

건강한 교회 조직만들기 세미나  
2008.4.22

# 건강한 교회, 이렇게 세운다



발제: 배종석, 양혁승, 류지성

기독교경영연구원, 기독교윤리실천운동, IVP

# 문제의식

- “은혜”라는 이름으로
  - 조직이론은 무시한 채 적당히 넘어간다
  - 독단적인 의사결정을 한다
- “성직자”라는 명분으로
  - “두 백성” 관점을 가지고 평신도와 구분시킨다
  - 성도들이 세상의 제사장으로 주체적인 신앙을 갖지 못하게 한다
- “헌신”이라는 미명하에
  - 성도들에게 끝없는 “조직”에의 충성을 요구한다
  - 예배당 중심의 신앙생활을 하고 삶의 현장을 등한시 하게 한다

# 우리의 관점과 입장

## ■ 교회조직의 이중적 의미

- 공동체로서의 교회 vs. 조직체로서의 교회
- Rick Warren은 “교회는 건축물이 아니고 몸이며, 조직이 아니라 유기체이다 (The church is a body, not a building; an organism, not an organization.)”라고 설명한다 (The purpose driven life. 2002, p.131). 그러나 그는 다른 책 Purpose-driven church 에서는 조직이론에 따라 설명하고 있다.
- “교회는 조직이라는 옷을 입지 않을 수 없다.”

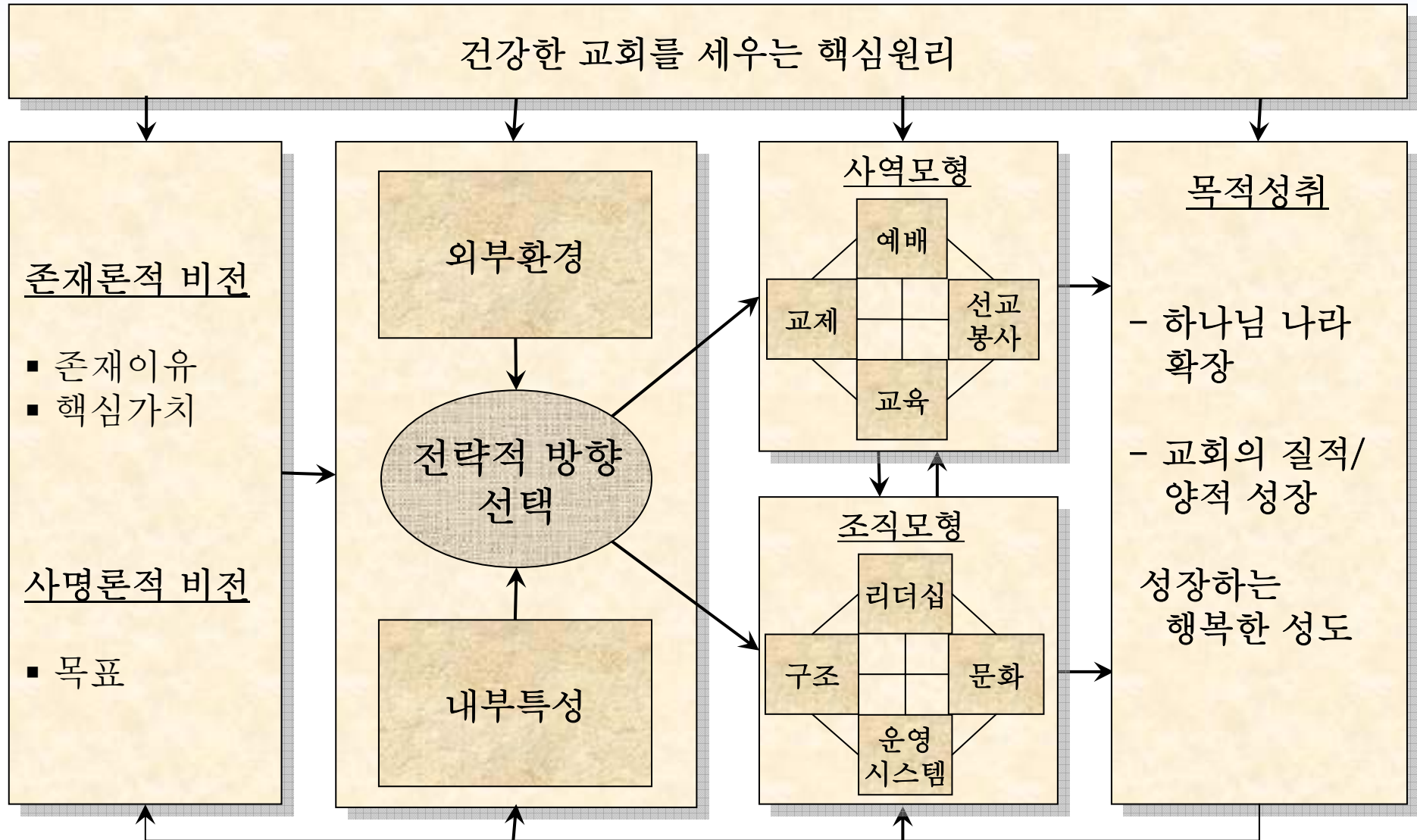
## ■ 교회 건강성을 지향

- 원리와 실제의 구분
- 건강성은 핵심원리에 기반
- 원리가 살아 숨쉬는 한 다양한 교회모형을 인정해야 한다.

## ■ 균형 잡힌 통합적 시각을 지향

- ‘조직무용론’도 ‘조직만능론’도 경계; 영성 지상주의 vs. 방법 지향주의
- 교회조직의 문제는 신앙만으로 해결되지 않는다.
- 부분에 매몰되지 않고 전체 틀로 통합

# 교회조직 분석틀



# 건강한 교회를 세우는 일곱 가지 핵심원리

## 한국교회의 일곱 가지 문제

## 건강한 교회의 핵심원리

예수 그리스도의 머리 되심 불인정

성령하나님에 대한 민감함

물량주의와 성장지상주의

핵심목적의 성취

목회자의 당회 중심의 교회 운영

권위와 자율의 균형

직분제도의 세속화

상호적 섬김과 공동체성

즉흥적이고 주먹구구식 교회운영

유기적 연계성과 공유의 원리

내부지향적이며 개교회주의

보편적 교회

예배당 중심의 신앙생활

영적 성장과 '세상 속의 그리스도인'

# 사례교회들

## ■ 선택기준

- ▶ 특정 영역에서 말씀대로 교회를 건강하게 회복해 보려고 나름대로 고민하며 노력하는 교회
- ▶ 다양한 실험과 시도를 통해 새로운 모델을 추구
- ▶ ‘건강한 교회의 핵심원리’를 설명할 수 있는 다양한 특징을 지님

## ■ 사례교회들

- ▶ 평신도와 성직자를 구분하지 않는 강동교회
- ▶ ‘상식이 통하는 교회’를 지향하는 거룩한 빛 광성교회
- ▶ 성경적이고 현대적인 도심 공동체를 꿈꾸는 나들목교회
- ▶ 건강한 리더십을 만들어가는 다운교회
- ▶ 존재목적이 이끌어가는 분당샘물교회
- ▶ 전통을 비전으로 거듭나게 하는 서울중앙교회
- ▶ 오랜 전통에서 가정교회로 깨어난 성안교회
- ▶ 개혁적인 내부규약이 살아 움직이는 언덕교회
- ▶ 그리스도의 비전이 이끌어가는 와싱턴한인교회

# 원리 1: 성령하나님에 대한 민감함

## ■ 이슈

- 교회의 의사결정이 일상적으로 행해지거나 인본주의적이다.
- 당회가 목회자의 의견을 지원만 하는 모습도, 성도들과 괴리가 있는 지위적 의사결정 기구로서 존재하는 모습도 건강하지 못하다.

## ■ 사례

- 교회의 사역이 예수 그리스도의 뜻을 좇아 수행되어야 함을 강조하기 위해 조직운영 원칙 중 첫 번째가 ‘성령 주도의 원칙’ (거룩한 빛 광성교회)

# 원리 2: 핵심목적의 성취

## ■ 이슈

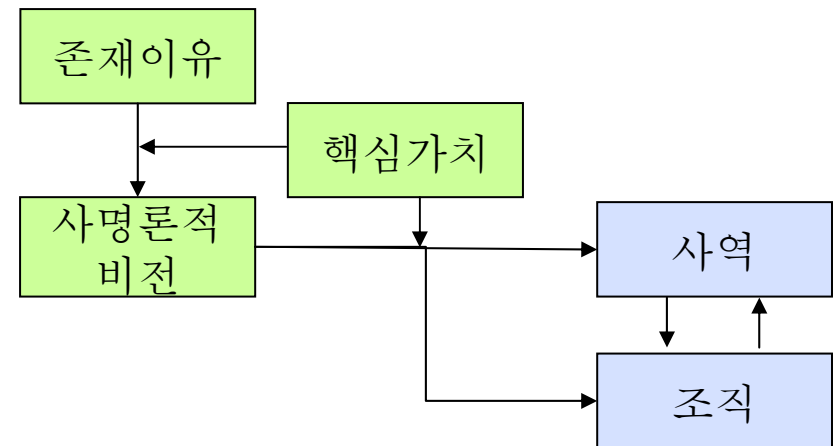
- 비전은 명확한 길잡이, 방향을 제시하고, 꿈과 열정을 불러 일으키며, 마땅히 해야 할 역할과 목표를 명확히 제시하고, 참여와 협력을 불러 일으킴
- 예수님도 아버지 뜻과 목적에 따라 필요로 하는 사람이 있어도 떠나셨다
- 교회는 존재이유, 사명론적 비전 및 핵심가치가 이끌어 가야 한다.

## ■ 존재이유

- 모든 사람을 그리스도의 건강한 제자로 삼기 위해 존재한다 (분당샘물교회)
- 교회의 주인 되시는 그리스도의 비전이 이끌어 가는 교회 (와싱턴한인교회)
- Purpose-driven church (새들백 교회)

## ■ 핵심가치 (서울중앙교회)

- 신앙의 정통과 교회의 거룩
- 사랑과 존경의 아름다운 공동체
- 지속적인 성장과 인재양성
- 영원한 젊음과 부단한 개혁
- 봉사과 선교를 통한 이웃사랑





# 5대 사역과 5가지 사역설계 구성요소 (5P)

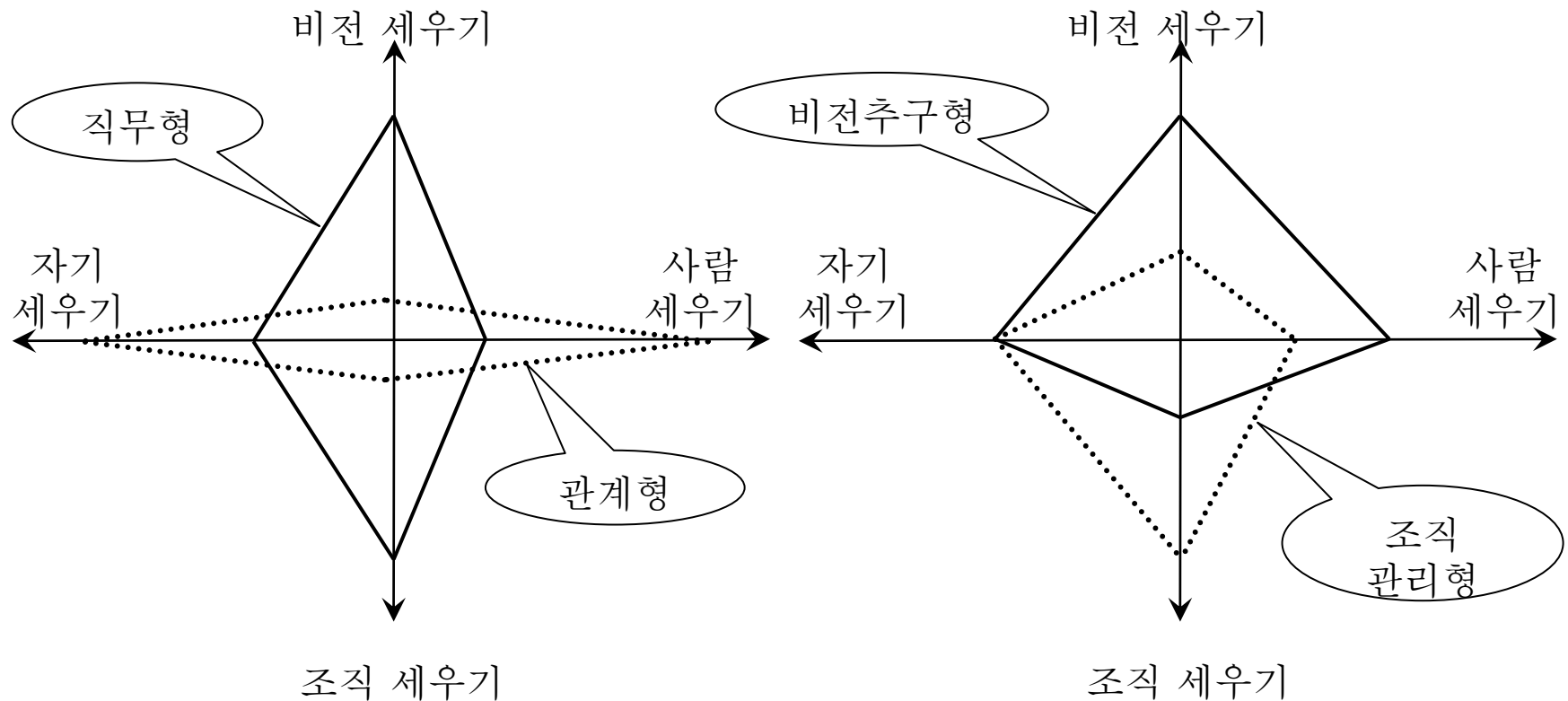
구성요소	의미	예배	교제	교육	선교	봉사
<b>목적</b> <b>Purpose</b>	.교회의 5대 사역 각각이 존재하는 이유가 무엇인가를 정의					
<b>프로그램</b> <b>Program</b>	.5대 사역의 구체적인 활동 프로그램					
<b>사람</b> <b>People</b>	.사역(프로그램)을 실행하기 위한 역할과 역량					
<b>과정</b> <b>Process</b>	.프로그램을 풀어나가는 방식					
<b>결과</b> <b>Product</b>	.사역의 목적 달성여부를 나타내는 결과물					

# 원리 3: 권위와 자율의 균형

- “두 백성” 신학으로 굳어진 한국교회 리더십
  - 목사가 모든 회의의 장이 될 필요는 없다.
  - 믿고 맡기지 못하므로 성도들이 수동적인 자세를 가진다.
  - 김인수 교수님의 “평신도를 병신도로 만들지 말라”는 주장은 여전히 타당하다.
- 사례:
  - 복음적 분업 정신과 평신도 사역의 장려 (언덕교회)
    - “모든 교인은 동일하게 그리스도의 종이며, 서로 협력하여 하나님의 뜻이 실현되도록 하여야 한다. 이러한 일에 있어서 교인의 지위는 동등하며, 상호간 맡은 사역을 존중해야 한다.” (정관 제7조)
  - 평신도와 성직자의 구분이 없는 교회, ‘평신도 교회’로 알려진 강동교회
  - 운영위원회를 통한 조화 (부천 예인교회, 나들목 교회)
  - 열린 당회, ‘평신도들이 주인이 되는 교회’ (거룩한 빛 광성교회)
  - 과감한 실험을 장려하고 원하는 사역을 주도적으로 하도록 촉진 (거룩한 빛 광성교회, 새들백 교회)
  - 개방적이고 민주적인 교회 운영 (다운교회)

# 평신도 리더십의 중요성

- 평신도와 함께 하는 사역이 되어야 하며, 이를 위해서는 교역자의 리더십의 유형을 이해하여, 교역자와 평신도 상호간의 부족한 점을 보충하는 방식으로 리더십이 발휘되어야 한다.
- 리더십 유형



# 원리 4: 상호적 섬김과 공동체성

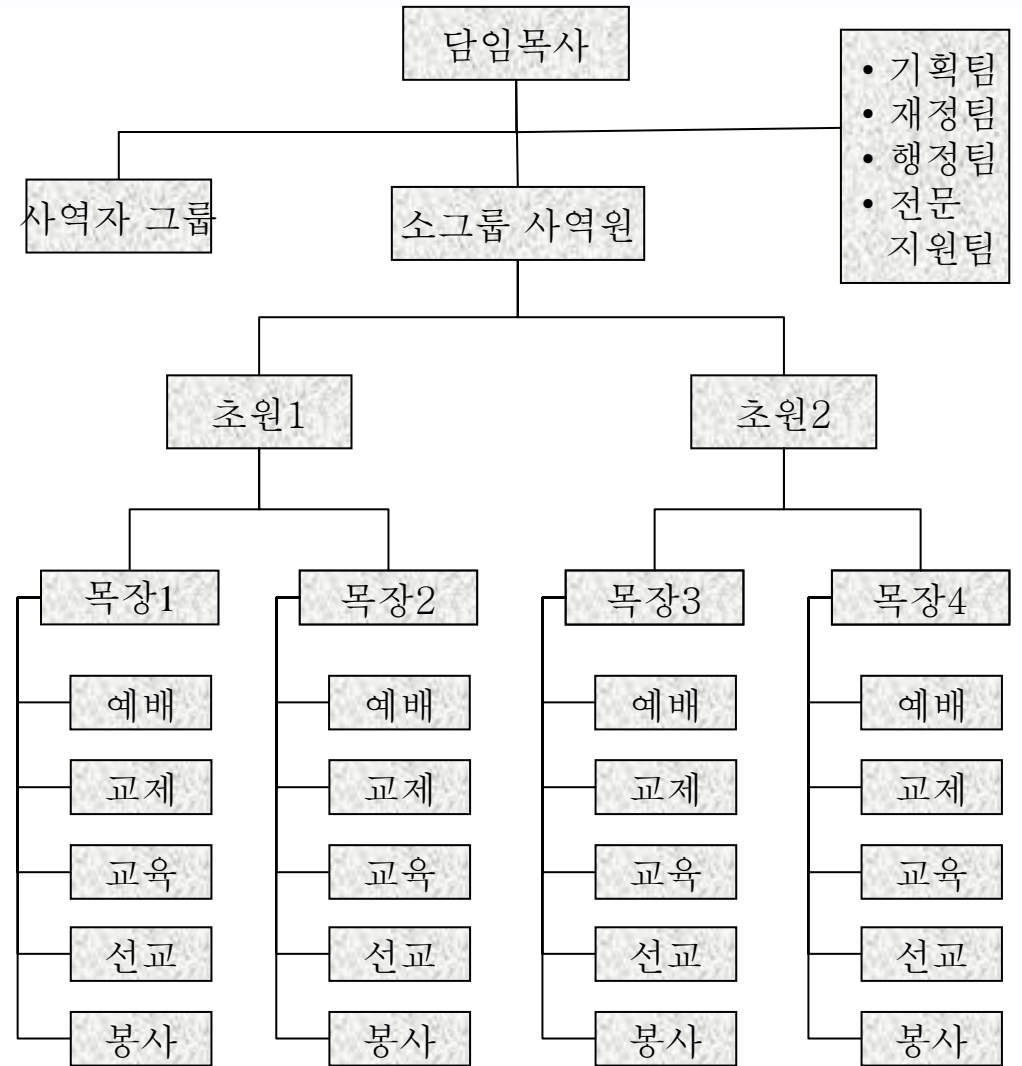
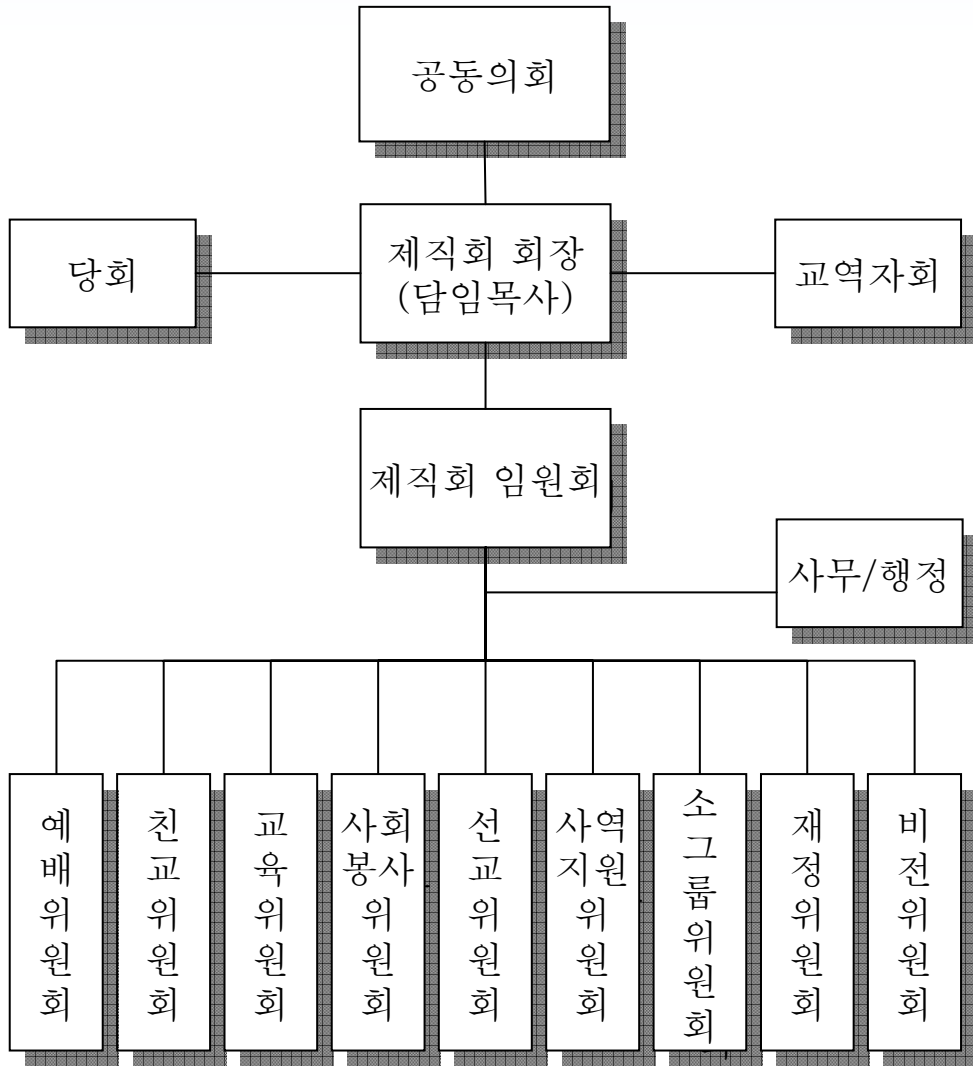
## ■ 셀교회/가정교회의 관심

- 지속적으로 적용될 이상적인 형태의 교회구조는 존재하지 않는다.
- 셀형이 관심을 받지만 이 또한 핵심원리가 충실히 반영되지 않을 때에는 다른 형태의 구조에 자리를 양보해야 함
- 조직은 교회 형편에 따라 다양한 유형을 선택할 수 있으나, 의사결정 과정, 의사소통, 부서간 조정 등이 바람직해야 하고, 궁극적으로는 상호적 섬김과 공동체성을 드러내야 하고, 핵심원리가 살아 숨쉬고 있어야 한다.

## ■ 사례

- 80% 이상이 목장에 출석하여 교제 (성안교회)
- 나들목 교회의 건강지수 평가에서 공동체성 강조
  - 공동체성 지수 (익명성 극복): 교회 정식회원이 된 가족 수/찾는이와 함께하는 예배 참석 수
  - 공동체 소속 지수 (가정교회 소속): 가정교회 소속 가족 수/전체가족 수
  - 공동체 충실 지수 (가정교회 출석률): 가정교회 참석/가정교회 소속

# 사역기반 위원회형과 소그룹 기반 셀형 조직구조



# 원리 5: 유기적 연계성과 공유의 원리

## ■ 이슈

- ▶ 은사와 역량에 따라 직분자를 세워야 하고, 직분자와 각 부서도 이제는 주기적인 평가를 받아야 한다. 특히 유기적 연계성과 공유를 통해 교회의 목적에 부합되는 역할과 성과를 나타냈는지에 대한 평가가 중요하다.

## ■ 부서평가 관점

- ▶ 사람관점: 부서(팀)원들의 만족도, 부서(팀)원들의 성장, 공동체 형성
- ▶ 사역관점: 일의 성취도, 사역대상자 만족
- ▶ 재정관점: 예산의 적정성, 효과적 활용
- ▶ 교회관점: 비전과의 적합성, 조정과 협력, 조직적 기여
  - 예: 팀활동 평가시 교회전체 관점에서 협력에 대한 항목을 필요로 함
  - ‘사역을 하면서 상위부서와 다른 부서(팀)의 협력과 조정이 잘 이루어졌습니까?’

# 원리 6: 보편적 교회

## ■ 이슈

- ▶ 개교회주의
- ▶ 풍성한 교회; 결핍된 교회
- ▶ 모든 사역을 한 교회가 자충족적으로 다 하려고 한다.
- ▶ 대형 교회는 버스로 멀리 있는 교인들을 실어 나르는데 작은 교회는 바라만 보고 있다.

## ■ 후암동 여덟교회(후암, 중앙루터, 후암백합, 후암제일, 남산중앙, 산정형, 송덕, 영주)

- ▶ 1997년부터 매달 한차례 교동협의(교회와 후암동장의 연합모임)
- ▶ 사랑의 쌀 나누기, 헌혈, 틈새계층 지원, 미화원 식사후원

# 원리 7: 영적 성장과 ‘세상 속의 그리스도인’

## ■ 이슈

- 무수히 많은 은사들이 교회 내에서 사장되고 있다. 반면 일부 성도들은 여러 가지 사역으로 정신을 못차린다.
- 예배당에 갇힌 교인

## ■ 세이버어 교회

- 안으로의 여정과 밖으로의 여정의 균형을 추구
- 토기장이의 집(카페와 서점); 콜롬비아 로드 진료소; 그리스도의 집; 사마리아인의 집; 희년주거 사역

## ■ 높은 뜻 송의교회

- ‘보이지 않는 성전 건축’ (희년재단)
- 사회적 기업: 김밥천국; 이동세차사업

## ■ 다운교회의 기본방침

- 건강한 자아상 → 건전한 가정관 → 건실한 직업관



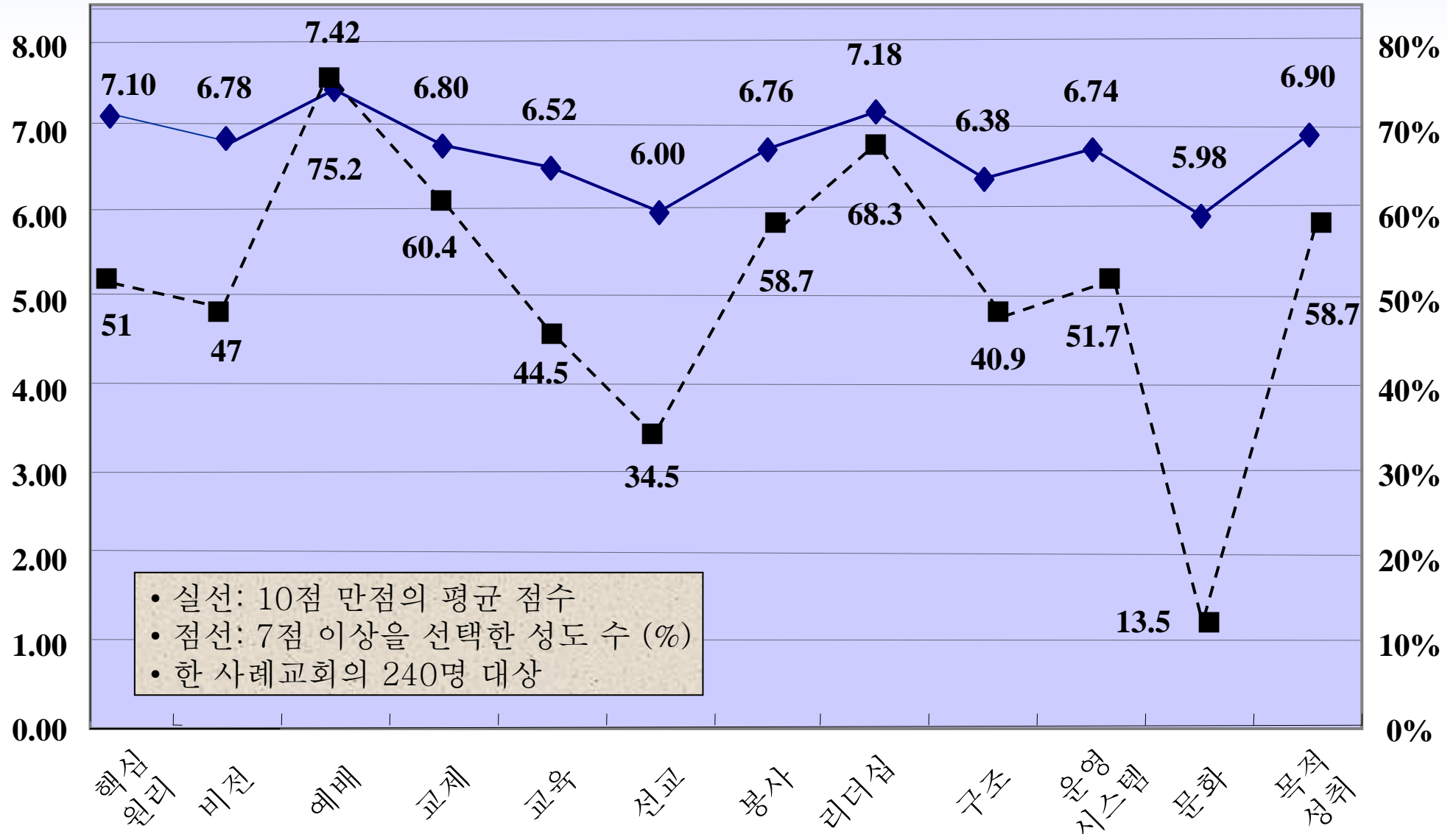
# “체크”(CHEQ): 교회 건강성 평가 설문지

- CHEQ는 건강한 교회로 전환하기 위한 출발점
- Church Health Evaluation Questionnaire (CHEQ) 구성 → 총88문항
  - 핵심원리 15문항
  - 비전 8문항
  - 사역 32문항
  - 조직 26문항
  - 목적달성 7문항
- 대상: 목적에 따라 달라질 수 있음
  - 교회간 비교나 전체 평가: 핵심 멤버 30여명
  - 교회 내에서 비교를 할 때: 더 많은 인원에게 서베이
- 두 가지 처리 방법
  - 평균으로 처리
  - 7점 이상만 긍정으로 보고, 나머지는 부정으로 보아서 긍정에 응답한 사람들이 몇 퍼센트 차지하는지 확인

# CHEQ 문항 예시 (책의 부록 참조, pp.306-312)

- 1.1 우리 교회는 의사결정 과정에서 하나님의 뜻을 진지하게 묻고 그 뜻에 순종하기 위해 힘쓴다.
- 1.15 종합적으로 판단할 때 우리 교회는 성경에서 제시하는 원리에 따라 건강한 교회를 지향하고 있다.
- 2.1 우리교회의 비전은 성경에 기반한 건강한 교회의 핵심원리와 일치하며 하나님의 뜻에 잘 부합하고 있다.
- 3.2 예배의 목적이 명확하게 확립되어 성도들 사이에 공유되고 있다.
- 4.5 우리 교회는 성경에서 요구하는 자격을 갖춘 성도를 합리적 과정을 통해 리더로 세운다.
- 4.6 업무의 특성과 연계성을 감안하여 부서가 잘 나누어져 있다.
- 5.1 하나님 나라 확장이라는 교회의 본질적 목적이 효과적으로 달성되고 있다.
- 5.7 우리 교회 성도들은 다른 사람들에게 우리 교회가 좋은 교회라고 기꺼이 소개한다.

# CHEQ의 결과 (예시)



# 변화관리: 개혁과정

## ■ 변화관리의 중요성

- ▶ 바람직한 비전과 조직구조, 개선방안 등을 마련해도 교회 내에서의 사역수행 과정에 구체적으로 반영되지 않으면 아무 쓸모가 없다.

## ■ 변화관리의 두 측면: 합리적 측면과 정서적 측면

## ■ 변화관리의 7단계

- ▶ 준비단계: 추진팀 구성; 추진계획수립; 변화 필요성 공유
- ▶ 변화실행단계: 변화내용 설계와 공유; 실행
- ▶ 평가 및 개선단계

## ■ 변화관리 과정에서의 유의할 점

- ▶ 담임목회자의 전폭적인 관심과 지지 확보
- ▶ 구성원들의 저항 극복하기
- ▶ 구성원들을 변화의 주체로 세우기
- ▶ 조급증 극복과 일관성 유지하기
- ▶ 새로운 제도를 조직문화로 승화시키기

# 나오면서: 한국교회의 회복을 꿈꾸며

## ■ 교회 건강성의 필요조건

- 교회 건강성의 다른 지표들이 있을 수 있음
- 그러나 진정한 건강성을 가진 교회는 조직체로서의 교회가 건강한 모습으로 드러날 것

## ■ 행하는 교회라야...

- 1/8 법칙
- ‘안나 카레니나 경영법칙(the Anna Karenina principle of management)’

## ■ 어디서 시작해야 하는가?

- 목회자 인식변화; 신학교에서도 관심 가져야 함
- 교회문제를 인식하는 사람들부터 함께 공부를 할 필요
- ‘최소치의 원리’에 따라 가장 곪아 있는 부분부터 변화시작

# 토론과 Q&A

