

## Ⅱ. 교구자치제 정착과 발전 방향

수위단회 총무상임위원회 전문위원 공동연구

### 목 차

1. 교구자치제의 추진방향 모색-교회 활성화를 위한	
교구의 기능과 역할.....	최정풍위원..... 28
2. 교구자치제와 새로운 인사제도.....	최정풍위원..... 37
3. 교구자치제 정착을 위한 교역자 재교육 방향 탐색	
.....	이상선위원..... 39
4. 교구의 재정 자립 방향.....	성명종위원..... 42
5. 교구 구역 편제의 개편 방향.....	박종주위원..... 43
6. 교정원 조직 개편 방향.....	오도철위원..... 45
7. 지구별 교회 공동체 제안.....	최정풍위원..... 46

### Ⅰ. 교구자치제의 추진방향 모색

#### - 교회활성화를 위한 교구의 기능과 역할

/ 최정풍 위원\*

#### 1. 교구자치제의 의의 및 평가

##### (1) 시행배경

\* 최정풍 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동했으며, 전곡교당에서 주임교무로 근무하고 있다.

원기 80년부터 시행한 교구자치제는 다음과 같은 배경을 가지고 출발되었다.

첫째, 지방화시대의 성숙에 따른 교구자생력을 높인다는 점.

둘째, 오랜 동안의 중앙집권체제로 굳어진 교단조직의 유연성을 높여 침체된 교회 분위기를 쇄신시킨다는 것.

셋째, 집권과 분권의 조화로 교단 기반을 튼튼하게 한다는 것.

이상의 내용이 겉으로 드러난 교구자치제의 시행배경이라고 할 수 있으며, 이후 연차적인 시행을 하고 있으며 시행 4년 뒤에는 지구제를 도입하기도 했다.

## (2) 교구자치 새로운 평가

이제 교구자치에 대한 평가는 새로운 관점을 가지고 새로운 평가를 할 필요가 있다고 본다.

도대체 교구자치제를 실시해서 무엇을 얻자는 것인가? 라는 질문을 던져보아야 할 때가 왔다고 본다. 지방화시대에 발맞춰 교구자생력을 높인다, 교단조직의 유연성을 높인다, 집권과 분권의 조화를 통해 교단의 기반을 튼튼히 한다는 높은 이상은 교단의 현실 속에서 매우 더디게 실현되고 있다.

이 모든 목적들이 지향해야 할 하나의 상위 목적이 이제는 다시 설정되고 드러나야 한다. 그것은 ‘교회활성화’이다. 물론 여기서의 ‘교회’는 교회, 교육, 자선, 훈련, 문화, 산업 등 모든 것을 포괄하는 ‘넓은 의미의 교회’이다.

따라서 교구자치제에 관한 평가 작업도 교회활성화라는 관점에서 새롭게 재평가되어야 한다고 생각한다. 이미 교회침체기에 접어든 지 오래인 시점에서 시행되기 시작한 교구자치제가 교회활성화란 명료한 목적을 제시하고 있으면서도 이 점에 초점을 맞춘 본격적 논의가 없었다는 것은 대단히 아쉬운 점이며, 교구자치제만이 아니라 교단적 과제를 교단 구성원들이 망각하고 있는 것 아닌가 의심스럽게 여기게 하고 있다.

요컨대 ‘교회활성화를 위한 교구자치제’만이 현 시기 교단에 유의미하다고 본다. 따라서 그 동안의 교구자치제 평가에 덧붙여 필히 ‘교회활성화와 관련한 교구자치제’로 새로운 평가작업이 진행되어야 한다고 본다.

## 2. 교구자치제의 새로운 비전(이념, 철학, 전망...)

교구 규정에 나타난 내용을 보면 ‘제1조(목적) 이 규정은 교헌 제79조에 근거하여 교구의 설치 및 운영에 관한 사항을 규정함으로써 교구의 원활한 행정과 효율적인 교화를 목적으로 한다.’라는 교구자치제의 목적이 ‘제1조(목적) 이 규정은 교헌 제82조에 근거하여 교구의 설치 및 운영에 관한 사항을 규정함으로써 교법의 실현을 통한 교구의 사회 기여와 교화, 교구 행정의 원활을 목적으로 한다.’라는 내용으로 바뀌고 있다.

‘교법의 실현을 통한 교구의 사회기여’라는 내용이 추가된 것이다.

규정에 나타난 교구자치제의 목적은 적절히 표현되었다고 본다. 첫째는 교법의 실현을 통한 사회기여, 둘째는 교화의 원활화, 셋째는 교구행정의 원활화가 그 목적인 것이다.

그런데 우리는 여기서 규정으로 표현된 목적의 상위에 존재하는 교구자치제의 기본 이념은 무엇인가를 생각할 필요가 있다고 본다. 왜냐하면 자칫 교구자치제의 추진이 교단의 전반적인 변화를 이끌어내는 교단적 제도 변화라는 의미를 상실하고 자칫 좁은 의미의 행정적 업무 변화로 이해될 수도 있기 때문이다.

과연 교구자치제의 이념은 어떤 것이고 (제안서 확인) 어떠해야 하는가?

첫째, 낙원공동체 건설이다. 신앙과 수행을 함께 하는 공동체를 말한다. 여기서의 ‘공동체’라는 표현과 ‘함께 한다’는 표현을 물리적 집합으로 좁게 해석할 필요는 물론 없다. 소태산 대종사께서 제시한 인생의 요도와 공부의 요도에 공감하며 실천하는 사람들의 다양한 연대이며 새로운 문화적 결사일 것이다.

교구자치제는 원불교 신앙과 수행을 하는 사람들에게 먼저 도움을 주도록 기능해야 한다. 교구 행정은 바로 원불교 교도들에 대한 불공의 차원에서 이뤄져야 한다.

둘째, 교법의 사회구현을 통한 낙원세계 건설이다.

낙원공동체 건설과 낙원세계 건설이 서로 다르지 않으나, 원불교 교도를 범위로 하는데서 나아가 원불교 교법을 사회적으로 실천하며 사회를 적극적으로 변화시킨다는 의미에서 낙원세계건설이라는 표현을 하고자 한다.

지역사회를 주된 단위로 하여 인식되는 문제점들과 해결이라는 두 지점 사이에 교구자치제의 기능과 역할이 존재할 것이다. 또한 모든 생명체들이 원하는 새로운 삶의 문화를 창조해야 할 필요성이 교구자치제의 존재 근거가 되어야 한다.

이러한 내용은 사실 새로운 것이 아닐 수 있다. 늘 해오던 말이기 때문이다. 그러

나 여기서 유념해야 할 것은 첫째, 교구의 존재 이유가 교도들의 종교적 욕구 충족에 있다는 것이고, 둘째는 교구의 존재 이유가 교법 실현을 통한 지역사회의 변화, 지역주민들의 삶의 질 향상을 위한 불공, 서비스에 있다는 점이다. 이런 과정이 바로 낙원공동체를 형성하는 과정이고, 낙원세계를 건설하는 것이며, 이것이 교화를 살리는 것이란 점이다. 교화에 대한 새로운 관점과 교구의 기능과 역할에 대한 새로운 관점을 갖자는 것이다.

물론 여기엔 이런 새로운 관점들과 새로운 교구의 역할이 교화의 양적 성장도 가져올 것이란 가정을 전제하고 있는 셈이다.

### 3. 교구자치제의 기본 내용(구성요소)

#### (1) 교화발전을 위한 정책개발

##### 1) 각 교당 교화에 대한 평가

더 이상의 주먹구구식 평가를 해서는 곤란하다. 교화현장은 곧 교당이다. 교당 교화에 대한 정확한 평가가 시행되어야지만, 교화침체의 원인이 파악되고 교화활성화를 위한 방안들이 강구된다. 지금 교구마다 각 교당의 교화 정도를 파악하고 있는데 주로 교화통계에 그치고 있다. 좀더 과학적인 접근이 필요하다. 평가를 한다는 것은 하나의 기준을 갖는다는 것이고, 하나의 관점을 갖는다는 것이다. 이는 곧 교구가 정책적 관점을 갖는다는 것이다. 이는 또 교구가 현실을 변화시키고자 하는 방안을 가지고 있다는 것과 같은 말이다. 정책이란 엄밀한 현실 분석 위에서 가능하기 때문이다. 교구는 정책이라는 기준과 관점으로 전체 교당들의 교화활동을 방향 지워 주어야 한다.

손쉽게 출석수로 모든 것을 평가하고 책임을 묻자는 것이 아니라 좀 더 총체적이면서도 교화활성화라는 목적을 달성하기 위해 필요한 새로운 평가도구를 개발해야 한다.

평가 없는 교구행정이 교당 교화의 침체를 가져오고 있으며, 평가의 필요를 느끼지 못했기 때문에 유용한 평가도구들이 개발되지 않았던 것이다.

##### 2) 지역사회교화를 위한 조사연구

정책개발을 위해서는 지역사회를 아는 일이 선행되어야 한다. 대단히 잦은 인

사교체를 하고 있는 교단 실정에서 지역사회에 대한 파악을 지속적으로 하는 데는 많은 어려움이 있다. 이를 위해서는 교구별로 ‘지역사회조사연구소’를 두어야 하고, 교당별로도 ‘지역사회조사연구모임’을 두어야 한다고 본다.

출가교역자와 교도들 그리고 이 일에 관련 있는 전문가들로 구성하여 지속적인 조사 연구를 하여, 새로운 정보를 수집하면 지역사회 교화를 위한 정책개발의 여건을 마련할 수 있을 것이다.

모든 사회의 정보는 축적되고 지속적으로 전달되어야 한다. 그런 가운데 정책적 일관성이 가능할 것이다.

### 3) 교구 교화발전계획 수립

엄밀한 현실 분석 위에 교구별로 타당한 정책을 입안해야 한다. 국가의 지방자치제에 대응하는 개념의 교구자치제였다면 그 지역사회를 책임질만한 교화계획이 마련되어야 한다. 그런데 여태까지의 관례를 보면 아주 중요한 이 일이 의외로 소홀히 다루어져왔다고 본다. 이에 대한 반성이 있어야 한다.

- 누가 계획을 짤 것인가?
- 누가 할 것인가?
- 언제까지 할 것인가?
- 어떻게 할 것인가?
- 어디까지 할 것인가?
- 어떻게 평가할 것인가?
- 공통의 목적과 목표의 공유

## (2) 교화발전을 위한 자력 확립

### 1) 독립적 의사결정

총부 중심적 교단 운영의 전통과 정서에서 볼 때 이해가 가는 면도 있으나 이제에는 의식의 변화가 필요하다. 교구는 지역사회 교화에 대한 전적인 책임을 가지고 독립적인 의사결정을 할 수 밖에 없다는 현실 인식을 새롭게 해야 한다.

### 2) 지역사회교화에 투입되는 경제력

경제의 흐름이 충부에 집중되고 그 사용 권한이 충부에 있을 때 교구자치제는 허울만 남게 된다. 교구의 재정자립을 위한 노력(교금제도 개선, 수익사업, 유지재단)이 필요하다.

### 3) 인사행정의 독립

4, 5급 인사행정도 버거워하고 있는 것이 교구의 현실이다. 그러나 지역사회교화를 살리는 인사를 하려면 결국은 가까운 곳에서 정확한 평가를 하고 있는 교구장이 인사권을 행사해야 하며 이는 곧 완전한 교구자치제의 관건이 될 것이다.

### 4) 교역자 재교육

현재처럼 중앙훈련원에서의 훈련만으로 지역사회교화를 활성화시키겠다는 발상은 무리다. 그것은 교무로서의 기본적인 훈련일 뿐이고 각 교구마다 출가 재가 교역자를 위한 전문적인 훈련기관, 훈련과정을 마련해야 한다. 상시적인 재교육체제를 가동하지 않고는 교화활성화를 기대하기 힘들다.

\* 교구의 재량권을 너무 작게 허용하고 있다. 너무 사소한 것까지 규정하고 있다.

입법자치, 행정자치, 사법자치, 기타

## 4. 교화활성화를 위한 교구자치제의 추진 방향?

### (1) 새로운 평가—교화, 인사, 재정, 교당 평가, 교역자 평가

단순한 교화통계를 기준으로 한 평가로는 더 이상의 교화발전을 기대할 수 없다. 이런 식의 평가는 지역사회에 대한 봉공 활동, 유관기관 설립, 사회활동, 연구 활동 등 직접적인 효과가 나타나지 않는 다양한 활동들을 위축되게 할 뿐이다. 좀 더 총체적이고 다양한 평가를 해야 한다.

현재로선 한두 명의 교무들이 한정된 자원으로 천편일률적인 교화를 하고 있다. 이런 체제로는 인적·물적·재정적 교류나 협력이 이뤄지기 힘들고 신속한 정보의 교류도 이뤄지기 힘들다.

더구나 특정 지역사회를 교화대상으로 삼아 몇 개 교당이 협력 체제를 구축하여

공동체적 교화를 진행하게 하려면 개 교당 단위의 출석교도 중심의 평가가 아니라, 공동으로 평가를 받는 새로운 평가 체제를 도입해야 한다.

교역자에 대한 평가도 좀 더 객관적인 다면평가를 시행한다든지 해서 현재와 같은 폐쇄적이고 단편적인 평가를 극복해야 할 것이다.

## (2) 연구기능의 강화

각 교구는 지역사회조사 및 연구, 교화정책 개발을 위한 연구, 프로그램 개발을 위한 연구, 교화자 교육·훈련 프로그램 연구, 교화평가를 위한 연구 등 교화의 전문성 확보를 위한 지속적 연구 활동에 과감한 인적, 재정적 투자를 해야 한다. 각 교구별로 ‘지역사회연구소’, ‘교화연구소’를 시급히 설치해야 하며, 인력배치의 경우에는 처음부터 유급 전문 인력을 배치할 것이 아니라, 출·재가 인력을 적절히 활용하는 단계를 거쳐 점차적으로 전문 인력을 배치하면 될 것이다.

## (3) 평생학습체제의 도입

정보화 사회의 급속한 발전에 따라 교육과 학습은 예전의 개념을 넘어 평생학습 체제로 변화하고 있다. 교구자치체란 각 교구의 현장 상황에 맞는 인력을 양성할 것을 전제로 하고 있다고 볼 때, 교구단위의 평생학습체제 구축은 필수적인 것이다. 정기훈련과 상시훈련, 교화능력 증진, 직능 연수 등 다양한 내용들을 과학적으로 구조화하고, 출제가 전문인력과 외부 인사 활용을 통해 학습체제를 구축할 수 있을 것이다. 현재로선 출가단회, 출가교역자 협의회, 청소년교화협의회 등 각종 모임들을 한 달에 한 번 1박 2일 정도의 기간으로 한꺼번에 소화할 수 있는 방안을 추천하고 싶다. 1달에 대여섯번씩 현장을 비워야하고, 바쁜 시간에 쫓겨 심도 있는 논의를 진행하지 못할 뿐더러, 공동체의 문화를 가꿔나가기에는 너무 여유가 없는 만남의 시간을 좀 더 여유 있게 확보할 필요가 있다. 교육과 학습, 각종 회의, 만남과 즐길거리의 장, 기쁨, 보람, 유익의 장이 되도록 하면 좋을 것이다.

## (4) 새로운 정책 결정 구조의 형성

현재의 의사결정구조는 다분히 교당 주임교무들 위주로 되어 있다고 할 수 있다. 연말에 1회 개최되는 교구교의회에서 추인되는 식의 의사결정방식은 보수적

성격을 가질 수 밖에 없다. 교당별, 지구별 교화계획들이 상향식으로 전달되고 결정되도록 하고, 교구내 의사결정을 위한 논의가 좀 더 자주 이뤄지도록 해야 할 것이다. 면밀한 현실 분석과 예측을 각 연구소가 수행하고, 각 교당과 지구별 교화 계획들이 교구차원에서 조정되도록 해야 한다. 교구의 정책은 현장을 지원하는 데에 그 목적을 두어야 한다.

#### (5) 새로운 정책 시행 촉구

교구자치제를 시행하는 목적은 현장 중심의 교화를 하자는 데에 있다. 그렇다면 현장별로 다양한 새로운 정책들이 시행되어야 한다. 그러나 현실은 그렇지 않다. 이는 지도부의 보수적 교구운영에 그 원인이 크다고 할 수 있다. 예전과 다른 없는 교구 살림을 계속하는 한 새로운 제도 시행의 목적 달성은 요원하다고 할 수 있다. 실패를 하더라도 새로운 시도를 할 수 있도록 교단 분위기를 전환해야 할 것이다.

### 5. 맺음말 - 제언

#### (1) 교구 구역을 재획정해야 한다.

대교구로 규모를 키워서 교구 내에서 인사를 순환하는 것을 원칙으로 하고 명실상부한 교구자치가 가능하도록 해야 한다. 지역적 특성에 맞는 교화는 지구별로 하도록 한다.

▶ 모든 교구가 적정 규모를 유지해야 한다.

교당 수, 교도 수, 지역의 인구, 교당 수입 규모, 발전 가능성 등 여러 가지 요소들을 적절히 종합 평가해서 교구간의 격차를 해소해야 한다.

▶ 모든 교구가 자족적 기능을 유지해야 한다.

경제적으로나 교역자 수급에 있어서나 자족적 단위로 재편해야 한다. 그렇지 않으면 일관된 인사정책을 시행하기란 불가능하다고 보아야 한다.

▶ 모든 교구가 고른 지역 구조를 가져야 한다.

도시 교당이면 도시 교당만으로 조직하자는 의미가 아니라 도시와 농촌, 주거지역과 상업지역 등 다양한 지역적 특성을 가지고 있는 교당과 지역단위를 하나의 교구로 묶을 필요가 있다는 것이다. 하나의 교구 안에서 인사를 순환하기 위한 전



제 조건이라고 본다.

## (2) 지구 중심의 공동체 교화

대도시, 중소도시, 농어촌 등이 복합된 대교구를 상정할 때, 교화활동의 중심은 10개 안팎의 지구가 되어야 한다. 지구별로 지역사회를 담당하며 교화공동체로서 팀을 이뤄서 함께 공부하고, 함께 연구하며, 함께 교화하며, 함께 생활할 수 있는 새로운 교화시스템을 시도해 볼 필요가 있다.

이럴 경우 탄력적인 인력운용, 교화활동의 효율성 제고, 지자본위 인력배치, 정확한 상호 평가, 청소년 전담제, 특성화 교당 운영 등이 가능할 것이고 이를 통해 교화활성화는 물론 교역자의 전문성 제고와 낙원공동체 건설이 앞당겨질 것이다.

## (3) 과감하고 신속한 권한의 위임이 있어야 한다.

교구 구역을 적정 규모로 재획정한 이후엔 모든 권한이 신속히 위임되어야 한다. 너무 부분적인 것에까지 교단적 합의를 도출하고, 이를 법제화하여 자치제를 추진한다는 것은 안정성을 확보할 수 있을지는 몰라도, 교단의 창의력은 약화될 것이다. 각 교구들이 비슷한 조건 아래서 나름대로의 창의력을 발휘하여 공동체를 꾸리고 교화력을 극대화하도록 할 필요가 있다. 또한 그 책임도 교구가 지도록 해야 한다. 재정 자립도 알아서 해야 하고, 교역자의 수급도 알아서 해야 한다. 교화 전략도 스스로 수립해야 하고, 인사를 위한 평가도 교구별로 알아서 할 일이다. 그렇게 할 수 있도록 해야 자생력이 생기고 창의력이 극대화되며 교역자들의 능력이 배가될 것이다.

이 즈음에서 총부의 기능을 재고해 보아야 한다. 좀 더 이념적이고 본질적인 것에 집중하며 여타의 기능과 역할을 과감히 이양해야 할 것이다. 불필요한 개입은 교단의 발전을 저해하고 교역자의 자질을 떨어뜨릴 뿐이다.

## II. 교구자치제와 새로운 인사제도

/ 최정풍위원\*

### 1. 새로운 인사제도의 필요성

- (1) 교구자치제의 완성을 위해
- (2) 교화활성화를 위해

### 2. 현행 인사제도의 문제점

- (1) 인사제도에 대해 불만이 많다.(신뢰성, 공정성, 합리성)
- (2) 인사 행정의 목적이 불분명하다.(직무 수행, 합목적성)
- (3) 인사 원칙이 불분명하다.(투명성, 명확성)

### 3. 새로운 인사제도의 전제 조건

인사제도를 논함에 있어 현 단계의 교구자치제를 전제로 할 것인지, 향후 완성될 형태의 교구제를 전제로 할 지는 매우 중요하다. 여기서 완전한 행정자치를 할 수 있는 단계의 교구자치제를 전제로 한다.

- (1) 모든 교구가 적정 규모를 유지해야 한다.
- (2) 모든 교구가 자족적 기능을 유지해야 한다.
- (3) 모든 교구가 고른 지역구조를 가져야 한다.

### 4. 새로운 인사제도의 원칙들

- (1) 교구내 인사 순환을 원칙으로 한다.
- (2) 교구에 인사권을 위임한다.
- (3) 새로운 근무성적평정제도

### 5. 인사의 핵심- 勤務成績評定(performance evaluation or appraisal)

근무성적 평정은 개인적 특성·행태·직무수행실적 등을 판정하여 기록하고 활용

---

\* 최정풍 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동했으며, 전곡교당에서 주임교무로 근무하고 있다.

하는 인사행정 기능이다.

집합적으로 파악한 근무성적 평정제도는 인간의 여러 가지 국면을 평가 대상으로 삼는다. 결과적으로 나타난 직무수행실적뿐만 아니라 사람의 잠재적 능력·동기·성격·적성·흥미를 포함한 개인적 특성, 그리고 직무수행의 가시적 행태가 모두 근무성적평정의 대상으로 될 수 있다.

- (1) 교역자와 교단의 발전 - 인적자원계획, 경력발전계획, 훈련계획의 수립에 필요한 정보를 제공할 수 있다.
- (2) 인사조치의 기준제시 - 보상과 제재를 분배하는 통제의 기준으로 쓸 수 있다. 대중들이 납득할 수 있는 인사조치의 공정성을 확보할 수 있다.
- (3) 인사기술의 평가기준제시 - 각종 인사기술의 타당성평가에 필요한 자료를 제공한다.(지원자격결정, 시험입안, 보직배치 결정, 훈련의 수요 결정 등)

## 6. 새로운 인사제도 추진 순서

### (1) 현행 인사 제도에 대한 객관적 평가

외부 전문가와 내부 관계자들이 인사제도 개선팀을 조직하여 객관적 평가를 할 필요가 있다.

### (2) 전문가에 의한 새로운 근무성적평정기준 마련

인사제도의 가장 큰 문제가 근무성적평정기준의 불비함에 있기 때문에 이를 마련하는 데 노력해야 하며 여기엔 필히 외부 인사전문가들이 참가해야 합리적인 인사제도를 마련할 수 있다고 본다.

### (3) 새로운 인사제도에 대한 교단적 합의

부문별 연구가 진행되고 교단 실무자들의 검토가 행해진 다음에는 당연히 교단적 합의를 거쳐야 한다.

### (4) 단계별 시행과 평가정착

## 7. 제안 - 지구별 교화공동체(공동체 교화)와 인사

지역적 현안에 공동으로 대처하며 함께 교화할 수 있는 시스템이 필요하다. 현재와 같은 개교당주의적인 접근으로 교구, 지구 등의 단위가 무의미하다. 더구나 절대적으로 모자라는 교역자의 탄력적 운용과 정확한 인사평가를 위해서도 지구 또는 더 작은 단위를 하나의 교화공동체로 할 필요가 있다. 함께 공부하고, 연구하고, 교화하고, 필요에 따라 함께 생활하며 함께 평가받는 시스템이다.

이런 체제를 운영한다면 인사 배치도 지구단위로 하고, 지구 내에서 인력 운용은 그들의 협의를 통해서 하면 된다. 교역자에 대한 평가도 교구의 평가 기준에 따라 지구별로 행하면 된다. 이럴 경우 교무 개인이 다양한 업무를 교당별로 수행하던 것에서 벗어나 교역자 개인의 자질과 역량에 따른 새로운 업무 분장이 등장할 것이고, 전문성이 자연스럽게 배양될 것이다. 지구장의 역할이 매우 중요하게 된다.

## III. 교구자치제 정착을 위한 교역자 재교육 방향 탐색 / 이상선위원\*

교단 제3대 제2회 종합발전계획안(원기 85년 11월, 원불교 교정원발행)에 의하면 발전계획의 수립배경에서 환경분석에 대한 내용이 있다.

내외 환경을 분석하였는데 내부환경으로 교화현황, 내부인력 자원 구성, 교역자 의식변화, 교역자 능력의 상대적 저하 4가지를 집중 분석하였다. 교역자 의식변화에 있어서는 교단의 발전과 개인의 발전에 대한 세대간 인식의 차이가 뚜렷하게 나타났다. 또한 성직을 통한 자아실현이 희생정신과 동일시되지 못하고 있음을 지적하고 있다. 젊은 세대일수록 희생보다는 자아실현에 의한 교단에의 공헌을 중시하고 있는 것으로 나타났다. 일반 사회인들의 교육수준이 꾸준히 증가하고 전무출신 재교육 기회의 제한에 따른 상대적 능력 저하 우려가 나타났고, 예비교역자의 학력저하에 따른 교역자 능력의 절대저하 우려가 드러났다.

이러한 집중적인 환경분석에 근거하여 설정한 실천과제를 중심으로 전무출신 재교육 정착과 전문 교역능력 개발을 당면 과제로 교구자치제 정착과 연계하여 탐색하고

\* 이상선 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동했으며, 영산원불교대학 교에서 후학들을 가르치고 있다.

자 한다.

교단 제3대 제2회 종합발전계획 전략과제 그 첫번째로 전무출신 자질과 능력 향상을 꼽았다. 이것에 대한 Sub-전략과제로 1)예비교역자 교육 내실화 2)전무출신 재교육 정착 3)전문교역능력 개발을 내세우고 있다.

21세기 변화의 시기에 고도의 정보처리 능력이 요구되는 세계화, 정보화 사회의 흐름에 대응할 준비를 제대로 하기 위해서는 전무출신 재교육에 있어서 새로운 교육체제와 환경을 갖추도록 질적 변화가 요구된다. 이를 위한 재교육의 방향은 인적자원을 육성하는 차원에서 체계적으로 접근해야 한다.

오늘날 교화현장에서 나타나는 전무출신 자질 부족에서 드러난 위기 극복의 희망을 새로운 패러다임의 “교육 프로그램”에서 찾을 수 있다.

무엇보다도 중요한 것은 “교육”전반에 대한 패러다임의 전환에 근거를 둔 재교육이념에 대한 변화이다. ‘누구나, 언제, 어디서나, 원하는 교육을 받을 수 있게’한다는 이른바 열린 교육사회를 구축하는 것이 가장 중요한 일이다.

교육의 재개념화, 교육소재, 교육활동, 교육환경, 교육공간, 교육평가 등은 전반적으로 검토해야할 내용들이다. 특히 재교육의 내용은 개인의 인격수행과 교법 실천력으로 요약되는 교역능력을 강화하는 차원에서 이루어져야 한다.

이러한 재교육프로그램은 교구를 중심으로 실천을 하면서 수정 보완해 가는 것이 효과적일 것이다. 그리고 교단 사업에 필요한 전문인력 양성은 인력 수급계획에 의해 체계적으로 이루어질 필요가 있다.

교단 미래에 대한 투자는 교화 교육 자선사업의 균형 속에서 “교육”에 더 큰 무게를 두는 일이 가장 효과적이라는 사실 인식이 중요하며, 현실적으로도 교육재정의 확보는 매우 중요한 일이다. 교육재정 확보와 장학회의 육성의 활로를 찾아 전교도의 합력을 이끌어내야 할 것이다.

#### 1) 예비교역자 교육 내실화 달성은

- ‘예비교무 교육 인증 기준안’이 실시될 수 있도록 적극적으로 지원

#### 2) 전무출신 재교육 정착은

- ‘교육’에 대한 의식전환으로 시간과 공간과 대상을 초월한 교육적 관계 형성
- 상시 학습조직의 구축
- 교육·훈련기관을 통한 재교육

### 3) 전문교역능력 개발은

- 교화전문 인적자원으로 각각의 현장(교화, 교육, 자선 등)에서 역량을 발휘할 수 있는 능력으로 강화
- 재교육 차원에서 실시하고 있는 휴양년 확대 실시 및 휴양년 프로그램 개발

## 가. 교단 인적자원 육성과 “교육”에 대한 의식 전환

교육이 현장교화에 기여한 점 많다. 그러나 아직도 교화현장의 다양한 욕구에 부응하기에는 부족한 점 또한 많다.

따라서, 우리 교단도 지식기반사회의 환경변화에 부응하여 다양한 창의적 인적자원을 개발하기 위해서는 교단의 교육내용 교육방법은 물론, 교육에 대한 의식 재고 및 교단 행정과 운영방식까지도 기존의 틀을 과감하게 바꿀 필요가 있다.

교단 발전의 원동력인 인적자원 개발 육성은 “교육”에 대한 의식전환을 통해 이루어져야 한다. 교육에 대한 의식전환으로 인한 “지자본위의 교육적 관계” 형성이 모든 분야에 난제들을 해결해주는 단서를 제공해 줄 수 있다고 확신한다.

## 나. 교역자의 평생교육 평생학습사회에 부응하는 교단 교육기능 강화

현대사회를 대변하는 지식기반사회는 지식의 유용성 주기가 더욱 짧아져 평생학습의 환경을 조성하였으며, 개인과 대학은 슬기롭게 적응하도록 요청받고 있다.

대학은 이러한 성인을 대상으로 평생학습 수요를 충족시킬 수 있는 유연한 교육체제로 전환하는데 노력하면서, 평생학습센터로서의 기능을 강화해 가고 있으며, 기업을 비롯하여 모든 사회 조직이 인적자원 육성을 위한 학습 기능을 강화하여 가고 있다.

교역자의 재교육을 위해서는 교단내 교립대학에서 1차적으로 다양한 수요를 충족시켜 줄 수 있는 교육 프로그램을 개발하여 제공하는 것이 바람직하다고 생각한다.

교단에서는 이를 위한 인적 물적 지원에 최선을 다해야 할 것이다.

교단 인력수급의 상황을 감안하여 교무가 담당해야 할 꼭 필요한 분야에는 책임자를 미리미리 선발하여 교단차원에서 정책적으로 교육의 기회를 갖도록 후원하는 것도 중요한 일이다.

교수 인력 확보의 한 방법으로 원로법사님들의 겸임교수제 임용을 통해 현장과의

연계성을 강화도 적극 검토할 필요가 있다.

교무의 역할인 전문교역능력 개발을 위해서 교역자 스스로가 본인의 자질과 역량 그리고 교단 기여도를 감안하여, 인근 대학에 성인 학습자로 적극 참여함으로써 교육과 간접교화를 병행해 나가는 것도 바람직하다고 본다.

#### IV. 교구의 재정 자립 방향

/ 성명종위원장\*

##### 가. 설문에 의한 방향점

- 1) 교금의 대부분이 교당에 재투자 되어야 한다는 질문에 80%이상이 긍정적인 반응을 보였다.
- 2) 교금의 일부가 교구에 배당되어야 한다는 의견에 70%이상이 긍정적인 반응을 보였다.
- 3) 교구내 수의 사업체가 필요한가에 대해 75%이상이 긍정적인 태도를 보였다.

##### 나. 교금 제도 개선위원회(기획실)의 방향점

그간 몇 차례에 걸쳐 논의한 중간 보고에 의하면 현재 교금제도에 크게 벗어나지 않는 범위 내에서 교금 납부요율을 교당 급지에 의해 세분화하고 조정하는 방향으로 정리되어가고 있다.

##### 다. 교구의 재정 상태

중앙 총부의 약간의 지원금과 대부분 교구내 교당의 일정 분담금(회비)과 약간의 특별 회사금 그리고 약간의 기관 단체의 보조금으로 운영되고 있는 실정(재정 규모도 교구간 편차가 현저한 상태)

##### 라. 재정 확립 방향에 대한 의견

교구 자치화의 주요한 부문은 재정 문제에 있다고 본다. 교구가 교구로써의 역할

---

\* 성명종 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동하였으며, 흥덕교당에서 주임교무로 근무하고 있다.

과 책무를 다하기 위해서는 재정 확충이 가장 먼저 해결해야 할 과제이다. 그러나 지금의 교구 재정의 운용 상태는 열악하다고 볼 수밖에 없다.

교구 내 교당과 기관의 분담금과 기타 후원금 그리고 총부 의식금 약간(12%정도)으로 교구의 운영 경상비 정도를 해결하는데 그치고 있는 실정인 것을 감안한다면 과연 명실 상부한 교구 자치화는 가능한 것인가 하는 의구심을 가질 수밖에 없다.

이를 해결하기 위한 방안이 절실함에도 불구하고 뚜렷한 실마리를 찾지 못하고 있음이 또한 현실이다.

이러한 상황에서 교구의 재정을 확립하는 방안은 무엇인가.

설문과 면담을 통한 의견을 간추려 보면

- 1) 의식 수입금은 대부분 교당 교화에 재투자되어야 하며, 그 중 일부가 교구에 배당되어야 한다는 의견이 주류를 이루고 있었다. 이를 뒷받침하기 위해서는 법적 제도적 장치를 마련해야 할 것이다.
- 2) 현 교구의 조직을 몇 구역으로 확대 개편하여 자립도를 높일 수 있는 대 교구제를 채택하는 것이 바람직하다.
- 3) 교구 자체에서 수입원을 개발하는 노력이 반드시 수반되어야 한다.  
지금과 같은 형태로 교구를 운영한다는 생각에서 벗어나 보다 전향적인 자세로 장·단기 교화 전략과 계획에 의한 자금 유입 요인을 만들어 내는 노력을 함께 해야 하며, 교구내 수익 사업체 운영도 필요하다.
- 4) 교구로서의 위상과 역할을 다하기 위해서는 장차 교구 정책 개발금(가칭)의 확보가 반드시 이루어져야 한다. (교구내 정책 사업, 특별 사업 지원등)

## V. 교구 구역 편제의 개편 방향

/ 박정원위원\*

교구 편제는 사회변화에 따라 끊임없이 검토되어야 할 영원한 과제이다. 특히 새롭게 전개되는 디지털 지식정보사회에 적합한 교구구역으로 개편될 필요가 있다.

개편의 기본원칙으로 생각해 볼 수 있는 것은 ① 신앙공동체로서 적절한 규모(교당 및 교도수), ② 지역의 사회경제문화적 동질성, ③ 교화활동의 유기적 협력 가능

\* 박정원 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동하였다.  
원광대학교 사회과학대학 행정학교수로 재직하고 있으며, 남종교당 교도부회장이다.



성(네트워크 상황 등), ④ 교단의 전통과 특수 목적 실현 , ⑤ 행정 능률성의 제고 등을 들 수 있다.

이와 같은 기준과 현 교구 상황을 고려해 볼 때 교구 구역 개편의 방향은 크게 두 가지로 생각해 볼 수 있다.

<제1안> 현행 교구제를 건지하되 『지구 중심 교화체제』로 전환하는 안이다. 즉 현행 교구 규모를 교당, 교도 수, 지역의 생활문화적 동질성 등을 고려하여 부분적으로 재조정하여, 행정적 지원은 교구에서 담당하고, 교화활동은 지구 규모를 적정화하여 팀 중심으로 이루어지도록 하는 안이다.

<제2안> 대교구제 도입방안이다. 현재의 교세를 고려하여 전북, 서울, 부산 교구를 우선 대교구로 격상하여 관할 교구를 관리하고, 다른 교구는 현행대로 지속하다가 요건이 갖춰진 후에 대교구로 승격해 가는 안이다.

그러나 제2안은 자칫 기구의 비대화를 초래하여 관료제의 역기능을 초래할 가능성이 높다.

교단의 현 시점에서는 제1안이 보다 적실성이 높다고 본다.

제1안의 내용을 좀더 구체적으로 정리해 보면 다음과 같다.

### <기대효과>

1. 지역 특성에 따른 차별화된 교화
2. 지역주민과 함께하는 교화
3. 교도들간의 연대성·공동체성 함양
4. 교역자들의 능력 계발
5. 교구 대형화에 따른 문제점 해결

### <방법>

1. 교구 구역을 지리적 거리, 경제 문화적 생활권을 고려하여 재조정한다.
2. 지구 규모는 교화단 조직 원리에 따라 10-12개 교당으로 편성하되, 신앙공동체로써 구심점이 되도록 한다.
3. 교구의 행정 자율성을 높여 교구내 인사, 재정권은 교구에서 하고 교화활동은

지구중심으로 한다.

4. 국가행정 구역 편제를 준거하되 교단의 전통, 특수성을 고려하여 조정한다.
5. 현행 사업 실적 평가 방식을 단위교당 중심의 가시적 업적에서 교당간 협력, 공동체 의식 함양 등 정서적 평가에 비중을 둔다.
6. 교구 수준의 주요 의사결정에는 지구장이 참여한다.

이러한 교구 개편안이 시행되려면 무엇보다도 교역자의 업적평가제도에 일대 전환이 있어야 할 것이다. 교역자의 특성상 개인별로 움직이는 성향이 강해 이를 일관되게 하나로 묶어 주지 않는 한, 교구 또는 교단 전체의 힘으로 이어지기가 어려울 것이다.

앞으로 업적평가는 개인적 업적과 함께 팀 교화 실적에 비중을 두는 방향으로 전환해야 한다.

또한 지구내 교도들을 대상으로 하는 ‘지구 공동 교육’을 정기적으로 실시하여 지구의 색깔을 하나로 통일시키는 작업이 필요하다.

## VI. 교정원 조직 개편 방향

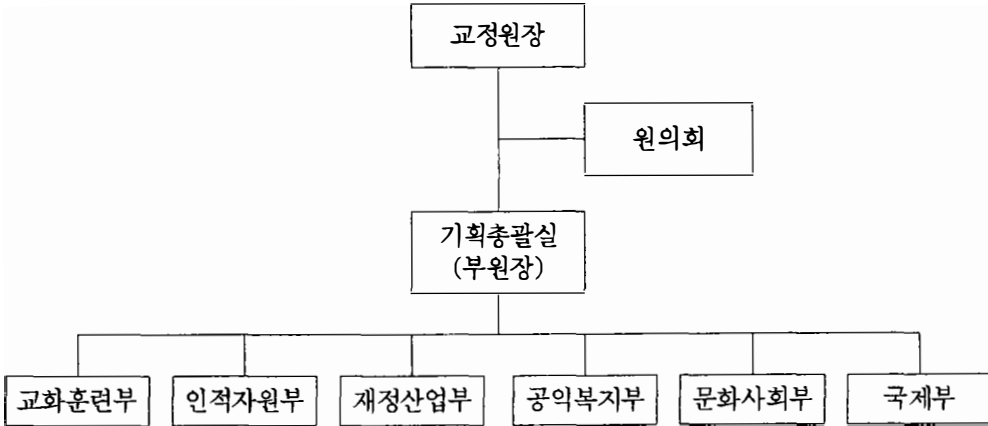
/ 오도철위원\*

- 가. 인적자원의 효과적 육성 및 체계적 관리(인사제도개선, 교육 및 복지후생, 인력풀 제도)
- 나. 정책 개발 능력 강화(기획, 연구, 학습조직구축)
- 다. 교정원의 서울 이전(인적 네트워크, 지식정보의 효과적 접근 및 활용)
- 라. 중앙총부의 성지기능 강화(신앙과 수행 중심의 도량)
- 마. 효과적인 교단 행정(사업성과와 범위사정제도 개선, 교구자치 정착)
- 바. 교정원 조직개편 방안(교화 지원체제 강화, 교화재단)

---

\* 오도철 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회총무상임위원회 전문위원으로 활동하였으며, 중앙중도훈련원에서 근무하고 있다.

## 교정원 조직도



◎ 교정원장

◎ 원의회

◎ 교정 각 부

1. 기획총괄실 : 기획예산팀, 인사관리팀, 총무법제팀, 전산팀, 일원문화연구원
2. 교화훈련부 : 교화전략팀, 훈련전략팀, 교무업무팀, 청소년국, 교화연구소
3. 인적자원부 : 전무출신국, 교육장학팀
4. 재정산업부 : 예산회계팀, 산업팀, 관리팀, 법인사무처
5. 공익복지부 : 사회복지팀, 공익사업팀
6. 문화사회부 : 시민사회팀, 문화정책관리팀
7. 국 제 부 : 국외교화팀, 국제협력팀

## VII. 지구별 교화 공동체 제안

/최정풍위원\*

### 1. 배경

- 교화가 오래 동안 침체를 거듭하고 있다.
- 과거의 낡은 틀로는 교화 발전을 할 수 없다.
- 이제는 새로운 관점에서 새로운 시도를 해야 할 필요가 있다.

\* 최정풍 위원 : 원기 86~88년까지 수위단회 총무상임위원회 전문위원으로 활동하였으며, 전곡교당에서 주임교무로 근무하고 있다.

- 교구자치제가 시행되고 있으나, 현장 교화는 달라지지 않고 있다.
- 개 교당 단위의 교화는 교화의 영세성을 면하지 못하게 하고 있다.
- 개 교당 단위의 교화로 다양한 교화가 시도되지 못하고 있다.
- 개 교당 단위의 교화로 인해 교당간의 협력이 잘 이루어지지 않고 있다.
- 현재의 인력 수급현황으로 볼 때, 새로운 인력 운용 방안이 요구된다.
- 지역사회의 현안에 효과적으로 대응하지 못하고 있다.
- 지역사회 교화에 실패하고 있다.

## 2. 취지

- 각 교당별로 이루어지는 천편일률적인 소규모 교화에서 벗어나 교당간의 강력한 연대와 협력으로(team개념) 교화력을 극대화시키고, 아울러 구성원들의 공동체적 결합을 유도하여 교단이 목적하고 있는 낙원공동체 건설을 앞당기자는 데 그 뜻이 있다.

## 3. 내용

- 개요 : 예컨대 10개 교당으로 구성된 1개 지구에 교무 2명이 배치된 교당 5개와 1명의 교무가 배치된 교당 5개가 있다면 이 지구에 소속된 교무는 총 15명이다. 급수와 성별이 다른 인적 구성일 것이다. 이와 같은 형태의 인력 구조는 그 자체가 교화형태를 한정짓고 있다. 특별히 재가 인력을 활용할만한 좋은 여건이 아니라면 교무 1인이 배치된 5개 교당에서 청소년교화를 활발히 하고 지역사회에 다양한 활동을 전개한다는 것은 거의 불가능하다고 보아야 한다. 교당 관리와 일반법회, 교당 관리, 경제적 유지에 급급한 정도일 것이다.
- 또한 2명이 배치된 교당의 경우도 그 교당 특성에 알맞은 인력으로 구성되어 있는지는 대단히 회의적이다. 일단 현장 상황에 맞는 인력 구성으로 시작하였다 하더라도 변화하는 현장 상황에 신속히 대응하기란 대단히 어려운 것이 현실이다. 최소 3년 단위를 고정된 인력으로 대응해야 하기 때문이다. 또한 교무들의 개인적 특성과 특장점 등을 활용하기 위해서도 현재의 교화형태는 대단히 불편하고 비효과적이다.

요컨대 지역적 상황에 부합한 교화를 하기 위해 교화전략의 수립 단위를 더욱 세

분화하고, 그 단위 안에서는 수평적 의사결정과 탄력적 인력 운용, 공동 교화, 공동 연구, 공동 학습, 공동 훈련, 공동 사회활동을 통해서 공동으로(팀별로) 교화활동을 전개하고 그에 따른 평가도 공동으로 받고 책임도 공동으로 지지는 것이다.

- 규모 : 일정 지역을 담당하기에 알맞은 정도의 교당들을 하나의 단위로 한다.(현재의 '지구' 정도가 되거나 이보다 소규모가 될 수 있다.) 10개 내외의 교당들을 한 단위의 지구로 삼는다. (물론 지구내에 2-3개의 소단위, 팀을 운용할 수 있다.)
- 인력 : 교역자 배치를 지구별로 하되 지구 내에서는 협의에 의해 교당간 배치를 한다. 그러나 활동의 범위는 지구(또는 팀) 전체를 대상으로 한다.(교당별 인력 배치는 아예 하지 않을 수도 있다. - 완전한 팀제 실행시 교당 소속 개념은 불필요할 수 있다.) 교구는 지구별 평가와 지구의 인력 요청에 따라 지구별로 인력 수요를 측정하여 출가 교역자를 공급하면 지구는 지구별 교화계획에 따라 인력을 운용한다. 물론 그 재량권은 지구에서 가지되 지구를 하나의 팀으로 하든지 2-3개의 팀으로 삼아서 교화력을 극대화할 수 있는 교화 중심의 공동체적 활동을 할 수 있도록 한다.
- 교화 활동 : 지구별, 팀별로 교화전략을 마련하고, 법회, 교화단 관리, 순교, 훈련 등을 공동으로 수행한다. 따라서 활동 내용에 따른 적절한 직무분담이 이뤄지고 적절한 분업과 협업이 자연스럽게 이뤄질 것이다.
- 대사회 활동 : 지역적 상황과 현안에 따라 효율적으로 대응할 수 있다. 개 교당의 일반 업무에서 벗어난 여유 인력이 발생하기 때문에 이들 인력을 대사회활동에 투입할 수 있다. 더구나 지방자치제에 대응하는 교화단위로 지구가 확정된 경우 관공서를 상대하는 일이나 지역적 현안에 대응하는 일이 매우 효율적으로 이뤄질 수 있다.
- 평가 : 공동 교화를 하면서 평가를 예전과 같이 할 수는 없다. 평가 단위도 당연히 공동 활동 단위가 되어야 한다. 지구별, 팀별 활동에 따른 지구별, 팀별 평가가 행해져야 공동운명체적인 의식의 변화가 일어나고 능력의 극대화가 가능할 것이다. 상급자가 하급자를 일방적으로 평가하는 방식에서 벗어나 상호 평가, 다면 평가 등 새로운 삶의 형태에 걸맞는 새로운 평가방법을 활용해야 할 것이다.

#### 4. 기대 효과

- 공동체적 문화 형성
- 교화력의 극대화
- 교역자 삶의 질 향상

#### 5. 시행 방법

- 총부와 교구의 공동 연구를 통해서 기본안을 마련하고 신청을 받아 시험적으로 실시하여 수년간 시행해 본 후, 실시 범위를 넓혀 가면 될 것이다.

#### 6. 문제점

- 명칭의 문제 - 공동체 교화, 교화공동체, 지구별 교화제, 팀별 교화제 등
- 법제의 문제 - 교단 법규, 행정적 지원, 교도관리, 교당 경제 관리 등
- 의식의 문제 - 처음으로 시행하는 것이기 때문에 기존의 관념으로 대단히 많은 어려움에 직면할 것이다. 충분한 사전 학습의 과정이 필요할 것이다. 특히 교역자만이 아니라 기존 교화 형태에 길든 일반교도와 유공인들의 거부감도 만만하지 않을 것이다.

#### 7. 기타 - 최근의 ‘공동체’ 논의와 관련

최근에 여성출가교역자들을 위한 공동체 논의가 활발하다. 이 논의는 주로 공동주거의 문제를 중심으로 전개되고 있는 것 같다. 그러나 공동주거에 국한한 논의에 초점을 맞추기보다는 교역자 삶의 주된 목적인 교화활동에 초점을 맞춘 논의가 필요하다고 본다.