

기독교학교의 조직과 경영에 있어서 교회의 역할*

- 기독교학교를 설립한 교회를 중심으로 -

홍 창 남**

이 종 철***

논문초록

본 연구의 목적은 교회가 설립한 기독교학교의 조직과 경영에 있어서, ‘설립 주체인 교회’와 ‘전문기관으로서의 학교’ 사이의 관계가 어떠해야 하는지를 살펴보는 것이다. 이를 위해 교육행정학 논의에서의 학교 통제 방식에 대한 연구 결과들과 함께, 교회가 설립한 기독교학교 관계자들의 면담 자료를 분석하였다. 연구결과는 다음과 같다. 첫째, 기독교학교의 정체성과 이념을 분명히 하고, 교회와 학교 구성원 모두가 그것을 공유해야 한다. 건학이념 내지 교육목표의 공유는 교회와 학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 토대이자 출발점이 된다. 둘째, 교육의 자주성과 학교조직의 특수성을 충분히 이해하고 보장해야 한다. 교육이 지닌 독특한 속성은 불가피하게 교사에게 고도의 자율성을 부여하도록 요구한다. 셋째, 교육전문가들의 자율성을 최대한 존중하는 가운데 그들이 책임을 다하도록 지원시스템을 마련하는 것이 중요하다. 이를 위한 교회와 학교의 역할 분담과 협력을 시스템화해야 한다. 투입, 과정, 산출의 측면에서 각자의 역할을 규정하고 그러한 역할 관계들이 유기적인 흐름 속에서 성과를 낼 수 있도록 제도화해야 한다. 교직원 선발이나 재정 투자와 같은 투입 차원에서는 교회의 역할과 비중이 강화되어야 하고, 교육 프로그램 및 학교조직의 운영과 같은 과정 차원에서는 학교의 자율성이 존중되어야 한다. 교육의 성과 측면에서는 장기적인 관점에서 불확실성을 줄여가려는 공동의 노력이 필요하다.

주제어: 교회설립 기독교학교, 교회와 학교의 관계, 학교통제, 학교 거버넌스, 협력적 거버넌스

* 본 논문은 기독교학교교육연구소 제7회 학술대회(2012.11.16 새문안교회) “기독교학교와 교회, 그 바람직한 관계”에서 발표한 논문을 일부 수정한 것임.

** 부산대학교 교육학과 교수

*** 부산대학교 교육학과 박사과정

2013년 2월 14일 접수, 3월 5일 최종수정, 3월 12일 게재확정

I. 서론

교회와 학교의 관계는 다양한 양태를 보인다. 교회가 직접 학교를 설립하여 운영에 관여하는 경우(“설립 운영”)도 있고, 교회가 학교를 예배 장소로 활용하는 경우(“공간 공유”)도 있으며, 교회가 학교에 재정 및 인력을 지원하는 경우(“지원”)도 있다. 그리고 이들 다양한 양태는 상호 배타적이지 않고 중복될 수 있다. 두 기관의 관계가 가장 밀접한 경우는 “설립 운영”하면서 “공간”을 공유하고 재정과 인력을 “지원”하는 경우일 것이다. 각 교회들은 이 세 가지 중 한 가지만 하거나 혹은 두 가지를 하거나 세 가지 모두를 할 수도 있다. 이러한 교회와 학교의 여러 관계 중에서 본 연구는 교회가 직접 학교(기독교학교)를 설립한 경우를 중심으로, 기독교학교의 조직과 경영에 있어서의 교회의 역할이 어떠해야 하는지를 살펴보고자 한다. 최근 10여 년간 한국 교회의 기독교 대안학교 설립 운동이 활발해지면서 교회의 기독교학교 설립 운영 사례는 더욱 증가하고 있으며, 그런 학교들에서 교회와 학교 간의 관계 설정에 대한 고민들도 발생하고 있어서 이번 연구의 의의가 더욱 깊다고 할 수 있다.

기독교학교는 구조적 특성상 일반학교와는 다른 독특한 교육철학을 지니고 있다. 기독교학교의 구조적 특성은 학교성과 교회성의 통합에 있다(정웅섭, 1991; 고용수, 1994). 이러한 특성을 지닌 기독교학교가 그 설립정신을 유지하면서 존속하기 위해서는 교회와 건강한 관계를 맺을 필요가 있다. 교회의 영적, 재정적 도움 없이 그 설립정신을 유지하는 장기적인 발전을 이루어내기가 무척 어렵기 때문이다. 그런데 일반적으로 학교로 지원되는 재정은 많은 경우 통제력이 함께 따라온다. 그 재정을 투입하는 주체가 국가든, 부모든, 교회든 관계없이 재정은 거의 항상 통제력을 수반한다. 그러므로 외부로부터의 재정 후원은 기독교학교의 정체성을 좌우할 가능성이 있다. 만약 학교가 국가로부터 지원을 받게 된다면, 그만큼 국가로부터의 통제를 받게 된다. 만약 학교가 부모로부터 많은 재정적 지원을 받게 된다면, 그만큼 부모의 요구에 압박을 받게 되는 것이다. 마찬가지로 학교가 교회로부터 재정적 지원을 받는다면, 교회의 지도를 받게 된다. 혹자는 교회가 학교를 설립한 후에는 전혀 간섭하지 않고 지원만 하면서 전문기관인 학교에게 맡겨야 한다고 주장하기도 하지만, 그 학교의 방향이 본래 교회의 설립 취지와 다르게 흘러갈 수도 있기 때문에, 어떤 형식으로든지 학교를 설립한 교회는 그 학교가 학교의 본래 설립 목적에 맞게 운영되도록 관리, 감독, 지원할 책임

이 있다. 그러므로 그런 차원에서 ‘설립주체인 교회’와 ‘전문기관으로서의 학교’ 사이의 관계를 어떻게 설정하는 것이 좋은지에 대한 깊은 논의가 필요하다.

이러한 논의에 대해 교육행정학 분야에서는 ‘학교 거버넌스(school governance)’라는 용어를 사용한다. 교육 분야에서 ‘거버넌스’라는 용어는 일반적으로 교육통치, 학교운영, 의사결정체제 등의 의미로 해석된다. 정확하게 말하면 ‘통치’라기보다는 ‘협치’의 개념에 가깝다. 그동안 특정 행위자들이 의사결정권한을 독점하던 방식에서 탈피하여, 학교를 둘러싼 다양한 행위자들이 상호 협력적으로 정책을 결정하는 매커니즘이라고 할 수 있다. 그러므로 학교 거버넌스는 학교를 둘러싼 구성원들의 참여와 관계를 강조한다. 학교 거버넌스는 단위학교 수준에서 학교이해관계자들의 의사결정권에 초점을 두고 책임과 역할이 누구에게 주어지는지를 중심 개념으로 하고 있다.

본 연구는 교육행정학 논의에서의 학교 통제 방식에 대한 연구 결과들과 교회가 설립한 기독교학교 관계자들의 면담 자료를 토대로, 교회와 학교의 관계 쪽에 초점을 맞추어 다음 두 가지 연구문제에 대한 답을 찾고자 한다.

첫째, 교회가 설립한 기독교학교에서 교회와 학교의 관계의 현실은 어떠한가?

둘째, 교회가 설립한 기독교학교에서 교회와 학교의 관계는 어떠해야 하는가?

II. 이론적 배경

교회가 학교를 설립한 경우에 교회와 학교의 관계를 어떻게 설정해야 하는가 하는 문제를 직접적으로 다루는 선행연구는 찾아보기 어렵다. 따라서 이 문제에 접근하기 위해서는 교회와 학교의 관계가 성격상 어떤 특징을 지니고 있는지 살피고 그러한 특징을 지닌 관계 양상을 찾아 그에 대한 논의를 고찰하는 것이 필요하다.

교회는 일정한 목적을 갖고서 학교를 설립하고 그 구성원을 고용하는 주체인 반면, 학교는 교회가 내세운 설립 목적을 실현하기 위해 설립 주체에 의해 고용된 교직원으로 구성된 기관이다. 이 점에서 교회와 학교(사립학교)의 관계는 국가나 지방정부와 국공립학교의 관계와 유사하다. 공교육제도 하에서 국가(지방정부 포함)는 각급학교를 설립하고 그 운영에 필요한 교원을 선발하여 그들에게 학교교육을 위임한다. 국가는 교원들이 국가 교육목표를 깊이 이해하고 그것을 교육과정에 반영, 실천함으로써 국가

가 학교를 세운 목적을 충실히 달성하기를 기대한다. 그런데 교육전문가를 자처하는 교원들은 자신이 보유하고 있는 전문적 지식과 기술을 바탕으로 자율적 재량을 요구하게 되며, 이 과정에서 교원의 이해관계와 국가의 목적이 충돌할 소지가 발생한다. 경우에 따라서는 교원들이 이미 획득한 신분 보장을 무기로 자신의 업무를 소홀히 할 가능성도 배제할 수 없다.

이러한 문제는 교회와 학교의 관계에서도 동일하게 발생한다. 학교를 설립한 교회는 선교 또는 기독교적 가치관을 지닌 인재 양성 등 일정한 목적을 건학 이념으로 내세우고, 그러한 목적을 수행할 적절한 교원을 선발하여 학생을 교육하게 한다. 교회는 교원들이 건학이념을 깊이 이해하고 실천함으로써 교회가 학교를 세운 목적을 충실히 달성하기를 기대한다. 그러나 교원들은 자신의 전문성과 교육의 자주성을 내세워 교육활동의 자율성을 요구하며, 이 과정에서 학교 교원의 이해와 교회의 목적이 충돌할 수 있다. 게다가 사립학교 교직원의 경우에는 법적으로 부여된 신분 보장이 자칫 구성원들의 도덕적 해이를 초래할 수도 있다.

학교와 그 설립 주체가 어떻게 관계를 맺어야 하는가 하는 문제는 전통적으로 교육행정학 분야의 주된 관심사였다. 이와 관련된 이론들을 종합적으로 검토해보면, 이 문제에 대한 접근 방식은 크게 세 가지로 구분할 수 있다. 설립 주체의 통제권을 강조하는 관점, 학교의 자율성을 강조하는 관점, 설립 주체와 학교의 협력을 강조하는 관점이 그것이다. 여기서는 각 관점을 뒷받침하는 이론과 그 한계를 살펴보고자 한다.

1. 설립 주체의 통제권을 강조하는 관점

학교와 그 설립 주체의 관계를 설정하는데 있어서, 설립 주체의 권한을 강조하는 것은 자연스러운 현상이라고 할 수 있다. 학교 설립에 소요되는 막대한 비용을 지불하고 학교 구성원에게 보수를 제공하는 주체에게 학교 조직을 통제하고 관리하는 권한이 있다는 것은 당연한 것으로 받아들여지기 때문이다. 이 경우 주요 관심사는 '그 통제권을 어떻게 행사할 것인가?' 하는 것이다. 이와 관련된 대표적 이론으로는 과학적 관리론과 관료제론, 그리고 주인-대리인 이론을 들 수 있다.

과학적 관리론은, 잘 알려진 바와 같이, 조직 관리의 가장 중요한 목적이 조직의 생산성을 향상시키는 것이라는 입장이다. 이 이론의 창시자인 Taylor(1911)는 관찰과 분

석에 기초한 과학적 방법으로 적절한 작업 표준을 정하고, 그 직무에 적합한 종업원을 선발하여 철저하게 훈련시킨 뒤에, 종업원으로 하여금 표준 작업 절차에 따라 업무를 수행하게 하고, 관리자에게는 기획과 감독의 역할을 담당하게 하며, 각자의 업무 수행 결과에 따라 성과급을 지급하면 조직의 생산성이 극대화된다고 주장하였다. 이러한 입장을 반영하여 Bobbit(1913)는 교육의 영역에서도 학교의 비효율과 낭비를 제거하고 관리의 효율을 극대화해야 한다고 주장하였다. 가능한 모든 시간에 교육시설을 활용하고, 교직원의 수는 최소로 감축하는 동시에 그들의 작업 능력을 최대한 유지하며, 교육에서의 낭비를 최대한 제거하고, 교원은 학생을 가르치는 데 전념하며 별도의 행정가가 학교경영을 책임져야 한다고 주장하였다.

관료제 이론은 학교 운영의 현실을 설명하는 고전적 이론이자 실제로 학교를 관리하고 운영하는 전통적 방식이다. 근래 들어 관료제는 정부나 조직의 비능률과 권위주의를 상징하는 용어로 인식되고 있으나, 이 이론을 처음 체계화한 Weber는 조직의 효율성을 극대화하는 행정체제로서 관료제를 제안하였다. 그에 의하면, 조직은 전통적 권위나 개인의 카리스마에 의해 운영될 때보다 규칙과 규정에 근거를 둔 합법적 권위와 전문성에 의해 운영될 때 비로소 조직의 안정성과 효율성이 높아진다는 것이다. 학교의 교육은 법령이 정하는 바에 따라 이루어지며 교원의 신분 역시 보장되지만, 그와 동시에 학교의 직무는 전문성의 원리에 따라 분화되어 있으며 권위의 위계에 따라 상급기관의 지시와 통제를 받도록 되어 있다.

주인-대리인 이론은 계약 당사자 간에 정보의 불균형이 존재하는 상황에서 어떻게 두 당사자의 이익이 조화를 이루도록 유인체계를 구성할 것인가를 설명하는 이론이다. 주인-대리인 관계는 한 사람(주인)이 다른 사람(대리인)으로 하여금 자신의 이익과 관련된 행동을 그의 재량으로 수행해 줄 것을 내용으로 하는 계약이 있을 때 성립한다. 이러한 계약 관계는 우리 일상에서 흔히 볼 수 있다. 주식을 거래하고자 할 때 우리는 주식을 직접 사고팔기보다는 주식 중개인을 통하여 우리 자신의 주식을 매매하게 한다. 이러한 관계는, 예컨대, 주주-경영자, 국민-국회의원, 환자-의사 등 헤아릴 수없이 많으며 국가와 학교, 교회와 학교의 관계 역시 여기에 해당된다. 이들 관계에서 주인과 대리인은 각기 자신의 이익을 극대화하려고 하기 때문에 상충되는 이해관계를 가진다. 그럼에도 불구하고 위임 관계가 성립하는 것은 대리인이 주인보다 특정한 과업에 있어서 더 많은 지식과 능력을 갖고 있기 때문이다. 이러한 상황에서 주인은 대리

인에게 그 과업에 있어서 상당한 재량을 부여하게 되고, 대리인은 그 재량의 범위 안에서 자신의 지식과 능력을 활용하여 업무를 처리하지만, 그 처리의 효과는 궁극적으로 주인에게 귀속하게 된다. 따라서 주인은 자신의 목적을 달성하기 위하여 우선 능력 있는 대리인을 골라야 하고 그가 자신을 대신하여 업무를 적절하게 수행하는지 살펴야 한다. 문제는 주인이 대리인에 비해 그 과업에 관하여 지식이 부족할 뿐 아니라 대리인의 업무 수행 과정을 관찰하기도 어렵기 때문에(정보의 비대칭성)¹⁾ 대리인이 주인을 위해 최선을 다해 행동할 것이라고 보장하기 어렵다는 데 있다(정용덕 외, 1999).

여기에서 설명한 세 가지 이론은 기본적으로 학교와 설립 주체의 관계에 있어서 설립 주체의 우월적 지위를 인정한다. 과학적 관리론은 설립 주체로 하여금 학교 교직원에게 분명한 목적과 과업을 제시하고 그러한 목적을 달성하기 위해 엄격한 관리 감독과 성과에 따른 보상체계를 갖출 것을 권고한다. 관료제론 역시 권위의 위계를 중시하며 상급자의 전문성이 하급자의 그것보다 높다는 것을 가정한다. 주인-대리인 이론은 유능한 교직원을 확보하는 동시에 그들을 감시하고 통제할 다양한 기제들을 제공한다. 그러나 이러한 이론들에 대한 비판도 만만치 않다. 과학적 관리론에 대해서는, 인간성을 배제한 채 인간을 기계처럼 취급한다는 지적과, 특히 인성 계발을 목적으로 하는 교육의 과정에 적용될 경우 심각한 부작용이 발생한다는 비판이 제기되고 있다(윤정일 외, 1994). 관료제론에 대해서는, 학교는 구조적으로 느슨하게 결합되어 있는 특수한 조직으로서 교육자의 자유재량권이 허용된다는 사실이 지적된다(Bidwell, 1965). 주인-대리인 이론에 대해서도, 인간의 행동이 반드시 공리적 계산에 의해 이루어지는 것이 아니며, 조직구성원의 자부심, 동료들의 기대, 협동심, 사명감, 조직문화와 같이 비계산적인 기제에 의해 움직이거나 개인적 이기심이 조절되는 경우가 적지 않다는 비판이 제기되고 있다(Wilson, 1989).

결론적으로 보면, 학교조직의 구조적 특성으로 인해 구성원들에 대한 통제와 감시가 쉽지 않은 현실을 고려할 때 설립 주체의 통제권을 강조하는 관점은 이론적으로나 실제적으로 큰 효과를 거두기 어렵다고 할 수 있다.

1) 정보의 비대칭성(information asymmetry)이란 계약 과정에서 주인이 대리인의 능력을 파악할 수 없거나 계약 이후 대리인의 업무가 제대로 수행되고 있는지 파악할 수 없는 상황을 가리킨다. 정보의 비대칭성은 대리인의 기회주의적 행동을 유발할 수 있다.

2. 학교의 자율성을 강조하는 관점

학교와 그 구성원에 대한 관료적 통제가 학교 교육의 질을 높이는 데 크게 기여하지 못한다는 것은 주지의 사실이다. 이에 대부분의 국가는 학교와 교사를 감시하고 통제하기보다는 그들에게 교육활동에 대한 자율과 책임을 부여하고 그들에 대한 지원시스템을 구축하는 방향으로 정책과 제도를 개선해나가고 있다. 우리나라도 예외가 아니어서 이념적 수준에서는 교육제도의 근간인 헌법과 교육기본법에 교육의 자주성과 전문성을 명시하고 있으며, 실제적으로는 90년대 중반 이후부터 학교운영위원회나 학교회계제도 등과 같은 다양한 정책과 제도를 통해 단위학교의 자율성을 구현해가고 있다. 이에 대한 이론적 근거는 ‘느슨한 결합 체제론’(loosely coupled system)과 ‘학교단위경영제’(school-based management)’에서 찾을 수 있다. 전자가 학교 운영의 현실을 있는 그대로 설명한 기술적(descriptive) 이론이라면, 후자는 학교 교육의 성과를 높이기 위해 학교와 교사의 자율성이 강화되어야 한다는 규범적(normative) 이론이다.

‘느슨한 결합 체제론’은 일반 조직과 다른, 학교만의 독특한 측면을 설명하는 이론이다. 과거의 전통적 이론에서는 학교조직의 관료적 특성을 강조하여 학교는 조직의 공식목표를 달성하기 위해 학교장을 중심으로 일관성 있게 피라미드식으로 짜여 있다고 보았다. 그러나 실제 학교조직은 하위체제 간에 구조적으로 느슨하게 결합되어 있다는 주장이 제기되었다. 가령, 학생 상담과 관련하여 학교장과 상담전문가는 상호 영향력이 약하며 각자의 정체성과 독립성을 유지하고 있다(Weick, 1976). 학교의 중심적 활동인 수업 역시 조직구조의 통제로부터 벗어나 있으며 ‘신뢰의 논리’에 따라 교사에게 맡겨져 있다(Meyer & Rowan, 1983). 이 같은 느슨한 결합 체제로서의 학교는, 한편으로는 학교 교육의 질과 성과를 관리하고 확인하는 데 어려움이 있다는 사실을 보여준다(Campbell et al, 1968).

‘학교단위경영제’는 학교에 대한 지나친 집권화와 관료적 통제가 학교의 효율성을 저하시킨다고 믿고, 분권화를 통해 단위학교의 자율적 경영체제를 구축함으로써 학교의 효율성을 높이고자 하는 방안이다. 이 이론의 기본 논리는 두 가지이다(David, 1989). 첫째는 학생과 가장 가까이 있는 사람들이 의사결정을 내릴 때 가장 적절한 의사결정을 내릴 수 있다는 것이다. 둘째는 변화는 학교 구성원들이 주인의식을 가질 때 더욱 잘 일어나는데, 이러한 주인의식은 학교구성원들이 학교경영에 대한 의사결정 권

한을 가질 때 가능하다는 것이다. 요컨대, 학교에 자율권을 부여하면 최적의 의사결정이 가능할 뿐 아니라 그 결정사항에 대한 구성원의 헌신적 참여도 나타난다는 것이다. 이 이론은 1980년대 중반 이후 학교 재구조화 운동의 일환으로 주목받기 시작했으며, 현실에 적용되는 과정에서 다양한 모형이 개발되었다.

‘느슨한 결합 체제론’과 ‘학교단위경영제’는 학교의 자율성이 왜 필요한지에 대한 논리적, 현실적 근거를 제시한다. 학교가 수행하는 교육활동은 성격상 고도로 구조화된 조직과 어울리지 않는다. 학교가 구조적으로 느슨할 수밖에 없는 이유에 대해 Lortie(1975)는 교수 활동에 대한 통제와 평가를 어렵게 하는 여러 요인을 들어 설명한 바 있다. ‘교육목표에 대한 합의의 어려움’, ‘교수 방법의 불확실성’, ‘구체적인 교육 모형의 부재’, ‘평가 시기의 모호성’, ‘교육 결과의 불안정성’ 등이 그 대표적인 예이다. 학교 교육에 내재되어 있는 이러한 특성들은 교육 활동의 표준화와 관료적 통제를 어렵게 한다. 그런데, 학교단위경영제는 학교의 내적 특성들이 오히려 학교 교육의 질과 성과를 높이는 방향으로 활용될 수 있음을 보여준다. 별 효과도 없는 행정적 감시와 통제를 고집하기보다는, 학교와 교사에게 자율을 부여함으로써 그들의 참여의식과 책무성을 높이고 궁극적으로 학교의 효율성을 높이자는 것이다.

문제는 학교의 자율성을 강화할 경우 그 책무성을 어떻게 확인할 것인가 하는 것이다. 실제로 학교단위경영제를 시행한 사례를 검토해보면 대체로 그 목적 달성에 실패한 것으로 알려져 있다(Murphy & Beck, 1995). 물론 그 원인에 대해 학교의 자율성이 충분히 주어지지 않았든지, 학교가 자율권을 발휘하는 데 필요한 인적·물적·제도적 지원이 부족했다든지, 교육청 행정가나 교원노조와 같은 기존 체제의 저항이 거셌다는 등의 여러 가지 설명이 제시되고 있기는 하다(Murphy & Beck, 1995). 그러나, 학교의 자율성을 강화할 경우 그에 따르는 책임을 어떤 방식으로 확인할 것인가 하는 것은 여전히 쟁점으로 남아 있다.

3. 설립 주체와 학교의 협력을 강조하는 관점

학교 설립 주체의 입장에서 보면, 학교와의 관계 설정은 딜레마 상황에 처해 있다. 학교를 설립한 목적을 달성하기 위해 감시와 통제를 강화하면, 학교와 교사의 사기가 떨어져 결과적으로 학교 교육의 질이 떨어질 수 있다. 그렇다고 해서 학교와 교사의

자율성과 독립성을 지나치게 보장하면, 자칫 학교 구성원의 도덕적 해이 현상이 나타나 본래 학교를 설립한 목적 달성에 실패할 수도 있다. 결국 설립 주체와 학교의 관계는 적절한 균형점을 찾을 수밖에 없다. 이와 관련하여 최근 등장한 거버넌스 논의는 시사하는 바가 크다.

거버넌스는 국가의 통치력이 약화되고 사회구성원의 참여 요구가 높아지는 상황에서 새롭게 등장한 개념이다(Kooiman, 1993). 다시 말해 거버넌스는 종래 국가 중심의 배타적이고 독점적인 통치(governing)나 정부(government)를 대체하는 용어로서 정부와 시장, 시민사회 등이 파트너십 형성을 통하여 공동의 문제를 해결해나가는 구조와 과정을 의미한다. 교육 분야에서 거버넌스는 ‘중앙, 지방, 학교 수준의 정치적 단위들이 교육정책 또는 교육에 관해 의사결정권과 통제권을 행사하는 방식’(Sergiovanni, 1999; 김민조, 2003)으로 규정되는데, 여기에서 중요한 것은 의사결정 내지 통제 과정에 관여하는 주체들의 다양성을 전제하고 그들 간의 협력적 통치가 강조된다는 것이다.

거버넌스의 관점으로 국가 또는 교회와 학교의 관계를 살펴보면, 국가와 교회가 예전에 누렸던 합법적 통제권은 점차 위세를 잃어가고, 의사결정에 대한 참여를 요구하는 학교 구성원의 목소리는 점점 더 커지고 있다는 것을 발견하게 된다. 우리 사회의 경제 발전과 민주화의 진전은 이러한 현상을 더욱 촉진한다. 이러한 사회적 상황의 변화는 교육의 자주성과 전문성을 강조하는 교육자들의 입지를 강화시킨다. 이제 국가나 교회는 학교를 설립한 목적을 달성하기 위해 학교 구성원들에게 더욱 더 의존하지 않을 수 없게 된 것이다. 학교 교육과 관련하여 어떤 문제를 어떤 방식으로 협력할 것인지에 대해 양자 간의 진지한 논의와 조정이 불가피한 상황이라고 할 수 있다.

III. 기독교학교의 현실에 대한 분석적 검토

교회와 학교의 관계를 본격적으로 분석하기에 앞서 기독교학교의 현실을 살펴보기로 하자. 우선 주목할 만한 사실은 교회가 설립한 기독교대안학교가 증가하고 있다는 것이다. 기독교대안학교에 대한 연구를 꾸준히 시행해 온 기독교학교교육연구소(2012a)의 최근 연구에 의하면, 2012년 6월 기준으로 전국에 131개의 기독교 대안학교가 있는 것으로 보고되었다(조사는 2011년에 시행). 그 중 이번 연구 설문조사에 응한

87개 학교 가운데(설립유형 질문에 응답한 학교는 83개, 4개는 무응답) 41.7%인 35개가 교회가 설립한 기독교 대안학교로 조사되었다. 이는 기독교학교교육연구소의 2006년 기독교대안학교 1차 실태조사(43개 중)에서 확인한 17개교에 비하면 5년 만에 2배 이상 증가한 것이다. 이러한 기독교 대안학교의 폭발적인 증가 추세는 마치 1907년 평양대부흥운동 이후 촉발된 한국교회의 소학교(초등학교) 설립운동을 연상시킨다. 당시 장로교회 보고에 따르면, 한국교회의 부흥과 함께 실시한 ‘1교회 1학교 설립운동’의 결과로, 1905년과 1908년 사이에 교회 수가 417개에서 897개가 되는 동안, 소학교 수는 139개에서 542개로 증가하였다(임희국, 2007). 교회 대비 학교의 비율은 50%를 넘어섰다. 공교육 체계가 세워지지 않았던 1907년 무렵과는 달리 이미 모든 학생이 공교육을 통해 의무교육을 받을 수 있는 상황에서 대안학교가 이렇게 성장한 것은 시대적 현실이 학교를 통한 기독교교육을 간절히 원하고 있다는 것의 반증이 아닐 수 없다.

이러한 교회 설립 기독교학교의 증가와 함께 두 가지 문제 양상이 나타나고 있다. 그 첫 번째는 기독교학교가 갖고 있는 두 가지 교육적 요구(소위 ‘두 마리 토끼론’)로 인한 혼란이다. 학교 설립의 목적인 ‘기독교교육’과 현실적인 학교교육의 과제인 ‘입시 준비’의 마찰이 그것이다. 학교는 교회로부터 이 두 가지의 요구를 동시에 받게 되는 경우가 많으며, 그 요구에 적절하게 반응하지 못함으로 인해 여러 어려움을 겪게 된다. 2007년 진행된 연구 “기독교학교의 교육목표와 대학입시”에서, 강영택(2008)은 신앙과 실력의 관계를 다섯 가지 모형으로 유형화하였다. 이 중에서 소위 세속화된 기독교학교에서 종종 나타나는 ‘실력 우선 모형’이나 ‘주실력 중신앙 모형’의 경우에는 본래 학교의 설립이념이라고 할 수 있는 기독교교육은 유명무실하게 희미해지거나, 입시와는 완전히 분리되어 이분법적으로 진행된다. 이러한 현상은 특히 기독교학교의 교사선발에서 두드러지게 나타나는데, ‘교사가 얼마나 그리스도인다운 삶을 살아내고 있는가’보다는 ‘지식교육을 얼마나 잘 가르칠 수 있는가’를 더 중요한 선발 기준으로 설정하게 되어, 기독교인이 아니거나 명목상의 기독교인으로 살아가는 이들이 교사로 선발되는 일들이 발생한다. 또한 기독교교육은 교목실 만의 업무로 전락하고, 주1회 예배나 성경 수업을 유지하는 것이 그 학교의 유일한 기독교교육의 커리큘럼이 된다. 이러한 일들이 그동안 기존 기독교학교들에서 종종 벌어지곤 했다.

기독교대안학교의 등장은 어쩌면 기존의 기독교학교들의 이러한 한계에 기인하는 측면이 있다. 그래서 초기 기독교대안학교들은 ‘대안(代案)학교’라는 용어보다는 ‘원안

(原案)학교'라는 단어를 쓰거나, '미션스쿨'이 아닌 '크리스천스쿨'이라는 단어를 사용하
기 원했다. 다른 모든 교과수업과 학교의 운영이 비기독교적인데, 단지 예배시간이나
성경공부 시간을 갖는다고 해서 그것을 기독교교육이라고 할 수 없으며, 모든 교육과
정이 기독교적으로 재구성되는 것이 필요하다고 주장했던 것이다(리차드 에들린,
2004)기독교대안학교는 그러한 비기독교적인 교육 형태를 극복하는 것을 위해 등장했
다는 점에서 기독교교육의 목표 상실이라는 문제로부터는 비교적 자유로운 편이다. 그
러나 정말 기독교대안학교가 기독교세계관에 입각한 교과교육을 실시하는가 하는 문
제에 있어서는 자신 있게 말하기가 어렵다. 『창조, 타락, 구속』의 공저자인 마이클 고
힌 교수는 기독교학교들의 한계를 꼬집어 'Aiming at Christian Education, Settling
for Christians Educating(기독교교육을 지향하지만 결국 기독교인들이 교육하는 것에
안주하게 된다)'이라고 표현했다. 기독교교육을 지향하고 시작하지만 실제로 그것을 잘
이루기는 어려워 중간에 타협점을 찾는다는 뜻이다.

또한 기독교대안학교 설립 운동의 역사가 10년을 넘어서면서, 이제 기독교대안학교
들도 본격적으로 입시를 고민하기 시작했다. 기존의 세속화된 기독교학교들이 갔던 전
철을 다시 밟지 않기 위해서는 입시위주의 한국적 교육 상황에서 입시를 기독교적으
로 어떻게 봐야 하는가에 대한 고민이 더욱 깊어질 필요가 있다. 여기에 현대 공교육
의 한계를 극복하기 위해 시작된 대안적 교육을 추구하는 학교가 아니라, 어떤 면에서
는 세속적인 부모의 욕망을 더 잘 충족시켜주기 위한 기독교대안학교들이 등장하기
시작하면서, 기독교대안학교도 이러한 세속화의 문제에서 자유로울 수 없는 형태가 되
어 가고 있다. 기독교대안학교의 미래가 어찌면 이 두 가지 교육적 요구의 혼란을 극
복하는 문제에 달려 있다고 해도 과언이 아니다.

두 번째 문제는 기독교대안학교들에서 나타나고 있는 리더십 갈등의 문제이다. 교회
설립 기독교대안학교들이 등장하면서 많이 발생했던 문제 중의 하나가 기독교교육의
목표를 가진 설립준비위원들과, 그것을 구현할 사람으로 선정된 일반 교육전문가들의
충돌이다. 많은 경우 교회들은 앞에서 말한 것과 같은 온전한 기독교학교를 꿈꾸며 설
립 준비에 착수했다. 그러나 그 최종 목표를 구현할 사람들을 채용하는 단계에서는(특
히 교장 임명에 있어서) 공교육에서 교직 경험을 가진 교인들을 선정하다보니, 설립위
원들이 꿈꾸던 기독교교육을 알지도 경험하지도 못한 분이 교장을 맡게 되는 경우가
종종 있었다. 구상했던 사람과 실현하는 사람 사이에 괴리가 발생하는 것이다. 차라리

설립자가 교육전문가이어서 직접 교장이 되거나, 자신의 의지를 정확히 구현할 교장을 임명하여 교육할 수 있으면 좋겠지만, 대부분의 경우에는 설립자 목회자는 교육전문가가 아닌 경우가 많기 때문에, 설립준비위원들이 학교를 구상하고, 그 구상에 따라 교직원을 선발 혹은 임명하는 경우가 많았다. 그래서 실제 학교에서 학교의 설립 목적을 구현할 교직원들이 학교의 교육철학을 충분히 공유하지 못하고 학교를 시작하곤 했던 것이다. 그 결과로 학교 초기에 리더십 충돌이 많이 일어났고, 초기 교회 설립 기독교 대안학교들은 어려움들을 많이 겪어야 했다.

그 반대의 경우도 있었다. 학교설립 준비위원 중에서 기독교교육의 의지는 있으나 일반 학교의 경험은 없는 교장이 임명된 경우들도 있었는데, 이 경우에는 학교운영에 대한 노하우가 부족하여 생기는 각종 혼선이 학교 안에 있었다. 그 외에도 설립 준비를 해온 핵심 인사가 학교설립과 동시에 교목이나 행정실장으로 학교에 참여하게 되는 경우에는, 이들과 임명된 교장 간의 리더십 갈등이 생기는 경우도 있었다. 기독교 성과 학교성을 고루 갖춘 교장을 찾기 힘들다는 점과, 학교 구상과 그 구상의 실현을 서로 다른 사람들이 맡게 한 것이 문제의 핵심이었다.

이에 반해 학생선발과 교육과정 편성의 자유가 있는 기독교대안학교에 반해 기독교 학교(미션스쿨)는 국가와의 관계에서의 어려움을 겪는 경우가 많다. 비기독교인 학생들이 대다수 존재하는 가운데, 학생들에게 종교교육(신앙교육)을 하기 원하는 학교 측의 입장과, 종교의 자유를 원하는 이들의 입장이 충돌하면서, 기독교학교는 정규 교육으로 편입된 종교수업에 대해서는 학생들에게 복수선택을 할 수 있도록 할 것을 요구 받고 있으며, 채플에 대해서도 학생의 선택권을 보장하라는 요청을 받고 있다(기독교 학교교육연구소, 2012d).

IV. 연구방법

본 연구는 문헌분석과 질적 사례연구를 연구방법으로 삼고 있다. 문헌분석은 교회와 기독교학교의 관계에 관한 선행 연구와, 학교 거버넌스에 관한 문헌들을 중심으로 이루어졌으며, 이를 통해 분석의 틀을 도출하였다. 질적 사례연구의 연구대상 기관으로는 교회가 설립한 세 개의 학교와 그 교회를 선정했다. 다양한 기독교학교의 사례를

확인하기 위해 세 가지로 기독교학교의 유형을 분류하여 각 유형별로 가장 전형적인 사례를 선정하려고 노력했다. A교회-학교 사례는 인가된 사립학교(미션스쿨 유형)이며, B교회-학교 사례는 인가된 대안교육 특성화학교이고, C교회-학교 사례는 미인가 기독교대안학교이다. A교회에서 세운 A고등학교는 설립된 지 오랜 역사를 가진 대표적인 종교 사학이다. 학생선발에 있어서는 기독교인만 아니라 비기독교인들도 선지원 후추첨에 의해 배정받는 미션스쿨이며, 국가의 재정지원을 받고 있다. B교회에서 세운 B중학교는 특성화중학교로 공교육 체제 내에 있는 사립학교이지만, B교회의 전폭적인 재정 투입으로 국가의 재정지원으로부터 독립되어 있어, 기독교학교로서의 정체성을 강하게 유지하고 있는 신설 사립학교이다. 학생선발에 있어서는 B교회 성도 자녀들이 중심이 되며, 기독교인을 중심으로 선발된다. 마지막으로 C교회에서 세운 C초등학교는 국가의 인가를 받지 않은 미인가 기독교대안학교이다. C교회의 지원 속에 운영되고 있으며, 국가로부터 지원을 받지 않기 때문에 학부모의 재정 부담도 큰 편이다. 그 대신 교사선발, 교육과정 등의 영역에서의 자율성은 크다. 학생선발에 있어서는 C교회 성도 자녀들이 중심이 되며, 기독교인을 중심으로 선발된다. 인터뷰는 각 교회의 입장을 대변해 줄 수 있는 목회자들과, 각 학교의 입장을 대변해 줄 수 있는 교장, 교목, 행정실장 등을 대상으로 2012년 8월 21일부터 9월 27일까지 이루어졌으며, 총 인터뷰 면담자는 11명이고 개별 면담을 실시했다. 분석은 인터뷰 내용을 녹음하여 전사한 자료를 활용했으며, 개별 학교 사례를 분석하는 형태가 아닌 세 가지 사례를 통한 종합하여 기독교학교 전반에서의 교회와 학교의 관계를 논의하는 방식으로 분석하였다. 각 사례 면담자는 <표1>과 같다.

〈표1〉 면담 대상

기관		면담자 (가명)
A사례	A교회 2명	담임목사(‘이 목사’), 학원선교부 목사(‘한 부목’)
	A고등학교 3명	교장(‘권 교장’), 교목(‘안 교목’), 행정실장(‘정 실장’)
B사례	B교회 1명	부목사 겸 학교 교목(‘이 교목’)
	B중학교 2명	교장(‘성 교장’), 행정실장(‘임 실장’)
c사례	C교회 1명	담임목사(‘정 목사’) - 설립자
	C초등학교 2명	교장(‘윤 교장’), 교목(‘조 교목’)

면담지는 반구조화된 질문으로 구성하였으며, 기본적으로 먼저 교회가 학교를 설립한 이유를 확인한 다음, 이어서 교회와 학교의 현실적 관계와 바람직한 방향을 물었다. 이 연구는 자료수집 기간이 짧고 방문 횟수, 면담자 수, 면담자와의 라포(rapport) 형성 등에서 모두 충분한 자료 수집을 했다고 보기에는 부족한 면이 많다. 좀 더 심층적인 내면의 이야기를 끌어내기 위해서는 자료 제보자들과의 충분한 관계 형성과 장기간에 걸친 자료 수집이 이루어져야 하는데, 그러지 못한 아쉬움이 남는다. 이러한 점은 본 연구의 중요한 한계라고 할 수 있다. 그러나 대표적인 교회 설립 기독교학교들을 선정하고, 가능한 연구자들과 사전에 관계를 가지고 있었던 면담자들을 선정함으로써 이러한 부분을 보완하려고 노력했다.

V. 연구 결과

1. 교회가 학교를 설립한 이유

(1) 신앙인을 만드는 것 = 선교

교회가 학교를 설립한 이유는 크게 세 가지 정도로 정리해볼 수 있다. 그 첫 번째는 ‘선교’다. 기본적으로 목회자들은 학원선교를 군선교와 함께 복음전파의 황금어장으로 인식해 왔고, 그런 이유로 학교는 선교의 중요한 기지로 설정되었다. 이러한 목적을 중요하게 여기는 학교들은 비기독교인 가정의 아이들을 받는 것을 자연스럽게 여기며, 그들에게 복음을 전하고 예수 믿게 하여 세례를 주는 것을 학교의 주요 목적으로 삼았다. 그러나 이 경우에도 과거와는 달리 “비그리스도인에게 복음을 전하는 방식”에서의 변화가 요구되고 있다. 그리스도인들이 본이 되는 모습을 보여주지 못하는 가운데 배려가 없는 일방적인 방식으로 복음을 전파하는 경우, 황금어장이라는 기독교학교에서 오히려 아이들의 마음을 잃어가는 일들이 벌어지고 있기 때문이다. 방법에는 변화가 필요하지만, ‘선교’는 여전히 교회가 기독교학교를 설립하는 주된 이유가 되고 있다. 이런 이유로 학교교육을 통한 기독교인 비율 증가와 학교를 통해 세례 받는 이의 수가 건학이념 구현의 중요한 지표로 여겨지고 있다.

쉽게 얘기하면 교회에서 우리에게 바라는 것은 전도 열심히 하는 거예요. 크리스천 만드는 것. 그런데 삼년동안 다 기독교인이 되는 건 아니잖아요. 그게 아니니까 뭐 언젠가 되겠지 막연하게 생각을 하는데... 옛날처럼 세례 다 받게 만들고 이런 건 아니거든요. 교회에서는 그렇게 했으면 좋겠다는 바람이 있죠. 그리고 여기서 배워서 나간 학생들이 사회에서 무슨 일을 하던 지 간에 신앙을 가지고 세상에 나아갔으면 좋겠다. 그런 바람이 있죠. - 안 교목 (A학교) -

(2) 기독교적 가치관을 가진 사람 = 사회화

교회가 학교를 설립한 두 번째 이유는 학생들이 ‘기독교적 가치관을 가진 사람’이 되도록 하는 것이다. 기독교학교를 통해 모두가 신앙을 갖게 된다면 제일 좋은 일이지만, 그렇지 않더라도 기독교적인 가치관에 대해 긍정적으로 생각하고, 본인도 그런 삶을 살기를 원하는 사람들을 길러내는 것도 중요한 학교의 목적이 될 수 있다. 학창시절은 특히 가치관과 인생관이 고민되고 결정되는 중요한 시기이기 때문에 아이들의 사고에 의미 있는 영향을 끼칠 수가 있다. 기독교학교의 교육 결과 중 하나로 “사회화”를 들 수 있는데(김경진, 2011), 사랑, 섬김, 이타적 삶, 정직, 인내 등의 가치관들이 기독교 신앙과 함께 학생들에게 전수될 수 있다.

학생들한테 기독교교육이 중요한 것은 그 시기가 제일 정신적으로 형성되는 시간이고 갈등과 방향이 있는 시간이기 때문입니다. 그런 중요한 시기에 사람을 사람 되게 만드는 방법은 복음밖에 없다고 확신하는 거죠. 저희 교회가 세운 학교들은 모두 경천애인이라는 표어를 가지고 있는데, 하나님을 사랑하고 하나님을 두려워하는 사람이 하나님 앞에 참 삶을 살아가니까, 정직하고 순결한 삶을 살아갈 수밖에 없고, 또 이웃을 사랑하는 사람은 이기적으로 자기만 잘 먹고 잘살겠다는 것이 아니라 이웃을 돕고 이웃을 세워주는 삶을 살아가는 사람입니다. 경천애인의 뜻을 지는 늘 생각을 하고 그런 기독교 가치관을 가진 사람을 만들겠다고 생각하죠. 혹자는 생각하기를 기독교인 숫자를 늘리는 것을 하나의 목표로만 생각하는데 그 사람들 가운데는 기독교인일 수도 있지만 기독교인이 아니면서 기독교 가치관을 가지고 사회 속에서 살아가는 사람이 있단 말이죠. 그런 사람을 기르는 게 목표입니다. - 이 목사 (A교회) -

(3) 기독교적 인재 양성 = 제자화

교회가 학교를 설립한 세 번째 이유는 ‘기독교적 인재 양성’이다. 믿지 않는 이들에 대한 ‘전도’보다는 믿는 이들의 ‘양육’을 목적으로 하는 것이다. 이것은 대체로 교회학교의 한계와도 연결되어 있다. 그동안에는 기독교적 인재 양성이 교회학교를 통해서 주로 이루어졌다면, 오늘날 교회학교는 매우 위축되어 있어서 ‘주 1회 주일 오전 2시

간’ 이내에 한정되고 있다. 박상진(2010)은 이런 현실을 ‘한국전쟁 때 국군이 낙동강까지 후퇴해 밀려 내려온 상황’에 비유하며, ‘기독교교육의 인천상륙작전’이 필요하다고 주장하기도 한다. 그리스도인의 자녀들을 믿음의 뿌리가 깊은 다음 세대로 길러내는 일을 위해, 기독교학교가 설립되고 있는 것이다.

기독인재를 양성해야 된다고 하는 목표를 가지고 학교를 설립했지요. 교회학교만 가지고는 분명한 한계를 가지고 있거든요. 우리 어릴 땐 수요일예배도, 토요일집회도 있었고, 주일 저녁도 있었어요. 뭐 그러니깐 교회 교육이 가지고 있는 비중이 학교 교육에 비교했을 때 뒤떨어 지지 않았던 시대에는 교회 교육만을 가지고 기독 인재를 만드는 것이 어렵지 않았어요. 그런데 요즘은 일주일에 아이들을 한 차례 만나는 것 외에는 부모님들이 조바심을 내니까. 중직자들의 자녀들까지라도 (마찬가지예요). 그래서 학교를 해야 되겠다 (생각했죠). 초기 한국 기독교가 학교를 했던 이유가 그것은 선교적 차원이었다고 한다면, 지금은 선교적 차원과 아울러 기독인재를 양성하는 이런 부분 때문에 학교 교육을 해야겠다 (생각했죠). - 정 목사 (C교회) -

우리 목사님의 생각은 뭐냐면, 우리 학교는 전도의 목표도 있지만 전도보다도 양육에 목표를 둔다 였어요. 그러기 때문에 (학생선발에서) 믿는 가정, 크리스천 가정의 자녀들만 우선 받게 됐어요. 그래서 우리는 학교를 통해 자녀들에게 뿌리를 깊이 있게 내려갈 수 있도록. 어떤 상황에도 흔들리지 않고 뿌리째 뽑혀나지 않는 그러한 아이들로, 하나님의 자녀들로 키우자고 해서, 학교를 세우게 되었습니다. 저희 학교의 목적이 그렇게 뚜렷했어요. - 성 교장 (B학교) -

(4) 또 다른 목표들 = 교인 수 증가, 교회 재산 관리, 엘리트 교육에 대한 기대 등

학교의 유형에 따라 선교와 사회화를 더 강조하는 기독교학교 유형이 있고, 제자화를 더 강조하는 기독교학교의 유형이 있을 수 있지만, 앞에서 언급한 ‘선교’, ‘사회화’, ‘제자화’의 목표들은 모두 소위 ‘기독교교육’이라는 이름으로 요약할 수 있는 기독교학교 설립의 목적들이다. 그러나 자세히 학교를 설립한 교회들이 학교에 요구하는 목소리들을 들어보면, 그것만 있는 것이 아니라 그 외의 다른 목적들이 발견되곤 한다. 표방하지 않은 숨겨진 목표들이 있는 것이다. 그 중에는 ‘교인 수 증가’, ‘교회 재산 관리’, ‘엘리트 교육에 대한 기대’ 등이 그것이다. 이러한 요구들은 앞에서 언급한 ‘기독교교육’이라고 하는 목표와 부딪힐 수 있으며, 이 때문에 학교는 교회로부터 오는 두 가지 요구에 혼란을 겪게 되기도 한다.

학원선교에 대한 교회(장로님들)의 바람은 input된 만큼 output되기를 바랍니다. 특히 아이들이 우리 교회에 나오기를 원합니다. 교회가 각 학교마다 지원하는 금액이 굉장히 큼니다. 그리고 그렇기 때문에 이게 교회 내부적으로는 우리 교회학교 아이들도 그렇게 지원해 주지 않는데, 왜 학교에만 퍼 주냐고 불만 있으신 분들도 계십니다. 그래서 더욱 재정이 input이 됐으니 output되어야 한다고 얘기하시는 분들이 있으신 것 같습니다. - 한 부목 (A교회) -

개척한 담임목사가 하나(교인들이) 그냥 따라오긴 하죠. 지금 제일 어려움은 그동안 학교에 수십 수백억 정도가 투입됐는데, 그럼 이렇게 투입된 것이 이제 인가받아서 재단으로 독립시킨다면 교회의 재산에서 떨어지는 것 아닌가 하는 우려가 장로님들에게 있어요. 인가를 받는 순간, 1원도 가져올 수 없을 뿐만 아니라 재단 전입금이 더 들어가야 하거든요. 그래서 사학들의 재단비리가 나오는 것 같아요. 왜냐면 그 재산 가치를 볼 때 거기서 돈을 가져다 쓸 수가 없거든요. 그러니깐 편법을 동원하는 거죠. 건축에 대한 편법, 이종장부, 또 친인척들을 전부 투입하고. 그런데 교회가 그럴 순 없죠. - 정 목사 (C교회) -

개교할 때 정말 수준 있고 애들이 뭐든지 다 잘할 수 있는 역량 있는 아이들이 여기 왔다고 해요. 그런데 1년도 못 있고 거의 다 나갔어요. 그 이유가 와서 하는 거 보니까 '교육 시스템도 없고 너무나 결과 얻어지는 게 없다' 이것 때문에 처음에 부모들이 실망하고 나가버렸대요. 기독교학교이긴 하지만 그래도 우리 아이가 웬만큼 능력도 있고 그런 애들이니까 여기서는 엘리트 교육을 시키겠지 인계교육을 시키겠지 하는 그런 기대를 하고 온 사람들이 많았나봐요..... 저희는 '네가 하는 그 모습을 보고 다른 사람들이 그렇게 되고 싶다는 생각한다면 너는 이미 리더다'라고 가르치고 있죠. 우리가 추구하는 리더는 그런 리더이지, 소위 말하는 엘리트 리더는 아니에요. 그것은 여기 학교와는 맞지 않죠. - 윤 교장 (C학교) -

학교를 설립한 교회가 해야 할 가장 중요한 역할 중의 하나는 학교의 교육목표를 명확하게 정립해 주고 일관된 교육 요구를 학교에 전달하는 것이다. 드러나 있는 학교의 목표와 여러 숨겨진 목표들이 서로 상충되는 경우가 발생하지 않도록 해야 하는 것이다. 특히 문제가 되는 것은 통속적 교육관과 기독교적 교육관 사이의 충돌이다. 학교를 둘러싼 많은 이들이 서로 다른 목적을 가지고 있을 때, 그 목적들의 충돌은 학교를 혼란스럽게 한다. 교회는 학교를 향한 교회의 요구를 잘 일치시켜 그 학교의 설립목적이 흔들리지 않도록 지켜 나가야 한다. 특히 이러한 교회의 목소리가 담임목사의 교체 등 해당 관계자의 변화에 크게 좌우되지 않도록 하는 것도 중요한 과제라고 할 수 있다.

목사님 철학에 의해서 만든 학교들이잖아요. 그러니까 그 교역자가 바뀌면 철학도 힘들게 되고, 새로 오신 교역자가 어떤 마인드를 가지고 계승하느냐, 언제 어떤 주관을 가지고 목회를 하

시나에 따라 또 달라지는 것 같아요. 저희 목사님도 은퇴 이후의 그런 부분에 대한 우려가 있으신 것 같아요…… 목사님이 이 교회를 개척하셨고 개척하시면서 부흥을 시켰기 때문에 교역자나 당회원들이 목사님의 선택에 대해서 토를 안 다는 거죠. 사실 전혀 없지는 않아요. 그렇지만 항상 마지막 결론은 담임목사님의 방향에 따라주시는 거죠. - 조 교목 (C학교) -

2. 교회와 학교 간 관계의 이상과 현실

(1) 법인, 정관, 이사회의 역할

안정적인 학교 운영을 위해서는 법인이 필요하고, 법인의 조직과 업무 활동에 관한 근본규칙을 담은 정관과, 그 정관에 담긴 학교철학을 유지할 이사회가 필요하다. 그러나 교회가 미인가 대안학교를 설립 운영하는 경우에는 법인은 물론이고 이사회도 없이 교회의 당회가 직접 학교를 운영하는 것이 보통이다. 이사회를 둔다고 해도 사실상 그 역할은 형식적인 경우가 많다. 설립자 목사님과 학교를 지지하는 당회원들이 많은 학교의 경우에도 초기에는 괜찮지만 문제는 그 이후다. 인가된 학교의 경우에는 그나마 학교법인과 이사회가 갖추어져 있다. 그러나 이 경우에도 대부분의 법인 사무국은 그 실체가 없고 그냥 학교 행정실장이 겸직하고 있는 경우가 많다.

이사회는 사실 이름만 있습니다. 구성원은 당회원들도 있고, 특별하게 관련된 분도 있습니다. 행정적으로 처리되는 보고서만 올라가고, 나머지 학교 돌아가는 것들은 다 자유롭게 하고 있어요. 교육과정, 교사채용 까지… - 조 교목 (C학교) -

현재 이사회의 주된 역할은 교직원 임용이다. 학교의 철학을 유지하는데 있어서 가장 중요한 것이 ‘인사’라는 반증이기도 하다. 인가 학교는 교장 뿐 아니라 교사까지 임용에 관여하고, 미인가 대안학교는 교장 이외의 임용은 교장에게 전적으로 맡기는 경우가 많다. 특히 인가 학교의 경우에는 그렇게 해서 교사가 된 이들이 대체로 안정적으로 정년을 보장받기 때문에, 교사의 임용에까지 깊은 관심을 가질 수밖에 없다. 이사회에 따라서는 학교나 교장이 정한 후보들의 순위를 따라 그냥 1순위로 올라온 후보를 승인만 하는 경우가 있고, 순위 없이 추천된 후보들 중에서 이사회가 실질적인 심사를 하는 경우가 있다.

교직원을 채용하는 경우, 이사회가 결정하죠. 과거에는 교사를 거의 3배수 해 가지고 순위를 1,2,3순위 해서 올리면 거의 교장의 의견을 많이 들어줬던 것 같아요. 지금은 공모해서, 시험보고, 실기수업하고, 면접하고 그래서 3배수를 줄여가지고 이사회에 올리면 이사회에서 인사 분과 이사가 6명 정도 되요. 그 6명이 모여 가지고 최종 면접을 해서 결정해요. - 정 실장 (A학교) -

교회의 변화로 인한 학교의 영향을 줄이고, 학교의 철학과 정신을 유지하기 위한 장치로서 이사회의 역할은 중요하다. 그러나 과연 이사들이 학교의 철학과 정신을 얼마나 알고 있으며, 그것을 지켜낼 힘과 의지가 있는지는 의문스러운 때가 있다. 이사들의 기독교교육에 대한 전문성 부재는 학교의 방향을 오히려 부적합한 방향으로 이끌 수 있다. 그런 차원에서 기독교학교 이사들을 위한 전문교육도 필요하다고 할 수 있다.

(2) 학교 철학을 구현할 리더십(교장) 채용

교회가 해야 할 가장 중요한 역할은 교회가 추구하는 학교 철학을 구현할 교장을 채용하는 일이다. 교회가 직접 학교의 모든 부분을 관여하기는 어렵고 또 전문성도 없기 때문에, 교회가 생각한 학교의 방향을 구체화시킬 전문가 대리인이 필요한 것이다. 그런데 선행연구에서 살펴 본 것처럼 많은 기독교대안학교들은 이 부분에서 적절한 사람을 찾지 못해 실패하는 경우가 많았다. 왜냐하면 기독교학교의 리더십은 ‘기독교성’과 ‘학교성’에서 고르게 리더십을 가진 사람이어야 하기 때문이다. ‘기독교교육’을 너무 모르는 사람을 채용하거나, ‘학교’를 너무 모르는 사람을 채용한 경우, 그리고 학교의 설립 준비 과정에서 학교의 그림을 그렸던 사람이 교장이 아닌 다른 역할로 학교 안에 함께 있을 때, 교장과 리더십 충돌이 일어날 수 있는 것이다.

교회의 가장 중요한 역할은 학교가 기독교 정신과 기독교 가치를 잘 지켜나가도록 하는 것이죠. 그러나 저는 이사장이기 때문에, 계속 선생님들을 직접 만나서 하지는 못하니까. 학교를 운영하는 것은 같은 가치관을 가진 교장선생님께 맡깁니다. 교회와 이사회는 그 분들을 뽑고, 그들을 어떻게 동기부여를 할 것인가만 신경 쓰면 됩니다. - 이 목사 (A교회) -

학교를 하면서 제일 어려웠던 것은 리더십 문제예요. 리더십의 문제가 세 번이나 발생했어요. 교장 감 찾는 게 제일 문제입니다. 그러니까 우리 안에서 교장 후보들을 만드는 그런 정규 과정 같은 게 있어서 기독교적인 가치관을 가진 교장 후보를 배출해 냈으면 좋겠습니다... 저 같은 경우는 제가 또 구체적인 교육에 대한 걸 모르고, 철학이 구체적이지 않기 때문에 저는 교장만 임명하고 교사 선발이나 교육과정 아무 것도 간섭을 안 해요. 그런데 어떤 교육 철학이

확고한 목사님은 시간적으로 자기가 할 수는 없고, 교장이 하는 건 못마땅하고, 그래서 충돌이 많이 일어난다고 해요. - 정 목사 (C교회) -

교회는 적합한 교장을 임명하고, 그가 자신 있게 자신의 교육철학을 구현해 갈 수 있도록 전적으로 힘을 실어주어야 한다. 교장을 임명하고도 사실상 모든 일을 교회의 승인을 얻어서 하도록 한다면, 교장이 실질적인 역할을 할 수 없는 구조가 될 수도 있다. 또한 미인가 대안학교라고 하더라도 교장의 지위를 안정적으로 보장해 주어야 한다. 사립학교법 제53조는 교장의 임기를 4년으로 보장하고 있으며, 중임까지 할 수 있고, 혹 임기 중에 해임을 하고자 한다면 이사회 2/3의 동의를 얻어야만 교체할 수 있다. 인가된 학교는 물론이고, 미인가 학교들에서도 이러한 법적 근거를 반영하여, 교장의 지위를 보장할 필요가 있다.

(3) 교회와 학교의 소통 채널 : 교목, 행정실장

교회가 교장만큼 많은 신경을 쓰는 인사가 있다면, 교목과 행정실장의 인사일 것이다. 두 사람은 교회와 학교를 연결하고 두 기관 사이의 입장을 조율하는 채널 역할을 한다. 특히 교목은 학교의 영적 지도자로서 기독교교육이라는 기독교학교의 중요한 교육과정 영역을 좌우하는 역할을 맡는다. 행정실장은 재정을 다루기 때문에 ‘돈 보기를 돌 같이’ 하고, 원칙에 따라 공평하게 일을 처리할 수 있는 사람이어야 한다. 이러한 두 사람의 위치는 한편으로는 교장을 지원하는 역할이기도 하면서, 다른 한편으로는 교장을 견제하는 역할이 되기도 한다. 그러므로 자칫 이러한 세 사람의 리더십이 충돌할 수도 있기 때문에, 교회의 입장에서 그 역할 설정을 잘 해 주는 것이 필요하다.

사람이 결국 일을 하는 것이기 때문에 관심을 많이 쓰는 것은 세 사람을 뽑는 일입니다. 교장, 교목, 행정실장. 세 사람은 늘 가장 적절한 사람 세우려고 애를 씁니다. 특히 행정실장은 직접 살림하는 사람이기 때문에 가장 투명한 사람을 세워야지 아무나 세워서 하면 안 되죠. 항상 문제가 행정실장 쪽에서 나는 거니까. 각종 비리들 교장 혼자서는 못하거든요. - 이 목사 (A교회) -

교장과 교목과 행정실장이 있는데, 예전엔 따로 독대를 했더니, 서로 견제를 해요. 그래서 지금은 같이 들어오라고 하거나, 교장이 두 사람 의견 까지 받아서 혼자 들어오게 해요. 리더십을 하나로 세워주는 것이 좋아요. - 정 목사 (C교회) -

소통의 역할이 교육과정 영역에서 필요한 경우도 있다. 교회와 학교가 아주 밀접하여 학교 학생들 대부분이 교회의 아이들인 경우에는 교육과정의 조율이 쟁점이 될 수 있다. 학교의 기독교적 교육과정과 교회의 교육과정이 겹칠 수 있기 때문이다. B학교의 경우에는 학생의 70% 정도가 B교회의 교인이고, 그로 인해 학생들이 교회학교에서 받는 교육을 등한시 하는 등의 문제가 발생했었다고 한다. 이는 다른 교회 설립 학교에서도 제기되었던 문제 중의 하나이다. 그러므로 교목은 이러한 교육과정 문제에서도 교통신리자의 역할을 해야 한다.²⁾

저는 해보니까 가장 중요한 것은 연계성인 것 같아요. 초창기 사역 때, 어떤 현상들이 있었냐면, 예를 들어 주중에 추수감사절 예배를 학교가 드려요. 그러면 우리 아이들은 주일에 교회에서 추수감사예배를 또 드려요. 반복적인 교육의 효과를 누릴 수도 있겠지만, 애들이 교회에서 ‘우리 학교에서 다 했어요. 이거 알아요.’ 이런 식으로 말하면서 기대감이 떨어진다거나 그런 일들이 있었어요. 그래서 예를 들어 부활절 같은 경우는, 학교에선 고난주간을 더 강하게 강조하고, 부활은 주일날 배우도록 하는 식으로 역할 분담을 해야 해요. 또 학교에서는 성경을 가르칠 때에도 좀 더 체계적으로 아카데미하게 할 수 있지 않을까 생각하는 거죠. 주일학교는 좀 더 소수로 되어 있고 짧은 시간 하는 거니까, 선생님과 친구들과 나눔을 많이 하는 쪽으로 가면 좋을 것 같아요. 파이를 잘 나누어 나눠 중복됨이 없어집니다. 교회와 학교의 관계에서 가장 중요한 것이 무엇이라면 저는 교통신리라고 생각합니다. - 이 교목 (B학교) -

(4) 교육과정을 구현할 교사 채용

교회의 교육철학에 적합한 교장, 교목, 행정실장을 임명했다라도, 그 철학에 입각한 교육과정을 실제로 수업을 통해 구현하는 것은 또 다른 문제다. 그것은 교사들의 몫이기 때문이다. 그러므로 기독교교육을 구현할 교사들을 선발하고 교육하는 문제는 교회가 신경 써야 할 매우 중요한 영역이다. 어떤 기준을 가지고 교사를 채용할 것인지 생각해 보고, 정말 중요한 기준은 타협하지 않도록 해야 한다. 그리고 이러한 교사들을 양성하고 계속교육을 할 수 있는 관련 기구를 학교 안팎에 두는 것이 필요하다.

2) B교회-학교 사례에서는 교목을 뽑을 때도 1명이 아니라, 유치 담당, 1~2학년 담당, 3~4학년 담당, 5~6학년 담당, 중학교 담당, 총괄 담당 등으로 뽑아, 화~금 주중 사역은 학교에서, 금~일 주말 사역은 교회에서 하도록 해서, 사역자가 교회학교와 학교 사역을 동시에 맡게 하는 방식을 취해서 효과를 보았다.

교육청에서는 인사 채용할 때 종교 조항을 넣지 말라 이렇게 얘기를 하지만 그것을 지켜야 기독교학교의 적절성이 있는데 그렇게 해야죠. 저희는 항상 표시를 합니다. 기독교인인가를 표시하게 합니다. 식당에서 일하는 분까지도 모두 기독교인을 뽑습니다. 선발에서도 신앙을 우선적으로 봅니다. 실력은 와서 열심히 하면 다 채워지는 겁니다. 와서 시간이 지나면 다 똑같아지죠. - 권 교장 (A학교) -

교사들 수급의 문제는 항상 고민이에요. 제일 문제는 기독교교육을 하고 싶다고 해서 물어보면 아는 게 없으세요. 그러니까 마음만 있을 뿐 아무 생각 없이 오신 분들이 많아요. 할 수만 있다면 그런 기독교교육을 할 수 있는 교사를 만드는 절차. 교육받을 수 있는 교육과정들이 있다면 보내고 싶어요. 기독교학교교육연구소 같은 곳에서 코스를 정해서 해주시고, 어느 정도 인정된 교사로 훈련할 수 있다면 참 좋겠어요. 뽑은 다음에는 학교업무 하기도 바쁜데, 기본 베이스를 가르치려다보니까 이분들도 너무 피곤하고, 힘든 거예요. - 조 교목 (C학교) -

(5) 적절한 평가 시스템

교회의 교육철학에 적합한 교장, 교목, 행정실장, 교사를 임명하고, 그들에게 자율성을 주는 방식을 택할 때 여전히 그에 따르는 책임을 어떤 방식으로 확인하고, 적절한 동기부여를 할 수 있는지의 문제가 과제로 남는다. 미인가 학교들의 교사 지위는 워낙 불안정하기 때문에 오히려 보호될 필요가 있지만, 인가된 학교의 교사들이 누리는 지위는 매우 안정적이기 때문에, 대부분의 사립학교들에서 발견되는 정체된 분위기를 해소할 방법이 필요하다.

사립학교의 경우 선생님이 들어오면 20-30년씩 그냥 그대로 계시니까 가족적인 분위기는 좋은데, 좀 침체되어 있죠. 좀 더 열정을 가지길 원하는 게 이사장의 마음입니다. 학교라는 것이 선생님들의 직업안정성이 탄탄하다 보니까 그게 타성에 빠지게 만들죠. 선생님 자신들의 발전을 위해서도 뭔가 평가하는 시스템이 갖추어져야 하는데 우리나라 학교가 그런 평가 시스템을 갖고 있지 않아요. 그런 게 있어야 자기들도 은퇴할 때까지 늘 새로운 마음으로 일할 수 있지, 그런 시스템이 없으면 다 매너리즘에 빠지게 되어있어요. 이것은 개개의 사람이 문제가 아니고 시스템의 문제인거죠. 평가를 받는 사람이나 평가를 하는 사람이나 다 공감할 수 있는 시스템을 갖춰서 발전하도록 만들어야죠…… 이사회는 운영진, 그러니까 교장, 교감 같은 운영진을 평가하는 것이지 모든 선생님을 일일이 다 평가하는 것은 아니거든요. 선생님들은 교장, 교감 같은 운영진도 평가하고 동료교사들끼리도 평가하고 해서 (벌을 주고 쫓아내겠다는 것이 목적이 아닌) 발전을 위한 평가가 필요합니다. - 이 목사 (A교회) -

이것은 교육행정학, 특히 장학의 영역에서 매우 중요하게 다루는 논의 주제 중의 하나이다. 장학에는 두 가지 기능이 있는데, 하나는 감독의 기능이고, 하나는 조력의 기능이다. 장학자는 장학활동을 통해 교사의 전문성 개발을 돕는 동시에, 문제가 있는 교사들을 감독하고 징계하는 역할을 해야 한다. 그러나 현재 한국 공교육 시스템에서는 교사 평가 제도가 있긴 하지만, 이러한 장학 활동에 의해 교사가 퇴출되는 일은 거의 없으며, 장학도 매우 형식적으로 이루어지는 경향이 있다. 그러므로 교사의 전문성을 도우면서도 문제교사를 걸러낼 수 있는 시스템이 필요하다.

(6) 교회의 지원

교회가 학교를 설립했을 때, 교회가 학교에 투입하는 핵심 요소는 인사와 재정이다. 교회의 학교 설립 철학을 구현하기 위해서는 그에 합당한 인사와 함께 재정 투입이 필수적이다. 학교 건물을 새롭게 증축하거나 하는 학교 발전을 위한 투자도 필요하지만, 무엇보다 학교의 정체성을 지키기 위한 재정 투자가 필요하다.

저희는 교회의 철학(믿음 있는 분들의 자녀를 양육하는 교육목표)이 있어서, 입학에 대한 부분들을 가져오기 위해서, 국가지원을 받지 않아요. 우리가 원하는 그런 교육을 하기 위해서요. 그래서 교회 돈이 많이 들어가지만, 많은 성도님들은 교회의 무소유의 정신과, 교회가 건물에 투자하지 않고 남는 돈을 가지고 교육에 투자를 하는 것에 대한 공감대가 높으세요. - 임 실장 (B학교) -

또 다른 지원 방법으로는 직간접적인 교육 프로그램 지원과, 학교에 가해지는 각종 압력을 막아주는 역할 등이 있을 수 있다. 교회가 가진 좋은 프로그램을 학교에 공유할 수도 있고, 각종 시설이나 기자재를 공유할 수도 있으며, 재정적으로나 인력적으로 교목실을 지원하고, 교사들을 위한 좋은 연수 프로그램을 제공하는 등의 지원을 할 수 있다. 교회로부터 오는 다른 압력이나, 국가로부터 오는 압력으로부터 학교를 보호하는 역할을 감당하는 것도 지원의 한 영역이 될 수 있다.

오늘날 기독교학교가 굉장히 어렵습니다. 다 아시겠지만 교육청에서 자기들이 더 잘하는 것도 아니면서 끊임없이 간섭을 해가지고 힘들게 합니다. 저는 이사장으로써 외풍을 막아주는 것이 저의 할 일이라고 생각해요. 나는 교육감을 만난다고 겁먹거나 기죽을 일도 없으니까 하고 싶은 얘기를 하죠. 교장이나 교감이나 운영진한테는 어려운건 이사장한테 넘겨라

그렇습니다. 예를 들어서 채플을 하고 성경을 가르치는데 교육청이 계속 문제를 제기하면, 그런 것(채플, 성경교육) 안하면 우리는 이사장한테 혼난다. 우린 교단에 속한 학교이고, 교회에 속한 학교인데 안하면 안 된다라고 말하라고 하죠. 나한테 오면 내가 얼마든지 바람 막아주고 그런 역할을 하겠다고 합니다…… 뿐만 아니라 기독교학교가 종교교육을 좀 더 자유롭게 하 수 있도록 법적으로 그제 정말 가능한지 전문가들을 통해 검증하고 있습니다. 정말 공교육에서는 그렇게 할 수 없다면 학교를 할 필요가 없다고 생각합니다. 신앙교육을 학교에서 자유롭게 할 수 있는 판을 만드는 것이 저희 교회의 몫이라고 생각합니다. - 이 목사 (A교회) -

과거에는 직접 선교를 했다면, 앞으로의 선교는 아이들을 직접 만났던 것을 지양하고, 교목실과 선생님들을 통해서 선교할 수 있는 간접선교를 지향하는 게 좋겠다고 생각했습니다……선생님들의 기독교사로서의 정체성, 그리고 열정이 사라지지 않도록 지원하는게 우리들의 역할이겠다고 생각하고 있습니다. 그래서 내년에 이분들의 가슴을 뜨겁게 해줄 수 있는 연수를 생각하고 있습니다. 그리고 선생님들을 외국의 굉장히 기독교정신이 살아있는 기독교학교로 해외연수를 보내드려서 타성에 젖어버렸던 것들을 좀 새롭게 환기시켜드리려는 것도 얘기하고 있습니다…… 또 교목실이 사실상 재정적으로, 인력적으로 부족한 부분들이 너무 많기 때문에, 교회의 많은 인프라와 재정이 교목실의 사역을 돕는 쪽으로 가야겠다고 생각을 했습니다. 아이들에게 교회라는 이미지를 쇠신하고, 교회가 지루한 데가 아니라는 것으로 느낄 수 있도록, 채플을 지원하고 교목실을 지원하는 게 중요한 목표입니다. - 한 부목 (A교회) -

(7) 교회와 학교의 갈등

교회와 학교의 갈등 상황은 의외로 주로 공간사용 문제에서 가장 크게 발생하는 것으로 보인다. 교회와 학교가 한 건물을 같이 쓰는 경우 아무래도 서로 불편할 수밖에 없는 것이 현실이다. 이 때 양쪽 구성원이 교회와 학교를 분리해서 생각하면, 재정이거나 시설 사용 부분에서 각자의 이익을 먼저 생각하게 되고, 서로 이해하려는 관점보다는 자신의 이익을 지키는 쪽으로 생각을 하게 되어 문제가 발생한다. 이를 극복하기 위해서는 교회는 교회, 학교는 학교라는 생각을 버리고, 둘은 하나라고 생각해야 한다. 교회와 학교가 이 문제로 정기적인 교류를 갖는 것이 중요하며, 양쪽에 모두 속해 있어서 조율할 수 있는 사람이 있으면 더 도움이 된다.

오히려 신앙적인 것 보다는 물질적, 공간적인 어려움이 많아요. 그러니까 주일날 교회에서 사용을 하고 월요일에 이제 수업을 해야 하는데, 정리가 안 되어 있는 것 같은, 이렇게 공간을 같이 쓰는 데에서 생기는 문제가 가장 큰 문제예요…… 만약에 교회가 학교를 세우거나 학교 안에 교회가 생겼을 때, 완충작용을 할 수 있는 역할이 필요한데, 학교와 교회의 갈등을 해소하는 최상의 시스템은 교목 시스템이라고 생각했어요. 교회 내에서는 교역자를 하고 있고, 학교에

서는 교목실 담당을 하고 있으니, 제가 학교 선생님들에게도 말할 수 있는 권한과 교회에도 말할 수 있는 권한이 있으니, 유기적인 역할을 잘 할 수 있는 것이죠. ‘아 선생님 힘드셨군요. 제가 주일학교 선생님 봐서 어떻게 된 것인지 알아봐서, 다음에는 이런 일 없도록 조치를 할 게요.’ 하면 대답까지 줘버린 것이죠. - 이 교목 (B학교) -

교회 안에 학교의 중요성에 대한 인식이 부족할 때 이것이 또 하나의 갈등요소가 된다. 교회 안에는 항상 학교에 대한 부정적인 인식을 가진 이들이 존재하기 마련이다. 그러므로 담임목회자는 여러 기회를 통해 성도님들이 학교에 대한 좋은 인식을 가질 수 있도록 도와야 하고, 학교는 교회의 구성원들이 학교에 대한 좋은 이미지를 갖도록 노력해야 한다.

목사님의 사역적인 카리스마라고 할까요? 본인이 하시려는 것에 대해 굉장히 투명하고 뚜렷하게 그것을 우리 교인들에게 전달하셨어요. 단지 학교를 돕는다고 끝내지 않으시고 아이들을 불러서 교인들에게 아이들이 변화하는 모습들, 진행과정과 열매를 보여주시고, 지속적으로 학교의 성과들과 교인들 사이의 다리 역할을 해 주셨던 것 같아요. - 성 교장 (B학교) -

저는 제가 할 수 있는 선에서 조그맣게 교회 일들을 학교에 살짝 끌어다여서 하고 있어요. 저희 학교 아이들이 우리 교회 선교사님들께 편지와 선물을 보내는 거예요. 그리고 올해는 한 나라씩 품으라고 교육을 했죠. 교회에서 연계를 해라 이런 건 아닌데 저희가 알아서 하니깐 좋았어요. 선교사님께 보내는 거니까 아이들이 너무나 기쁘고 즐겁게 했어요. 강제적으로 한 게 아니니까 교사들 입에서도 좋다는 이야기가 나와요…… 자연스럽게 교인들 입에서 나오는 게 인정받는 게 제일 좋아요. 성도들한테 우호적인 생각을 갖도록 도와드려서 ‘학교가 교회랑 같이 있으니깐 참 좋더라’ 표현할 수 있도록 해주는 게 저는 가장 이상적인 목표라고 생각해요. 그 중의 핵심은 저희 학교의 결과물들을 가지고 입소문이 나는 것이 최고예요. - 조 교목 (C학교) -

학교에 대한 좋은 이미지를 유지하기 위해 중요한 것 중의 하나는 학교 운영의 투명성이다. 학교를 통해 사적인 욕심을 채우는 사람이 없고, 특혜가 없어야 한다는 것이 학교를 운영하는 교회 리더들의 공통된 생각이다. 그러다보니 원칙대로 해야 하고, 그것이 어떤 면에서는 다시 목회에는 어려움으로 다가오는 경우도 있다.

핵심은 학교를 가장 건전하고 투명하게 운영하는 것입니다. 기독교학교에서 어떤 비리가 있어서는 안 된다는 게 제 생각입니다. 학교 선생님, 학부모, 그리고 모르는 사람이 볼 때에도 기독교학교가 가장 투명하게 운영이 된다는 것을 보여줘야지 일일이 설명하거나 변명할 필요가 없도록 만들어야 합니다. 그러려면 사소한 오해소지가 있는 것도 다 정리를 해버리는 게 좋

습니다. 저든 누구든 학교로부터 경제적인 이득을 본다는 것은 있을 수 없습니다. - 이 목사 (A교회) -

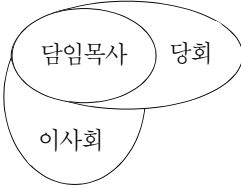
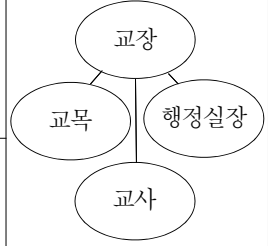
담임목사님과는 입학 문제를 상의하기 위해 만나죠. 목사님을 만나면, 원칙을 항상 강조하세요. 입학에 있어서 외압이 들어오기도 하고 그렇거든요. 여기 들어오고 싶은 분들이 많기 때문에 특례로 넣어주길 바라기도 하고, 기부금 이야기도 나와요. 그러나 저희는 그런 것 없기로 했기 때문에 원칙을 칼같이 지켜야 합니다. “원칙에서 벗어나는 순간, 분란이 발생한다.”는 거예요. 그러다보니까 이 시늬가 되면 많이 싸우기도 해요. 교인입장에서도, 설립자 입장에서든, 목회자 입장에서든 불편하실 때가 있으시죠. 어떤 교인은 불고, 어떤 교인은 떨어지거든요. 목사님들도 스트레스를 많이 받으요. 목회적 입장에선 곤란하시죠. 제비뽑기로 하지는 말이 나올 정도예요. 그래도 10년 이상 원칙대로 하다보니까 다들 많이 이해를 하시는 것 같아요. - 임 실장 (B학교) -

또한 학생선발 등에서 교회의 입장과 학교의 입장이 서로 다를 수 있다. 목회적 관점에서는 최대한 설립 교회의 교인들이 많이 갈 수 있도록 해야 한다는 입장을 가질 수 있고, 학교는 그보다는 학교의 교육철학에 공감하고, 교육의지가 있는 부모들의 자녀를 선발해야 할 필요가 있다. 또한 미인가 학교의 경우, 학교의 인가 문제를 놓고 학교와 교회의 생각이 다를 수 있다. 아무래도 인가 학교로 가려면 많은 재정이 투입되어야 하다 보니, 교회 입장에서는 조심스럽고, 학교는 학교의 지위 안정과 좋은 교사들을 확보하고 아이들을 잘 교육하는 일에 인가가 필요하다고 생각하게 된다.

3. 면담 조사 결과 종합

교회와 학교의 관계에 대한 이상의 인터뷰를 종합 정리하면 <표2>와 같다. 교회 차원에서는 학교의 교육목표를 정립하여 일원화된 교육 요구를 학교에 전달할 필요가 있으며, 학교의 철학을 유지하기 위한 법인, 정관, 이사회가 필요하다. 학교 차원에서는 교회의 학교설립 목적을 구현할 전문가 교장이 필요하며, 이를 지원할 교회와 학교의 연결고리로서의 교목과 행정실장이 교장과 건강한 관계를 형성하는 것이 필요하다. 그리고 이러한 학교의 철학은 교육과정과 교사를 통해 구현되는 것이므로 그런 교사를 선발하고 훈련하는 과정이 필요하다.

〈표2〉 면담 결과 종합

차원	구성	구성	과제	문제 발생 가능성
교회 차원	담임목사, 당회 (설립자)		<ul style="list-style-type: none"> - 학교의 교육목표 정립 필요. 일원화된 교육 요구를 학교에 전달해야 함. (통속적 교육관과 기독교적 교육관의 혼재) 	<ul style="list-style-type: none"> - 담임목사와 당회의 의견 불일치 가능성. - 설립자 담임목사 교체 시 설립목표의 변화로 학교가 받을 영향이 있을 수 있음.
	법인, 이사회 (설립목적, 정관)		<ul style="list-style-type: none"> - 학교철학을 유지하기 위해 법인, 정관, 이사회 필요. 그 자체가 없거나, 유명무실한 경우가 많음 	<ul style="list-style-type: none"> - 중간 기구가 없는 경우 교회가 기침하면 학교가 몸살 할 가능성 있음. - 학교의 설립 철학을 공유하지 못한 이사회가 오히려 학교의 철학을 흔들 가능성 있음.
학교 차원	교장, 교목, 행정실장 (리더십)		<ul style="list-style-type: none"> - 교회의 학교설립 목적을 구현할 전문가 교장이 필요. - 교장, 교목, 행정실장 사이의 건강한 역할 설정이 필요. 	<ul style="list-style-type: none"> - 학교설립자와 임명된 교장 사이의 리더십 충돌 가능성이 있음. - 3명의 리더 사이에서 리더십 갈등이 있을 수 있음.
	교사 (교육과정, 수업)		<ul style="list-style-type: none"> - 학교설립 목적이 교육과정과 수업을 통해 구현되는 것 필요. 그런 교사의 선발과 훈련이 필요. 	<ul style="list-style-type: none"> - 학교의 설립목적은 분명하지만, 그것을 구현할 교사 양성 및 훈련이 되지 않을 수 있음.

VI. 결론 : 교회의 학교의 바람직한 관계

1. 기본 방향

교회의 학교의 관계를 어떻게 설정해야 하는가에 대해서는 정답이 정해져 있는 것이 아니다. 교회가 학교를 설립한 본래의 목적을 견지하는 가운데 역사적, 문화적 환경과 교육의 특성을 고려하여 양자 간에 적절한 균형점을 찾아가려는 노력이 중요하다. 그러한 노력의 일환으로서 본 연구는, 이론적 배경에서 밝힌 바와 같이, 기본적으로 교회와 학교의 협력적 거버넌스를 강조하는 입장을 취하고 있다. 어느 한 쪽의 주장과 요구를 일방적으로 우선시 하는 것은 양 당사자 모두의 손해로 귀결될 가능성이 높기 때문이다. 다시 말해, 교회의 지배와 통제를 강화하는 것은 학교 교육자들의 열정과 헌신을 끌어내는 데 오히려 장애가 되며, 반대로 학교의 자율성을 지나치게 강조하는 것은 자칫 학교 구성원들의 무책임으로 이어질 수도 있다는 것이다. 이제 남은 과제는 협력적 관계를 어떤 방식을 구축할 것인가 하는 것이다. 이와 관련하여 본 연구는 다음 세 가지를 기본 방향으로 설정한다.

첫째, 기독교학교의 정체성과 이념을 분명히 하고, 교회와 학교 구성원 모두가 그것을 공유해야 한다. 건학이념은 학교마다 다를 수 있다. 선교를 목적으로 하는 경우도 있고 기독교적 가치관을 함양하는 데 목적을 두는 경우도 있다. 문제는 어떤 건학이념이든지 간에 교회와 학교의 협력적 거버넌스를 구축하기 위해서는 양자 간에 그 건학이념에 대한 합의와 공감의 선행되어야 한다는 것이다. 이를 테면, 교회는 불신 학생의 전도에 일차적 관심을 갖고서 교회 출석한 학생수를 통하여 학교의 성과를 판단하려고 하는데 반해, 학교는 보다 장기적인 시각에서 기독교적 자아 정체성을 지닌 책임 있는 시민을 양성하는 데 관심을 갖고 있다면, 양자 간의 갈등과 반목은 불가피해진다. 또 다른 예로, 교회는 하나님 나라의 비전을 갖고 역사적 책임을 수행하는 인간을 기르는 데 관심을 두는 데 반해, 학교는 명문 학교 진학에 온 힘을 기울이고 있는 상황이라면, 이 역시 양자 간의 협력과 상생을 기대하기 어렵다. 건학이념 내지 교육목표의 공유는, 다소간 추상적인 면이 없지 않지만, 교회와 학교의 협력적 거버넌스 구축을 위한 토대이자 첫 출발점이 된다.

둘째, 교육의 자주성과 학교조직의 특수성을 충분히 이해하고 보장해야 한다. 기독교

교학교는 건학이념으로 표현되는 기독교학교로서의 특성을 지녀야 하지만, 그와 동시에 학교의 하나라는 점에서 교육적이어야 한다. 따라서 교회와 학교의 관계를 설정할 때에는 교육의 원리와 속성, 교직의 특수성 등을 고려해야 한다. 무엇보다도 교육은 단순히 학생들에게 지식과 경험을 전수하는 활동이 아니라 학생의 전인격적 성장을 돕는 과정이라는 사실에 유념할 필요가 있다. 교육의 과정은 지적, 심미적, 과학적 가치를 동시에 고려하기 때문에 어느 하나의 기준에 따라 교육의 성과를 판단하는 것이 매우 위험하다. 게다가 교육의 성과는 단기간에 나타나지 않고 장기에 걸쳐 서서히 드러나는 것이 일반적이다. 요컨대, 교육은 목표와 활동, 성과 등을 파악하는 데 있어서 불확실성 내지 불감측성을 특징으로 한다(Lortie, 1975). 교육이 지닌 이러한 속성은 불가피하게 교사에게 고도의 자율성을 부여하도록 요구한다. 교육의 과정과 성과가 분명하지 않은데도 불구하고 교사를 일정한 기준에 따라 엄격하게 통제하려 하면 교육의 본질이 왜곡될 수밖에 없기 때문이다. 국내외를 막론하고 교육개혁의 역사와 사례를 살펴보면, 학교와 교사를 통제하려 시도했던 정책들은 대부분 예상하지 못한 부작용을 낳으면서 실패로 끝났다는 것을 어렵지 않게 확인할 수 있다. 결국 기독교학교가 성공하기 위해서는 건학이념을 구심점으로 삼되, 교육전문가들의 자율성을 최대한 존중하는 가운데 그들이 책임을 다하도록 지원시스템을 마련하는 것이 중요하다.

셋째, 교회와 학교의 역할 분담과 협력을 시스템화해야 한다. 교육의 특성을 고려하여 학교의 자율권을 강화할 경우, 교회의 입장에서 가장 우려스러운 것은 학교구성원들이 학교를 세운 본래 목적에 충실하지 않으면 어떻게 할 것인가 하는 것이다. 교회의 이러한 우려는 정당한 것이며, 그것이 적절하게 해소되지 않는다면 학교와의 협력적 관계 구축은 속빈 강정이 될 수밖에 없다. 따라서 기본방향의 세 번째 원칙은 교회와 학교의 책임을 어떻게 제도화할 것인가 하는 문제를 다루어야 한다. 시스템 이론에 의하면, 조직은 환경과의 끊임없는 상호작용, 즉 투입-과정-산출을 통하여 조직을 유지·발전시킨다. 교회와 학교의 관계를 시스템화한다는 것은 투입, 과정, 산출의 측면에서 각자의 역할을 규정하고 그러한 역할 관계들이 유기적인 흐름 속에서 성과를 낼 수 있도록 제도화한다는 것이다. 이에 대한 자세한 사항은 절을 바꾸어 설명하기로 하고, 그 방향을 제시하면 다음과 같다: 교직원 선발이나 재정 투자와 같은 투입 차원에서는 교회의 역할과 비중이 강화되어야 하는 반면, 교육 프로그램 및 학교조직의 운영과 같은 과정 차원에서는 학교의 자율성이 존중되어야 한다. 다만, 교육의 성과 측면

에서는 장기적인 관점에서 불확실성을 줄여가려는 공동의 노력이 필요하다.

2. 영역별 관계 설정

Meyer와 Rowan(1983)은 조직을 운영할 때, 일의 성격에 따라 어떤 방식으로 관여해야 하는지를 결정해야 한다고 주장했다. 그들에 의하면, 일의 성격은 목표의 확실성과 방법의 확실성에 따라 네 가지로 구분할 수 있다(<표3> 참고). 일의 목표와 그 목표를 성취하는 방법이 둘 다 확실한 경우, 목표는 확실하지만 방법이 불확실한 경우, 목표는 불확실하지만 방법이 확실한 경우, 그리고 둘 다 불확실한 경우가 그것이다. 한편, 관여 방식은 일의 성격과 관련이 있다. 일의 목표가 확실하다면 산출 차원에서의 통제가 가능하다. 그 목표가 이루어졌는지 아닌지를 평가하면 되기 때문이다. 일의 방법이 확실하다면 과정 차원에서의 통제가 가능하다. 그 확실한 방법을 활용하고 있는지를 확인할 수 있기 때문이다. 다만, 투입 차원의 관여는 일의 성격과 무관하게 모든 조직에서 이루어진다.

<표3> 일의 성격과 관여 방식의 관계

	일의 성격			관여(Control)		
	목표 확실성	방법 확실성	(예)	투입(Input)	과정(Process)	산출(Output)
				예) 재정, 인력	예) 장학	예) 평가
1	O	O	공장 생산라인	O	O	O
2	O	X	자동차 판매영업	O	X	O
3	X	O	의료 활동	O	O	X
4	X	X	예술가, 과학자	O	X	X

위 네 가지 유형 중에서 교육은 어디에 속하는가? 교육은 성격상 그동안 제 4유형에 속한다고 평가되어 왔다. 교육의 목표도 불확실하고 교육의 방법도 어느 것이 최선인지에 대한 명확한 답이 있지 않다. 교육의 불확실성 때문에 교육이라는 일의 성격은 제 4유형으로 분류되었다. 그렇다면, 교육은 어떤 교사를 선발하고 어느 정도의 재정

을 투입할 것인지와 같은 투입 차원에서만 관여가 가능하고, 나머지 과정과 결과에 대해서는 통제할 수 없고 교사를 신뢰해야만 하는 상황에 놓여 있는 셈이다. 그러나 오늘날 교육개혁에 대한 요구가 커지면서 교육이라는 일의 성격을 제 1, 2, 3 유형으로 전환할 가능성이 타진되고 있다. 무엇이 진정 교육의 성과인가에 대한 논의는 여전히 논란의 여지가 많지만, 많은 경우 교육학 연구들이 교육의 성과를 지표화하고 수치화하는 작업들을 지속적으로 시도하고 있으며, 상황에 적합한 교육 방법에 관해서도 상당한 연구 성과가 축적되고 있다.

그렇다면 기독교학교교육은 어떠한가? 목표가 무엇이라고 확실하게 말하고 측정할 수 있는가? 방법을 어떻게 해야 하는지 확실하게 말할 수 있는가? 기독교학교교육 역시, 일반 교육과 마찬가지로, 목표는 장기적인 결과에 의해 나타나기 때문에 측정하기 어려우며 방법은 전문화되지 못하였다. 명문학교 진학률이 아닌 기독교적인 인재를 양성하는 것이 목표라면 그것이 어떻게 학생들의 삶에 내면화되었는지를 측정하기란 쉽지 않다. 기독교학교들은 이를 위해 기독교세계관에 입각한 교육과정 재구성을 주장하지만, 관련된 많은 연구와 연수에도 불구하고, 여전히 그 방법의 전문성에 대해서 검증이 요구되고 있으며, 많은 학교들이 서로 다른 수준에서 기독교적 교육과정을 구현하고 있다. 그러나 이 역시 지속적인 연구들을 통하여 목표가 명확해지고, 방법이 검증된다면 제 1, 2, 3 유형으로의 이동 가능성이 남아 있다.

그렇다면 투입-과정-산출 각각의 차원에서 교회와 학교의 역할은 어떠해야 하는가? 먼저 투입 차원에서는 교회가 주도성을 가질 수밖에 없다. 교회는 학교의 설립 목적을 명확히 하고 흔들리지 않도록 노력해야 한다. 특히 리더, 수월성 등의 개념을 기독교적으로 재정의하고, 공동체가 같은 생각을 갖도록 공유시킬 필요가 있다. 그리고 설립 목적에 따른 교장 및 교직원의 인사에 각별한 주의를 기울여야 한다. 교장을 임명한 후에는 그 임기까지 학교교육철학이나 건학 정신에 위배되지 않는 한, 학교장을 신뢰하고 그가 마음껏 교육할 수 있도록 해 주어야 한다. 학교가 안정기에 들어선 이후에는 기존에 세워진 교육철학과 교육내용에 반하는 사람이 신입 교장이나 이사장이 되지 않도록 주의를 기울여야 한다(기독교학교교육연구소, 2012c). 뿐만 아니라 설립 목적을 이루는 데 필요한 재정과, 교회의 각종 자원들을 학교로 지원해 주어야 한다. 이때 기독교학교교육의 방향성에 대한 연구와 기독교학교교육을 위한 전문 교원 양성 과정(기독교학교 리더십 양성과정, 기독교학교 교사 양성과정)은 교회가 이러한 과제

를 수행하는 데 중요한 기반이 되므로, 기독교학교교육연구소나 기독교학교 연맹체 같은 외부 지원 기관들의 관심과 노력이 요구된다.

두 번째로 과정 차원에서는 학교가 주도성을 갖는 것이 바람직하다. 설립 목적에 따라 임용된 교장과 교사들이 자신들의 전문성과 자율성을 발휘하여 그 목적을 교육과정과 수업으로 구현해 내야 한다. 이 과정에서 교내에서 가장 전문성을 가지고 있다고 판단되는 이들이 교내 장학을 통해 교사들의 교수 학습을 지원하고, 전문성을 개발할 수 있도록 도울 수 있다. 이 때 비기독교권 국가로서 아직 기독교학교교육이 깊이 뿌리내리지 못한 한국적 상황에서는, 기독교적 교육과정과 수업에 대한 실행이 일천하기 때문에, 외부 지원 기관과 학교 현장의 협력을 통해, 교육과정 개발과 교사 계속 교육을 지속해 나가면서 이 분야를 발전시킬 필요가 있다.

마지막으로 산출 차원에서는 아직 할 수 있는 일이 많지 않다. 기독교학교의 교육성과를 무엇으로 정의해야 할지, 그리고 정의한 뒤엔 그것을 어떻게 측정할 수 있을지에 대한 답이 분명하지 않기 때문이다. 그러므로 이 분야에 대한 많은 연구가 필요하다. 만약 이러한 연구들을 통해 성과를 구체화하고 측정할 수 있게 된다면, 그것을 가지고 교회가 산출 차원에서의 주도성을 가질 수도 있을 것이다. 현재 수준에서 생각해 볼 수 있는 산출 통제로는 두 가지 정도의 가능성을 제시할 수 있다. 먼저는 다면평가를 통한 제임용 절차를 갖는 것이다. 이는 현재 대학에서 시행되고 있는 교수 평가 방식과 유사하다. 학교운영자, 동료 교사, 학부모, 학생들의 평가를 통해 몇 년 단위로 제임용을 하는 절차를 둬으로써 심각한 문제가 있는 교사들을 걸러내는 것이다. 또 하나의 방식은 교사의 전문성을 지속적으로 강화하고, 교내에 교사들의 전문적 학습공동체를 형성하여, 모두가 열심히 하는 주변의 압력 때문에 다른 교사들도 열심을 유지할 수 있게 하는 방식이다.

〈표4〉 교회 설립 기독교학교 운영에서의 교회와 학교의 역할

차원	주도성	과제	향후과제 (외부 지원 기관의 역할)
투입 차원 - 정신, 인사, 재정 -	교회	- 학교의 설립목적 명확화 - 설립목적에 따른 교장, 교직원의 임용과 역할 분배, 그리고 임기 보장. - 설립목적을 이루는데 필요한 재정 지원, 학교에 필요한 각종 교회의 자원과 프로그램을 학교에 지원	- 기독교학교교육의 방향성에 대한 연구 - 기독교학교 리더십, 교사 양성 교육
과정 차원 - 교육과정 -	학교	- 설립목적에 따라 임용한 이들의 전문성과 자율성에 맡김 - 교내 장학(교수학습 지원, 교사전문성 개발)	- 기독교학교의 교육과정 개발 - 기독교학교 교사 계속 교육
산출 차원 - 교육성과 -	?	- 다면평가를 통한 재임용 절차를 통한 통제? (교회주도) vs 교내 전문적 학습공동체 형성으로 통제? (학교주도)	- 기독교학교의 교육성과에 대한 정의 필요 - 기독교학교교육 교육성과 측정도구 개발

덧붙여 강조하고 싶은 것은 투입, 과정, 산출의 모든 차원에서 외부의 전문적 기관과의 연계가 필요하다는 사실이다. 그러므로 교회에 의해 많은 싹들이 틔워지고 있는 한국의 기독교학교 현실에서 기독교학교교육이 더욱 찬란하게 꽃을 피우기 위해서는, 교회와 학교들이 이런 지원 기관들과 협력하고, 그들을 지원할 필요가 있다.

본 연구에서 우리는 교회와 학교의 바람직한 관계에 대해 논의하였다. 교회가 설립한 기독교학교에서 현재 두 기관 사이의 관계는 어떠하며, 앞으로 어떤 방향으로 나아가야 하는가에 대해 살펴보았다. 이번 연구가 이미 설립된 교회 설립 기독교학교에서만 아니라, 향후 설립될 교회 설립 기독교학교들에게도 유의한 시사점을 줄 수 있으리라 기대해 본다. 그리고 부디 교회가 설립한 기독교학교들이 교회와의 더 깊은 연합 속에서 향후 한국 사회를 이끌어 갈 좋은 기독교 인재들을 많이 길러낼 수 있기를 바란다.

“이 논문은 다른 학술지 또는 간행물에 게재되었거나 게재 신청되지 않았음을 확인함.”

참고문헌

- 강영택·이종철 (2007). “기독교학교의 교육목표와 대학입시.” 『신앙과 학문』. 12(3). 9-39.
- 강영택 (2010). “기독교대안학교의 교육성과에 대한 질적사례 연구.” 『신앙과 학문』. 15(1). 31-58.
- 고용수 (1994). “21세기를 향한 기독교 학교의 전망과 한국교회의 과제.” 『장신논단』. 10. 584-609.
- 기독교학교교육연구소 (2008). “제2회 기독교학교 설립 세미나.” 자료집.
- _____ (2012a). 『기독교대안학교 가이드』. 서울: 예영.
- _____ (2012b). 『기독교대안학교의 교육성과를 말한다』. 서울: 예영.
- _____ (2012c). “기독교리더들에게 듣는 학교설립 이야기.” 제2회 기독교대안학교 박람회 자료집.
- _____ (2012d). “한국 기독교학교에서의 종교교육 자유의 현실과 진단.” 기독교학교 정상화를 위한 1차 포럼 자료집.
- 김경진 (2011). “역사적 관점에서 본 한국 기독교학교 예배의 유형. 기독교학교 예배의 방향.” 기독교학교교육연구소 주최 기독교학교 예배 세미나 자료집.
- 김민조 (2003). “교육통치구조 개혁방안으로서의 학교단위 책임경영제와 현장학교 분석.” 『교육행정학연구』. 21(3). 1-27.
- 리차드 에들린 (2004). 『기독교교육의 기초』. 서울: 그리심.
- 박상진 (2006). 『기독교학교교육론』. 서울: 예영.
- _____ (2010). 『성경 속에 나타난 하나님의 학습법』. 서울: 두란노.
- 임희국 (2006). “한국 교회 초기 기독교학교 설립에 대하여 ‘토착교회의 기독교학교 설립운동’을 중심으로.” 『장신논단』. 27. 39-73.
- 정용덕 외 (1999). 『합리적 선택과 신제도주의』. 서울: 대영출판사 .
- 정웅섭 (1991). 『현대 기독교교육의 과제와 방법』. 서울: 대한기독교서회.
- Bidwell, C. E. (1965). “The School as a Formal Organization.” in J. G. March (ed). *Handbook of Organizations*. Chicago : Rand McNally.
- Bobbitt, F. (1913). “Some general principles of management applied to the problems of city school systems.” in S. Chester Parker (ed.). *The supervision of city schools(part I, 12th Yearbook)*. In National Society for the Study of Education : University of Chicago Press.
- Campbell et al. (1968). *Introduction to Educational Administration(3rd ed.)*. Boston : Allyn Bacon Inc.
- David, J. (1989). “Synthesis of Research on School-Based Management.” *Educational Leadership*. 48(8). 45-53.
- Kooiman, J. (2003). *Governing as Governance*. London: Sage.
- Kooiman, J. (ed.) (1993). *Modern Governance: New Government-Society Interactions*. Aldershot: Dartmouth.
- Lortie, D. C. (1975). *Schoolteacher: A Sociological Study*. 진동섭 역 (1993). 『교

- 직사회: 교직과 교사의 삶』. 서울: 양서원.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1983). "The structure of educational Organizations." In. M. W. Meyer & Associates. *Environments and organizations: Theoretical and empirical Perspectives*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murphy, J. & Beck, L. G. (1995). *School-Based management as school reform: Taking stock*. Thousand Oak. CA: Corwin.
- Sergiovanni, T. J., (Ed) (1999). *Educational Governance and Administration(4th)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brothers.
- Weick, K. E. (1976). "Educational Organizations as loosely coupled system." *Administrative Science Quarterly*. 21. 1-19.

ABSTRACT

The role of the church in the Organization and Management of Christian Schools

- Focusing on the church-founded Christian Schools -

Chang-Nam Hong (Pusan National University)

Jong-Chul Lee (Pusan National University)

The purpose of this study is to examine the relation between 'church as a founding institution' and 'school as a specialized agency' in the organization and management of Christian schools. With the research results about school control system(governance) in educational administration, the church-founded Christian school officials interview data were analyzed. The results are as follows: First, the church and school, all members of the Christian make clear identity and goal of the school obviously and it must be shared. Founding ideals and the educational goals of sharing is the foundation and the starting point for cooperative governance of the church and school, Second, the independence of the education and the uniqueness of the school organization fully understand and guarantee. Educational unique properties inevitably requires a high degree of autonomy granted to the teacher. Third, with the utmost respect of the autonomy of educational experts, supporting system that they perform their jobs is needed. And the roles and cooperation of the church and the school should be systematized. In the field of Input, Process, Output, it is important to define their roles. and the relationship between the roles can outperform in the flow, so that should be institutionalized. In Input dimension such as faculty selection or a financial investment, the role and importance of the church to be strengthened. In Process dimension such as organization's operations and educational programs, the school's autonomy should be respected. And

joint effort in trying to reduce uncertainty in the long-term perspective is needed in Output dimension.

Key Words: church-founded christian school, relationship between church and school, school control system, school governance, cooperative governance

