발표1.

교화 정체성 확립 정책 평가

전상현(교무, 원불교 정책연구소)

교화정체성 확립 정책 평가 보고서

1. 들어가는 말
2. 선행평가의 검토
3. 2만 교화단 정책 평가
4. 출가교화단 운영 평가
5. 제언
참고문헌

1. 들어가는 말

원불교 교역자라면 누구나 공감할 수 있는 원불교의 화두는 교화이다. 교화의 개념을 여러가지로 정의할 수 있겠으나 그 본질은 개교의 동기를 실현하는 것이며 이는 원불교 교단의 존재 이유라고도 말할 수 있을 것이다. 개교의 동기에서도 밝혀져 있듯이 교화의 핵심은 진리적 종교의 신앙과 사실적 도덕의 훈련을 하는 것이다. 교조 소태산 대종사께서는 이를 교화단이라는 조직을 통해서 실현하고자 하셨고(서품6), 교단은 이를 교헌[1)]에도 명시하여 교단의 방향으로 정한 바 있다.

역사적인 이유로 인해 내실있는 교단적 실천이 미흡하였던 교화단 교화의 과제는 교단 제3대 설계(이하 3대 설계)에 포함되어 본격적인 교단정책으로 시행되기 시작했다. 이는 교단 제3대 제2회 설계(이하 3대 2회 설계)의 '교당 교화단 체제 정착', 원불교 백년성업의 '교화단 중심 교화체계 확립', 그리고 교단 제3대 제3회 설계(이하 3대 3회 설계)의 '교화단과 훈련으로 교화정체성 확립'이라는 과제로 이어졌다. 이 과제의 실행에 대한 평가보고서 관련 부분을 살펴보면, 정책집행과 그 결과물에 대한 평가는 있었으되 교단 설계 과제들의 타당성에 대한 논의와 개발된 정책의 효과성에 대한 평가는 미흡하였다. 또한 3대 1회 이후의 교단 설계에는 출가교화단과 관련한 과제는 공식적으로 입안되지 못해 왔다.

1) 1) 전문: 재가 출가 전교도가 다 같이 주인이 되어 일원주의 사상에 입각하여 공화제도의 체제와 십인일단의 교화로 참 문명세계를 건설하기 위하여… 2) 제12조(교화단) 본교는 십인일단의 교화단을 조직하여 교화와 통치의 원활을 기한다.

이에 본 평가는 기존의 평가를 보완하여 먼저 선행평가의 검토를 통해 교화단과 훈련에 관한 교단 설계 과제들을 교법정신에 비추어 그 타당성을 고찰해 보고자 한다. 또한 정책영향 평가의 일환으로 교화단과 훈련 과제들을 종합적으로 담아 실행되었던 2만 교화단 정책의 효과를 가용한 통계지표를 통해 검증해 보고자 한다. 더불어 3대 1회 이후에는 교단 종합발전계획에 관련 정책과제가 입안되지 못했던 출가교화단의 운영 상황을 출가교화단에 대한 의식조사를 통해 살펴보고자 하였다. 이에 바탕하여 교화정체성 확립을 위한 제언을 더하였다.

2. 선행평가의 검토

2.1. 용어의 정의

2.1.1. 종합발전계획, 정책과제, 그리고 교정정책

정책은 "문화, 가치, 규범, 행태, 물리적 환경 등을 포함한 사회적 상태나 조건들을 유지하거나 변경시키기 위해 사용하는 개입의 수단(노화준, 2007)"이라 할 수 있다. 또는 사회적 또는 집단적 문제를 해결하기 위한 개입수단들의 유기적인 조합이라고도 정의해 볼 수 있다. 여기서 문제란 뭔가 잘못된 것이라는 부정적인 현상만을 의미하는 것이 아니라, 일반적인 의미에서 현재의 상태와 기대하는 이상적인 상태의 차이를 말한다.

3대 설계와 그 이후 3대 2회 및 3대 3회 설계들은 교단이 처한 문제를 위한 해결하기 위한 방안이기는 하되 그것은 계획을 열거했을 뿐 개발된 정책이라고 보기는 어렵다. 그 계획된 바를 실행하기 위해서는 집행부서에서 보다 구체적인 정책을 개발할 필요가 있다. 이와 같이 계획과 정책을 구별할 필요성을 고려할 때 본 보고서에서는 개념적 혼동을 피하기 위하여 3대 설계와 3대 2회 및 3대 3회 설계는 통칭하여 종합발전계획 또는 발전계획이라 하고 그 세부사항은 '정책과제' 또는 '과제' 라고 하며, 교단에서 발전계획과 과제들을 실현하기 위해 시행하는 개입수단 또는 개입수단들의 유기적 조합을 '교정정책' 또는 '정책'이라 정의하기로 한다.

2.1.2. 교화정체성 확립 정책의 개념 및 범위

'교화정체성 확립 정책'이라는 용어는 3대 3회 설계의 핵심과제인 '교화단과 훈련으로 교화정체성 확립'에서 차용하여 붙인 명칭이다. 그러나 교화정체성 확립과 관련된 정책들이 비단 3대 3회 설계 과제에만 국한되었던 것은 아니다. 교화단과 훈련을 원

불교 교화의 특성으로 살리자는 의지의 결집은 3대 설계에서부터 시작되었고 이를 뒤이은 발전계획이 3대 2회를 거쳐 3대 3회까지 이어져 왔다. 아래 표는 교화단과 훈련 관련한 교단 종합발전계획과 그와 연계된 교정정책을 요약하여 보여주고 있다.

[표1] 교화단과 훈련 관련 교단 종합발전 계획과 교정정책

	핵심과제/실천과제	교정정책	교정연도	근거자료
3대 설계	수위단·교화단 연계	교당규정 개정(원기84)	82-84	원불교 헌규집
		출가교화단 규정 제정(원기85)	85-87	
		교당교화단 규정 제정(원기85)	85-87	
	교화단교화/훈련교화의 원불교 특성화 (교화프로그램개발 과제의 세부방향)	(교화단 관련 연구팀 구성)	불명확	3대 설계 중간평가 (원기97)
		(교화단 단장양성 상시훈련 체계 마련)		
		(교화단 단장양성 교재개발)		
3대 2회 설계	교화단 체제 정착	교화단 마음공부' 발행	85-87	3대2회 평가 (원기97)
		단장 중앙 훈련 프로그램 개발 및 자료집 발간		
		2만 교화단 단장 훈련(재가교육)	95-97	
3대 3회 설계	교화단 중심의 교화 체제 확립 (백년성업 교화대불공 실천과제)	2만 교화단 단장 훈련(출가교육)	98-100	교화연구소 자체평가
		교화단 교화체제 정착	98-100	원티스 교정정책 관리
	교화단과 훈련으로 교화정체성 확립			

위 표를 보면 교화단과 훈련으로 교화정체성을 확립하고자 한 정책은 교단 제3대 전체에 걸쳐 이어져 왔음을 알 수 있다. 이에 본 평가의 대상이 되는 '교화정체성 확립 정책'은 이 기간에 원불교 교화의 특성으로 삼아 발전을 도모했던 교화단과 훈련과 관련된 교정정책 일반을 의미하는 것으로 한다. 다만 구체적 평가의 대상이 되는 정책을 한정할 필요에 대해서는 발전계획에 대한 선행평가의 검토 후 설명하기로 하겠다.

2.2. 교화단과 훈련 관련 3대 설계 평가

교화단과 훈련의 교단 정책적 중요성은 교단 제3대 설계(이하 3대 설계)의 체제/제도 분과와 교화계획 분과에서 각각 '수위단·교화단 연계'와 '교화프로그램 개발'이라는 실천과제에 포함되었다. 그 배경 설명을 보면 '수위단·교화단 연계' 과제에서는 교화단 조직의 활성화가 교화위주의 교단체제 확립의 기초가 됨을 서술하며 교화에 있어 교화단의 중요성을 설명하였다 (교단제3대설계특별위원회, 원기72a, p.13). 한편, '교화프로그램 개발' 과제에서는 그 필요성으로 당시 원불교적인 교화 패턴이 정립되지 못하여 기성 종교의 방법을 답습하는 경향이 있다고 진단하고, 그 해결을 위한 실천과제의 방향으로 교화단 교화, 훈련교화를 우리 교화의 특성으로 삼아 교화패턴을 정착시켜 나아간다고 제시하고 있다(p.29). 이러한 배경 설명의 의미를 통해 볼 때 교화단과 훈련을 교화정체성이라고 명명하지는 않았으나 그러한 의미를 담아 정책과제들을 설정하였음을 엿볼 수 있다. 요컨대, 3대 설계에서는 교화정체성이라는 용어 대신 원불교 교화의 '특성'이란 표현으로 교화단 교화와 훈련교화의 중요성이 부각되었으며, 이를 실현하기 위한 바탕으로 수위단에서 출가교화단, 그리고 교당 교화단으로 이어지는 교화단 조직의 체제 정비가 포함되었다.

2.2.1. '수위단·교화단 연계'에 대한 평가

교화단 관련 3대 설계에 대한 중간평가는 3대 1회말과 3대 2회말 두 차례에 걸쳐 실시되었다. 먼저 '수위단·교화단 연계' 과제 중 교당 교화단과 단장단 관련 사항에 대하여 3대 1회말의 보고서(수위단회, 원기84)에서는 "현재 집행되고 있다"라고 간략하게만 추진현황을 서술하였고, 3대 2회말의 보고서에서는 평가되어 있지 않다. 이는 3대 설계의 '수위단·교화단 연계' 과제에 대한 점검부서가 수위단회 사무처이었으나, 교당 교화단과 단장단 과제 방향은 교화훈련부에서 담당하는 것으로 되어 있어 점검 자체가 되지 않았던 것으로 보인다. 그러나 원기 84년 교당규정 전면개정시 교화단 관련 조항(원불교 헌규집, 교당규정 84.01.31전면개정)이 포함되었던 것으로 볼 때 3대 1회말의 보고서에서 언급되었듯이 교화훈련부에서는 집행부서로서 이 과제를 염두에 두고 실행했다는 것을 알 수 있다. 아래는 원기 84년 전면개정이후 다섯 차례의 추가 개정 과정에서도 변화되지 않고 현재까지 유지된 교당규정의 교화단 관련 조항이다.

제24조(교화단) ①교당의 교화는 10인 1단의 교화단으로 함을 원칙으로 한다.
②교감(주임)교무는 교당교화단의 총단장이 된다.
③교화단의 운영과 활동 등은 교화단 규정에 따르며,입교.교화.훈련.신앙.봉공활동의 중심이 된다.
④단장은 단원들의 신앙과 수행을 지도하며, 중요한 사항은 사전에 담당교무와 상의하여 처리 한다.
⑤단장은 매월 교화단회를 통하여 단원들의 공부와 사업을 향상 발전시키기 위해 노력한다.

⑥교화단이 많을 경우 단장단을 조직한다.

⑦단장단 회의는 월1회 실시한다.

이러한 교화단 관련 규정 정비는 3대 2회초에도 바로 이어져 원기 85년에 출가교화단 규정(85.07.06 교규 제155호)과 교당교화단 규정(85.08.10 교규 제158호)이 제정되었다. 이렇듯 3대 설계의 내용들이 구체적으로 규정제정의 형태로 집행되어 교단의 체제를 다듬어 왔다는 사실은 고무적인 일이라 할 수 있다. 그러나 정비된 규정의 내용이 3대 설계에서 의도한 바를 온전해 반영하지는 못했다고 판단되는 지점이 발견된다. 그것은 교당교화단 규정을 살펴볼 때 출가교화단에 비해 교당교화단의 체계가 미흡하다는 사실과 출가교화단과 재가교화단의 연계성을 담보할 장치가 규정에 명시적으로 포함되지 않았다는 점이다.

교당교화단 체계의 미흡함은 최하위단 위주의 교당교화단 개념에서 먼저 보여지는데 이 사실은 출가교화단 체계와 비교해 보면 보다 명확해진다. 출가교화단은 조직을 각, 항, 저 등 28수에 따라 명칭을 달리 하며 위계를 정하고 있고(출가교화단 규정, 제5조 1항) 이러한 상위단과 하위단을 통틀어 교화단이라고 칭하는 반면, 교당교화단은 교화단의 위계적 조직구조가 제시되지 않은 채 최하위단만을 교화단이라는 명칭으로 부르고 있다. 단장단이라는 상위단에 대한 언급이 교당규정의 교화단 조항에 없는 것은 아니나 그 위상과 성격[2]은 불분명하며 교당교화단 규정에는 언급조차 되어있지 않다.

출가교화단과 교당교화단의 연계성은 교당의 교감(주임)교무를 통해 담보되도록 하기 위해, 3대 설계에서는 "교무는 교당 교화단 단장단의 단장이 된다(수위단회, 원기84, p.13)"라고 방향을 설정한 반면, 관련 규정에서는 이에 대한 명시적 언급이 되어있지 않다. 교감(주임)교무는 교당교화단의 총단장이 된다는 조항이 교무가 단장단의 단장임을 함축한다고도 해석할 수도 있겠으나, 출가교화단의 경우 종법사의 위상을 총단장임(출가교화단 규정 제8조)과 동시에 정수위단의 단장(동 규정 제6조)으로 명시한 것에 비추어 볼 때 교당교화단 체계의 미흡함이 보인다.

이러한 두 교화단 시스템이 체계성에서 차이를 보이는 것은 출가교화단은 비교적 정해진 인원으로 구성된 닫힌 조직인 반면 교당교화단은 확장적인 개방조직이라는 점과 교당마다 규모와 특성이 다양하여 교당교화단의 체계를 하나의 원칙으로 규정하기

2) 단장단의 모임을 교당규정 제24조 7항에서는 '단장단회'가 아닌 '단장단 회의'라고 칭하고 있는데 이는 단장단의 성격이 공부 위주의 조직이 아니라 사업 위주의 조직이라고 이해될 소지가 있으며, 실제로 교당에서는 교화협의회와 특별한 구분없이 사업위주로 운영되고 있는 것으로 보인다.

에는 복잡성이 높은 것도 그 원인의 하나일 것이라 생각된다. 다만, 이러한 어려움에 대한 인지를 분명히 하고 지속적인 과제로 남겨두는 것이 필요했다고 판단된다. 그러나 3대 1회말의 평가에서는 단순히 관련 부분을 집행되고 있다고만 단순 긍정 평가를 하고 있어 교당 교화단 조직 정비와 관련한 부분은 3대 2회 설계에서는 이어지지 못했다.

2.2.3. 교화단과 훈련의 원불교 교화 특성화에 대한 평가

본 항목은 하나의 실천과제로서 온전히 제시된 것은 아니고 '교화프로그램 개발'이라는 교화분과의 실천과제의 하위 실천방향으로 제시되었다. 평가 보고서에서는 그 추진실적으로 교화단 연구팀 구성, 교화단 단장양성 훈련체계 마련, 교화단 단장 양성 교재개발이 보고되었다(기획실, 원기97a). 본 과제에 대한 실행은 교화단과 훈련이 원불교 교화의 정체성이라는 인식을 교단적으로 공유하고 연구를 시작하게 된 계기가 된 점에서 의의가 있다 하겠다.

2.3. 교화단과 훈련 관련 3대 2회 설계 평가

3대 2회 설계에서는 '교화단 체제 정착'이라는 실천 과제명으로 교화단 과제가 포함되었으며 훈련과 공부 중심의 교화단 운영에 초점이 맞추어져 있다. 3대 2회 설계 평가서에 의하면 종합발전계획 과제와 교정정책이 연계되어 양호하게 실행된 것으로 평가되었다. 연계된 교정정책을 열거하면 85-87 교정의 '교화단 마음공부' 발행과 단장 중앙 훈련프로그램 개발 및 자료집 발간, 그리고 94-97 교정에서는 2만 교화단 단장훈련을 들 수 있다.

2.3.1. 2만 교화단 정책

3대 2회에서 두드러진 교화단 관련 정책은 원불교100년기념성업의 일환으로 실시된 2만 교화단 정책이다. 2만 교화단 정책은 원불교 교화의 정체성을 새로이 함과 아울러 교화성장을 이루는 데에도 목적을 두었다(교화훈련부·교화연구소, 원기95, p.7; 정책연구소, 원기96, p.5). 주된 교육활동이 원기95년에서 97년까지 3년간 교단 전반에 걸쳐 시행되었으며 수료자도 2,283명에 달했다. 아래 표는 연도별 수료자 인원수 통계이다.

[표2] 2만 교화단 단장훈련 연도별 수료자 (단위: 명)

	원기95	원기96	원기97	합계
초급(예비단장)	85	111	67	263
중급(단장)	50	1,488	322	1,860
고급(항단장)	-	13	3	16
출가	-	4	19	23
일반(준회원)	-	63	58	121
합계	135	1,679	469	2,283

[자료제공: 교화훈련부(원기 105)]

거교적인 2만 교화단 정책 실행에 대해 원기 96년에 이례적으로 '정책품질관리'를 위한 상세한 정책평가를 실시한 바 있다(정책연구소, 원기96). 정책연구소의 평가 보고서를 살펴보면 2만 교화단 정책은 문제의 정의와 원인, 그리고 해결방안의 고찰에 바탕하여 추상적인 목적과 더불어 구체적인 목표를 설정하고 실행로드맵에 따라 프로그램의 개발과 실행 그리고 자체평가까지 실시하는 등 체계적인 정책의 외형을 갖추었던 것을 볼 수 있다. 시범 훈련 프로그램에 대한 만족도 조사에서도 이해도, 유익성, 동기부여 등의 차원에서 높은 만족도를 보여준 것으로 보고되었다 (교화훈련부, 원기96, p.269).

이러한 체계적인 기획과 실행, 실적에도 불구하고 98-100 교정팀이 들어서면서 2만 교화단 단장훈련은 대부분의 훈련팀 팀원이 인사이동 되면서 동력을 상실하였다. 당시 지방 교당에서 단장 훈련을 경험했던 출가교역자와의 인터뷰(G교무, 2020.07.14; K교무, 2020.07.14; Y교무, 2020.07.07)에 의하면 정책이 사실상 중단되었던 원인으로 교단 구성원들에게 누적된 피로감이 지적되었다. 또한 교당 주임교무님들은 단장훈련 대상에 포함되지 않음으로 인해 정책에 대한 이해도가 낮았던 관계로 교육받은 재가 단장들이 활동을 하고자 해도 기대한 만큼 교육성과가 활용되지 못한 점도 언급되었다(S교무 인터뷰, 2020.08.25). 교구에서 실시된 단장훈련 평가에서도 원기 97년에 회기가 거듭될수록 참여율이 낮아지고 있음이 보고되었다(교화훈련부·교화연구소, 원기97, p.25). 98-100의 교정의 역점 정책 선택에 대한 판단 근거가 자료로 남아 있지는 않으나, 앞에 언급한 2만 교화단 정책에 대한 교단 구성원들의 부정적 인식들은 새로운 교정팀이 역점 교정정책을 선별하는 데 작용했으리라 추정된다 (K 교무 인터뷰, 2020.07.14). 그러나 이러한 문제점에 대해 훈련진행팀에서도 정책기획 시점부터 인지하고 있었던 것으로 보인다. 교화단법 원리상으로도 단장의 훈련은 단장단의 단장인 교당 교무님이 실시하는 것이 맞으나, 당시 전반적으로 교무님들의 교화단 훈련역량이 높지 않았고 중앙에서 교육을 실시해 달라는 요구가 높아 부득히 중앙에서 훈련프로젝트를 이끌고 나가게 되었다고 한다(훈련팀 교무 인터뷰, 2020.07.07; 2020.07.13). 그리고 3년간의 교육 후 교무님들이 단장 훈련 정책에 대한 이해가 낮아 발생하는 부작용에 대해 인지하고 출가교역자에 대한 교육훈련도 준비하였고 실제로 98-100 교정에서 그러한 교육이 실시되긴 했으나 교정이 바뀌고 기존 훈련팀이 해체됨으로 인해 효과성 있게 추진되지는 못했던 것으로 보인다(G교무 인터뷰, 2020.07.07; Y교무 인터뷰, 2020.07.13; S교무 인터뷰, 2020.08.25).

여기서 짚어 보아야 할 사항은 교단 발전계획과 교정정책에 대해 실시되어 왔던 평가의 한계점이다. 정책평가를 포함하여 일반적으로 평가는 두 가지로 목적에 따라 분류된다. 하나는 평가대상의 지속여부나 선택 등의 판단을 위한 총괄평가이고 다른 하나는 평가대상의 개선을 위한 형성평가이다(Shadish, Cook & Leviton, 1991, p.59). 2만 교화단 정책에 대해 체계적인 평가시도를 하였던 정책연구소 평가는 정책실시 초반에 이루어진 것이어서 그 효과성에 대해 총괄적으로 검증할 수 있는 단계가 아니었고, 추후에도 효과성 검증의 평가가 보완되지 못하였다. 2만 교화단 정책은 교단적인 영향이 큰 정책 사업이었으므로 그간의 재정적, 인적, 교단적 노력 등의 비용 뿐 아니라, 객관적인 효과에 대한 평가도 병행하여 종합적으로 정책 지속여부의 판단이 이루어졌으면 하는 아쉬움이 남는다. 사후 원불교100년 기념성업 종합평가의 일환으로 실시된 교화단 단장 양성 사업 평가에서는 본 사업을 우수하다고 평가하고, 도출된 성과물을 활용할 것을 제안하기도 하였으나, 그러한 제언에 대한 객관적인 효과성 검증 등의 근거는 제시되지 않아 제언에 무게감이 실리지 않았다(원불교100년기념성업 종합평가위원회, 원기102, p.1).

2.4. 교화단과 훈련 관련 3대 3회 설계 평가

3대 3회 설계에서는 '교화단과 훈련으로 교화정체성 확립'이라는 핵심과제 아래 '교화단 중심교화'라는 실천과제명으로 교화단 과제가 설정되었다. 그런데 그 세부추진 개요를 살펴보면 실질적으로 백년성업의 일환이었던 2만 교화단 정책에서 추진하려는 사항들과 공통된 것들임을 알 수 있다 (교정원, 원기97, p.41). 두번째 실천과제는 '정기·상시훈련 체제 정착'인데 이 중 상시훈련 관련한 온라인 교육훈련(교화단 큰학

교) 확대 실시 역시 2만 교화단 정책에 포함된 내용이다. 정기훈련에 관한 내용으로는 신입교도 훈련과 법위단계별 훈련의 확산, 그리고 대상별 프로그램 보급이 제시되었다. 세번째 실천과제는 교당내왕시 주의사항 중심 법회 운영으로서 초기 교단의 법회의식 원형을 회복하고자 설정된 과제이다. 그러나 교당내왕시 주의사항이라 했을 때 이는 여섯개 조항 모두를 의미한다기보다는 앞의 세가지 조항인 문답·감정·해오를 염두에 두고 표현된 것이라 추측되는데 이 역시 상시훈련(정전 수행편 상시훈련법)에 해당되는 것으로 '교화단 중심 교화' 과제와 중첩되는 면이 있다.

이렇게 계획된 세가지 실천과제를 실현하기 위해 역점사업으로 설정된 교정정책은 98-100 교정에서 설정된 '교화단 교화체제 정착'이 유일하며, 이후 교정에서는 이와 관련한 정책이 완료된 것으로 보고, 역점사업은 따로이 설정되지 않은 것으로 보인다(S교무 인터뷰, 2020.06.29). 아래 [그림2-1]은 교화단 관련 98-100 교정정책 역점사업의 세부사항을 보여주고 있다.

[그림2-1] 원기98-100 교정정책 역점사업(교화단 교화체제 정착) 세부사항

사광장 원불교 종합정보시스템 웹메일 | 문자보내기 | 원격지원 | 로그

원기 98~100 교정정책 역점사업 성과지표 상세보기[부서]

역점 사업명	교화단 교화체제 정착	관련정책	교화대불공 (교화단 중심 교화)	부서명	교화훈련부	상태	정지
목표	교화단 교화체제 정착으로 전법교화의 기틀을 마련						
단위 사업 개요	교화단큰학교 운영관리 통해 교화단을 교화성장의 핵심조직으로 육성한다.						
기대 효과	1. 온라인 교도 학습체제 구축 2. 교리공부를 통한 교도들의 신앙심 강화 3. 단장교육을 통한 교화단 교화체제 정착						

목표달성지표

기준	근거	평가구분	98	99	100	가중치	상태
교화단큰학교 운영 여부	콘텐츠	정성	O	O	O	100	진행

사업추진과정 및 투입 지표

개요	단위사업	기간	년도별 투입예산(단위:천원)				상태
			98	99	100	계	
전체		98년 01월 ~100년 12월	18,000	18,000	18,000	54,000	
1	교화단큰학교 운영관리	98년 01월 ~100년 12월	18,000	18,000	18,000	54,000	진행

보고서 현황

98년12월	99년06월	99년12월	100년06월
25 %	30 %	80 %	90 %
보기	보기	보기	보기

역점사업 목록보기

[출처: 원불교 종합정보시스템 중앙총부업무 교정정책관리 원기105.5.28)]

위 그림의 관련 정책란을 보면 '교화대불공(교화단 중심 교화)'라고 되어 있는데 이는 사실상 백년성업에서 설정된 교화대불공의 하위과제인 '교화단 중심교화 체제 확립'과 '교화정체성 확립' 과제 중 '교화단 중심교화' 실천과제가 다르지 않다고 당시 교정에서 인식하고 있음을 보여주고 있다.

2.4.1. '교화단 중심교화'에 대한 평가

3대 3회 설계에 대한 중간평가는 현재까지 1기와 2기 두 차례에 걸쳐 진행되었다. 먼저 '교화단 중심 교화' 과제에 대해 원기 100년에 실시된 1기(원기97-99) 평가와 103년에 실시된 2기(100-102) 평가에서 보여지는 입장을 보면 공통적으로 정책집행의 주체로서 실행한 것에 대한 자체평가라기보다 이미 정책수단 개입이 완료된 2만 교화단 정책의 사후적 진행에 대해 관찰자 입장에서 서술이다.

내용에 있어서 이 과제 추진 중 장애요인으로 교역자들의 정책 이해도 부족으로 현장에서의 정책 구현이 부실함을 들고 있다(기획실, 원기100). 이는 앞서 2만 교화단장 훈련정책 평가에서 언급되었던 바와 궤를 같이한다.

또한 소규모 교당의 경우 교화단 체제 운영이 어렵다는 점을 들고 있다. 2기(100-102) 평가에서는 이와 같은 인식에서 한걸음 더 나아가 적정규모의 교화여건을 위한 교화구조개선의 필요성과 연결시키고 있다(기획실, 원기103). 그런데 이러한 인식은 교화단법이 원래 의도하는 바와 차이가 있다고 여겨진다. 왜냐하면 교화단법의 원리상으로는 교도수가 적은 곳은 단장수도 적을 것이므로 교무님이 단장훈련에 더 신경을 써 줄 수 있고 이렇게 자세히 훈련받은 단장들이 단원들에게 문답·감정·해오 등을 더 상세하게 해 줄 수 있는 환경이라고 볼 수도 있기 때문이다. 그러나 이러한 이상과 현실인식 사이의 차이가 소규모 교당의 특수한 상황에서 오는 것인지, 아니면 교화단법 원리에 대한 이해 부족에서 오는 것인지에 대해 고찰이 필요하다.

2.4.2. '정기·상시 훈련 체제 정착'에 대한 평가

두 번째 과제인 '정기·상시 훈련 체제 정착'과 관련한 평가에 대해서는 과제 설계 자체에 대해 논의하고자 한다. 3대 설계 보고서는 본 과제에 대한 목표로 다음 세 가지를 제시하고 있다(교정원, 원기97, p.42).

목표1: 교도 정기훈련 시시템을 정착시켜 교도들의 신앙, 수행의 체계화된 집중교육을 실시한다.

목표2: 상시훈련을 체질화 할 수 있도록 교화단을 통하여 구체적인 교육훈련을 실시한다.

목표3: 온라인교육 확대 실시와 오프라인훈련에 자발적으 로 참여하도록 상설 훈련을 실시한다

이에 대한 세부 추진 개요로는 아래 세가지를 제시하였다.

추진1: 교도 정기훈련 시시템 정착
추진2: 정기훈련 프로그램 보급
추진3: 온라인 교육훈련(교화단 큰학교) 확대 실시

위 추진활동은 각각의 목표와 대응될 필요가 있다. 그러나 추진1과 추진3은 각각 목표1과 목표3에 연관이 있으나 추진2는 목표2를 실현하기 위한 내용이 아니라 목표1과 연결되어 있음을 볼 수 있다. 즉 목표2에 대한 추진내용은 사실상 빠져 있음을 볼 수 있다. 한편으로 앞 절에 제시된 교화단 중심교화의 내용이 상시훈련이기 때문에 목표2는 앞 절과 관계가 있다. 그렇다면 이렇게 목표설정을 중복적으로 할 것이 아니라 정기훈련과 상시훈련이 연계가 되도록 하는 내용 등의 추가로 필요한 목표가 포함되도록 하고 그에 대한 추진 내용의 설정이 필요했다고 사료된다.

2.4.3. '교당내왕시 주의사항 중심 법회 운영'에 대한 평가

본 실천과제의 경우 그 첫 번째 목표를 초기 교단의 법회의식의 원형을 회복하고, 원불교 법회의식 문화의 정체성을 확립하는 것이라고 설정하고 있다. 그러나 초기 교단 법회의 원형을 염두에 두고 법회 자체를 교당내왕시 주의사항 중심으로 운영한다는 개념은 재고될 필요가 있다고 생각한다. 초기교단의 법회는 예회와 단회 두 가지 형식이 있었다. 단회는 한 달에 한 번씩 이루어졌는데 초기에는 오전에 예회를 보고 오후에 단회를 하는 형식을 취하다가 (원불교정화사, 1968, 월말통신 2호-7호), 후에는 음력 16일 오전 오후 모두 하루를 온전히 단회일로 지정한 기록이 나온다 (월말통신 8호). 예회와 단회의 식순을 보면 교당내왕시 주의사항의 실천은 예회보다는 단회를 통해서 이루어졌을 것으로 보이는데 이를 통해 볼 때 3대 3회 설계의 세번째 실천과제는 법회가 아닌 교화단회를 통해서 이루어지도록 하는 것이 초기교단의 법회 운영에 가까울 것으로 보인다. 본 과제의 설정 이유는 기독교적인 설교 위주의 법회형식을 탈피하여 원불교적인 법회모델을 만들어 보자는 것이 그 취지로 이해된다. 그러나 초기교단의 법회 역시도 법설과 강연 위주로 식순이 구성되었고 이를 한 달에 한 번 단회를 통해 보완했던 점에 주목해 볼 필요가 있다. 법회 자체의 변화 필요성보다는 법회와 교화단회의 발전적 관계 모색이 필요한 부분이라 생각된다.

위와 같은 내용은 실제 평가실무에서는 논의의 대상이 되지 못하고 있다. 3대 3회 설계 2기 평가위원으로 참여한 본 연구자의 경험으로는 교단 발전계획에 대한 평가는 설정된 목표가 이루어져 있는지에 대한 점검의 수준이지 그 실천과제의 목표 설정이 상위 핵심과제 목표를 이루기 위해 적절히 설정되어 있는지 또는 추진 과정에서 현실적으로 불합리한 점이 있는지는 논의되지 못하고 있는 것으로 파악된다. 그러나 설계 보고서의 마지막 실행 지침을 보면 (교정원, 원기97, p.119) 핵심과제와 기반과제는 수위단회를 통해서, 실천과제는 교정원장의 재가를 얻어 수정할 수 있는 길이 없지 않음에도 현실에서 발전계획의 과제가 변경된 사례는 없었던 것으로 파악하고 있다. 보다 적극적인 실행과 평가와 평가내용의 환류가 필요한 대목이라 생각된다.

2.5. 검토의 종합 및 평가대상의 선정

이상 3대 설계 이후 진행된 교화정체성 확립 정책 일반에 대한 선행 평가들을 검토하였다. 이상에서 발견한 주요 사항을 종합하면 다음과 같다.

첫째, 3대에 들어 교단적으로 종합발전계획을 세우고 필요한 사업들을 교정정책에 담아 실행하며 중간평가를 통해 사업의 결과를 점검하는 일련의 과정을 통해 교단이 운영되어 온 것은 우리 교단의 긍정적인 저력이라 생각된다. 그러나 평가 부분에 있어서, 적어도 교화정체성 관련 정책에 관한 한, 개선의 여지가 있다 사료된다. 특히 하위 과제 실천여부의 점검에 촛점을 두고 진행되어온 평가는 상존하는 문제가 해결된 것으로 오해되어 실제로는 문제가 아직 남아 있음에도 이후 과제 설정에 포함하지 않거나, 문제가 개선되지 않은 채 다시 계획에 포함되어 진행되고 여전히 문제가 개선되지 못하는 패턴이 반복되는 현상으로 이어져 온 점이 발견된다. 이러한 현상을 막기 위해서는 종합발전계획에 대한 평가가 설정된 과제의 실천 여부 뿐만 아니라 그 과제들이 상위 과제의 목표실현을 위해 적절히 설정되었는지에 대한 점검(정책설계 평가)과, 과제들이 목표로 삼은 결과를 실제로 달성했는지 그 효과에 대한 검증(정책영향 평가)도 함께 이루어질 필요가 있다고 생각한다.

둘째, 3대 설계 이후 3대 2회와 3대 3회 설계에서는 재가 교화단 위주로 과제가 설정되어 있을 뿐, 출가교화단과 관련한 사항은 과제로 선정되지 못했고 이에 따라 교정정책에도 담겨 오지 않았던 것으로 보인다. 3대 설계 평가의 검토 과정에서 관련

규정을 살펴본 결과 교당교화단에 비해 출가교화단의 체계는 비교적 잘 잡혀 있다고 보인다. 그러나 3대 1회 이후로는 출가교화단 관련 사항이 교단 종합발전계획에서 공식적으로 입안되어 오지 않은 상황에서 내용적으로도 만족스럽게 운영되어 오고 있는지에 대해서는 현 시점에서 점검이 필요하다 여겨진다.

위에 제시한 두 가지 필요성을 채우는 데 도움이 되는 내용으로 추가적인 평가를 진행하였다. 첫 번째 사항에 대한 보완의 차원으로 교화정체성 확립 정책 중 가장 비중있는 사업으로 여겨지고 있는 2만 교화단 정책에 대한 정책영향 평가를 실시하였다. 2만 교화단 정책은 교화단과 훈련 관련한 교단 종합발전계획 과제들을 종합적으로 담고 있는 거교적인 프로젝트였다. 그에 따라 훈련팀의 자체적인 평가 뿐만 아니라 정책연구소에서도 평가를 진행한 바 있으나, 목표로 삼았던 교단의 교화정체성의 제고와 교화의 성장을 이루었는가에 대한 기준으로는 정책영향평가가 실행되지 못하였다. 교화정체성과 교화성장의 관계는 본과 말의 관계이긴 하나 현실적으로 교화단이 현대 사회에도 적용가능한지 실현가능성에 따라 교단 구성원들의 교화정체성에 대한 의식이 영향을 받는 점을 고려할 때 교화성장과 관련한 평가는 그 자체적인 필요성 뿐만 아니라 교화정체성과 관련해서도 간과될 수 없다고 판단된다. 이에 정책영향 평가의 일환으로 2만 교화단 정책이 어떠한 교화성과를 가져왔는지에 대한 평가를 진행하였다.

두 번째 사항에 대한 보완의 차원으로 출가교역자들의 출가교화단에 대한 의식을 조사하였다. 이미 원기 94년에 출가교화단에 대한 출가교역자 의식조사를 실시한 바 있는데 올해 원기 105년 두 번째 의식조사로 출가교화단에 대한 이념과 현 출가교화단 운영에 대한 만족도, 그리고 출가교화단의 방향에 대한 요구를 조사하였다. 두 번의 같은 조사진행으로 지난 11년간 출가교화단에 대한 의식 변화 역시 분석해 볼 수 있었다.

다음 장에서는 먼저 2만 교화단 정책에 대한 평가를 서술하고 그 다음 장에서는 출가교화단 운영에 대한 평가를 서술하고자 한다.

3. 2만 교화단 정책 평가

2만 교화단 정책은 교단 전반적으로 시행된 사업으로서 많은 수의 교당이 참여하였으나 참여하지 않은 교당도 상당 수가 있었다. 이에 준실험 모형을 이용하여 두 집단간 성과 비교를 통해 정책의 효과성을 검증하였다.

실험모형 평가는 프로그램의 인과적 효과성을 확인하고자 하는 평가이다 (김창대 외, 2017, p.309). 조건이 평균적으로 동일한 두 집단 사이에 프로그램 또는 정책의 실시와 미실시의 차이를 두었을 때 기대했던 효과에 차이를 보인다면 그 원인을 정책 실시 여부로 볼 수 있다는 논리구조에 바탕하고 있다(Krathwohl, 2004 ,pp.499-502). 2만 교화단 정책의 경우 조건의 동일성을 위한 집단간 임의 배분 등의 실험 설계 절차에 따라 연구가 진행되지는 않았으나, 정책참여 집단과 미참여 집단의 표본수가 충분한 점에 착안, 두 집단의 유의미한 사전 조건의 차이는 회귀분석의 일종인 공분산 분석(Keith, 2006, pp.155-156)과 같은 통계적인 처리로 통제하여 비교하는 준실험설계모형(Cronbanch, 1982, pp.29-30)을 적용하여 평가를 진행하였다.

아래 [표3-1]은 효과 분석에 활용된 교당 표본수의 집단간 비교를 제시하고 있다.

[표3-1] 분석에 사용된 집단간 표본 수 비교

		정책 참여	미참여	합계
교화통계에 포함된 교당수		327	245	572
분석제외	총부직할교구/ 군종교구/해외	1	35 (해외27)	36
	정책기간 전후(94-97) 법회출석 통계자료 결측	10	44	54
	이상치	2	4	6
최종 분석대상 교당수		314	162	476

[자료제공: 교정원 기획실 & 교화훈련부 (원기105년)]

[표1]의 최하위행에서 보여 주듯이 원기 94년부터 103년까지의 가용한 교화통계 자료 중 분석에 사용된 최종 표본수는 정책참여집단 314개 교당, 미참여집단 162개 교당이었다.

2만 교화단 정책의 목표는 교화단의 활성화를 통하여 교화를 성장시키는 것이었다. 즉, 정책의 직접적인 목표는 교화단의 활성화이며, 보다 궁극적 목표는 교화 성장이라 할 수 있다. 먼저 직접적인 목표인 교화단의 활성화는 단장수 변화와 교화단회 빈도 및 단장단회 빈도 세 가지 지표를 통해 살펴보았다. 또한 교화성장은 연간 평균법회 출석수를 통해 살펴보았다. 이 네 가지 효과지표를 염두에 두고 2만 교화단 정책의 효과에 대해 다음과 같이 가설을 설정하였다.

1) 정책 참여교당이 미참여 교당에 비해 단장수가 더 많이 증가했을 것이다.

2) 정책 참여교당이 미참여 교당에 비해 교화단이 더 활성화되었을 것이다.

3) 정책 참여교당이 미참여 교당에 비해 단장단이 더 활성화되었을 것이다.

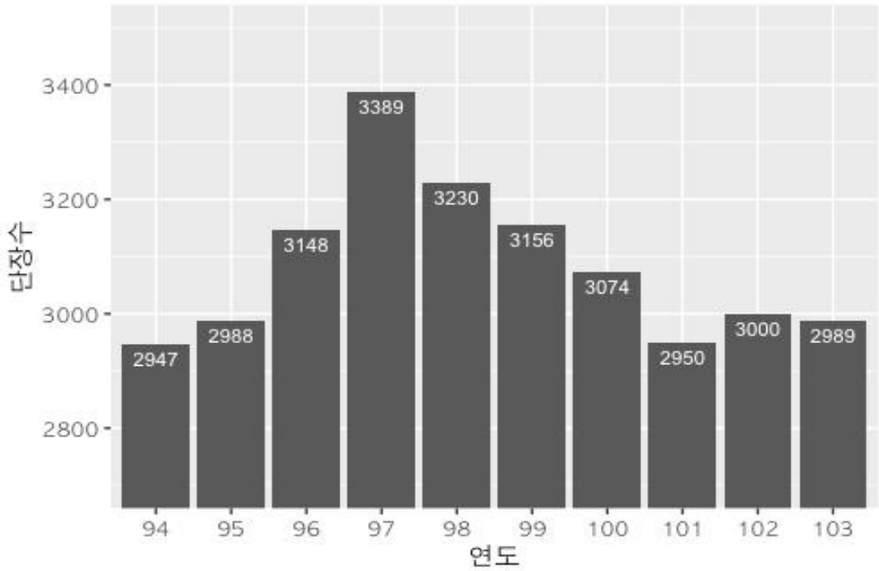
4) 정책 참여교당이 미참여 교당에 비해 법회출석수가 더 많이 증가했을 것이다.

이렇게 설정된 가설에 대해 각각 검증을 실시하였다.

3.1. 단장수 변화

먼저 원기94-103년의 교화통계 자료를 통해 2만 교화단 정책이 실시되었던 기간(원기95-97)에 교단의 재가교화단 단장수가 증가하였는지 살펴보았다. [그림3-1]은 94-103년 기간 중 연도별 재가교화단 단장수 합계의 변화 추이를 나타내고 있다.

[그림3-1] 재가교화단 단장수 변화 추이 (교단 합계)



[자료제공: 교정원 기획실(원기105년)]

그림에서 볼 수 있듯이 2만교화단 정책이 실시되었던 원기 95-97년 기간동안 재가교화단의 단장수가 눈에 띄게 증가하다가 98년부터는 다시 하락하는 것을 볼 수 있다.

97년을 기점으로 한 단장수 추이의 차이가 2만교화단 정책에 의한 효과인지 살펴보기 위해 정책 참여교당과 미참여교당으로 집단을 나누어 비교 분석하였다. 먼저 정책 참여와 미참여 집단 간 주요 초기조건을 비교하면 다음과 같다.

[표3-2] 참여 집단과 미참여 집단의 초기조건 비교 (원기 94년 기준)

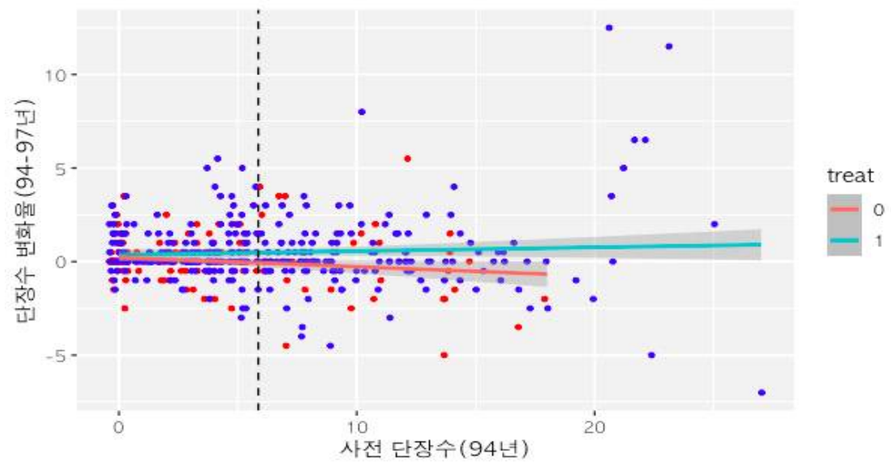
초기조건 (94년 기준)	전체 (N=476)	참여 (N1=314)	미참여 (N0=162)	t	p	결론
평균 법회출석수	42.6	50.2	27.9	7.45	<.001	정책 참여 교당이 미참여 교당에 비해 평균적으로 규모가 큼
평균 단장수	5.82	6.9	3.7	6.37	<.001	
평균 교화비지출	508만원	604만원	323만원	6.83	<.001	

[자료제공: 교정원 기획실, 교화훈련부 (원기105년)]

[표3-1] 에서 볼 수 있듯이 정책 참여 교당 집단이 미참여 교당 집단에 비해 평균적으로 규모가 큰 것으로 나타났다. 위와 같은 주요한 초기조건 중 유의미한 변수를 이후 분석에서는 공분산분석을 통해 통계적으로 통제한 후 정책 효과를 검토하였다.

먼저 단기적으로 원기94-97년 기간 연단위 단장수 변화율[3]을 초기조건을 통제 후 분석한 결과 유의미한 정책 효과를 보여주었다 (b=.36, t=2.13, p=.033). 즉 비슷한 조건 하에서 정책 참여 교당 집단이 미참여 교당 집단에 비해 단장수가 증가한 것으로 나타났다. 회귀계수(b=.36)는 정책참여 집단이 미참여 집단보다 평균적으로 연간 0.36명 단장수 증가가 높았음을 나타낸다.

[그림3-2] 초기조건 통제 후 단기 단장수 변화율 비교



[자료제공: 교정원 기획실(원기105년)]

[그림3-2]는 주요 초기조건의 하나인 사전 단장수에 따른 정책 참여 교당과 미참여

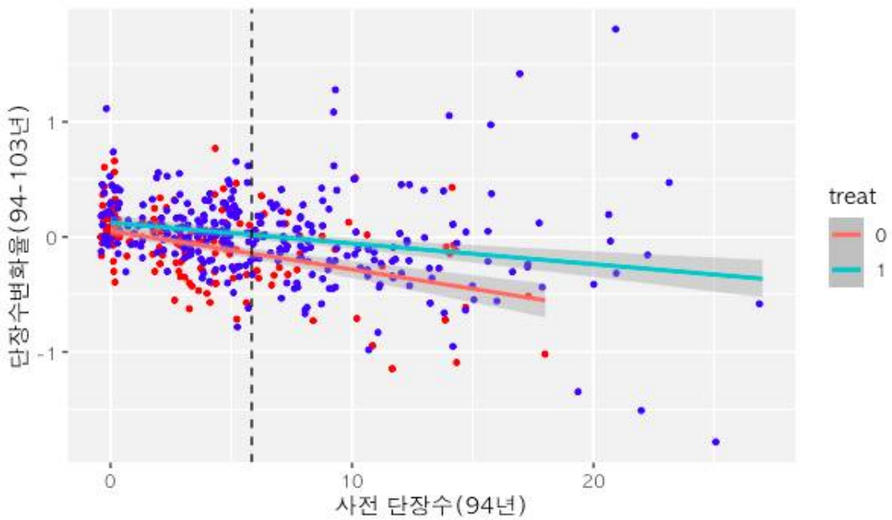
3) 예를 들어, 3년에 걸쳐 6명의 단장수가 증가하였다면 연단위 단장수 변화율은 6명 ÷ 3년 = 2명/년.

교당의 연단위 단장수 변화율 분포를 보여주고 있다. 그림에서 두 회귀선의 수직적 차이가 정책효과의 크기를 보여주는 것으로 해석할 수 있으며 정책 참여 집단의 회귀선이 미참여 집단의 회귀선보다 전반적으로 상위에 위치하고 있는 것은 2만교화단장 교육 정책의 단장수 변화에 대한 긍정적 효과로 해석될 수 있다.

이러한 단장수 변화의 긍정적 효과가 장기적으로도 유지되는지 보기 위해 94-103년 기간동안의 단장수 변화율을 정책 참여교당과 미참여교당으로 나누어 다시 비교하여 보았다.

주요 초기조건(법회출석수, 단장수, 교화비)을 공분산 분석을 통해 통계적으로 통제한 후 분석한 결과, 참여 교당 집단이 미참여 교당 집단보다 연단위 단장수 변화율에 있어 평균 0.13명/년 높은 것으로 나타났다 (b = 0.13, t = 4.22, p<.001).

[그림3-3] 초기조건 통제 후 장기 단장수 변화율 비교



[자료제공: 교정원 기획실(원기105년)]

[그림3-3]은 주요 초기조건의 하나인 사전 단장수에 따른 정책 참여 교당과 미참여 교당의 연단위 단장수 변화율 분포를 보여주고 있다. 정책 참여 집단의 회귀선이 미참여 집단의 회귀선보다 전반적으로 상위에 위치하고 있는 것은 2만교화단장 교육 정책의 단장수 변화에 대한 긍정적 효과가 장기적으로도 일정부분 유지하고 있는 것으로 해석될 수 있다.

3.2. 교화단회 활성화

교화단장의 교육에 의해 긍정적인 효과를 가져올 수 있는 변화로 교화단회의 활성화를 생각해 볼 수 있다. 현재 교구에서 교정지도시 실시하는 교당표준화 점검 중 교화단회와 단장단회의 운영에 대한 점검 자료를 통해 이 지표에 긍정적 변화가 있었는지, 그리고 그 변화가 정책참여 집단과 미참여 집단 사이에 차이가 있는지 살펴보았다.

[표3-3] 교당의 교화단회 운영 (교당표준화 점검 자료)

단회 횟수	94년	95년	96년	97년	98년	99년	100년	101년	102년	103년	평균
없음	9%	11%	6%	9%	10%	12%	9%	10%	14%	7%	10%
연 1-2번	10%	8%	10%	8%	5%	10%	6%	6%	6%	4%	8%
연 3-5번	11%	9%	9%	6%	4%	12%	7%	9%	8%	8%	9%
연 6-9번	13%	11%	13%	12%	12%	9%	6%	12%	-	-	9%
연10회이상 / 월1회이상	57%	60%	62%	64%	69%	57%	72%	64%	69%	76%	64%
월2회 이상	-	-	-	-	-	-	-	-	3%	5%	1%
총 점검교당수	435	194	161	202	146	164	174	160	175	183	1,994

[자료제공: 교화훈련부(원기 105년)]

교당의 교화단회 운영의 경우 응답의 65% 가 “연10회이상 또는 월1회 이상”에 분포가 몰려 있는 것을 볼 수 있다 (10년 평균). 그리고 이미 94년부터 높은 비율로 교화단회가 정기적으로 실행되고 있으며 해가 지날수록 그 비율 역시 상승하는 패턴을 볼 수 있다. 이러한 패턴이 정책 참여 집단과 미참여 집단 사이에 차이가 있는지 알아보기 위해 “월10회이상 / 월1회 이상"을 교화단회 활성 여부의 기준으로 삼아 연도별로 비교해 보았다.

[표3-4] 정책 미참여 집단의 교화단회 운영상황 집계

교화단회 운영	94년	95년	96년	97년	98년	99년	100년	101년	102년	103년	합계
미활성 교당수	101	45	35	44	27	45	30	40	39	17	423
활성 교당수	65	37	27	34	31	23	30	32	37	49	365
합계	166	82	62	78	58	68	60	72	76	66	788

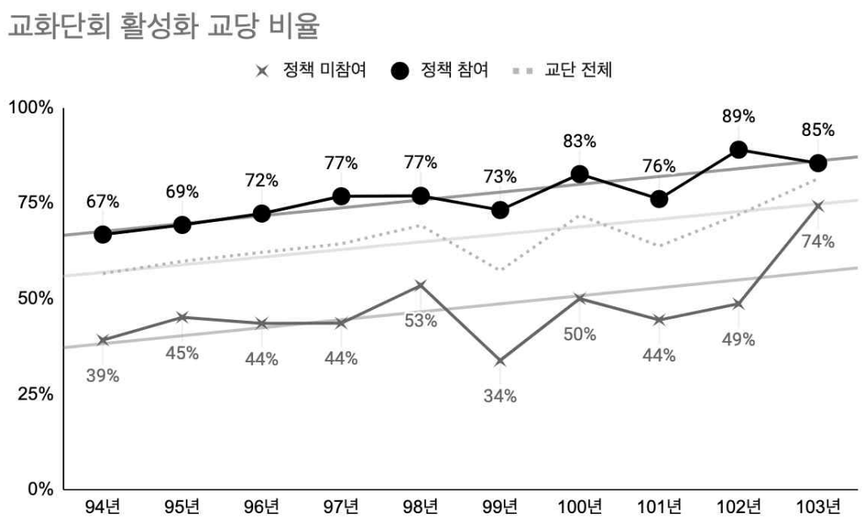
[자료제공: 교화훈련부(원기 105년)]

[표3-5] 정책 참여 집단의 교화단회 운영상황 집계

교화단회 운영	94년	95년	96년	97년	98년	99년	100년	101년	102년	103년	합계
미활성 교당수	90	35	28	29	21	26	20	22	11	17	299
활성 교당수	181	79	73	96	70	71	95	70	89	100	924
합계	271	114	101	125	91	97	115	92	100	117	1,223

[자료제공: 교화훈련부(원기 105년)]

[그림3-4] 집단별 교화단회 활성화 비율 비교



[자료제공: 교화훈련부(원기 105년)]

[그림3-4]는 2만교화단 정책 참여 집단과 미참여 집단 사이의 교화단회 활성화 비율 추이를 비교하여 보여주고 있다. 교단 전반적인 연도별 추이(점선)를 보면 교화단회 활성화가 진행되고 있는 것으로 보인다. 두 집단 비교에 있어서는 정책 참여 집단이 전반적으로 교화단회 활성화비율이 높은 것으로 보이나 연도별 추이(기울기)에 있어서는 크게 차이가 있어 보이지 않는다. 개별교당 단위로 검증한 연단위 활성화율 비교에서도 정책 참여 집단과 미참여 집단 사이에 단기(t=.13, p=.89)와 장기(t=.04, p=.97) 모두 유의미한 차이가 보이지 않았다.

본 자료를 통해 볼 때 월별로 교화단회를 운영하는 형식의 면에 있어서 2만교화단 정책이 효과가 있었다고 보여지지는 않는다. 다만, 교화단회의 형식적 운영에 있어서는 교단적으로 이미 형식적인 틀을 잡아가고 있었던 것으로 보이며, 이에 대해 2만교화단 정책이 기여할 여지가 별로 없었다고 해석해 볼 수 있다.

3.3. 단장단회 활성화

교당의 교화단회 운영과 더불어 정책참여 여부에 따라 단장단회 운영에 차이를 보이는지 살펴보았다. [표3]은 단장단회 운영에 관한 교당표준화점검 문항 응답비율을 연도별로 나타내 주고 있다.

[표3-6] 교당의 단장단회 운영 (교당표준화 점검 자료)

단회 횟수	94년	95년	96년	97년	98년	99년	100년	101년	102년	103년	평균
단장단 구성이 안됨	31%	30%	30%	26%	31%	23%	23%	30%	26%	20%	27%
단장단 구성은 됨 단회는 미실행	19%	16%	16%	17%	14%	19%	17%	14%	18%	13%	17%
단장단 구성이 됨 단회 부정기적 실행	18%	17%	23%	17%	14%	16%	12%	18%	20%	17%	17%
단장단 구성이 됨 단회를 정기적 실행	32%	37%	31%	40%	41%	42%	48%	38%	37%	50%	39%
총 점검교당수	435	194	161	202	146	164	174	160	175	183	1994

[자료제공: 교화훈련부(원기105년)]

교당의 단장단회 운영의 경우 응답의 연도별 평균 39% 가 단장단회를 정기적으로 실행한다고 응답하였는데, [표2]의 교화단회 운영의 정기적 실행 평균(65%)에 비교적 낮음을 확인할 수 있다. 다만, 교화단회와 마찬가지로 해가 지날수록 조금씩 상승하는 추이를 볼 수 있다. 이러한 추이에 정책 참여 집단과 미참여 집단 간 차이가 있는지 알아보기 위해 단장단회 정기적 운영 실행 여부를 기준으로 연도별로 비교해 보았다.

[표3-7] 정책 미참여 집단의 단장단회 운영상황 집계

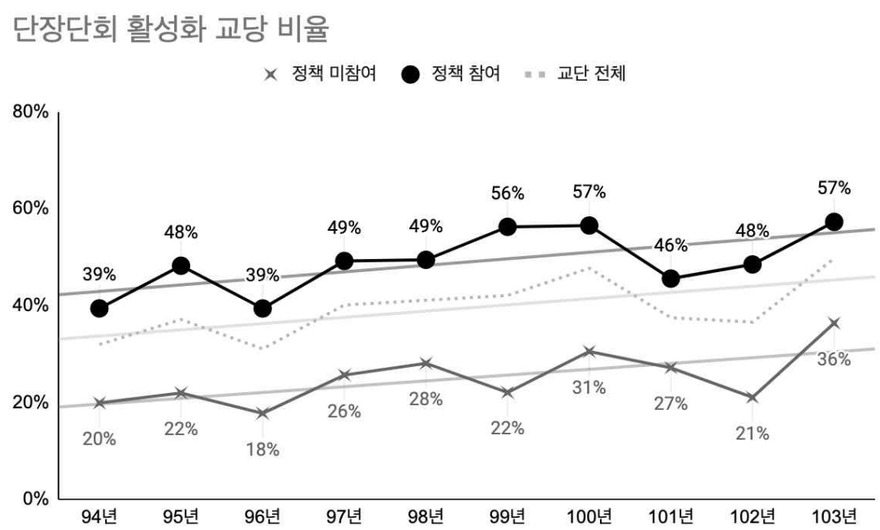
단장단회 정기운영	94년	95년	96년	97년	98년	99년	100년	101년	102년	103년	합계
미실행	133	64	51	58	41	53	41	51	60	42	594
실행	33	18	11	20	16	15	18	19	16	24	190
합계	166	82	62	78	57	68	59	70	76	66	784

[표3-8] 정책 참여 집단의 단장단회 운영상황 집계

단장단회 정기운영	94년	95년	96년	97년	98년	99년	100년	101년	102년	103년	합계
미실행	163	58	60	63	45	42	50	49	51	50	631
실행	106	54	39	61	44	54	65	41	48	67	579
합계	269	112	99	124	89	96	115	90	99	117	1,210

[자료제공: 교화훈련부(원기 105년)]

[그림3-5] 집단별 단장단회 활성화 비율 비교



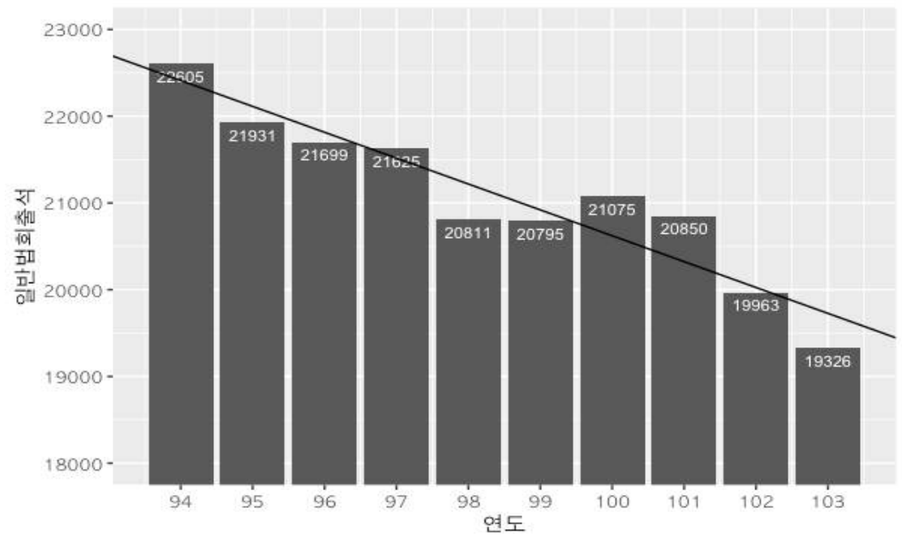
[자료제공: 교화훈련부(원기 105년)]

[그림3-5]는 2만교화단 정책 참여 집단과 미참여 집단 사이의 단장단회 활성화 비율 추이를 비교하여 보여주고 있다. 교단 전반적인 연도별 추이(점선)를 보면 단장단회 활성화도가 다소 진행되고 있는 것으로 보인다. 두 집단 비교에 있어서는 정책 참여 집단이 전반적으로 단장단회 활성화비율이 높은 것으로 보이나 연도별 추이(기울기)에 있어서는 크게 차이가 있어 보이지 않는다. 개별 교당 단위로 검증한 연단위 활성화율 비교에서도 단기(t=.97, p=.33)와 장기(t= -.07, p=.95) 모두 유의미한 차이가 없었다. 본 자료를 통해 볼 때 교화단회의 운영과 마찬가지로, 단장단회의 정기적 운영의 면에 있어 2만교화단 정책의 효과는 보이지 않았다.

3.4. 법회출석수 변화

2만교화단정책은 궁극적으로 교화성장을 목표로 하였다. 따라서 정책영향평가를 실질적으로 하기 위해서는 정책이 적용된 교당이 미적용 교당에 비해 교화가 성장하였는지 살펴볼 필요가 있다. 이를 위해 교화지표로 일반적으로 사용되는 연간 평균 법회출석수를 사용하였다. 특히 2만교화단 정책에서 그 교육대상은 일반교도였으므로 이와 밀접하게 관련이 있는 평균 일반법회 출석수를 교화지표로 사용하였다.

[그림3-6] 일반법회 출석수 변화 추이 (교단 합계)



[자료제공: 교정원 기획실(105년)]

[그림3-6]은 원기 94년부터 103년까지 교단 전체의 평균 일반법회 출석수 합계 추이를 보여주고 있다. 전반적으로 일반법회의 출석수가 하락하는 추세를 보여주고 있다. 다만 2만 교화단 정책이 시행되었던 97년까지의 추세가 97년 이후의 추세에 비해 다소 둔화된 듯 보이는데 이것이 교당별 통계로 보았을 때 유의미한 차이가 있는지 분석해 보았다.

[표3-8]은 원기95-97년 기간에 2만교화단장 양성교육에 참여한 교당의 통계를 요약하여 보여주고 있다.

[표3-8] 2만 교화단장 양성교육 참여 교당수(참여율) 및 참여인원수 (95-97년)

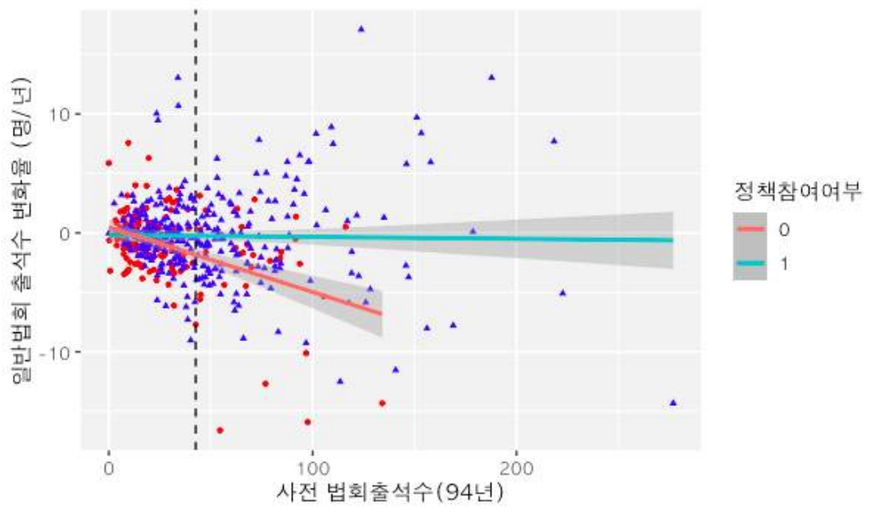
	95년	96년	97년	누적
전체교당수	568	572	578	578
참여교당수[4](참여율)	25 (4%)	268 (47%)	73 (13%)	327[5] (57%)
참여인원수	135	1680	563	2,378

[자료제공: 교정원 기획실 (원기 105년)]

주요한 초기조건(법회출석수, 단장수, 교화비)을 통계적으로 통제 후 분석결과 정책참여 집단과 미참여 집단의 유의미한 차이를 보여주었다 (b=1.03, t=2.90, p=.004). 앞에 제시한 회귀계수 1.03은 다른 조건이 동일할 때 정책 참여 집단이 미참여 집단보다 일반법회 출석수가 연단위 1.03명 더 증가하는 것으로 해석할 수 있다.

초기조건의 영향에 대한 추가적인 분석결과, 사전 평균법회 출석수(94년)는 정책참여효과를 조절하는 변인으로 확인되었다. 즉, 법회출석수에 있어 규모가 큰 교당일 수록 교육참여효과가 큰 것으로 나타났다. [그림11]은 정책실시 전(94년) 법회출석수 규모와 일반법회 출석수 변화율의 관계를 참여교당집단과 미참여교당집단으로 나누어 보여주고 있다.

[그림3-7] 초기조건의 단기 교화성장 조절효과 (원기94-97년)

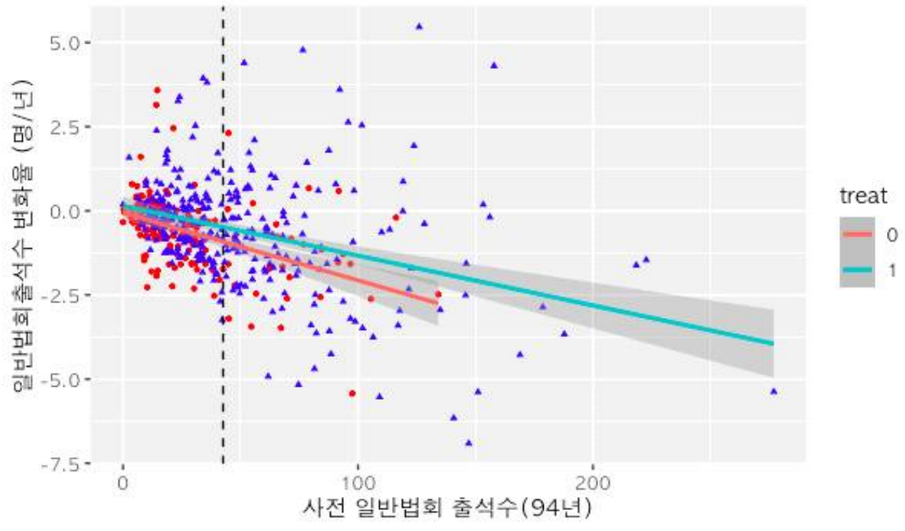


[자료제공: 교정원 기획실 (원기 105년)]

[그림11]에서 정책효과는 두 그래프 선의 수직적 차이에 의해 나타내어질 수 있다. 사전 법회출석수의 평균수준(M=42.6명, 검은색 수직선)에서 정책참여집단이 미참여집단보다 교화성장율이 평균 1.61명/년 높은 것으로 분석되었다 (b = 1.60, t = 4.30, p <.001). 또한 정책참여집단이 사전 법회출석수가 높을수록 정책참여집단과 미참여집단의 수직적 차이가 점점 더 벌어지는 것을 볼 수 있는데 이는 법회출석 규모가 상대적으로 높은 집단에 있어 정책참여 효과가 높아지는 것을 보여준다. 이러한 법회출석수 초기조건의 조절효과 역시 통계적으로 유의미하였다 (b = .05, t = 4.45, p <.001). 그래프를 보면 정책 미참여 집단은 사전 법회출석수가 높을수록 교화성장율이 낮은 반면 정책 참여집단은 사전 법회출석수 규모와 상관없이 수평적으로 유지하는 것을 볼 수 있다. 이는 교단 전반적으로 볼 때, 교당의 법회출석수가 높을 수록 시간이 지남에 따라 출석수가 더 많이 감소하는 상황에서 2만교화단장 양성정책이 이러한 경향을 둔화시키고 교화를 유지시키는 데 기여한 것으로 풀이될 수 있다.

이러한 단기적 교화성장(또는 교화침체둔화) 효과가 장기적으로도 유지되는지 보기 위해 94-103년 기간동안의 일반법회 출석수 변화율을 정책참여 교당과 미참여 교당으로 나누어 비교하여 보았다. 초기조건(법회출석수)를 통계적으로 통제한 분석결과, 참여 집단의 출석율 변화율이 미참여 집단보다 유의미하게 높다는 결과를 보여주었다. (b=.38, t=2.66, p=.008). 앞에 제시된 장기효과분석의 회귀계수 0.38은 정책 참여 집단이 미참여 집단에 비해 교화성장율이 0.38명/년 높은 것으로 해석할 수 있는데, 이는 단기효과 (1.03명/년)보다는 낮은 수치이다.

[그림3-8] 초기조건 통제 후 장기 교화성장 효과 (원기94-102년)



[그림13]은 원기94년의 초기조건인 사전 일반법회 출석수(94년)와 교화성장율의 관계를 참여집단과 미참여집단으로 나누어 보여주고 있다. 그림 상으로 참여 집단의 회귀선이 미참여 집단의 회귀선보다 위에 놓여 있는 것은 초기조건이 비슷한 교당 사이

4) 원기105년 교당단위 기준. 통계분석을 위해 정책실시 당시와 비교해 통합된 교당은 현재 교당 기준으로 변환하여 집계함.
5) 복수로 교육에 참여한 교당이 있어 좌측 통계치의 합계와는 다름.

에 비교할 경우 정책 참여 교당이 미참여 교당에 비해 교화성장율이 높음을 보여주고 있다.

지금까지의 분석결과를 요약하면 2만교화단 정책은 교화성장 목표와 관련하여 단기적 효과와 더불어 장기적 효과도 일정부분 있었던 것으로 보인다. 그러나 확실히 장기적으로는 그 효과가 많이 사라졌음을 볼 수 있다.

3.5. 평가요약

교화단 관련 정책의 핵심이라 할 수 있었던 2만 교화단 정책의 경우, 정책방향 설정 자체와 그 효과에 대한 비판이 있어왔다. 그러나 본 장에서 제시된 2만교화단장 양성정책의 효과 분석에 의하면 정책기간동안 단장수 증가와 교화성장에 있어 단기적 효과가 있었음은 물론, 장기적으로도 기여한 부분이 있었다고 판단된다. 객관적인 효과 검증 없이 제기된 본 정책에 대한 기존의 비판은 어느 정도 수정될 필요가 있다고 여겨진다.

4. 출가교화단 운영 평가

출가교화단은 3대 2회초 출가교화단 규정이 제정(원기84)되고 그 체계를 잡게 되었고, 원기 104년 개정을 통해 조단의 형식을 초기 교화단 정신에 맞게 바로잡는 등 그 체제를 정비해 왔다. 그러나 3대 2회 이후로는 교단 종합발전계획에 출가교화단과 관련한 이렇다할 정책과제는 포함되지 않은 채 운영되어 왔다.

이러한 상황에서 원기 94년 출가교역자 의식조사에 의하면 출가교화단 기능에 대한 만족도에 있어 42.3%가 부정적으로 응답하였다. 또한 출가단회를 통해 재가교화단 운영 능력을 기르고 있는지에 대한 질문에 50.7%가 부정적으로 응답하였다. 이는 2만 교화단 정책의 본격적인 실시 시점(원기 96)에서 교화단 운영의 원리에 따라 단장 훈련을 교당교화단의 총단장이자 단장단의 단장인 교당 교무님들을 통하여 실시하지 못하고 중앙에서 주도하여 실행할 수밖에 없었던 상황(G교무 인터뷰, 2020.07.14)을 설명해 주고 있다고 보여진다. 그러나 지난 조사 이후 11년이 지난 이 시점이어서 출가교화단에 대한 교무님들의 의식에는 어떠한 변화가 있었는지 점검해 볼 필요가 있다 여겨진다.

이에 지난 94년과 같은 설문지를 이용해 원기 105년 7월 1일부터 7월 31일까지 퇴임 교역자를 제외한 국내외 전 출가교역자를 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 6월 25일에 출가교역자 광장 공지사항 게시판을 통해 설문안내문과 함께 온라인 설문 링크를 게시하고 7월 1일, 15일, 22일, 27일 네 번의 협조 요청 전화문자를 발송했으며 1차례(7/22)의 이메일 안내문을 발송하였다. 다음은 94년 105년 응답자의 인구사회학적 분포이다.

[표4-1] 응답자의 인구사회학적 특성

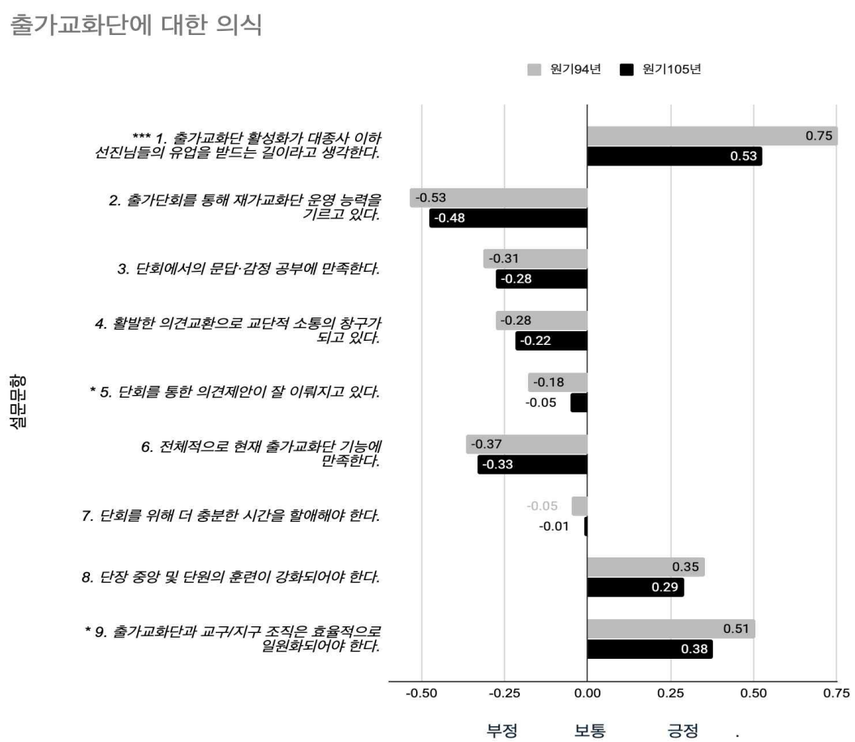
		94년 (N=601)		105년(N=607	
		빈도	%	빈도	%
성별	N	590		607	
	여성	344	58.3%	322	53.0%
	남성	246	41.7%	285	47.0%
직급	N	585		607	
	1급	205	35.0%	277	45.6%
	2급	83	14.2%	85	14.0%
	3급	120	20.5%	100	16.5%
	4급	97	16.6%	68	11.2%
	5급	80	13.7%	77	12.7%
근무지	N	583		596	
	교당	311	53.3%	297	49.8%
	기관/기타	267	45.8%	272	45.6%
	휴양/휴무/대기	5	0.9%	27	4.5%

4.1.출가교역자 의식조사 비교 분석

[그림4-1]은 정책연구소에서 각각 94년(N=601, 응답율 40%)과 105년(N=607, 응답율 44%)에 실시한 출가교역자 의식조사 중 출가교화단에 대한 문항의 응답 결과를 요약[6]하여 보여주고 있다.

6) '보통이다(=0)'를 기준으로 '그렇다(=1)', '아주 그렇다(=2)', '그렇지 않다(= -1)', '전혀 그렇지 않다(= -2)'로 코딩한 후 94년과 105년의 평균값을 비교하였다.

[그림4-1] 출가교화단에 대한 의식 비교[7] (94년 vs 105년)]



[그림4-1]에서 가로축은 긍정과 부정의 정도를 나타내 주고 있다. 보통(0)을 기준으로 오른쪽으로 그려진 막대그래프는 그 문항에 대해 긍정응답의 비율이 높음(가중치 적용)을 보여주고 왼쪽으로 그려진 막대그래프는 부정응답의 비율이 높음(가중치 적용)을 보여준다. 설문 문항 중 첫 번째 문항은 출가교화단에 대한 이념, 2~6번째 문항은 출가교화단의 현황에 대한 인식과 만족도, 7~9번째 문항은 출가교화단에 대한 요구를 반영하고 있다. 그림에서 볼 수 있듯이 94년과 비교하여 105년에 일부 변화는 있었으나 전체적인 의식의 흐름은 비슷한 것으로 보여진다. 즉 출가교화단에 대한 이념적인 부분은 긍정적으로 높은 반면, 현재 출가교화단 운영에 대한 만족도는 낮으며, 이에 따라 변화에 대한 요구가 있는 것으로 해석된다.

세부적으로 94년과 105년의 결과에서 유의미한[8] 차이를 보인 문항을 살펴보면, 첫

7) 그림에서 설문문항 별표시는 94년과 105년 각 문항의 척도점수 차이의 통계적 유의미성 여부와 정도를 나타냄 : *p<.05, **<.01, ***<.001

번째 교단의 방향으로서 출가교화단의 이념을 묻는 문항에서 긍정지수가 낮아졌으며 (.75 → .53) 부정적인 변화를, 출가교화단 현황에 대한 문항 중 단회를 통한 의견제안은 부정지수가 낮아져 (-.18 → -.05) 긍정적인 변화를 보였다. 출가교화단에 대한 요구 문항에 있어 출가교화단과 교구/조직의 효율적 일원화 방향에 대한 요구는 낮아진 것으로 (.51 → .38) 분석되었다.

특히 눈여겨볼 부분은 재가교화단과의 연계성과 관계가 있는 두 번째 문항으로 출가교역자들 사이에 출가교화단회를 통하여 재가교화단 운영능력을 기르고 있지 못하다는 인식이 강한 것으로 드러났다 (105년 평균 = -.48, t = -12.02, p <.001). 또한 교화단은 교당내왕시 주의사항을 실천하는 상시훈련 조직이라 할 수 있음에도 출가교화단회에서의 문답·감정 공부에 만족하지 못하는 것으로 나타났다 (105년 평균 = -.28, t = - 6.72, p < .001). '단장·중앙 및 단원에 대한 훈련이 강화되어야 한다' 문항에 긍정적으로 응답 (105년 평균 = .29, t = 6.60, p < .001)한 경향은 앞에 언급된 훈련 조직으로서 교화단에 대한 불만족이 반영된 것으로 보인다. 더불어 교구/지구 조직과의 일원화에 대한 요구가 비록 94년에 비해 낮아지긴 하였으나(94년 평균 = .51, 105년 평균 = .38, t = -2.25, p < .024) 여전히 긍정적인 수치를 보이는 것은 (M = .38, t = 9.09, p < .001) 현재 출가교화단 조단 방식에 대한 개선 요구가 있는 것으로 해석된다.

4.2.분석결과의 함의점

교화정체성 확립 과제와 관련하여 특히 주목해야 할 부분은 단회에서의 문답·감정 공부에 대한 불만족과 출가교화단회를 통해 재가교화단 운영능력을 기르고 있지 못하다는 응답이라 생각된다. 이는 출가단회가 상시훈련의 역할을 제대로 하고 있지 못함을 단적으로 드러내 주는 결과라 보여진다. 교화단과 훈련으로 교화정체성을 확립하는 데 있어 개선의 노력을 경주해야 할 부분이라 여겨진다.

5. 제언

5.1. 출가교역자 교화단 운영역량 제고

우리 교단의 교화단 조직 구조상 종법사의 법맥은 정단회에서 하위 출가교화단으로 이어져 교당 교화단을 통하여 흐른다고 할 수 있다. 그런데 이러한 흐름의 구조에서

8) * p<.05, ** p<.01, *** p<.001

약한 고리는 출가교화단과 교당교화단을 잇는 교당 교무이며, 이는 단장단회의 취약성으로 나타나고 있는 것으로 보인다. 이에 대한 근거로 먼저 3장 2만 교화단 정책평가의 교당운영표준화 점검자료 분석결과에서 제시되었듯이 단장단회가 교화단회에 비해 상대적으로 활성화가 덜 되었다는 점을 들 수 있다. 교당의 교화단회는 대부분 그 형식적 틀이 잡혀가고 있으나 단장단회의 경우는 그것이 구성된 교당의 경우만 놓고 보더라도 아직도 그 형식적 틀을 갖춘 교당의 비율이 비교적 낮다는 사실이다(본고 3장 3절 참고). 또한 출가교역자 의식조사에서 출가교화단을 통하여 재가교화단 운영 역량을 기르고 있는가에 대한 설문문항에서 94년과 105년 결과 모두 부정지수가 가장 높다는 점은 이러한 결론을 뒷받침해 주고 있다.

교화단은 그 위계 구조상 최상위 관리자가 조직을 관리하기 편리한 점이 있다. 교화업무를 단장들과 분담하여 할 수 있기 때문이다. 그러나 교당의 교화단은 재가 단장들만이 이끌고 훈련시키는 것이 아니라 최상위 단장인 교무도 단장단의 단원들을 훈련시켜야 할 책무가 있음을 간과해서는 안된다. 상담자는 교육상담을 통해서 자기가 비로소 치유되는 경험을 했을 때 내담자를 치유해 줄 수 있는 상담자가 될 수 있다고 한다. 경청하고 공감하는 등의 상담 테크닉만 배워서 치유의 능력을 지닌 상담자가 될 수 있는 것은 아니다. 마찬가지로 단장이 단회 운영하는 테크닉만 배워서 단장이 될 수는 없다. 상위 교화단에서 단원으로서 단장의 지도를 받아 교법으로 훈련하여 기질이 변화하고 인격이 성숙하는 경험이 있을 때 그렇게 하위단에서 단장으로서의 단원들을 지도할 수 있는 역량을 세워 그러자면 교무님들은 단장들을 단장단회를 통해 교법으로 훈련시키는 것이 먼저다. 단회를 운영하는 테크닉이 아니라 실제로 단장들을 교법으로 훈련시키는 것이 교화단 법회를 준비하는 본질이 될 것이다. 이를 위해서는 출가교역자의 교화단회 운영역량을 제고되어야 하는데 이는 다음에서 제시하는 출가교화단회의 상시훈련 강화가 전제되어야 한다.

5.2. 출가교화단회의 상시훈련 기능 강화

출가교화단에 대한 의식조사에서 두 번째로 낮은 만족도를 보인 사항은 단회의 문답 감정 기능이다(본고 [그림4-1] 참고). 앞 절에서 서술했듯이 교당의 단장이 훈련을 받아야 단원을 지도할 수 있고 단을 이끌 수 있다는 사실은 출가교역자에게도 마찬가지로 적용된다. 출가교역자가 교화단을 통하여 훈련될 때 그 힘과 기운으로 교당에서 교화단 훈련이 가능하다. 이런 원리에 대한 성찰은 출가교화단회의 상시훈련 기능의 강화로 필연적으로 귀결된다.

교화자의 정체성은 무엇인가? 교화라는 말에 고착되어 버리면 또는 교무라는 말에 고착되어 버리면 가르치는 사람이라는 것을 그 본질로 생각할 수 있다. 그러나 내가 가르치는 사람이 될 수 있는 것은 배우는 사람이 있을 때 가능한 것이다. 그러므로 교화자라는 정체성은 맥락에서 결정되는 것이지 고착된 것이 아니다. 종법사님 앞에서 나는 가르치는 사람이 아니다. 나는 학생이요 제자이다. 나는 제자도 아니요 스승도 아니다. 그러나 상황에 따라 제자가 되어야 하고 상황에 따라 스승이 되어야 한다. 배우지 않고 가르칠 수는 없다. 종법사님 역시도 대종사님과 역대 스승님을 항상 모시고 배움의 자세로 사시는데 교무가 스승님을 모시지 않고 배움없이 교무 역할을 할 수 있는가?

그런데 우리 교화단 체제를 보면 단장과 단원의 역할이 고착되어버린 현상이 있는 것 같다. 교화단의 원리는 배움과 가르침의 연속이다. 단장과 단원의 정체성이 고정되어 있지 않은 것이 그 원리이다. 교화단의 구성원은 단원이면서 단장, 또는 잠재적 단장이다. 단원으로서 나는 배우는 사람이지만 잠재적 단장으로서 나는 가르칠 준비를 해야하고 때가 되었을 때 가르쳐야 한다. 출가교화단회는 단원 모두가 서로서로 가르치고 배우는 상시훈련의 장이 되어야 한다.

더불어 출가교화단회가 훈련의 장이 되기 위해서는 출가교화단 조단에 대해서도 지속적인 연구가 필요하다. 현재 우리가 가지고 있는 문화와 분위기 하에 단원 상호간에 구속없고 활발한 문답 감정 회화가 이루어질 수 있는지 고민해 보아야 한다. 단원들간에 서로서로 배움과 가르침이 잘 일어날 수 있는 조합을 만드는 것이 교육적 환경 조성을 위해 필요하다. 이런 점을 고려한다면 각단 전체를 중앙에서 직접 조단할 것이 아니라 수위단회 사무처에서는 항단별로 크게만 묶어서 조단하고 항단장이 하위 각단을 조단을 하는 방법도 고려해 볼 필요가 있다고 생각한다.

또한 전무출신의 정기훈련인 전무출신 훈련과의 연계성도 함께 연구되어야 한다. 훈련법의 원리상 정기훈련은 상시훈련의 바탕이 되고 상시훈련은 정기훈련의 바탕이 되도록 되어 있다. 즉 출가교화단회의 도움을 받아 진행한 상시훈련의 내용이 전무출신훈련에서의 공부자료가 되고 전무출신훈련에서 받은 법의 훈련을 일상생활에서 수행할 수 있도록 출가교화단이 돕는 구조가 형성될 필요가 있다. 그러자면 상시훈련을 관장하는 부서인 수위단회 사무처와 정기훈련을 관장하는 중앙중도훈련원의 긴밀한 협조 관계도 필요하다 생각된다.

5.3. '교당내왕시 주의사항 중심 법회운영'의 재고

3대 3회 핵심과제인 '교화단과 훈련으로 교화정체성 확립'의 세번째 실천과제는 '교당내왕시 주의사항 중심 법회운영'이다. 그러나 본고 2장4절3항에서 서술하였듯이, 초기 교단 법회의 원형을 염두에 두고 법회 자체를 교당내왕시 주의사항 중심으로 운영한다는 개념은 재고될 필요가 있다. 초기교단의 법회 역시도 법설과 강연 위주로 식순이 구성되었고 이를 한 달에 한 번 단회를 통해 보완했던 점에 주목해 볼 때 법회 자체를 교당내왕 시 주의사항 중심으로 운영하기보다 법회와 교화단회의 발전적 관계를 모색하는 다양한 시도와 연구가 필요하다 생각한다.

5.4.교당교화단 체제 정비

2장2절1항에서 지적하였듯이 현재 교당교화단의 체계는 교화단법의 원리에 맞게 정비되어 있지 않다. 교당교화단의 경우 최하위단에 대한 개념만 있지 그 상위 교화단 조직을 어떻게 조단할 것인가에 대한 원리가 명확하지 않다. 단장단회가 공부조직이 아니라 사업조직으로 운영되는 현상도 이러한 교당교화단 체제 정비의 미흡함이 그 한 원인이라 생각된다. 그리고 이러한 미흡함은 교당교화단이 복잡성이 높은 확장적인 개방조직이어서 상황이 다르더라도 통일성 있게 적용할 수 있는 원칙을 찾기가 어렵기 때문이라 여겨진다. 이에 대해서는 현장에서 부딪치는 다양한 사례에 대한 심도있는 고찰이 필요하다. 그러한 심도있는 연구 이전에 먼저 할 수 있는 일로 교당 단장단의 성격을 명확히 하기 위해서라도 교당규정 제24조(교화단) 7항의 '단장단 회의'의 명칭을 '단장단회'로 수정할 것을 제안한다(본고 2장2절1항 각주1 참고).

또한 출가교화단과 재가교화단의 연계성을 높이기 위해서는 수위단회 사무처와 교화훈련부의 업무 협조도 필요하다 생각된다. 교단에서 교화단의 업무는 교무부 소관 사항이었던 것이 수위단회 사무처가 생기고 출가교화단 체계가 잡히면서 출가교화단은 수위단회 사무처가 교당교화단은 교화훈련부가 그 소관 부서가 되었다. 출가 재가 교화단의 연결고리가 교당 교무이기는 하나 이러한 연계가 원활히 이루어지도록 하는 행정지원은 총부 두 부서의 협조하에 가능하리라 생각한다. 교화단의 원리 중 하나는 종법사의 법맥이 흐르도록 하는 일이다. 그 맥이 어느 한 곳에서 끊어지지 않도록 행정부서는 배타적으로 나누어진 업무영역 뿐만 아니라 중첩된 회색지대의 업무에 있어 누락되지 않도록 협조관계가 이루어져야 할 것으로 여겨진다.

5.5. 근거에 기반한 의사결정과 정책 집행

3장에서 보여진 2만 교화단 정책에 대한 긍정적 평가가 그와 같은 정책을 다시 펼치자는 결론으로 귀결된다고 생각하지는 않는다. 다만, 개인적으로 막연하게 그럴 것이다라고 느끼는 사안들이 실제로는 모아진 데이터를 통해 보면 그렇지 않을 수 있다는 사실을 먼저 강조하고 싶다. 우리들의 인식은 제한적이다. 가족적인 분위기를 지닌 작은 규모의 교단일 때는 지도자 또는 지도층들의 개인적인 경험치로 어느 정도 운영이 가능하다고 생각한다. 그러나 우리 교단은 이미 그렇게 운영될 수 있는 규모를 넘어섰다고 판단된다. 근거에 기반한 의사결정과 교정 정책의 집행이 필요하다고 생각한다. 그런 의미에서 교단 종합발전계획과 정책에 대한 평가가 목표 달성을 기준으로 한 효과 검증에 기반하여 이루어지고 그 결과가 다음 계획과 정책으로 환류되어 발전되어 가기를 염원한다.

백년성업 평가위원회가 제안하였듯이(원불교100년기념성업 종합평가위원회, 원기102, p.2) 2만 교화단 정책 실행과정에서 생성된 다양한 훈련프로그램과 컨텐츠들이 사장되지 않고 활용될 필요가 있다고 생각한다. 더불어 단장 훈련을 다음 단계로 도약시키기 위해 시행했던 온라인 훈련 시스템 교화단 큰학교가 현재 폐쇄되어 아쉬운 점이 있으나, 백년성업 평가위원회의 제안 대로 원광디지털대학 원불교학과와 연계하여 교육시키는 방안 등이 모색되기를 염원한다.

참고문헌

교단제3대설계특별위원회. (원기72a). 교단 제3대 설계 종합보고서.

교정원. (원기97). 교단 제3대 제3회 설계보고서 (원기 97년~108년).

교화연구소. (원기94). 교당운영표준화 점검 평가서.

교화훈련부. (원기100). 원불교 100년 기념사업 100년 추진사업 결과보고서- 2만 교화단 단장 훈련.

교화훈련부. (원기96). 2만 단장 양성을 위한 훈련 자료집III.

교화훈련부·교화연구소. (원기95). 2만 단장 훈련팀 연수 자료집I - 지도자용.

교화훈련부·교화연구소. (원기97). 97 교화단 교화 연구운영교당 사례발표 및 2만 단장훈련 진행자 연수 (자료집).

기획실. (원기100). 교단 제3대 제3회 종합계획 평가보고서(1기: 원기97~99년).

기획실. (원기103). 교단 제3대 제3회 종합계획 평가보고서(2기: 원기100~103년).

기획실. (원기105). 원기104(2019)년도 교정통계.

기획실. (원기97a). 교단 제3대 설계보고서 중간평가 보고서.

기획실. (원기97b). 교단 제3대 제2회 종합발전계획 평가서(원기85년~96년).

김권현. (2020). R로 하는 빅데이터 분석: 데이터 전처리와 시각화 (개정판). 서울: 숨은원리.

김창대, 김형수, 신을진, 이상희, 최한나. (2017). 상담 및 심리교육 프로그램 개발과 평가. 서울: 학지사.

노화준. (2007). 정책학 원론. 서울: 박영사.

수위단회. (원기84). 상임위원회별 교단 제3대 지침 점검 보고서.

오영민, 이광희, 오윤섭, 이삼열. (2017). 우리나라 정부성과평가제도에 대한 메타평가 연구. 한국조세재정연구원.

원불교정화사. (1968). 원불교 교고총간 제1권. 익산: 원광사.

원불교 헌규집[웹사이트]. (2020.08.24). URL: http://mis.won.or.kr/commjob/lawmgmt2/LawMain.jsp

원불교100년기념성업 종합평가위원회. (원기102). 평가집. 원불교100년기념성업회.

정책연구소. (원기94). 원기 94년 출가교역자 직무·생활만족도 및 이단치교에 관한 의식조사 보고서.

정책연구소. (원기96). 2만 교화단 정책평가 보고서. 새미르통신 19호.

최정윤. (원기97). 97단장훈련 전체 평가 보고서. 익산: 교화연구소.

Cronbach, L. J. (1982). Designing evaluations of educational and social programs. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Madaus, G. F., Scriven, M. & Stufflebeam, D. L. (Eds.). (1988). *Evaluation models: Viewpoints on educational and human services evaluation*. Norwel, MA: Kluwer-Nijhoff.

Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus* (4th ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Shadish, W. R. Jr., Cook, T. D., & Leviton, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation*. Newbury, CA: Sage.

Smith, N. L. & Brandon, P. R. (Eds.). (2008). *Fundamental issues in evaluation*. New York, NY: Guilford.

Bardach, E. & Patashnik, E. M. (2016). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving* (5th ed.). Los Angeles, CA: Sage.

Keith, T. Z. (2006). *Multiple regression and beyond*. Boston, MA: Pearson.

Krathwohl, D. R. (2004). *Methods of educational and social science research: An integrated approach* (2nd ed.). Long Grove, IL: Waveland.