

敎會行政에 있어서 効率的 組織管理

朴 且 尚

第1章 序 論

- 第1節 研究의 目的
- 第2節 敎會行政의 必要性

第2章 敎會行政의 原理

第3章 効率的 敎會組織管理

- 第1節 敎會行政의 効率化
- 第2節 敎會組織의 効率的 管理
- 第3節 牧師의 리더쉽
- 第4節 敎會內의 創意的 小集團 開發

第4章 結 論

第1章 序 論

第1節 研究의 目的

宗教가 제외된 歷史나 社會는 인류기원 이래에 볼 수 없다. 古今東西를 막론하고 宗教의 思考와 行事가 人知發達과 文化, 文明에 직접 혹은 간접적으로 막대한 영향을 끼쳐왔다. 이러한 宗教가 人間心性에 어떻게 작용하는가에 따라서 그 당시의 時代的, 社會的, 文化的 變遷의 原因이 되었다. 특히 한국에 있어서 기독교가 끼친 영향은 近代와 現代에 이르러 지대한 것이었다. 기독교 선교 100주년을 맞는 1984년에는 한국내에

100여개의 教派와 약 4만여 教會가 세워져 있고, 800만이 넘는 교인이 되리라 추산하고 있다.¹⁾ 이러한 숫자는 한국의 인구가 4,000만이라고 할 때 인구비례적으로 5명 가운데 1명은 기독교인인 셈이다. 이러한 잠재력은 무서운 힘이다. 그것은 엄청난 것을 기대할 수 있는 可能性이다. 이 잠재력과 可能性을 어떤 방향으로 활성화하느냐의 과제를 안고 있는 것이 오늘의 한국교회다.

기독교 선교 100주년을 결산하며 반성해야 할 것을 여러가지로 들고 있다. 그 가운데 하나로 敎會行政의 不在를 들고 있다. 敎會行政의 不在란 개체교회 자체의 行政力의 不在와 종회나 노회에서 결정된 사항이 개체교회에 行政力이 미치지 못하여 제대로 執行되지 않는 것을 말한다.

따라서 本研究에서는 敎會行政의 全般的인 理解를 도모하고, 効率的인 敎會組織管理를 위한 이론적 바탕을 제공하여 프로테스탄트 개체교회의 견전한 성장과 발전에 기여하는데 그 목적이 있다.

第2節 敎會行政의 必要性

교회란 두가지 面이 있을을 알 수 있다. 첫째는 神의 實在(Divine Entity)로서의 敎會, 둘째는 주님에게 속한 사람들의 共同生活體(Community)로서의 人間的 實在(Human Entity)라는 두 가지 面이다.²⁾

따라서 敎會는 그것이 하나의 共同生活體라는 점에서 組織과 行政이 必要하게 되며, 하나님의 計劃(God's Plan) 안에서 敎會만이 가지는 根本目的의 達成을 위한 行動의 規定, 計劃과 組織, 그리고 命令과 統制의 手段을合理화할 必要性이 생기게 된다. 여기에 敎會行政의 必要性과 重要性이 있는 것이다.

存在는 行爲에 先行하는 것으로, 우리가 행하는 것은 우리의 存在自體

1) 김석주, 각교단교세성장정책현황, 크리스챤신문, 1983년 7월 9일, p. 10.

* 本論文은 行政學碩士學位論文(釜山大學校行政大學院 1985. 2.) 중 발췌하여
개재한 것임.

2) 趙東慶, 敎會行政學, (서울: 크리스챤헤럴드사), 1975, p. 19.

에 의존한다. 그러므로 우리가 教會行政을 이해하는데 있어서 教會自體 즉, 教會의 本質을 이해하는 것이 必要하다. 다시 말하면 教會行政은 聖經에 기록된 教會의 本質에 대한 철저하고도 계속적인 연구를前提로 한다.

第2章 教會行政의 原理

教會行政은 教會全體를 動員해서 그 教會의 本質과 宣教的 使命이 무엇인지를 發見하고, 모든 사람에게 하나님의 사랑을 宣布해야 하는 宣教的 使命을 完遂하는데 있어서 주어진 모든 物的, 人的 資源을 活用할 수 있도록 組織的이고 包括的인 方法으로 教會를 이끌어 가는 것을 말한다.³⁾

教會行政의 전전한 방법은 하나님centered의 동시에 人間指向의兩極原理에 입각하지 않으면 안된다.⁴⁾

陽極과 陰極이 있는 전전지에 있어서 둘을 연결해야 전력이 나오는 것처럼 目的達成을 위한 教會行政은 하나님centered의 임과 동시에 人間指向의 이어야 한다. 教會行政은 이 兩極사이의 磁力의 影響이 미치는 곳에서 수행되어야만 効果의이고 本然의 使命을 다할 수 있다.

하나님centered의 된다는 것은 하나님을 教會宣教의 根源과 生命으로 인정하는 것을 의미한다.

人間指向의(Person-Oriented)이라는 말은 하나님께서 세상을 사랑하신 萬民에게 자기 사랑을 宣布하려고 獨生者를 보내셨음을 인정하는 것을 가르킨 말이다. 그러므로 教會는 먼저 어떤 概念이기 이전에 人間들을 섬기는 使役(Ministry to Persons)이다. 人間指向의이라는 말은 人間centered이라는 말과 혼동해서는 안된다. 人間centered의 行政은 사람들의 欲求와 죽종적으로 떠오르는 터무니없는 생각을 行政의 規範으로 생각하기

3) Alvin J. Lindgren, Foundation for purposeful, p. 59.

Church Administration, 朴根遠譯, 教會開發論(서울: 大韓基督教出版社) 1977,

4) Ibid. p.60.

쉽다.

이 兩極原理를 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

(1) 教會行政은 하나님centered의어야 한다.

교회는 하나님의 것아기 때문에 그 本質에 있어서 어떤 特性을 지니고 있다. 그것을 처음부터 인정하고 들어가야 하며, 교인 전체의 투표나 교단의 성명으로써 그것을 뜯어 고칠 수 없다. 教會가 하나님을 center으로 한 教會가 아니라면 일종의 偶像崇拜에 빠지고 말 것이다. 中世期에 있어서와 같이 制度centered의 教會가 되든지, 오늘날 많은 教會와 같이 프로그램centered의 教會가 되고 말 것이다. 하나님centered인 것을 등한시할 때 教會가 빠질 수 있는 함정은 수없이 많다.

그러면 하나님을 center에 두고 教會行政을 한다는 것은 教會生活에 무엇을 뜻하는 것인가?

① 教會는 人間을 기쁘게 하는 것이 아니라 하나님을 기쁘시게 하기 위해 存在한다. 實際적으로 이 말은 教會의 成功的活動을 判斷하고 測定하는 基準이 달라져야 한다는 것을 뜻한다. 주일마다 많은 教人이 참석한다고 해도 그것은 教會가 活動的이라고 할 수 있으나 반드시 教會다운 教會라고는 할 수 없다. 출석통계나 짜임새있는 프로그램보다도 人間들을 하나님에게 접근시키고, 그들을 灵的으로 건강하게 하는 것이 하나님centered의 行政에서 더욱 중요하다.

하나님centered의 教會는 教會生活의 모든 領域에서 그리스도의 主權(Lordship)을 높이는 일을 계속 추구할 것이다. 그런 教會들은 社會의 어려운 문제를 대외적 체면이나 財政的結果를 생각하기보다는 그것이 기독교인디운 증거를 하는가에 관심을 둔다. 따라서 하나님centered의 教會는 모든 일에 있어서 하나님을 判斷의 尺度로서 생각하고 세상과 너무 同化되어 그것과 구별할 수 없이 될 유혹을 물리칠 것이다.

② 하나님centered의 行政은 聖經研究가 반드시 必要하다. 行政을 하는 사람의 주요 관심사의 하나는 모든 教人들로 하여금 그리스도교 信仰에 대한 분명한 理解를 갖도록 도와주는 일이다. 그것을 성취하는 방법은

教會에 따라 다를 수 있으나 牧師가 주도하는 聖經研究, 성경분반토의, 강단의 설교, 교회교육, 기도와 친교모임, 심방과 牧會. 그리고 平信徒의 證據와 奉仕를 위한 기회부여 등을 통해서 이루어질 수 있다. 이러한 것은 教會로 하여금 方向感覺을 갖게 할 것이다.

③ 하나님과의 산 人格的 關係를樹立하는 것이 必要하다. 기독교 信仰은 하나님에 대한 知識的 理解만 가지고 안된다. 하나님에게 自身을 맡기는 決斷과 그리스도를 救主로서 받아들이는 人間的 決斷이 隨伴되지 않으면 안된다. 教會行政이 하나님center의이 되기 위해서는 이 점이 중요하다. 教會는 여러가지 方法으로 이런 信仰的 決斷을 장려해야 할 것이다. 예를 들면 公的 禮拜와 私的 禮拜, 작은 친교집단의 活動, 계속적인 牧會와 相談, 宣教事業과 奉仕의 기회부여 등이다.

④ 教會의 本質을 검토하면서 하나님께서 教會를 부르신 것은 萬人을 위한 자기의 사랑때문이었음을 분명히 알게 되었다. 成肉身 (Incarnation)의 이유와 의미는 萬人을 위한 하나님의 사랑에서, 그리고 그들을 救援하기 위한 하나님의 然望에서 찾게 된다.⁵⁾ 다시 사신 그리스도께서 “온 세상 안으로” 자기 제자들을 보내셨다. 聖經은 이 점을 분명히 해 주고 있다. 즉, 教會는 世上에서 빠져나온 修道院에 같은 聖徒들이 되라고 부르신 것이 아니라, 나아가서 世上을 섬길 사람들의 親交共同體로서 부름을 받은 것이다. 그러므로 教會行政을 하는 사람은 教會라는 機關을 섬기는 것이 자기의 任務라고 생각해서는 안되고, 오히려 地域社會와 世上을 섬기도록 教會를 訓練하고 指導하는 일을 해야 한다.

(2) 教會行政은 人間指向의이어야 한다.

教會는 곧 하나님의 것이라는 것을 먼저 말했지만 그것은 同時에 人間을 위한 것이라는 사실도 인정할 必要가 있다.

教會의 本質에 관한 研究에서 하나님께서 教會를 세우신 目的是 人間들속에서, 그리고 人間을 통해서 세우셨음을 분명히 알게 되었다. 教會

5) 约翰福音 3장 16절.

生活의 모든 活動은 人間들로 하여금 하나님의 사랑을 理解하고 받아들 이게 하는데 그 意義가 있다. 하나님께서 인간이 되신 것은 자기 사랑의 本質과 깊이를 人間으로 하여금 의미있게 알도록 하기 위해서였다. 그것이 비록 稟자가의 길을 초래할 수 밖에 없음을 알고서도 그렇게 하신 것이다. 이제 人間이 教會의 주요 관심사라는 것을 충분히 이해하고도 남음이 있다. 그것은 人間이 하나님의 관심의 대상이기 때문만이 아니고, 바로 이 人間이 하나님의 사랑을 다른 사람에게 傳達하는 方便이기 때문이다.

人間指向의 教會行政에 있어서는 人間이 教會의 주요 관심사가 되어야 한다는 염연한 사실을 피할 수 없다. 여기서 人間과 그들의 요청이 教會行政의 기본자료가 되어야 한다는 것이다. 教會生活에 있어서 그 안에 있는 사람들에게 무슨 일이 일어났는가 하는 것이 가장 중요한 일이다. 여기에 教會生活의 모든 分野에 적용해야 할 尺度가 있다. 教會는 그 모든 活動의 목적이 “사람들에게 무슨 變化가 일어나느냐”하는 것이 주요 관심사가 되어야 한다. 이 판단의 표준은 禮拜, 說教, 教育, 프로그램, 教會인의 소집단활동, 심방과 牧會, 그리고 教會生活안에서의 모든 다른 경험 등에도 적용되어야 한다.

이러한 人間指向의 教會行政의 의미를 좀 더 설명하기 위해서는 教會生活의 실제 문제에 대한 그 적용을 언급해야 할 것이다.

① 教育프로그램과 活動은 분명한 이유를 안목에 두고 進行되어야 한다.

우선 프로그램이 사람들을 섬기기 위해서 있지, 사람이 프로그램을 위해서 있는 것이 아니라는 원칙을 분명히 알아 두어야 한다. 실제로 무슨 프로그램을 시작하든지 그 유일한 활기는 그것과 관련된 모든 사람들의 삶을 意義있게 하는데 있다.

오늘날 教會가 모든 問題에 대한 해답으로서 갖가지 프로그램을 시도 할 때 人間指向의 教會行政의 觀點에서 시작할 必要가 있다. 바쁘게만 몰아대는 것은 사람들에게 救贖의 經驗을 주지 못하고 만다. 프로그램을 추진한다고 해서 그것이 모든 사람들에게 명중하는 것은 아니다. 人

間指向的方法은 教會生活 중 組織的인 프로그램에 必要한 깊은 次元을 더해 주는 것이다.

② 人間指向의 方法은 福音을 傳達하는 方便으로서의 人間關係性의 중요성을 강조한다. 사랑의 福音은 사람과 사람의 직접적인 관계를 통해서 가장 잘 전달될 수 있다. 그리스도의 成肉身이 이 원리를 가장 잘 뒷받침해 주고 있다. 사랑은 人間이 그것을 體驗하게 될 때만 의미를 지니게 되고, 그 의미는 對人關係를 통해서 가장 効果的으로 전달되고 있다.

이것은 教會行政을 위해서 대단히 중요한 示唆를 해주고 있다. 牧師 자신이 어떤 人間이나 하는 것이 그가 기능적으로 하는 일이나, 입으로 하는 말보다 더 중요하다. 牧師는 자기의 對人關係안에서 福音의 意味를 傳道하고 있다. 개인적 상담, 각부모임, 강단에서의 설교와 사회적 접촉, 그리고 어느 모임에서 사회적으로 일을 하게 될 때마다 그는 이런 일을 통해서 福音을 傳達하는 일을 하는 것이다. 牧師로서의 역할이 아닌 社會的, 個人的 接觸에 있어서도 마찬가지이다.

福音이 가장 잘 傳達되는 것이 人間關係를 통해서 이루어진다는 점에서 볼 때 社會生活에 있어서 平信徒의 參與는 教會行政을 위한 革命的概念이 아닐 수 없다.

③ 人間指向의이라는 概念은 教會生活에 있어서 牧會와 對人關係가 얼마나 중요한지를 말해주고 있다.

牧會生活에 있어서 牧師가 일대 일로 사람들과 만난다는 것은 아주 중요한 기회다. 이것은 기독교 사랑에 대한意義 있는 해석과 가까운 人間關係를 통한 그 이해를 위해서 다른데서 찾아보기 힘든 기회이다. 여기서 “인간관계의 言語”가 기독교 복음의 의미에 대해서 큰 소리로 말해주고 있고, 분명한 의사를 전달해 주고 있다. 좋은 의미에서의 教會의 宣教와 傳道도 牧會로 다져진 人間關係를 통해서 잘 되어질 수 있다.

④ 소집단의 모임을 救贖의인 기회로 생각해야 한다. 이 점에서 教會生活을 하는데 平信徒들간의 人間의인 關係가 얼마나 중요한가를 강조해 두고 싶다. 行政을 하는 사람은 항상 자기 교인들이 教會안에 있는 여러

모임에 참여하는 가운데 어떤 일이 일어나고 있는지를 알고 있어야 한다.

이런 모임에서 서로 만나는 것이 人間의으로 成長할 수 있고, 그들의 信仰도 敦篤하게 해주는 것이다. 현명한 行政家는 人間指向의인 行政을 하기 위해서는 教會의 프로그램과 집단활동에 있어서 教人們 사이에서 일어나는 個人的變化에 지대한 關心을 가져야 한다.

第3章 効率的인 教會組織管理

効率的인 教會組織管理를 위해서는 우선 教會行政의 効率化가 先行되어야 한다. 教會行政의 効率化는 教會成長과 密接한 關聯이 있으므로 教會成長의 沢害要素를 分析한 後에 効率的인 行政의 방안을 제시하고 原則을 著述한 후 教會組織의 効率的 management를 위해 서술하려고 한다.

第1節 教會行政의 効率化

1. 教會成長의 沢害要素

教會를 成長시키려면 먼저 教會成長을 沢害하는 原因을 철저하게 分析, 紛明하고 教會의 構造的, 體質的 病理現象을 잘 診斷해야만 한다.

미국 教會의 경우 決信者 가운데 약 50%가 教會를 등지는 것으로 나타났다. 한국의 경우도 밀기로 작성한 사람들의 상당한 比率이 教會를 이탈하고 있다. 教會가 既存教人們을 상실하는 원인은 무엇인가?

첫째, 밀기로 작성하고 教會에 나오는 信者에게 확실한 灵的 決斷을 주지 못할 때 教會에 대한 紐帶를 끊게 된다. 먼저 확고한 灵的 決斷을 할 수 있도록 한다.

둘째, 決信 후 教會에서 그 사람에게 계속적인 관심을 보여주지 않기 때문이다. 決信 후 지속적인 灵的 育成을 계획화할 때 그는 여러가지 葛藤을 갖고 이탈하기 쉽다.

세째, 教會奉仕에 參與하게 하는데 失敗할 때 決信者는 教會에 紐帶를 끊게 된다. 그에게 소속감과 認定感, 안전감을 주어야 한다. 教會에

나와서 소외감을 갖도록 하는 것은 禁物이다. 특히 社會生活에서 스스로 소외감을 느끼는 사람일수록 教會에서 이를 극복할 수 있는 소속감을 주어야 한다. 教會의 어느 기관에든 소속시켜서 일을 할 수 있도록 해야한다. 그 다음 인간은 누구나 남에게 인정을 받고 싶어한다. 따라서 教會는 새로 나오는 信者들을 남과 연결시켜 주는 作業을 해야한다. 예를 들면, 어느 부유한 가정주부가 教會에 나왔을 경우 어떤 가난한 교인을 도와주도록 연결시켜 준다. 그는 도움을 받는 사람들과 주위 교인들로부터 감사하다는 표시의 反應에 접한다. 그는 經濟的으로 넉넉하지만 집에만 있는 주부이기에 인정을 받아 볼 기회가 없었는데 이같은 행위로 말미암아 흐뭇한 認定感을 맛보게 된다. 즉 새로운 가치를 발견하고 보람을 찾게 된다. 이밖에도 인간은 누구나 實存的不安을 갖고 있기 때문에 하나님안에서 安全感을 찾게 해주어야 한다.

네째, 만족한 人間關係와 親交에 失敗할 때이다. 教會는 禮拜만으로 부족하다. 반드시 코이노니아 즉, 親交對話, 때로는 축제 등이 있어야 한다.

다섯째, 身分에 적응하지 못할 때이다. 教會에 고위층의 사람만 나오면 그렇지 못한 사람은 못나온다. 링크코트, 다이아반자, 루비목걸이 등을 주렁주렁 걸치고 나와서 세익스피어가 어떻고, 나이체가 어떻다고 하면서 줄줄이 영어단어가 튀어나오는 대화를 한다면 그렇지 못한 사람은 안 나오기 마련이다. 教會에서는 커절이도 떨어지고, 링크코트도 벗겨지고 身分의 隔差가 나타나지 않도록 해야 한다.⁶⁾

2. 効率的인 教會行政의 運營方案

(1) 個體教會組織의 가장 좋은 方法은 教會의 目的을 가장 홀륭히 달성하기 위한 것이라는 原理에 기초해야 한다. 이것은 때때로 전통에 거스릴 때도 있고, 그것을 追從할 때도 있다. 또한 어떤 나라에서는 정당

한 方法이 다른 나라의 경우 그렇지 않는 경우가 있고, 어떤 시대에는 협용되었던 方法이 다른 시대에 부적당한 때가 있다. 이것은 土質的, 政治的, 經濟的, 文化的 背景에서도 차이를 일으킨다.

(2) 最善의 教會行政은 教會프로그램이 그 추구하는 바 目的에 도달할 수 있는 가장 効果的이고 이용가치있는 技巧(Techniques)를 요구한다. 기독교의 진리를 전달하는 方法은 現代的 方法을 이용하도록 한다.⁷⁾

(3) 最善의 教會行政은 教會建物의 効果的 建築에도 依存된다. 現代 教會의 건물은 莊嚴美에 그치지 않고 禮拜의 効果와 教會의 프로그램에 유효하고, 機能的이라야 한다.

(4) 最善의 教會行政은 平信徒의 指導力を 活用한다. 教會의 組織이 면밀히 구성되어 完成된 후에는 모든 信者들을 그 재능대로 적절히 교회프로그램에 奉仕하게 해야한다. 특히 人物을 선출하는데 聖經的 原理⁸⁾에 입각하여야 하고, 金力, 學閥, 權力이 우선되는 것은 매우 危險하다.

(5) 最善의 教會行政은 財政과 함께 사람을 얻는 것이다. 청지기 職分의 훈련과 捐補精神을 確立시켜 信者の 마음에 奉獻的 義務感을 심어주는 것은 크게 중요하다. 그러나 財政的 收支均衡이나 繁昌만이 教會行政의 効果는 아니다. 教會行政은 결과적으로 그 人間의 生命을 얻는 일이 目的인 것이다.

(6) 最善의 教會行政은 信者들이 教會奉仕를 통하여 자기들의 灵的 生命이 成長하여 가도록 하는데 목적이 있다. 收師는 信者들에게 항상 일을 주고, 그것을 特定人에게 말고 모든 信者들에게 널리 맡길 줄 알아야 한다. 한국교회는 義務를 分配하지 아니하고, 權利를 分配하다가 牧師들이 크게 쓴 잔을 마시는 경우가 있다. 義務의 實行은 사람을 빛나게 하고 權力의 行事는 사람을 썩게 한다.

(7) 最善의 教會行政은 사람을 教會에 모이게 하는 것이 아니라, 모든

6) 크리스챤 신문, 1983. 6. 18. 5면

7) 趙東慶, op.cit., pp. 158 - 159.

8) 디로데전서 3장 1절 - 13절.

信者들이 教會의 프로그램을 통하여 하나님의 일을 하게 하는데 있다.

(8) 最善의 教會行政은 民主的 進行方式을 따라야 한다. 計劃의 作成, 進行의 方法, 實行의 決定 등을 개개인이 모두 자기 일로 받아들이게 만들어야 한다.

(9) 最善의 教會行政은 모든 狀況에 적합할 수 있는 標本은 없다는 것을 認識하는 일이다. 예를 들면, 교회총회의 規則이 요구하는 바를 지키면서 個體教會의 특이한 형편을 고려해서 教會行政體係를 個體教會에 맞게 세워야 한다는 것이다.

(10) 最善의 教會行政은 最善의 執行者로서의 指導權을 찾는데서 기대할 수 있다. 이것은 프로그램과 信者위에 행해지는 힘이며 進行이다. 예를 들면 牧者는 聖經을 道具로, 議長은 議會規則을 道具로, 行政人은 事業의 프로그램과 會衆을 道具로 한다.

3. 行政 効率 原則

사이몬(Herbert Simon)은 「行政活動」(Administrative Behavior)에서 일반적으로 통용하고 있는 原則을 다음과 같이 서술했다.

(1) 行政의 効率은 集團사이의 業務를 專門化함으로써 增進된다. 行政의 効率은 統制를 목적으로 하여 目的, 過程, 構成員 혹은 場所 등에 따라서 業務를 分류시킴으로써 增進된다.

(2) 行政의 効率은 集團의 構成員을 權限의 階級組織으로 配定시킴으로써 增進된다.

(3) 行政의 効率은 統制權을 소수의 階級階層에 限定시킴으로써 增進된다.

우리가 教會行政의 効率 原則을 살펴면서 명심해야 할 것은 個體教會組織의 가장 좋은 方法은 教會의 目的을 잘 成就하는 것이다. 훌륭한 教會經營은 모든 狀況에 적합한 한 가지 類型은 없다는 것을 충분히 認識할 때 이루어진다. 즉 創造的 方法은 얼마든지 開發해 낼 수 있다는 것이다.

第2節 教會組織의 効率的 管理

教會行政組織은 앞에서 이미 언급한 바와 같이 牧師가 行政의 責任者가 되고, 당회와 제직회가 교인들의 權限을 委任받아 教會行政을 執行하되, 公동의회가 최고의 결기판이 되어 교회의 제반사항을 결정하고 執行하도록 되어 있다.

이러한 行政組織의 効率化를 위해서는 두뇌에 비유되는 牧師와 평신도 지도자의 역할이 중시되고, 몸체에 비유되는 각 기관의 効率的인 관리가 必要하다. 각 기관의 관리는 관리의 기본기능을 행하여야 하며, 이는 의사전달을 통해서 活動化되고, 그러한 活動의 전전성 여부는 각 기관의 분위기를 통해서 把握될 수 있다.

1. 管理의 基本機能

일반적으로 管理란 技術過程으로서 「인간과 물질 및 기계, 기구를 사용하여 부여된 業務, 또는 정해진 目的을 効率的으로 수행하는 技術過程」이라고 정의할 수 있다.

이러한 技術過程으로서의 管理의 基本機能을 살펴보면 학자간에 입각한 입장과 태도에 따라 다소 견해차가 있다.

애플레이(Lawrence A. Appley)는 “他人의 努力を 통하여 소정의 目的을 달성하는 수단이 管理이므로 적어도 2 가지 責任, 즉 計劃과 統制가 이에 따라야 한다”고 考察함으로써 관리의 기본적 기능을 「計劃과 統制」로 대별했다.

테어리(George R. Terry)는 관리의 기본적 기능을 計劃, 組織, 實踐(actuating), 및 統制의 4 가지로 區分하고 計劃과 組織을 「執行前 機能」이라고 하고, 實踐과 統制를 「執行 機能」이라고 불렀다.

美 國동공군(HEAF)이 採用하고 있는 監督者 訓練計劃은 管理의 機能을 ① 計劃(Planning) ② 組織(Organizing) ③ 命令(Commending) ④ 調整(Coordinating) ⑤ 統制(Controlling)의 항목으로 區分하고 있다.

2. 教會組織에 있어서의 意思傳達

(1) 意 義

意思傳達이란 廣義로는 象徵에 의한 情報, 생각, 감정 등을 전달하는 것을 의미하나,⁹⁾ 이와 같은 것을 전달하는 目標는 人間의 行動變化를 일으키는데 있다고 보겠으며, 이러한 變化의 전제가 되는 것이 決定이라고 보겠다. 따라서 意思傳達이란 人間의 決定의 전제가 되는 情報가 사람간에 전달되는 過程을 의미한다. 누구나 이러한 의미의 意思傳達을 받게되면 받기 전과 다른 決定行動을 하게 되며, 따라서 人間은 行動한다.

그러므로 管理에 있어서 基本的 機能이 人體에 있어서 물격을 형성한다고 하면 意思傳達은 흐르는 혈액과 같다고 할 수 있다. 왜냐하면 인체에 있어서 모든 部分에 혈액이 순환됨으로써 비로소 움직여지듯이 人間組織體도 이러한 성격의 意思傳達이 없이는 새로운 行動을 기대할 수 없기 때문이다.

특히 基督教에 있어서 意思傳達은 특이한 과정으로, 人間的 面과 灵的面을 가지고 있는데 이것은 사람의 모든 階層을 포함하고 있고 個人과 더불어 組織에 대한 牧會를 포함하고 있으므로 무척 어려운 活動이다. 즉, 이것은 複雜한 것인 까닭에 부가적인 活動과 희생을 必要로 한다.

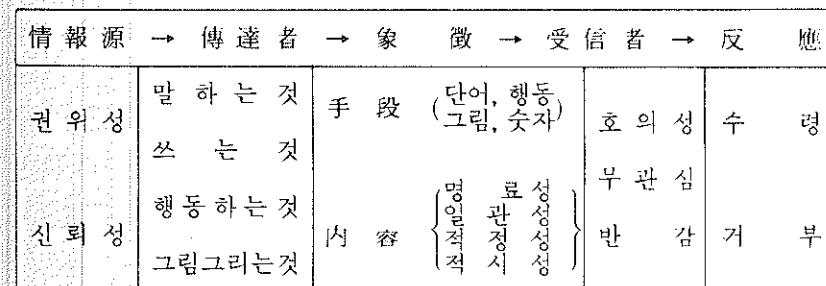
(2) 過 程

意思傳達이 이루어지는 過程을 우선 情報의 흐름에 따라 그려보면 〈표 2〉와 같이 된다.

〈표 2〉를 教會에서의 說教를 예로 들어 說明하면, 情報源은 行政責任者인 牧師가 參考하는 성경과 그와 많은 종류의 文獻, 集會, 등로 목사들간의 대화 등을 들 수 있고, 傳達者인 牧師는 이를 受信者인 教人們에게 象徵을 통해서 전달하는데 그의 手段인 說教, 시청작기재, 行動 등 여러 가지가 있겠으며, 이에 따라 받는 受信者의 反應 또한 여러 가지로

분류될 수 있을 것이다. 즉, 열심히 듣는가 하면 듣는척 마는척 하는 수가 있고 또는 스스로 평가하고 비판적인 태도를 갖고 듣는 수도 있을 것이다. 이러한 차이는 情報源, 傳達者의 能力, 傳達手段, 内容, 受信者의 能力, 價値觀 등에 따라서 달라지는 것으로 생각된다.

〈표 2〉 過程 圖



(3) 意思傳達의 原則

意思傳達의 内容이 傳達者가 의도한 대로 受信者에게 전달되려면 전술한 諸過程 하나하나가 내포하는 여러 요인에 좌우되므로 効果的 傳達을 위해 몇 가지 지켜야 할 原則를 약술하면 다음과 같다. ① 우선 전달되는 内容의 情報源이 權威가 있고 信賴性이 있어야 受信者가 전달된 内容을 쉽게 받아 들이게 된다. ② 傳達者가 전달하는 内容을 간결하고 精이하게 함과 동시에 앞뒤의 内容이 一貫性 있어야 하며, 또한 内容의 양이 적정하여야 하며 끝으로 適時性을 가져야 한다. ③ 傳達되는 手段은 여러 가지 있으나 말하는 것보다는 쓰는 것이 정확하고 行動과 그림으로 시청각을 겸용하는 것이 더욱 効果가 클 것이다. ④ 끝으로 受信者가 内容을 받아 들이는 태도가 가급적 好意性을 갖도록 하여야 하며, 무관심하거나 반감을 갖게 되면 受信이 될 수 없으며, 意思傳達의 効果 즉, 受信者에게 아무런 影響을 줄 수 없는 것이다.

(4) 意思傳達의 沮害要因

牧會者는 비교적 쉽게 자신과 會衆사이의 意思傳達에 방해를 받는데 이러한 意思傳達 障碍의 근본원인은 牧會者와 平信徒라는 二分法에 대한

9.) Bernard Berelson and Gary A. Steiner, Human Behavior, (New York, Harcourt, Brace and World, 1964,) p. 527.

것으로 牧會者는 자주 平信徒가 쓰는 言語를 사용하지 못하는데 있다. 그리고 個人的인 차이, 친근하지 않는 雾圍氣, 적당한 方向設定의 겹침 등이 주된 저해 요인이다.¹⁰⁾

그외 몇가지를 더 열거한다면 ① 絶對無誤의 態度는 意思傳達을 어렵게 하며 대화를 단절시킨다. 이러한 교의적인 태도를 지닌 사람은 종종 진리보다는 정복에 더 큰 관심을 가지고 있는 것처럼 여겨진다. ② 냉담하고 객관적이며 자기 자신의 감정을 나타내지 않는 意思傳達者는 사람들에게 의혹을 불러 일으켜 意思傳達에 있어서 그의 목적이 사람을 교묘히 다루고 조종하는 것이 아닌가 하고 의혹을 품게 할 수 있다. 이러한 일이 일어날 경우 意思傳達은 파괴되고 만다. ③ 權限의 모호함은 意思傳達을 방해한다. 사람들은 權限의 범위가 어디까지인가 알아야 하고, 그들은 명확하고 한정된 작업에 대한 설명을 들을 權利를 가지고 있다.

(5) 意思傳達의 向上方法

意思傳達(Communication)이라는 말은 라틴어의 *Communis*에서 온 것으로 “共有”를 의미한다. 사람들이 意思傳達을 할 때 다른 사람과 共通性을 찾으려고 노력한다.

教會에서의 意思傳達이라고 할 때 그것은 相互接觸을 가지며 서로 격려하고 反應을 받아들이는 것을 말하는데 牧師와 教人, 教人과 教人 사이의 意思傳達은 크게 2 가지, 즉 關係性과 情報로 요약할 수 있다.

첫째로 關係性을 살펴보면, 우선 좋은 人間關係의 유지가 항상 必要한 것으로 훌륭한 意思傳達을 위해서 2 가지 기본요소가 있다.¹¹⁾ ① 結果中心的이기 보다는 人間中心的 態度 ② 말에 있어서와 같이 그 사실에 있어서開放的인 政策을 유지해 나가는 것이다. 牧師는 그의 會衆들이 어떻게 생각하고 있으며 어떻게 느끼고 있는가 하는 것을 알고 있어야 함으로 상호 意思傳達은 꼭 유지되어야 한다.

10) Lloyd Perry, 목회자와 행정(Getting the Church on Target), p. 85.

11) Ibid., p. 84. 김영백 訳, (서울:보이스사, 1980),

둘째로 情報, 즉 메세지와 教會의 内外狀況 등을 살펴보면 우선 가까운 장래의 狀況에 민감하여야 한다. 牧師는 접근방법과 態度를 끝까지 사숙하고하여야 하며, 牧師 자신을 會衆들의 관점에서 보아야 한다. 메세지를 받아들이는 사람에게 친절하고 자연스런 態度로 접근해야 한다. 그리고 牧會者들은 말하는 것과 마찬가지로 듣는데 대한 자신의 責任性을 인식하여야 한다. 다른 사람의 말을 듣고자 하는 열망은 듣는 태도를 조정해 주며, 듣고자 하는 바는 실제로 듣은 것에 影響을 끼친다.

協同作業에 있어서 根本的인 것은 意思傳達의 어원에서와 같이 共有된 目的과 共有된 知識이다. 組織의 성공은 적어도 부분적으로 그 意思傳達의 質에 달려있다. 意思傳達은 協同의 기본요소로서 意思傳達을 위한 체계화된 통로가 있어야만 하는데 만약 그렇지 않을 경우에는 個人主義가 共同作業을 대신하고, 풍문이 事實을 대신하게 될 것이다. 대부분의 經營問題點에는 빈약한 意思傳達이 개입되어 있다.

3. 教會組織의 雾圍氣(風潮)

管理의 基本機能이 人體의 골격에 비유되고, 意思傳達이 혈액에 비유되어 진다면 教會組織의 雾圍氣는 人體의 피부 혹은 살이라고 할 수 있다. 왜냐하면 사람의 건강이 피부 혹은 살의 건강에서 확연하게 드러나듯이 教會組織의 雾圍氣가 어떠한가에 따라 그 教會組織의 건강여부가 보다 명확하게 파악되기 때문이다.

教會組織의 雾圍氣에는 여섯가지 面으로 나누어 볼 수 있는데 構造, 責任, 危險, 組織基準, 補償과 支援, 우호적인 팀정신 등이 있는데 組織構造는 構成員과 狀況에 어울려야 하며, 義務와 그것을 수행하는 사람들에게 똑같은 주의를 기울여야만 한다.

에드가 사인(Edgar Schein)은 「組織心理學」(Organizational Psychology)에서 組織의 전전함에 대한 4 가지 판단기준을 제시하였다.

첫째는 適應性으로, 問題를 해결하는 能力과 變化하는 환경의 요구에 유연하게 對應하는 能力이 이에 포함된다.

둘째는 主體性으로, 構成員들은 그들의 目標의 本質을 알고 있어야 한

다.

세째는 실제를 試驗하는 能力으로, 組織의 정황을 발견하고 정확하게 해석할 수 있는 能力이 있어야 한다.

네째는 各 部分들이 전체의 目的에 어긋나게 活動하지 않도록 하기 위한 총체적인 組織 산하의 各 部分들의 統合이다.

킬린스키 (Kilinski) 와 워포드 (Wofford) 는 렌시스 리커트 (Rensis Likert) 의 「경영의 새 유형」 (New Patterns of Management) 을 인용하여 “組織에 構成員의 參與와 關心이 낮을 때, 그 組織은 非效率的이 된다”고 말하였는데, 非效率性의 또 다른 原因은 規模가 크고 公식적인 일 반 회합, 指導者와 構成員 사이에 솔직하고 개인적인 相互作用의 결핍, 構成員 相互間의 개인적 친밀성의 결핍으로 상호작용의 따뜻함과 개방성을 축소시키는 것 등이 있다.¹²⁾

教會는 위의 4 가지 基準과 상술한 바와 같이 많은 問題點을 안고 있으며, 이러한 基準에 입각하여 教會의 건강을 체크해 볼 必要가 있다.

第 3 節 牧師의 리더쉽

현대사회의 廣範圍하고 複雜한 組織生活 때문에 牧師 個人은 指導者로서 뛰어난 能力を 가진 자일 수 있으나, 組織을 効率的으로 이끌어 나감에 있어서 한 사람의 指導者만으로는 어렵다. 즉 어떠한 決定을 내리고 그것을 수행하는 데는 더 넓은 지지기반이 있어야 한다. 따라서 이 節에서는 牧師의 리더쉽과 아울러 지지기반으로서 平信徒 指導者の 리더쉽을 함께 고찰해보자 한다.

1. 牧師의 리더쉽

人間의 本性 (Human Nature) 을 바로 이해한다는 것은 効果的인 목회사역의 기초라고 할 수 있다. 때때로 非效果的인 牧會의 원인은 일반적으로

人間本性 혹은 個人의 特性에 대한 이해의 부족에서 오는 경우가 많다. 어떤 牧師는 神學에 대하여 다른 牧師보다 뛰어난 지식을 가지고 있지만 그가 맡고 있는 사람의 심리 (Psychology) 를 바로 이해하지 못하고 있다. 즉, 神 (God) 에 대해서는 정통하지만 人間의 문제들 (Human Problems)에 대하여 아는 것이 적다. 効果的인 牧會는 이 2 가지, 즉 神과 人間 (Both God and Man) 에 대해 모두 정통해야 한다.¹³⁾ 따라서 一般的 指導者로서의 牧師, 牧會를 위한 하나님의 代理人로서의 牧師로 나누어 살피고자 한다.

(1) 一般的 指導者로서의 牧師

A. 牧師의 教會行政上의 位置

牧師는 개체교회의 行政上 首班 (Head of the Local Church) 이며, 최고 최대의 存在 (The big "I") 이다. 그러므로 최고의 위치에 앉은 사람으로서의 指導力이 필수조건이 되고, 會衆을 따라 오게 하는 강한 인력이 있어야 한다. 뿐만 아니라 牧師는 ① 자기가 일하는 教派의 組織原理와 行政原則을 바로 이해하고 있어야 하며 ② 해마다 자기 教派의 교리적 주장과 組織의 根本原理와 새로운 결정 등을 연구하기 위해 특별한 독서에 힘써야 하고 ③ 자기 교회 신자들에게 그들이 소속한 教派의 組織을 합리적으로 說明하고 이를 적용할 能力이 있어야 한다. 이러한 자기 教派를 위한 충실한 奉仕는 동료와 선진들의 협조와 보호를 받게 되어 개체 교회 안정의 외과를 견고히 하는 좋은 결과가 된다.

B. 牧師의 基本資格

어떤 확실한 수준에 도달한 사람이 教會를 効果的으로 組織하고, 教會의 일을 잘 할 수 있으므로 職責이나 職能보다 우선 資格에 역점을 두어야함을 고려해 볼 때 다음 4 가지로 서술할 수가 있다.

- ① 교회발전의 기회를 신속히 포착할 수 있는 수완과 能力 ② 모

12) Rensis Likert, New Patterns of management, (New York : McGraw-Hill), 1961, pp. 140 - 161.

13) 趙東義, op.cit., p. 137.

든 신자가 교회의 奉仕를 위하여 자기에게 분담된 의무를 받아 순종하도록 할 수 있는 能力과 수완 ③ 신자들간에 일어나는 個人的不安의 상태를 이해하고 해결할 수 있는 能力 ④ 언제나 확신에 넘쳐 어떠한 난관에도 낙관적이어야 하며, 신자간의 倫理가 保存되기 어려운 형편에서도 그것을 해결할 수 있는 能力を 갖추어야 할 것이다.

指導者로서 이러한 기본자격을 갖춘 牧師는 아울러 執行者로서 아래의 기본자세를 잊지 않아야 한다.

① 항상 會衆을 좋아하며 그들과 유리되어서는 안되며 ② 會衆 또는 신자들에게 일을 맡길줄 알아야 한다. 즉, 義務의 分配와 權利의 이양을 적절히 할 줄 알아야 한다. ③ 會衆의 관심과 能力を 분별하여 그들이 가치있다고 생각하는 일을 맡김으로써 가장 效果的인 성과를 거둘 수 있어야 한다. 한 사람에게 많은 직책을 맡기는 것은 좋지 않다. 그것은 맡은 자에게 교만한 마음과 불순종의 오만한 마음을 일으키고 다른 신자들에게는 교회 일에 무관심한 습성을 만든다. 그리고 會衆에게 경히 여김을 받는 사람에게 중한 직책을 맡기고, 존경받고 能力있는 사람에게 등한시하게 되면 신자들은 教會의 尊嚴性을 인정하지 않을 것이다.

C. 指導霧圍氣의 조성

따뜻한 協同霧圍氣의 조성은 指導者의 주요 기능중의 하나로, 지도자는 集團構成員들 사이에서와 集團과 指導者 사이에 公正적인 相互人間關係가 형성될 수 있는 환경을 조성하는 책임을 갖는다.

리커트(Rensis Likert)는 경영의 새 유형(New Patterns for Management)에서 效率的인 管理를 명확히 하는데 필요한 5 가지 조건을 제시하였다.

① 組織全體의 雾圍氣와 監督者의 행동은 構成員 편에서 볼 때 構成員의 人格을 존중하고 그 가치를 지지하는 것이어야 하며 ② 각 構成員은 集團에 대한 성실감과 效果的인 상호 활동감을 느껴야 하고 ③ 監督者는 集團의 目標에 대하여 영향력 있는 열심을 가져야 하며 ④ 그는 問題를 충분하고 적절하게 다루거나 기술적인 지식이 필요한 경우 그것을

활용할 수 있게 하여야 하고 ⑤ 지도자는 자신의 상급자와 좋은 관계를 유지하고, 그 상급자로부터 얻은 情報를 자신이 일하고 있는 集團에 알려주어야 한다.

겐겔(Kenneth Gangel)은 따뜻한 協同을 수립하기 위한 原則이기도 한 지도자의 9 가지 기능을 다음과 같이 제시하였다.

- ① 사람의 요구를 이해하는 것
- ② 듣는 방법과 그 시기를 아는 것
- ③ 사람들을 도와주는 個人的인 政策을 채용하는 것
- ④ 책임전가를 하지 않는 것
- ⑤ 사람을 교묘히 다루지 않는 것
- ⑥ 사람들이 어떻게 느끼는가에 대해 진정으로 주의를 느끼는 것
- ⑦ 수행되지 않을 줄 미리 알고 있는 規則을 정하지 않는 것
- ⑧ 集團構成員을 공공연하게 칭찬하거나 책망하지 않는 것
- ⑨ 가장 극단적인 경우에 있어서만 처벌을 사용하는 것.

(2) 牧會를 위한 하나님의 代理者로서의 牧師

A. 牧會者의 基本的 資格

牧會者라는 말의 의미는 영어의 Pastor이며, 이는 목동의 회립어 포이멘(*ποιμῆν*)을 라틴어에서 번역한 말에서 유래된 것이라 한다. 헬라어 포임네(*ποιμῆν*)는 羊을, 포임니온(*ποιμηνῶν*)은 羊떼를, 그리고 포어마노(*ποιμενῶν*)는 牧이다. 떼를 돌보다, 羊을 치키다를 각각 의미 한다.¹⁴⁾

教會에서 指導者를 牧師, 牧會者라 하는 것은 신자들에 대한 일반적인 명칭이 “羊들”이기 때문이다. 羊은 무지하고 순량하며 한시도 빠짐없이 목자의 보호를 필요로 한다. 教會를 담임하는 것은 곧 주님의 羊떼를 돌보는 일을 말한다.¹⁵⁾ 그러므로 유능한 목회자는 羊을 잘 먹이고, 잘 번성케 하는 목자이다. 羊을 번성케 하는 목자가 教會를 성장시킨다.

이러한 牧會者의 기본적 자격을考察하면 다음과 같다.

14) J. C. Thiessen, *Pastoring the Smaller Church*, 김만풍역, 종교교회사론, (서울: 아가페출판사), 1977. p. 21.

① 리더쉽이 있어야 한다.

牧會者의 리더쉽은 教會에 대한 책임이며, 중요사항에 대한 결정을 신속하고 줄기롭게 처리하고, 큰 확신과 신념을 가지고 처리할 수 있는 대범한 능력이며, 능률적이고 평화롭게 교회를 이끌어 나갈 組織의 運營能力이다.

우리 나라에 잘 알려져 있는 美國캘리포니아주 오렌지 카운티에 소재한 가든-그로브 커뮤니티 教會(Garden Grove Community Church)에 서무하는 술러목사(Robert H. Schuler)는 목회자의 리더쉽에 대하여 “정력적이고 진취적이며, 적극적이고 영감을 주는 리더쉽을 대신할 만한 것은 없습니다. 거의 예외없이 성공을 하지 못했다는 것은 効果的인 리더쉽이 부족했다는 말입니다. 그 반대로 마찬가지입니다. 크게 성공한 것은 위대한 리더쉽의 결과입니다.”라고 했다.¹⁶⁾

指導者의 리더쉽 개발문제에 대하여 술러 목사는 “리더쉽은 教會成長의 열쇠다. 만일 21세기에 있어서 教會가 밀지 않는 세상사람들에게 効果的으로 전도하는 일에 진정으로 성공하기를 원한다면, 우리는 정력적이고 진취적이며, 영감을 주는 指導者를 개발해야 합니다.”라고 했다.¹⁷⁾

② 召命者이어야 한다.

召命은 어떤 특수한 任務, 職分, 職業에로의 소환이다. 그것은 우리가 하나님 말씀을 전파하라는 하나님의 命令과 그 일에 관계되는 다른 임무를 부여받았다는 内的 確信을 의미한다.¹⁸⁾ 牧會者의 召命은 그의 어떤 人間의 要素인 知識이나 재능이나 노력보다도 선행하는 것이다. 성능이 우수한 연장은 많은 일을 하게 하고, 연장을 쓰는 사람의 힘을 떨어 줄 것이다. 유능한 목회자는 하나님의 손에 사용되어지는 사람이며, 교

회는 이런 牧會者를 통해서 성장한다.

③ 資格을 구비한 牧會者이어야 한다.

존C. 디션 목사는 牧師의 資格을 3분하여 논하였다. ① 自然的 資格(牧會者의 인간 본성에 속하는 자격) : 정신의 안정감, 동정심, 관심성, 조화성, 책임성, 근면, 소망적 자세등 ② 教育的 資格 : 공인된 정규 성서 교육과정, 일반대학과정, 정규 신학과정 수료자 ③ 灵的 資格 : 신실한 성도, 중생한 자, 성령충만한 자, 영적인 체험을 한 자¹⁹⁾.

아담스(J. E. Adams)도 이와 비슷하게 분류하여 ④ 教育的, 知的 資格 ⑤ 身體的 資格으로 나누고 이 2 가지에 灵的인 面이 포함되어야 한다고 하였다.²⁰⁾

参考로 한경직 목사의 성공(주관적 입장에서)의 비결을 살펴본다면 ① 人格의 감화력 ② 說教의 灵的 感化力 ③ 온유, 겸손의 德, ④ 사랑의 實踐 ⑤ 忍耐와 問題解決²¹⁾

B. 牧會者의 職能

牧師는 根本的으로 “상한 영혼의 치료”에 그 사명이 집중되고 있다. 이것을 달성하기 위하여 牧師는 4 가지 職能(function)을 행하여야 한다.

① 祭司長的 職能(Priestly function)

하나님의 선택받은 백성들의 거룩함을 유지하고, 죄를 지었으면 회개 시켜 하나님의 백성의 대열에 다시 참여케하는 기능을 牧師가 해야 한다. 예배는 그 한 가지 手段이 될 것이다.

② 豫言者的 職能(Prophetic function)

성경에 의거하여 앞날에 대한 先見의 說明의 역할을 하는 것으로 說教를 통하여 이를 수행한다.

15) Ibid., pp. 21-22.

16) Robert H. Schuller, Your church has real possibilities, 조문경역, 성공적인 목회의 비결, (서울: 보이스사), 1979. p. 81.

17) Ibid., p. 86.

18) John C. Thiessen, op. cit., p. 23.

19) Ibid., pp. 31-43.

20) Jay E. Adams, The Pastoral Life, 정심지역, 성공적인 목회사역, (서울: 기독교 문서선교회), 1979, pp. 29-35.

21) 이동섭, 한경직 목사의 목회론, 월간목회, 1978년 4월 부록, (서울: 월간 목회사), 1978. pp. 97-104.

③ 牧者的職能 (Pastoral function)

양과 같은 성도들을 배양 (Cultivation) 보존과 관리 (Conservation) 그리고 임무의 수행 (Commitment)을 하도록 하는 기능을 해야 할 것이다.

④ 王的職能 (Administrative function)

목회자가 그리스도의 대사의 자격으로 일함에 있어 지도력과 관리와 집행의 능력이 필수의 자격조건이 된다.

2. 平信徒指導者의 리더쉽

平信徒의指導力은 教會의生存과成長에 있어서 결정적인 요소이다. 기독교 교회사에 있어서 가장 활기가 찼던 시기들은平信徒들이 기독교 신앙을 전도하는 그들의 책임을 인식하고 그 책임을 다하려고 노력하였던 시기들이다.

교회는 세상의 소금이어야 하는데, 교회는 평신도들이 민첩하고 감동적인 때만이 그 기능을 완수할 수 있는 것으로 평신도들이 證人으로서 그들의 기능을 다하지 않는 한 우리 社會의 광활한 분야들이 황폐하게 될 것이다. 평신도는 오늘날 개신교 교회의 가장 개발되지 않은 자원이라고 말하여 오고 있는데平信徒들은 교회 안에서 서로 親交하며 섬기고 구속적 공동체가 되도록 교회를 강화시켜야 세상속에 기독교의 영향을 끼칠 수 있었다. 初代教會가 냉담한 세상에 영향을 끼칠 수 있었던 중요한 이유중의 하나는 새로운 개신자가 자신이 받은 바 헤아릴 수 없는 귀중한 축복을 그의 친구와 친지 사이에 널리 퍼뜨리는 것이 그의 가장 신성한義務가 되었다는 사실이다.

(1) 平信徒와 教會

平信徒 (layman)라는 말은 로마의 클레멘트 (Clement)가 처음 사용한 말로써 그는 A.D. 95년경에 쓴 편지에 “平信徒 (聖職者에 대하여)는 평신도의 規則에 의해 매어져 있다.”고 기록하였는데, 그는 편지에서 평신도가 교회의 사업과 생활에 전적으로 참여하고 있었다는 것을 암시하였다.²²⁾

22) Lloyd Perry, op. cit., pp. 175-176.

그러나 現代教會에 있어서 많은 平信徒들이 교회에 대하여 종종 환멸과 불만을 느끼며 방황하는데 그 까닭은 단순히 교회의 유지와 생존에 급급해 하는 듯이 보이는 교회에 어떻게 생기있게 參與할지 모르기 때문이다. 평신도 사이에 教會의 員이 된다는 것이 무엇을 의미하는가에 대한 엄청나게 널리 퍼져있는 오해가 있는데, 많은 사람들이 教會를 小數의 사람들이 말하고 많은 사람들이 듣는 社會로 여기며, 또 어떤 사람들은 그 대부분의 사람들이 듣고 재정적 기부를 하는 반면에 小數의 사람들이 말하고 활동하는 社會라는 인상을 가지고 있다. 그리고 牧師 中心의 概念은 교회들로 하여금 그들 교회의 성공이나 실패의 열쇠가 牧師에게 있다는 느낌을 갖게 하고 있다. 그러나 牧師를 작은 王으로 보는 것은 教人들의 知性과 信仰에 대한 모독으로써, 그것은 활동적이 되고자 하는 교회내의 사람들과 集團들에게 끊임없는 좌절을 가져다 주며 그들은 교회가 牧師에 의해 통치되며 재능은 필요하지도 않고 요구되지도 않는다는 것을 느끼게 된다.

이러한 오해는 平信徒들로 하여금 無活動하게 하는 데에는 3 가지 기본적 이유가 있는 바, 첫째는 그가 教會가 무엇이며 교회 안에서 그의役割이 무엇이며 교회의 기능이 무엇인가를 이해하고 있지 않다는 것이며, 둘째는 그가 劣等感으로 범민한다는 것이며, 세째는 그가 결코 진정한 도전을 받아보지 못하였다는 것이다.

그 외에도 교회 내의 平信徒의 參與를 막는 다른 요소들이 있는데 그 것들은 다음과 같다.

① 牧師는 平信徒 사이의 명확한 구분이 平信徒로 하여금 목사가 교회의 업무를 떠맡도록 한다.

② 교회가 아동기와 장년기 사이의 과도기에 많은 사람들을 잃어버리고 말아서 교회가 이용할 수 있는 사람의 수가 원래 필요한 수에 미치지 못한다.

③ 해가 거듭함에 따라 교회가 무감각하며 그 생명력과 세계를 정복하는 힘을 상실해 간다는 인상을 주는데, 이것은 사람들을 끌기보다

는 오히려 그들을 체념시킨다.

④ 교회 프로그램과 생활의 외적인 하찮음이 실재적인 문제를 다루는데 익숙한 사람들에게 짐증을 느끼게 한다.

⑤ 대부분의 교회에 있어서 여성 신자와 여성 업무자가 많다는 것이 남자들로 하여금 不安全感을 느끼게 한다.

⑥ 교회에 의하여 수행되었던 많은 헌신들이 이제는 공동체 기관으로 양도되어짐에 따라 이러한 것은 사람들로 하여금 교회가 그 유용성을 상실해 가고 있다는 느낌을 가지게 한다.²³⁾

이상과 같은 狀況과 平信徒들의 無活動의 원인을 알았으니 평신도들이 活動해야 하는 세 가지 차원을 제시해 보고자 한다. 즉, 교회 안에서 상호간에 살려주는 教役에 종사하는 것, 기독교 공동체로서 교회의 증거를 강화하는 것, 직접적 및 개인적 생활을 통해서 세계에 크리스챤의 영향을 미치는 것이다. 좀 더 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 平信徒는 教會의 親交 속에서 서로를 섬겨야 한다. 교인들은 심방을 통하여 상호 관심을 가지게 되고 친교의 계기가 되어 서로의 삶을 중요롭게 한다. 또한 교회의 어떤 일에 함께 헌신함으로서 서로의 인간관계가 강화되며, 성도간의 성경공부는 서로 効果的 헌신의 方法을 발견하게 한다. 이는 목사가 설교를 통해서도 할 수 있으나 각 성도들 개인에게 절대적 요구를 충족시켜 줄 수 없으므로 여기에 평신도의 相互教役의 必要性이 있는 것이다.

둘째, 平信徒의 헌신은 教會가 救贖의 基督教 共同體가 되도록 強化되어야 한다. 教會라는 기관은 社會에서 완수해야 할 教役의 使命을 가지고 있다. 그렇게 하려면 교회는 강하고 능률적인 기관이 되어야 한다. 물론 기관으로서 자체를 생각하는 관심이 치명적인 유혹이 되겠지만 강력한 機能的 教會(전진한 의미에서)만이 사회에서 진정한 救贖의 共同體가 될 수 있다. 따라서 교회의 사업과 생활에서 평신도의 參與가 폭

넓게 이루어져야 함은 자명한 이치다.

세째, 教會는 平信徒들의 職場生活과 個人生活을 통해서 기독교인의 影響을 세계에 미치도록 그들을 내보내야 한다. 교회는 교회 자체를 위한 것이 아니고, 世上을 위해서 存在한다. 하나님이 세상을(교회가 아니고) 이처럼 사랑하사 그의 외아들을 주셨다.²⁴⁾

(2) 平信徒 指導者의 資格

교회의 평신도 지도자가 教會宣教와 目標를 이해하는 사람이 아니면, 교회의 진정한 목표와 목적은 달성될 수가 없다. 교회에서 자격있는 平信徒指導者들을 배치하는 것은 중요한 일로서 특히 그들의 信仰, 人格 및 能力이 다른 평신도들이 그들과 함께 일하도록 자극할 수 있는 사람들을 배치하는 것이 必要하다. 교회의 과업은 크기 때문에 지도자마다 그의 집단의 프로그램과 활동을 수행하기 위하여 많은 다른 평신도들의 실제적인 도움을 받을 수 있게 동원할 수 있는 능력이 필요하다. 그러므로 가장 유능한 平信徒指導者를 발견하고 활용하는 문제는 모든 행정가의 근본적인 관심사가 되어야 한다. 이러한 문제는 공천위원회를 구성하여 교회의 지도자로 헌신할 평신도를 선택할 뿐만 아니고, 그들이 수행해야 할 실제적인 業務까지도 결정하는 것이 좋은 方法이라고 생각된다. 이러한 平信徒指導者가 갖추어야 할 자질을 몇 가지 열거하면 다음과 같다.

예수 그리스도에 대한 개인적인 헌신, 교회에 대한 사랑, 사람들에 대한 진정한 사랑, 기독교 신앙의 이해 속에서 성장하려는 욕구와 능력, 인간관계 속에서 성장하려는 욕구와 능력, 다른 사람과 함께 일할 수 있는 능력, 교회 출석을 포함한 기독교 습관과 이상을 가지고 사는 모범적인 일상생활, 사교성이 풍부하고 완숙한 성격의 소유자, 쉽게 좌절되지 않는 사람, 자기 신념에 대한 용감한 사람, 제안된 과제 계통에 재능을 가진 사람, 책임을 수락하고 이행할 의향을 가진 사람, 교회와 지역사회

23) Lloyd Perry, op. cit., pp. 178 - 184.

24) 요한복음 3장 16절.

에서 존경을 받는 사람.²⁵⁾

3. 牧師와 平信徒 指導者와의 關係

教會成長을 바라는 牧師는 平信徒의 動員과 組織을 통하여 福音證據의 全力化를 강력히 추진해야 할 것이다. 그러나 아무리 좋은 理論을 가지고 平信徒를 강력하고 치밀하게 세포조직 속에 소속시켜도 이 조직에 생동하는 힘을 일으키는 요인이 없으면 무용지물이 될 수 밖에 없다. 이러한 점에서 성공한 조용기 목사는 다음과 같이 주장한다.

(1) 平信徒 指導者 訓練을 위해서 年 4回 특별세미나를 가지는데, 이는 平信徒를 조직만 하고 그대로 방치하면 그 조직은 단서일에 무너지고 말기 때문에 세미나를 통해서 平信徒 指導者들이 알아야 할 기본적 신학, 전도학, 구역이론, 성령론 등 다방면의 강의를 한다고 한다. 그리고 매주 수요일 예배시 구역예배에 사용할 공과를 공부하여 구역예배지도에 지장이 없게 한다. 이렇게 함으로써 계속적으로 작은 牧師로서의 지속적인 향상을 가져올 때 그 조직은 生產的 組織이 된다.

(2) 平信徒 指導者들에게 끊임없는 격려가 필요하다. 그들은 어떤 법적 제약이나 보수를 받지 않고 사랑의 수고를 하기 때문에 이같은 奉仕를 계속할 수 있게 하기 위해 강력한 격려를 계속할 필요가 있다. 한 나무가 열매를 맺는데도 나무 둑어리가 맺는 것이 아니라 거기서 불은 가지들이 맺습니다. 그러나 둑어리는 가지를 불잡아 주어야 하며 수분과 양분을 계속 공급해 주어야 합니다.²⁶⁾

결론적으로 조용기 목사는 “나는 牧會生活의 最大의 時間과 努力を 말씀증거와 구역장(평신도 지도자) 훈련 및 격려에 투입하고 있읍니다. 그리고 이 구역(소집단)들을 통해서 매주마다 새로운 결신자들이 입교하는 열매를 맺고 있읍니다”라고 한다.

25) Based on Better Leaders for Your Church by Weldon Crossland (Nashville : Abingdon Press, 1955), p. 22.

26) 조용기, 성공적 교회성장 열쇠, (서울 : 영산문화사), 1977. pp. 123-125.

第 4 節 教會內의 創意的인 小集團 開發

1. 教會에서 小集團의 重要性

現代 教會가 灵的 更新을 해가고 있는 方法들 중의 하나는 小集團運動이다. 그것이 유일한 길이 아니고 많은 方法들 중의 하나이지만, 많은 교회들이 자기네의 小集團들이 전체 教會가 기독교인의 책임을 받아들이고, 시야를 넓히며, 전도하는 教會로서 成長하며 성공한 사례를 보고했다. 그렇기 때문에 현명한 行政家는 자기의 行政指導 原則의 하나로서 教會에 小集團의 創造的 機能을 제공하려고 노력해야 할 것이다.

보스톤 대학의 벤네(Kenneth Benne) 교수는 4 가지 기본적인 과업을 성취하기 위하여 小集團의 필요성을 제시하였다.²⁷⁾

(1) 問題解決

教會는 個人的, 組織的, 社會的 및 무엇보다도 福音的인 많은 次元에서 문제해결에 종사한다. 그리고 教會안의 小集團은 교회 전체가 당면하는 문제와 小集團 자체의 문제를 해결할 것이 있다. 만약에 소집단(face-to-face-group)이 문제해결에 공헌한다면 教會는 그런 자원을 유용하게 써야하고 효과적인 集團運營의 力學과 친숙하여야 할 것이다.

(2) 計劃하는 것

小集團은 計劃의 기초가 된다. 이는 教會나 集團의 計劃이 지도자나 일부 사람의 計劃이 아닌 가능한 많은 부류에 참여를 통한 계획 수립을 의미한다.

(3) 人間의 變化

教會의 存在意味가 人間의 變化라고 한다면 人格的 變化的 기본이 되는 小集團에 대해 教會는 많은 관심을 쏟아야 한다.

27) Kenneth Benne in a Lecture at Garrett Theological Seminary, September, 1956. Foundations for Purposeful Church Administration, Alvin. pp. 155-157에서 재인용.

(4) 個人的인 安定

오늘날 우리의 냉혹한 社會에서 教會가 본래의 의미를 살려 따뜻한 친교 장소가 됨으로써 個人的 安定感을 통해 人間的 成長을 도모함에 小集團이 필요한 것이다.

2. 集團力學의 原理

集團力學(Group Dynamics)이란 集團의 行態에 대한 과거 조사 및 연구로부터 축적해 온 기본적인 知識體系라 할 수 있다.²⁸⁾ 이에 대한 原理를 지도자나 회원들이 분명히 알면 알수록 個人的 成長과 아울러 주어진 과업의 목표를 향해서 움직이는데 보다 효과적이 될 것이다.

(1) 會員 각자가 集團에서 “편안히” 느끼도록 되어야 한다. 모든 회원이 집단에서 정말 편안히 느끼지 못하면 집단은 그의 회원들로부터 최대한의 創造的 反應을 끄집어 낼 수 없다. 회원은 集團이 진정으로 자기를 받아들였고 자기 의견이 존중되고 필요한 것이라고 느끼기 전에는 깊이 관여하려고 하지 않는다. 그러므로 지도자는 처음부터 集團의 “감정경향”에 민감하고, 가능한 빨리 集團構成員을 파악하려고 노력해야 한다.

(2) 集團目標에 대하여 集團이 意識하는 것은 必須의이다. 集團의 存在理由가 모든 회원들에게 분명해야 創造的 활동을 위한 동기부여를 할 수 있다.

(3) 人間成長과 課題成就는 各 集團의 이중 관심이 되어야 한다. 指導者는 集團이 個人的 成長과 集團의 課題成就에 대한 병행된 목표를 의식하고, 동시에 이 두 방향으로 움직일 때에 集團이 가장 작업을 잘할것을 알도록 도와 주어야 한다.

(4) 모든 會員은 그가 전에 會員이었던 集團으로부터 많은 영향과 요인들을 새로운 집단에 가져온다. 이런 이중 삼중 소속집단 관계를 창의적이고 이해성 있는 방법으로 다루는 것이 필요하다.

(5) 감춰진 의제(Hidden Agenda)는 대개 集團의 기능을 방해한다. 이

감춰진 의제는 ① 개인적인 문제나 관심 ② 외부에 대한 충성심 ③ 인간관계의 3 가지 범주에 나누어 분석해 볼 수가 있다.²⁹⁾

(6) 集團이 효과적으로 기능을 발휘하려면 모든 集團은 특정한 역할을 수행해야 한다. 여기서 특정한 역할이란 과제역할(Task Role)과 集團形成役割(Group Building Role)로 나누어진다. 과제역할은 어느 집단에서나 集團이 그의 과제의 책임을 완수하려면 성취해야 될 기능들로서, 과제명, 과제해결의 수단을 추구, 상황에 대응, 조정, 정리, 평가하는 일 등이 있다. 集團形成役割은 集團이 움직여서 결실을 얻도록 하는데 필요한 인간관계의 진행과정으로서, 격려, 참여, 수비, 경청, 진단, 집단 감정을 표현하는 일 등이 있다. 이 과제역할과 集團形成役割은 동시에 수행해야 集團의 기능을 효과적으로 발휘할 수 있다.³⁰⁾

(7) 集團의 指導者는 集團과의 관계에서 그의役割을 분명하게 이해해야 한다. 한 集團의 성격과 그 운영은 그 지도자 자신이 集團과의 관계에서 취하는 태도에 의해서 크게 영향을 받으므로 지도자의役割은 다른 회원의 반응에 영향을 주는 열쇠와 같다. 권위주의적 지도자는 集團을 지배하고 조종하려고 애쓰고, 방임주의적 지도자는 수동적이고 集團이 가는대로 표류하게 놔둔다. 민주주의적 지도자는 집단으로 하여금 문제를 바로 볼 수 있도록 도와주며, 원조자의 자격으로 참여하지만 결정짓는 것은 전체집단이 책임지도록 유지하며, 문제해결을 위해 회원들이 끼어들게 하려고 노력한다. 이러한 민주주의적 지도자는 과제성취와 인간관계에서 월등함은 많은 연구의 결과에서 증명되었다.

3. 팀 중심의 조직(Team-Centered Organization)

팀 중심의 교회조직은 意思傳達의 기본단위가 個人이기 보다는 集團인 조직이다. 팀 중심의 조직에서 지도자도 한 集團의 회원이 되어 조직의 중요한 문제점에 접촉하고 계획수립에 상호 협력함으로 조직의 하위계층

28) Alvin J. Lindgren, op. cit., p. 158.

29) Ibid., pp. 164 - 165.

30) Ibid., pp. 166 - 168.

의 모든 사람들에게 원만한 동기부여를 할 수 있다. 또한 각 集團內에서는 個人사이에 풍부한 상호영향을 끼칠 수 있다. 특히 각 集團은 각기 특별한 업무 구역에서 의사결정과 활동을 위한 책임이 크므로 회원들은 그들의 책임구역 안에서 적극적으로 업무수행에 참여한다.³¹⁾

이러한 팀 중심의 조직은 한 사람의 지도력에 의해 통제되는 조직과는 달리 民主的이라는 점과 원만한 인간관계 속에서業務가 수행된다는 점에서 현대교회에 적절한組織이라고 본다.

第5章 結 論

이상과 같이 教會行政에 있어서 教會組織管理論의側面을 살펴보았다. 이러한 教會行政에 있어서 効率的인 教會組織管理를 위해서 다음과 같이 결론을 내릴 수 있다.

첫째, 教會의 行政首班으로서의 牧師는 教會行政의 重要性을 理解하고 수용하는 자세가先行되어야 하겠다. 전통적인 神學訓練에 있어서 牧師를 團體活動의 管理者로서, 組織生活의 指導者로 또는 教會全般事業의 執行者로서 충분하게 訓練시키지 않고서 牧會의 實務에 임하도록 하기 때문에 많은 財政과 時間을 소모하면서도 信者들의 불평을 사게 된다. 그리고 牧師는 教會行政을 說教와 禮拜準備에 거추장스럽게만 생각하여 여기에 時間을 투자하지 않으면 악순환이 거듭된다는 것을 인식해야만 한다.

둘째, 組織이란 個人과 環境사이에서 유기적 함수를 가지고 있다. 教會組織은 특수한 性格을 지니고 있지만 社會 속에 존재하고 있는 조직이기 때문에 教會組織도 人間個人과 社會環境과 전혀 무관하다고 할 수 없다. 따라서 變化하는 環境에 대처할 적절한 組織構造의 變化에 인색하지

않아야 한다. 특히 教會組織은 人間救援이란 입장에서各個人과의 마찰이 생기지 않도록 個人과 教會組織은 서로 補完하는 작업이 있어야 하겠다.

세째, 現代教會는 組織化되어가는 現時代와 狀況을 간파할 수 있는 안목과 이론적, 실제적 조직의 능력을 갖춘 牧會者를 요구하고 있다. 성경에서 살펴보면, 組織과 行政機能上의 문제가 나타났을 때 각 지도자들은 그 組織體의 現況을 예리하게 파악하고 변화가능한 요소를 찾으며, 프로그램 또는 문제를 변형시키는데 최대한으로 공헌할 수 있는 능력을 갖춘 人材를 확보하였고, 그 상황에 맞는 새로운 조직체를 구성하여 문제들을 해결하여야 했음을 제시하였다.

조직이 있는 곳에 힘이 있고, 그 조직을 전력화할 수 있는 訓鍊이 있어야 능력의 개발이 따르게 된다. 그러므로 教會成長을 바라는 牧會者는 平信徒 指導者의 활용과 組織을 통해서 복음증거의 전력화에 힘써야 할 것이다.

마지막으로 이러한 理論과 方法의 根本原理는 하나님 中心의이고 人間指向의어야 한다. (부산대 행정대학원 卒)

31) Kenneth K. Killinski and J. L. Wottord, *Organization and Leadership in the Local Church*, (Michigan : Zondervan), 1973. p. 60.