공부인이 교무부에 와서 하는 책임”<sup>39)</sup>에 밝혀진 바와 같이 교화단에서는 상시응용주의사항으로 철저히 공부하는 중 교당에 오고 보면 어느 때든지 반드시 이 교당내왕시주의사항을 하나하나 철저히 실천하도록 하는 훈련을 해야 한다.

오늘날 우리 교당들의 실정을 살펴보면 교도에게 이에 대한 책임 이행을 철저하게 지도하기보다는 매월 정기 단회를 통해서 형식적으로 점검하는 통과 의례로 진행하는 사례가 많다. 이에 교화단에서는 최소 주 1회 정도는 교당내왕시 주의사항을 어떻게 실천하고 있는지를 점검하도록 하는 훈련을 반드시 반복 실행하도록 해야 한다.

둘째 교화단에서는 단원들과 매일 일기조사로 자기 자신의 기질을 완전하게 변화시키는 훈련을 해야 한다. 소태산 대종사가 불법연구회 통치조단 규약에 단원으로서 매일 일기조사법을 밝히고, 재가 · 출가를 막론하고 상시훈련을 고루 시키기 위하여 매일 일기법을 제정하였듯, 교화단에서는 단원들과 이 일기조사를 훈련하여 각자 자기가 자기의 기질을 완전하게 변화시키는 훈련을 해야한다. 소태산 대종사 재세 당시 불법연구회 시대의 수차에 걸친 조단으로 인해 단 조직을 정비하고 단 규약의 원칙과 세칙도 더욱 보완하여 단원들의 성적을 조사기재하는 방법을 더 세밀하게 하고, 원기 13년(1928) 단규의 원칙과 세칙이 개정되는 과정에서 ‘단원일기성적조사법’을 그 기재양식, 조사방법과 함께 제시하고 이후 상시훈련조사

39) 『불법연구회통치조단규약』, 공부인이 교무부에 와서 하난 책임 각조의 해석, 『월불교교고총간 제4권 초기교서편』, 원불교출판사, 1994, 168쪽.

법으로 ‘유무념대조법’과 ‘단원일기성적조사법’<sup>40)</sup>을 병행하여 시행하였다. 이와같이 소태산 대종사가 사실적 도덕의 훈련으로 전 인류가 자기가 자기의 기질을 완전히 변화시키는 훈련을 하도록 한 것처럼 향후 교화단 훈련영역에 있어서 매일 일기를 통하여 나날이 스스로 자기 수행의 결과를 점검하도록 하여 수행을 더욱 촉진시켜가는 훈련을 해야한다.

세째 교화단에서는 단원들과 유무념대조를 생활화하여 생활이 개선되는 훈련을 해야 한다. 원불교를 신앙하고 수행하는데 있어서 유무념대조는 반드시 실행해야 하는 것이다. 유무념 대조가 생활화 될 때 원불교 교법의 생활화가 이루어지는 것이다. 유무념 대조로 원불교 교법을 생활화 하자는 것은 생활 속에서 교법대로 살아가자는 것이다.

『시창 13년도 사업보고서』 중 「교무부 제 1회 공부인 훈련보고서」에 명시된 유무념대조 법<sup>41)</sup>에 대하여 살펴보면 유무념 대조법으로부터 노약(老弱)과 문맹(文盲)을 물론하고 일분 일각도 놓지 않는 가장 간이(簡易)한 공부로 단원들과 매일 일기조사로 자기 자신의 기질을 완전하게 변화시키는 훈련을 해야 한다. 라고 밝혀져 있다.

그러므로 교화단에서는 유무념대조를 통하여 단원들의 일상생활이 수도인의 하루 일과가 되도록 해야 한다. 일상생활을 수도와 생활이 하나가 되도록 하고, 정신과 육신 생활을 건전하게 하기 위하여 하루 일과를 다음과 같이 훈련하도록 유무념 대조를 철저히 해야 한다. 아침은 수도정진 시간으로 새벽에 일어나 아침 심고를 올리고 좌선과 독경 등으로 마음을 맑히고 새롭게 한 후 청소로부터 하루의 일이 시작되도록 하는 유무념대조를 해야 한다.

낮에는 보은 노력시간으로 각자 맡은바 직장에서 일과 공부를 하며, 또는 봉사활동으로서 힘 미치는 데까지 사은에 보답하고 새 세상 건설하는데 부지런히 노력하도록 하는 유무념대조를 해야 한다.

저녁에는 참회 반성시간으로 하루의 일을 반성하며 잘 한일은 더욱 잘하도록 다짐하고 잘못한 일은 뉘우쳐서 다시 하지 않기로 맹세하며 내일 할 일의 계획을 세우고 일기를 쓰고 저녁심고로서 삼세부모님과 모든 성현에게 경배를 올리며 하루 일이 끝나도록 하는 유무념 대조를 해야 한다.

오늘날 바쁜 일상 속에서 이와같이 하루 생활이 잘 훈련된다면 자연히 교법의 생활화가 이루어질 것이며, 더불어 단원들의 생활 개선이 반드시 이루어질 것이다.

### 3. 교화단 활동의 미래지향적 발전 방안

소태산 대종사는 원기 13년 11월 21일에 단장회를 발족하여 이후 매월 10일에 오전 오후 전부 단회를 실시하였다, 당시 단회 주요 활동으로는 「단규』 강습, 양 연합단의 취지설명과 단금수합, 의견제출과 심의, 단원일기성적조사 등이 진행되었다. 이와같이 교화단 활동은 단원

40) 「불법연구회통치조단규약」, 『원불교교고총간 4권』, 앞의 책, 59쪽.

41) 원불교정화사 편, 「시창13년 사업보고서」, 『원불교교고총간 5권:기본사료편』, (익산:원불교출판사, 1994), 33쪽.

스스로가 적극적으로 무아봉공의 교법실천에 앞장서도록 교화단 활동에 대한 기준의 생각과 틀을 깨고 국한을 넓혀 대 세계주의 방향으로 나아가야 한다.

이에 논자는 단원들이 교화단 활동을 통해 지역사회에서 무아봉공의 교법실천으로 함께하며 더 나아가 대세계 활동에도 적극적으로 참여하는 방안으로 다음 3가지를 제안한다.

첫째 교화단에서는 친애가 바탕되어 교법을 공부하고 실천하는 교화단이 되어야 한다. 초창기 소태산 대종사가 교화단의 주요활동으로 단회와 의견제출을 중요하게 운영하였듯이 교화단에서는 단회를 통하여 단원간의 상호 친밀감을 돋독히 하고 더불어 다양한 의견제출이 이루어지는 단회를 운영해야 한다. 하지만 현재 각 교당에서는 매월 1회 정기 단회가 『교화단 마음공부』 책자를 활용하여 교리공부, 단원간 회화, 단원 친목, 신앙·수행담, 상시일기 점검 및 문답감정을 수행하고 있으며, 단원들이 함께 모여 단원의 애로사항을 나누고 있다.

교화단 활동이 활성화되기 위해서는 경산종법사가 제시한 교화단 운영 4가지 지침이 모두 충족되어지도록 교법을 공부하는 교화단, 교화를 준비하는 교화단, 동지애가 넘치는 교화단, 의견제출로 창의적인 교화단 단회 활동이 이루어져야 한다.

그리고 교화단 세포 하나하나가 생생하게 살아나도록 단원 한사람 한사람의 의견에 공감하는 단회가 되고 단원들의 모든 문제를 교법으로 해결하려는 단회가 되어야 한다. 더 나아가 교화단은 개인간의 이해득실을 불고하고 만날 수 있는 활동이 되어야 한다.

단원간 서로 위로해 주고 끝까지 믿어주고 서로 이끌어주어서 한 마음 한뜻으로 만날 수 있어야 한다. 나만의 아픔과 고통이 우리의 아픔과 고통이 되고, 나만의 기쁨과 행복이 우리의 기쁨과 행복이 되어, 같이 웃고 같이 울고 함께 나누고 함께 공감하는 교화단회가 되어야 한다.

그렇게 되려면 형식적인 이야기가 아닌 사실적이고 실질적인 내 안의 이야기가 오고가는 단회가 되도록 해야한다. 공감한다는 것은 함께 있는 것으로부터 출발한다. 그 시간 그 장소에 함께 하는 것으로 단회는 최소 한달에 한번은 정기적으로 같은 시간 같은 장소에서 함께 하도록 만들어 준다. 그러므로 단회에서 함께 나누는 모든 것이 바로 친애로 연결될 수 있어야 한다. 그리고 단회에서는 어떠한 문제라도 이야기 할 수 있어야 하며, 모든 문제를 교법으로 해결해주는 데 서로가 노력하는 단회가 되어야 한다.

둘째 교화단에서는 단원 개개인의 필요에 의한 가변적 단회가 이루어지도록 해야 한다. 교화단 단회는 상시훈련 도량이다. 소태산 대종사는 재세 당시 단원들의 상시공부 성적을 조사하기 위하여 '유무념대조법'과 '단원일기성적조사법'을 제시하고 이를 병행하여 시행하였다. 일기조사법은 매일 일기표(日記表)를 작성하여 상시응용주의사항과 교당내왕시주의사항 실행 여하와 삼십계문의 범불범(犯不犯)과 정신·육신·전곡(田穀)으로써 근고(勤苦) 혜시(惠施)한 성적 유무와 공부·사업·생활방면에 대한 의견유무를 매일 속임 없이 조사하여 일일 시로 실행케 해 매월 매년 대조하여 자기성적을 알게 하여 진실한 훈련을 받게 하였다.

그리고 경전의 의지(意旨)에 불능(不能)하여 일기를 못하는 사람들에게는 '유무념대조법'으로 매일 당하는 모든 경계를 처리할 때에 그 시비이해를 대조하는 공부를 하게 하셨으며, 대조법이 능한 사람에게는 상시응용주의사항 6조 전부를 대조 범위로 삼아 노약(老弱)과 문맹(文盲)을 물론하고 유무념을 대조케 하였다. 하지만 지금 교화단 단회는 통일된 텍스트를 가지고 하다보니 개인별 특성을 고려하지 못하고 단원들의 능동적 참여보다는 수동적 단회가 이루어지고 있다.

그러므로 미래시대의 교화단 단회는 모든 단원들이 능동적인 참여가 되도록 해야 한다. 능동적이란 단장의 인도대로 이끌리는 단회가 아닌 단원 스스로가 알아서 참여하는 단회가 되어야 한다. 이렇게 하기 위해서는 단회가 개개인의 필요에 의한 가변적인 단회가 되어야 한다. 월별 단회가 주제에 따라 가변적 단회가 형성될 수 있도록 하고, 활동에 따라 다양한 단회가 형성될 수 있어야 한다. 일정한 틀을 가지고 규격화된 단회는 관리에는 편리할 수 있으나 개개인의 만족도를 높이기는 어렵다.

그러므로 단회가 수요자의 입장에서 필요한 단회가 되어야 한다. 그렇게 하기 위해서는 상시 훈련장이 되는 단회가 수준별, 내용별, 활동별로 고정된 단회가 아닌 가변적 단회가 되어야 하는 것이다.

세째 교화단에서는 일방적인 교육·훈련을 넘어 지역사회활동에 함께하며, 대세계 활동에 적극 참여해야한다. 원기 13년(1928) 5월 양 창립단의 취지서가 발표된바, 먼저 농업부창립연합단의 취지서를 보면, “본 취지에 찬성하는 사람은 연구하기를 놓치말며 근무하기를 놓지 아니하여 밖으로 본회의 사업을 세우고 안으로 도덕의 정신을 밝혀 우리 무산대중의 근거가 되어 원만한 사업을 성취”할 것을 주장하여 영육쌍전, 이사병행의 실현과 무산대중의 교육을 위한 기구의 발족과 창설에 그 취지를 두고 있고, 인재양성소창립연합단의 취지서를 보면, 인재양성을 목적하고 이의 실현을 위한 기구의 발족과 창설에 그 취지를 두고 있음을 알 수 있다.

그러므로 미래시대의 교화단 활동은 초창기 소태산 대종사가 그려했듯 이제 교단 내적인 활동을 넘어 사회 국가 세계로 확대시켜 모든 활동에 적극으로 참여해야 한다.

일반적으로 지역사회에 함께 참여할 수 있는 활동들로 소외계층의 위로형태 교화, 장애인·소년소녀 가장·모자가정·무의탁노인·각종 사회복지시설과 복지관을 통한 자선차원의 교화, 교도소·소년원·구치소·군대 등 의식을 통한 교화, 타종교 단체와는 달리 전국적으로 보유하고 있는 보화당 및 한의원·원대병원의 한방과 양방·치과의 후원을 받아 지역민을 무료 진료하고 심장병 수술을 통한 교화, 지역 주민과 주부·학생 등을 대상으로 요가·선·한문서당·영어교실·교양강좌 등을 개설하는 문화형태의 교화, 관할 지역 잔치와 바자회 등 행사를 통한 교화, 햇빛 발전소와 무공해 비누 등을 만들어 판매하는 등 환경캠페인을 통한 교화, 대중매체를 통해 광고를 하거나 고정칼럼으로 글을 싣거나 설교를 하는 등 매스컴을 통한 교화방법 등을 활용할 수 있다.

## VII. 결론

이에 본 논문은 개교 100년을 맞이하여 급변하는 사회 속에서도 초창기 소태산 대종사의 본의를 살려내는 방향으로 향후 교화단 교화의 미래지향적 발전방안에 대한 염원을 가지고 정리하였다. 원불교가 100년의 역사를 이어 오면서 제생의세의 주세불 소태산 대종사의 경륜 실현을 통해 세상을 변화시키고 일체생령들을 구원할 사명을 완수하기 위하여 지금까지 교화에 매진하였듯이 앞으로 그러할 것이다.

논자가 본 연구에서 그동안의 교화정책을 시대별로 간략하게 정리하여 당시의 교화상황 살펴보았고, 향후 교단이 나아가야할 교화단 교화의 방향을 모색하기 위하여 교화단 교화에 있어서 정책, 사람, 조직, 활동, 훈련에 대한 현상적 문제점을 열거하고 이중 현장에서 해결 할 수 있는 방법으로 교화단의 조직, 훈련, 활동의 3영역을 집중적으로 연구하여 교화단 교화의 미래지향적 발전방안을 3가지로 제시하였다.

이러한 노력은 소태산 대종사가 그의 전 생애를 통하여 십인일단의 교화단을 이 땅에 실현하고자 하였듯 원불교 2세기를 시작하는 지금 우리가 먼저 지난 과거를 거울삼아 오늘을 새롭게 내일을 희망차게 열어가고자 하는 당연한 몸부림이라고 생각한다.

그러므로 교단이 이단치교와 법치교단으로 제생의세의 중대한 사명을 완수하기 위해서는 반드시 교화단 교화에 대한 더 많은 연구가 절실히 필요하다.

또한 논자는 이번 연구가 원불교 2세기를 시작하는 중요한 이 시점에 교단 전 구성원들이 초창기 교화단에 대한 철저한 학습을 기반으로 향후 교화단 교화의 새로운 인식체계를 정립 할 수 있는 기폭제가 되기를 염원한다.

아울러 교단에서는 미래 교화정책 수립에 있어서 이러한 연구 자료들을 폭넓게 수용하고, 향후 일선 교화현장에서도 교화단 교화에 대한 지속적인 연구가 진행되도록 적극 권장하여 보다 빨리 시방세계 일체생령을 광대무량한 낙원으로 인도할 수 있기를 염원하며 논문을 마친다.

### <참고 문헌>

- 고시용, 「『원불교 교전에 나타난 교화방법』, 『원불교 사상과 종교문화』 31, 원광대학교 원불교사  
상연구원, 2005.
- 김대거, 『대산종사법문집2』, 원불교출판사, 1986
- 김은희, 『원불교 교화활성화 방안 연구』, 『원불교 사상과 종교문화』 60, 원광대학교 원불교사상연  
구원, 2014.
- 노직환(2001), 예비교역자 교화단 활성화 방안에 대한 연구, 영산원불교대학교, 학위논문.
- 방길튼, 「불법연구회시대의 단회에 대한 고찰」, 이리:원광대학교 학위논문 1994.
- 사춘자(2001). 팀장의 Leadership Style과 役割行動이 팀成果에 미치는 影響. 한국외국어대학교 세  
계경영대학원, 석사학위논문.
- 서경전, 『원불교 교화론』, 원광대학교 출판국, 1989
- 성도종·오도철 공저, 『교당운영론』, 원불교 교화연구소, 1999
- 손정윤, 『원불교용어사전』, 원불교출판사, 1999
- 안기(1995). 원불교 교화단 조직과 개신교 구역조직의 비교 연구, 「정신개벽」 제14집, 신룡교학회.
- 양건모, 「초기교단의 정기훈련에 대한 고찰」, 이리:원광대학교 학위논문, 1994
- 이광정, 「총력교화론(무루교화)」, 『교단교화경륜』, 수위단회사무처, 2000년.
- 원광대학교 종교문제연구소 편, 『원불교사전』, 이리:원광대학교 출판국, 1981
- 원불교 교정원 교단제3대 설계특별위원회, 『교단 제3대 설계 종합보고서』, 원기 73년.
- 원불교 교정원 「교정원 주요 현황 보고」, 교정원 기획실, 원기 75년 11월 7일, 4쪽.
- 원불교 교정원 「원기 78년도 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 78년 11월 6일, 4쪽.
- 원불교 교정원 「원기 81년도 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 81년 11월 10일, 13쪽.
- 원불교 교정원 「원기 83년도 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 83년 11월 8일, 17쪽.
- 원불교 교정원 「원기 88년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 88년 11월 7일, 18쪽.
- 원불교 교정원 「원기 90년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 90년 11월 6일, 16쪽.
- 원불교 교정원 「원기 91년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 91년 11월 4일, 15쪽.
- 원불교 교정원 「원기 94년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 94년 11월 7일, 15쪽.
- 원불교 교정원 「원기 97년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 97년 9월 18일, 2쪽.
- 원불교 교정원 「원기 99년 교정 보고」, 교정원 기획실, 원기 99년 11월 8일, 4쪽.
- 원불교 교정원, 『교단 제3대 제2회 종합발전계획(원기 85~96년)』, 원기 85년.
- 원불교 교정원, 『교단 제3대 제3회 설계보고서(원기 97년~108년)』, 2012년.
- 원불교교정화사 편, 『圓佛教全書』, 이리:원불교출판사, 1995
- 원불교교정화사 편, 『圓佛教教故叢刊 1,2,3,4,5권』, 이리:원불교출판사, 1994
- 원불교교화연구소, 『교화발전계획 - 원기 79년 과제 보고서』, 원기 79년.
- 원불교교정책연구소, 『교화단 2차 세미나』, 2009년, 7월 29일, 19쪽.
- 최미숙, 『원불교 상시훈련법 기반 교화단장 리더십 훈련 프로그램 개발 및 그 효과』, 원광대학교일  
반대학원 박사학위논문, 2011년.