

1-23-2015

코칭 프로그램을 통한 교회학교 교사 훈련 방안: 가성교회를 중심으로

Hyung Won Kim 김형원

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.fuller.edu/kadmin>

 Part of the [Missions and World Christianity Commons](#)

Recommended Citation

김형원, "코칭 프로그램을 통한 교회학교 교사 훈련 방안: 가성교회를 중심으로." 박사학위논문, 풀러신학대학원, 2015.

This Project is brought to you for free and open access by the Korean Studies Center at Digital Commons @ Fuller. It has been accepted for inclusion in Korean Doctor of Ministry Projects / 한인 목회학 박사 졸업 논문 by an authorized administrator of Digital Commons @ Fuller. For more information, please contact archives@fuller.edu.

Ministry Focus Paper Approval Sheet

This Ministry Focus Paper entitled

AN EFFECTIVE STRATEGY FOR TRAINING SUNDAY SCHOOL TEACHERS THROUGH A COACHING PROGRAM: WITH SPECIAL REFERENCE TO THE GASUNG CHURCH

written by

HYUNG WON KIM

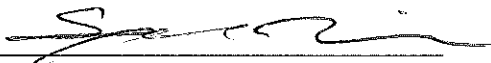
and submitted in partial fulfillment of

the requirements for the degree of

Doctor of Ministry

has been accepted by the Faculty of Fuller Theological Seminary

upon the recommendation of the undersigned readers:



Seungkeun John Choi



Hyung Kook Oh



Jin Ki Hwang

January 23, 2015

**AN EFFECTIVE STRATEGY FOR TRAINING
SUNDAY SCHOOL TEACHERS THROUGH A
COACHING PROGRAM: WITH SPECIAL
REFERENCE TO THE GASUNG CHURCH**

MINISTRY FOCUS PAPER

SUBMITTED TO THE FACULTY OF THE
SCHOOL OF THEOLOGY
FULLER THEOLOGICAL SEMINARY

IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF
DOCTOR OF MINISTRY

BY

HYUNG WON KIM

JANUARY 2015

코칭 프로그램을 통한
교회학교 교사 훈련 방안
- 가성교회를 중심으로 -

이 논문을 풀러 신학교
목회학 박사학위 논문으로 제출함

지도 최 승 근 교수

김 형 원

2015년 1월

Abstract

An Effective Strategy for Training Sunday School Teachers
through a Coaching Program

: with Special Reference to the Gasung Church

Hyung Won Kim

Doctor of Ministry

2015

School of Theology, Fuller Theological Seminary

One serious problem facing the Korean church today is that its Sunday school ministry has been weakened; the church has failed to educate young children to become good Christians. One reason for this failure may be Sunday school teachers' teaching ability. Thus, the purpose of this ministry focus paper is to present a strategy for training Sunday school teachers through a coaching program.

This ministry focus paper consists of six chapters. Following the introductory chapter, chapter 2 surveys the biblical and theological identification of Sunday school teachers and their roles in the church. This chapter then describes the problems of Sunday school teachers today, such as a lack of teaching ability, of understanding of people, of knowledge of the Word of God, of agreement between their beliefs and life, and so on.

Chapter 3 deals with "Christian coaching" as a tool for training Sunday school teachers. After exploring the history and concepts of general coaching methods, this chapter explains Christian coaching by using terms such as encouraging, equipping, listening, and others. This chapter also discusses various important skills required in coaching methods, including skills of listening, questioning, and evaluating.

Chapter 4 describes the history and current state and issues of the Gasung Church and then scrutinizes the church's Sunday school ministry. After specifying

problems found with the church's Sunday school teachers, the chapter argues that training them through a coaching program could improve their abilities as Sunday school teachers.

Chapter 5 presents a coaching program that the Gasung Church has used to train its Sunday school teachers. After stating the program's purpose and structure, this chapter describes the program's eight-week curriculum in detail, which includes an introduction to the coaching method, listening skills, questioning skills, self-evaluation skills, and so on. The chapter then evaluates the results and effectiveness of the coaching program in terms of job satisfaction, and organizational commitment. Analysis of the survey of the Gasung Church Sunday school teachers through the exploratory factor analysis demonstrates that the coaching program has been helpful for the church's teachers. Chapter 6 concludes this ministry focus paper by summarizing the study.

Theological Mentors: Seungkeun John Choi, Ph. D.

Hyung Kook Oh, Ph. D.

Jin Ki Hwang, Ph. D.

감사의 말씀

예수 그리스도의 은혜로 목사의 직분을 받고 오직 복음의 능력을 증거하며 달려 온 지 30여년. 하나님은 가는 곳마다 크고 작은 은혜의 역사로 함께 하셨습니다. 때론 탈진으로 내 영혼조차 가누기 힘들 때에도 성령님은 새 힘을 주시고 또 다른 기회를 허락해 주셨습니다. 부족한 사람을 풀러 신학교 목회학 박사원 과정으로 불러주시고 목회현장의 어려움을 전문분야의 재교육으로 넉넉히 감당케 하시는 하나님께 영광과 존귀와 찬양을 돌립니다.

아울러 풀러 신학교와 지도하신 모든 교수님들께 깊은 감사를 드립니다. 특별히 감사 할 것이 몇 가지 있습니다. 첫째는 목양에 필요한 전문 지식을 습득하는 좋은 기회의 장이었습니다. 넓은 학문적 식견으로 헌신적으로 지도하시는 교수님들의 강의와 3천 페이지가 넘는 방대한 양의 관련 서를 매 과목마다 읽으며 나도 모르게 전문가가 되었습니다. 이러한 자세로 내용이 풍성한 목회자가 되리라 다짐해 봅니다. 둘째는 목회적 안목을 키워 주었습니다. 신학대학원에서 배운 3년의 과정으로 목회현장을 이끌기에는 턱없이 부족하였는데 깊은 학문과 선교 현장을 두루 경험하신 교수님들의 가르침은 넓은 시야를 얻는 기회가 되었습니다. 개인적으로는 사람의 변화와 관계있는 전도와 제자양육에 고민을 많이 했습니다. 그러던 차에 임정철 교수님과 만남은 예수님의 성경적 리더십이 무엇인지, 그리고 당연히 해왔던 교회관을 진지하게 정립하는 기회였습니다. 캠퍼스에서 손수 가르쳐 주시던 전도훈련은 진정한 제자양육이 무엇이며, 사람을 변화시킨다는 것이 무엇인지 통렬히 습득하며 훈련받는 기회였습니다. 또 다른 감사는 김세윤 교수님의 신약신학 강의를 통해 얻은 감사입니다. 복음이란 무엇인가? 라는 물음은 목회의 본질이 무엇인지를 재정립하는 기회였습니다. 셋째는 함께 배운 동문 목사님들과의 나눔을 통해 현장에서 꼭 필요한 목회 경험을 얻는 소중한 기회였습니다. 모인 수만큼이나 신학적 환경은 제 각각이지만 목양에 대한 공통점은 서로에게 위로와 도전을 주며 같은 방향으로 나아가는데 힘이 되었습니다. 네 번째는 논문을 위해 한결같은 마음으로 잘 지도해 주시고 이끌어 주신 최승근 교수님께 깊은 감사를 드립니다. 또한 행정적으로 필요한 모든 지원과 함께 진척이 안되고

답답할 때마다 조언을 아끼지 않으시던 김태석 목사님과 모든 스텝들에게 감사를 드립니다. 아울러 코칭모임을 이끌었던 진성섭 목사님께 감사드립니다. 마지막으로 다섯 번째는 한분의 대학원장님을 모시는 것도 영광인데 두 분의 목회학 박사원 원장, 전 김세윤 교수님, 황진기 원장님과 두 분의 총장, Dr. Richard Mouw, Dr. Mark Labberton 총장님을 만나게 해주신 하나님께 감사를 드립니다. 갑절의 축복이 목회 현장에도 이어지기를 소원해 봅니다.

오늘에 이르기까지 부족한 사람을 위해 평생 기도하기를 멈추지 아니하시는 어머니, 오병선 사모님께 감사를 드립니다. 날카로운 조언과 든든한 후원으로 기다리며 함께해준 신실한 동역자요 사랑하는 나의 아내 주현주 사모와 예쁜 딸 예은이에게 감사를 드립니다. 지칠 때 마다 자신의 힘을 나눠주기를 주저하지 않는 코치 김철희 목사님과 특별히 논문에 협조해주신 박중근 목사님 그리고 김오권, 윤남진, 한명준 목사님께 감사를 드립니다. 아울러 함께 섬겼던 교회학교 교사 여러분들과, 동역자 여러분들께 깊은 감사를 드립니다.

2015년 1월 김형원

목 차

제 1 장 서론	1
제 1 절 연구의 필요성과 목적	1
1. 교육 방법론의 한계	1
2. 교회학교 교사의 중요성	2
3. 심감을 전제로 한 코칭의 교육 방법론	3
제 2 절 연구의 방법과 개요	4
제 2 장 교회학교 교사에 관한 이해	5
제 1 절 교회학교 교사의 중요성과 역할	5
1. 교사의 중요성	5
2. 교사의 역할	6
가. 신앙의 모델로서의 역할	6
나. 성경말씀을 가르치는 자로서의 역할	8
다. 돌보는 자로서의 역할	9
라. 영성을 가르치는 자로서의 역할	10
마. 상담자로서의 역할	11
3. 교사의 모델 - 예수님	12
가. 예수님은 학습자에 대한 이해와 사랑을 소유한 교사	12
나. 예수님은 문화적 상황에 맞게 가르치신 교사	12
다. 예수님은 복음을 가르치신 교사	13
라. 예수님은 삶에 본을 보이신 교사	14
마. 예수님은 선생이 되도록 가르치신 교사	15
바. 예수님은 제자가 되도록 가르치신 교사	17
제 2 절 교회학교 교사의 문제점	18
1. 인간이해의 부족	18

2. 가르치는 능력의 부족	19
3. 복음에 대한 무지	20
4. 훈련의 부족	22
제 3 장 크리스천 코칭의 이해	24
제 1 절 코칭의 이론	24
1. 코칭의 역사	24
2. 코칭의 정의	25
3. 코칭의 3대 철학에 대한 크리스천 코칭의 접근	26
4. 코칭에 준하는 성경의 용어들	32
가. 격려	32
나. 서로 세움	33
다. 몽학선생	34
라. 준비케 함	34
마. 코칭의 본질	35
제 2 절 코칭의 과정과 기술	39
1. 코칭의 과정	39
2. 코칭의 기술	41
가. 경청의 기술	42
나. 질문의 기술	43
(1) 좋은 질문의 조건	44
(2) '4단계' 질문	45
다. GROW 질문법	48
3. 피드백 기술	52
가. 피드백의 정의와 의미	52
나. 피드백의 종류	53
제 4 장 가성교회에 대한 전반적인 이해	55

제 1 절 가성교회의 역사	55
1. 교회의 초기(개척기, 1981-1986년까지)	55
2. 교회의 중기(발전기, 1987-1992년 / 성장기 1993-2002년)	56
3. 교회의 현재(도약기, 2003-현재까지)	58
제 2 절 교회학교의 상황	59
1. 부서별 교사의 현황	59
2. 교회학교에 대한 담임 목회자의 철학	61
3. 교사 교육과 훈련	63
4. 중고등부 부서 현황	65
제 3 절 중고등부 부서 교사의 문제점	72
1. 교사 교육 시간의 부족	72
2. 시설 및 환경의 열악	73
3. 교사의 자질 미흡	74
4. 교사 교육 중요성의 인식 부족	74
5. 계속적인 교사 교육 프로그램의 미흡	75
6. 지속적인 영성의 부족	76
7. 인품 리더십의 부족	76
8. 교사 상호간의 신뢰 부족	77
제 5 장 코칭 기법을 통한 교회학교 교사 훈련 방안	79
제 1 절 프로그램의 운영	79
1. 교회학교 교사 조직 세우기	79
2. 지도와 훈련	80
제 2 절 코칭 기법 프로그램	80
1. 프로그램의 목적과 기대효과	80
2. 프로그램의 진행방법	82
3. 프로그램의 구성 및 내용	84
가. 프로그램 구성	84

나. 프로그램 내용	85
제 3 절 코칭 기법을 통한 프로그램 진행	86
1. 진행안내	86
2. 프로그램의 실제	87
가. 제 1 주: 코칭패러다임	87
나. 제 3 주: 마음을 이는 기술: '적극적 경청'	96
제 4 절 결과 분석 및 개선을 위한 대안 제시	105
1. 연구대상	105
2. 분석 방법	106
3. 연구결과	107
가. 조사대상의 인구통계적 특성	107
나. 측정도구의 타당성 및 신뢰성	107
다. 요인분석 및 신뢰성 검증	109
라. 코칭 프로그램의 요인분석 및 신뢰성 검증	110
마. 자기효능감의 요인분석 및 신뢰성 검증	111
바. 직무만족의 요인분석 및 신뢰성 검증	112
사. 조직몰입의 요인분석 및 신뢰성 검증	113
아. 변수간의 상관분석	115
자. 경로분석 모형의 검증	116
4. 중고등부 부서의 변화	120
5. 개선점	122
제 6 장 결론	124
부록	126
참고 문헌	129

Vita 134

표 목 차

<표 1> 구체적이고 본질적인 질문	44
<표 2> 머릿속을 정리해 주는 질문	45
<표 3> 현재와 과거를 연결해 주는 질문	45
<표 4> 부서별 교사 현황	60
<표 5> 2012년도 목회계획에 따른 부서별 교육목표	65
<표 6> 2012년 중·고등부 월별 평균 출석 사항	68
<표 7> 2012년 연령별 중·고등부 교사 분포도	68
<표 8> 2009-2012년 경력별 중·고등부 교사 분포도	69
<표 9> 교회학교 교사 조직 세우기	80
<표 10> 프로그램 진행 순서	82
<표 11> 학습자 독습 과제	83
<표 12> 프로그램의 회기별 구성	84
<표 13> 긍정의 칭찬 기술	91
<표 14> ‘로빈슨 크루소’의 대차대조표	91
<표 15> 경청의 3단계	99
<표 16> 적극적 경청의 과정	101
<표 17> 응답자들의 인구통계학적 특성	108
<표 18> 코칭 프로그램 항목 요인분석 및 신뢰도 분석	110
<표 19> 자기효능감 항목 요인분석 및 신뢰도 분석	112
<표 20> 직무만족 항목 요인분석 및 신뢰도 분석	113
<표 21> 조직몰입 항목 요인분석 및 신뢰도 분석	114
<표 22> 변수간의 상관분석	116
<표 23> 연구단위 간의 가설 검증 결과	117
<표 24> 매개효과 검증(Sobel Test)	119
<표 25> 2009-2012년 연령별 중·고등부 교사 분포도	121

<표 26> 2009-2012년 중·고등부 평균 출석 사항 121

제 1 장

서 론

제 1 절 연구의 필요성과 목적

우리나라는 130년이 넘는 기독교 역사를 지나오면서 교회와 교육기관은 헌신된 교사들을 통해서 여러 방면에서 다양한 인재들을 많이 배출하였다. 하지만 급변하는 시대에 교회학교의 교사들은 학생들을 가르침에 한계를 느끼고 있다. 복음과 복음의 능력은 변하지 않았지만 교회학교 교사들이 가르쳐야 할 학생들의 패러다임이 이미 변화를 경험하고 있기 때문이다. 만일 교회학교 교사들의 가르치는 방법론을 상황에 맞추어서 바꾸지 않는다면 교회학교 학생들을 가르침에 한계를 느낄 것이 분명하다. 또한 다음 세대를 이끌 지도자를 배출함에도 교회학교 교사들이 주도적인 영향력을 확보하지 못할 것이다. 그렇다면 어떻게 할 것인가? 세속화의 꽃이 피었던 주후 1세기의 세계를 복음으로 바꾸었던 리더들을 세운 예수님의 교육 방법론을 적극적으로 연구 적용함을 절감하고 본 연구를 하게 되었다.

1. 교육 방법론의 한계

그렇다면 기존 교회학교 교사들의 가르치는 방법이 한계에 부딪히는 이유는 무엇일까? 토마스 크레인(Tomas G. Crane)은 “패러다임의 변화를 들고 있다.”¹⁾ 우리가 가르쳐야 할 학생들의 패러다임이 과거의 패러다임과는 달라졌다. 과거 교회학교 교사와 학생들 간의 수직적인 관계는 수평적인 관계, 즉 서로가 서로에 대해 살아 있고, 생동감 있고, 영감 있는 관계를 만들고자하는 욕구의 관계로 이미 변화가 되었다.²⁾

1) Tomas G. Crane, *The Heart of Coaching* (San Diego: FTA Press, 2010), 17-18.

2) Leonard, I. Sweet. *미래교회 (Post-Modern Pilgrims: First Century Passion for the 21st*

그런 면에서 폴 스티븐슨(Paul Stevens)과 폴 콜린스(Paul Collins)는 함께 쓴 그들의 책에서 의미심장한 말을 하고 있다. “평신도는 교회에서 행해지는 분주한 일들을 보면서 반실업자라고 느끼는 반면, 목회자들은 혼자서 교회의 모든 사역을 감당하면서 자신이 지나치게 많은 일을 한다고 느끼고 있다”³⁾고 지적 한다. 이와 같은 사실은 비단 목회자와 평신도들만의 일은 아니라고 생각을 한다.

2. 교회학교 교사의 중요성

오인탁과 정웅섭은 ‘교회 교사교육의 현실과 방향’이라는 책에서 “교사는 모든 교육과정의 열쇠”⁴⁾라고 하였고, 유진 뢰 케파트(Eugene Roehl kepartain)도 교사는 “교회학교 활성화에서 가장 중요한 요인”⁵⁾이라고도 하였다. 이 처럼 교회학교 교육에서 교사가 차지하는 비중은 높은 것이다. 그러나 이러한 교사는 태어나는 것이 아니고 만들어지는 것이며 교육을 통해서 양성되는 것이다. 한 사람의 헌신적인 교사를 양성하는 것은 교사 자신뿐 아니라 그가 가르칠 학생들에게도 변화를 일으키기 때문에 교회학교를 부흥시키는 실질적인 지력이 된다.⁶⁾

그러나 교육 방법론의 한계에서 지적한 것처럼 21세기의 교육 방법론은 수직적 차원의 주입식 교육이 아니라, 교회학교 선생과 학생들이 함께 만들어 가는 것이다. 그 과정에서 교회학교 교사들은 바른 교육 방법론을 통해서 학생들에게 나의 모습을 보여줌으로써 그들을 인도해야 할 것이다.

교회 학교의 교육은 말할 것도 없이 성경을 가르치는 것이다. 그러나 성경을 아는 것에 그치지 않고, 학생들로 하여금 그리스도를 닮은 인격을 형성함으로써 실제의 생활 속에서 주님과 그리고 사람들과 올바른 관계를 이루며 살아가도록 하는 것이다. 이러한 교육을 하기 위해 바로 교사는 교회학교 현장에서 교육의 주체로 있는 것이다. 같은 교제를 가지고, 교육한다 하더라도 어떤 교사가 교육하느냐에 따라 교육효과

Century Church, 김영래 역 (서울: 좋은 씨앗, 2002), 196.

3) R. Paul Stevens & Phil Collins, *평신도를 세우는 목회자 (The Equipping Pastor: A Systems Approach to Congregational)*, 최기순 역 (서울: 미션월드 라이브러리, 1997), 12.

4) 오인탁, 정웅섭, *교회 교사교육의 현실과 방향* (서울: 대한기독교출판사, 1987),

5) Roehlkepartain, Eugene C. *The Teaching Church: Moving Christian Education to center Stage* (Nashville: Abingdon press, 1993), 100.

6) 한미라, *기독교교육 행정론* (서울: 호서대대학원, 1997), 288.

는 달라질 것이다. 또한 동일한 교육환경이라 할지라도 어떤 교사가 교육하느냐에 따라 교육 분위기가 달라질 수 있다. 이와 같이 교육현장에서 교사의 역할이 얼마나 중요한 지 알 수 있다. 그러므로 교사를 교육하며 교사의 질을 높일 때 교육의 효과가 높아질 수 있다.⁷⁾

3. 섬김을 전제로 한 코칭의 교육 방법론

그러다면 새로운 시대가 요청하는 교회학교 교사의 바른 교육의 방법론은 무엇일까? 그 삶의 양식 자체가 예수님은 기독교 교육의 표본이 되었다. 즉 그리스도의 생애 자체가 바로 기독교 교육이었다는 것이다. 예수님의 가르침이 보다 효과적이었고 능력이 있었던 이유는 그 교육이 언행일치의 교육이요 모범을 보이는 것에 있었기 때문이다. 또한 예수님의 교육방법 중에 교육의 특징을 또 하나 꼽는다면 그 교육이 사랑의 교육이었다는 점이다. 그리스도는 교사로서 사랑을 가르치셨고 사랑을 행하셨으며 그 사랑을 완성하셨다. 예수님의 사랑으로 가르치신 것은 그가 우리를 사랑한 것 같이 우리들 피차가 사랑하라는 것에 있으며, 이와 같은 교육을 하라는 명령과도 같다.⁸⁾

예수님의 언행일치의 교육과 사랑의 교육을 한 마디로 정리한다면 ‘섬김’의 교육이라고 할 수 있다. 섬김을 바탕으로 하지 않고서는 진정한 언행일치와 사랑을 보여줄 수 없기 때문이다. 결국 예수님께서 우리에게 보여주신 교육 방법론의 기초는 ‘섬김’이다. 그래서 론 보에미(Ron Boehme)는 “지도자가 된다는 것은 다른 사람들의 종이 된다는 것이다. 이것이 바로 경건한 권위인 것이며 온전한 리더십에 이르는 궁극적인 열쇠가 바로 섬김의 도인 것”⁹⁾이라고 말한다.

본 연구자는 이 논문을 통해서 예수님의 섬김을 기초한 ‘코칭의 방법론’을 가지고 교회학교 교사들의 교육 방법론을 제시, 훈련시킴으로써 21세기의 하나님 나라를 책임질 학생들을 양육함에 그 목적을 두고 있다.

7) 김종포, “교회학교 교사교육 개선방안” (석사 학위논문, 공주대학교 교육대학원, 2013), 1.

8) 이재학, *교리강해 연구, No.15 교육* (서울: 서린 출판사, 1991), 526.

9) Ron Boehme, *21세기 지도자 (Leadership for the 21st Century: Changing Nations Through the Power of Serving)*, 허광열 역 (서울: 예수전도단, 1993), 114.

제 2 절 연구방법과 개요

본 논문의 연구방법은 현재 교회학교의 문제점을 교회학교 교사들의 교육 방법에 있음을 부각함과 동시에 진정한 교회학교 교사들의 교육 방법론이 무엇인가를 분현적인 조사할 것이고, 이를 바탕으로 교사들의 영원한 모델이신 예수님의 섬김의 가르침을 기초로 한 코칭의 교육 방법론을 통해서 교회학교 교사를 훈련할 수 있는 프로그램을 제시, 훈련시켜 변화된 모습을 제시함을 그 목적으로 한다.

본 논문은 총 여섯 장으로 구성되어 있으며, 개요는 다음과 같다.

제 1장 서론에서는 연구의 필요성과 목적을 통해서 현재 교회학교 교육의 방법론과 한계를 지적하고, 더불어 교회학교 교육의 핵심적인 주체라고 할 수 있는 교회학교 교사의 중요성에 대해서 언급한 후에 코칭의 교육 방법론의 필요성을 제시한다.

제 2 장에서는 교회학교 교사에 관한 이해를 위해 교사에 대한 중요성과 역할 그리고 문제점에 대해 살펴보고자 한다.

제 3 장에서는 코칭의 전반적인 이해와 코칭 기법을 제시할 것이다.

제 4 장에서는 가성교회의 역사와 교회학교의 상황 그리고 교사들의 문제점에 대해서 제시할 것이며, 앞 장에서 논의한 코칭의 기법들을 가성교회 안에서 훈련한 실체에 대해서 살펴볼 것이다.

제 5 장에서는 제 3 장에서 제시했던 코칭 훈련 기법을 통한 교회학교 교사를 대상으로 훈련을 실습하고 이어서 그 결과에 대해 분석하고 평가해 볼 것이다.

제 6 장은 본 논문의 결론 장으로서, 앞에서 논의한 내용들을 요약하고 몇 가지 제언을 함으로 본 연구를 마무리 할 것이다.

제 2 장

교회학교 교사에 관한 이해

코칭을 통한 교회학교 교사 훈련 방안을 모색하기에 앞서, 본 장에서는 교회학교 교사에 관한 이해를 도모하고자 한다. 먼저, 교회학교 교사의 중요성과 역할을 살펴본 후에, 현재 대부분의 교회에서 제기되는 교회학교의 문제점을 다루고자 한다.

제 1 절 교회학교 교사의 중요성과 역할

본 절에서는 교사의 중요성과 역할, 그리고 교사의 모델 되시는 예수님과 교회학교 교사의 문제점에 대해서 살펴보려고 한다.

1. 교사의 중요성

예수님께서 제자들에게 마태복음 28장에서 마지막 부탁을 하셨다. “그러므로 너희는 가서 모든 족속으로 제자를 삼아 아버지와 아들과 성령의 이름으로 세례를 주고 내가 너희에게 분부한 모든 것을 가르쳐 지키게 하라” (마 28:19-20). 이 말씀을 통해서 우리는 교회가 주님께서 가르쳐주신 복음을 세상에 전파해야 할 사명이 있음을 알게 된다. 또한 이 말씀은 기독교인이 된다는 것은 복음을 세상에 전파하는 사명자, 곧 기독교 교사가 된다는 것을 의미한다.

그렇다면 교회의 중요한 사명 가운데 하나는 교사를 발굴하고 양육하여 봉사하도록 교육하는 것임을 부인할 수 없다. 그래서 ‘교회 교육 연구 실험 교육에 대한 종합보고서’는 교사훈련 및 교사 모집계획은 미래 교육의 열쇠라고 하였다.¹⁰⁾ 그러나 교사는 교사의 자질을 태어날 때부터 타고 나온 것이 아니므로 기독교 교육의 목표를

10) 은준관, 종합보고서 (서울: 감리교 신학대학 기독교 교육연구소, 1975), 26.

위해 적절한 교육과정을 선택하여 교육할 필요가 있다.¹¹⁾ 총신대학교 기독교 교육학 교수인 정정숙은 교사의 중요성에 대해 다음과 같이 말하고 있다.

하나님은 진리를 외면한 사람들과 진리를 깨닫기 위해 갈급해 하는 사람들을 위해서 하나님의 말씀을 전파하고 가르칠 수 있는 ‘교사’를 세우셨다. 교사들은 하나님이 주신 특권을 가졌고 이것을 바로 활용하므로 하나님의 뜻을 이루어야 한다. 교사는 하나님 나라를 확장하기 위해서 하나님으로부터 사명을 받았다. 그러므로 가르치는 일은 귀하고 거룩한 소명이다. 교회학교 교사의 직분은 그리스도의 발자취를 따르는 것이고 하나님이 주신 특권이며 또한 영광이다. 하나님의 말씀을 가르치는 일은 하나님으로부터 신령한 특권을 부여받은 사람만이 할 수 있는 존귀한 사명이다.¹²⁾

호레이스 부쉬넬(Horace Bushnell)은 그의 저서 *기독교 교육*에서 “진리는 언어로서 완전히 가르칠 수 없고, 지적이며 논리적 방법으로 해석할 수도 없으니, 진리가 바로 알려지기 위해서는 먼저 그 진리로 살아봄으로서 그 의미를 깨닫게 되어야 한다”¹³⁾라고 말하고 있다. 이는 기독교 교육에 있어서 매개자인 교사의 역할과 중요성에 대해서 일깨워주는 말이다.

2. 교사의 역할

교육의 주체인 교사는 교회학교 교육의 목적을 달성하기 위한 가장 중요한 존재이다. 교회학교 교사가 수행해야 할 역할에 대해서 다음과 같이 살펴 볼 수 있다.

가. 신앙의 모델로서의 역할

학생들은 스스로가 하나님과 영적인 관계를 개선하기가 어렵기 때문에 교사는 하나님과 학생 사이에 매개자가 되어서 하나님의 뜻과 그분의 계획을 전하여 줌으로써 학생들로 하여금 이에 응답하도록 돕는 일을 한다.¹⁴⁾ 성경에는 신앙 모델의 역할을 여러 곳에서 찾아볼 수 있는데, 신명기 6장 4절-9절 말씀을 살펴보면, 다음과 같

11) Donald, L. Griggs, *교사 훈련을 위한 지침서*, 김광울 역 (서울: 예수교장로회 총회 교육부, 1980), 151.

12) 정정숙, *기독교교육학* (서울: 배디니, 2000), 20.

13) 김득렬, *학습과 지도* (서울: 대한예수교장로회 총회출판국, 1991), 96.

14) 오인택, 정웅집, *교회 교사교육의 현실과 방향*, 10-40.

다.

이스라엘아 들으라. 우리 하나님 여호와와는 오직 유일한 여호와이시니, 너는 마음을 다하고 뜻을 다하고 힘을 다하여 내 하나님 여호와를 사랑하라. 오늘 내가 네게 명하는 이 말씀을 너는 마음에 새기고, 네 자녀에게 부지런히 가르치며, 집에 앉았을 때에든지, 길을 갈 때에든지 누워 있을 때에든지, 일어날 때에든지 이 말씀을 강론할 것이며, 너는 또 그것을 네 손목에 매어 기호를 삼으며, 네 미간에 붙여 표로 삼고, 또 네 집 문설주와 바깥문에 기록할지니라.(신 6:4-9)

위에 제시한 신명기 6장의 말씀은 구약시대 교사의 '신앙 모델'의 역할에 대해서 잘 설명하고 있다. 히브리인의 교육 중심은 '쉐마'이다. 쉐마란 '오 이스라엘아 들으라'는 말로 첫째, 순종하라는 의미와 둘째, "너는 여호와와 의 율법을 마음판에 새기라", 셋째, "네 자녀를 부지런히 가르치며 어디서나 여호와와 의 말씀을 가르치라"는 뜻이 담겨 있다. 이 말씀의 내용에는 교육의 주제가 있고-"마음을 다하고 성품을 다하고 힘을 다하여 하나님을 사랑"하는 것, 교육적 목표와 사명이 있고-"이스라엘아 들으라. 우리 하나님 여호와와는 오직 유일한 여호와이시니, 너는 마음을 다하고 뜻을 다하고 힘을 다하여 내 하나님 여호와를 사랑하라. 오늘 내가 네게 명하는 이 말씀을 너는 마음에 새기고, 네 자녀에게 부지런히 가르치며", 그리고 구체적인 교육 과정들까지 기록되어 있다-"집에 앉았을 때에든지, 길을 갈 때에든지 누워 있을 때에든지, 일어날 때에든지 이 말씀을 강론할 것이며, 너는 또 그것을 네 손목에 매어 기호를 삼으며, 네 미간에 붙여 표로 삼고, 또 네 집 문설주와 바깥문에 기록할지니라." 이를 위해 '신앙의 모델' 되는 부모들이 먼저 마음속 깊이 그 말씀의 의미를 되새기고 자녀들에게 말로서만이 아니라 말과 행동과 생활 전체로 가르쳐야 한다는 뜻이다. 신명기 6장 7절의 '부지런히 가르치다'에 해당하는 원어 '샤난'(שׂנן)의 뜻은 '찌르다', '뽕죽하게 하다'라는 뜻으로 풀이하면 생명력 있는 하나님의 말씀(히 4:12)으로 자녀들의 마음과 영혼을 예리하게 찌르듯 감동시키고 교훈하라는 뜻임을 알 수 있다. 이는 자녀에 대한 부모의 신앙 교육¹⁵⁾ 즉, 가르침의 책임과 의무를 일깨워 주는 발로써 가정의 '교사'된 부모가 자녀를 신앙과 본이 되는 삶으로 양육할 것을 의미한 것이다. 이와 같이 구약에 있어서 '교

15) 강병도, *호크바 종합주석 5, 신명기* (서울: 기독지혜사, 1992), 116.

사’는 하나님의 말씀을 먼저 배우고 뼈저리게 체득한 부모였으며, 가르쳐야 할 내용은 하나님의 말씀이었고 교육목표는 신앙과 생활의 일치로 부모는 신앙의 모델 교사(model teacher)의 역할을 하였다.

다른 하나는 신약 디모데후서 1장 11절에서 찾아볼 수 있다. 사도 바울은 디모데후서 1장 11절에서 “네가 이 복음을 위하여 선포자와 사도와 교사로 세우심을 입었노라”고 고백하고 있다. 이 구절을 헬라이 원문에서 직역하면 ‘이것을 위하여 내가 전령과 사도와 선생으로 지정되었다’이다. 여기에서 “네가... 세우심을 입었노라”는 ‘내가 임명받았다’라는 의미로 1인칭 대명사 ‘에고’(ἐγώ)를 한 번 더 사용하여 강조한 것인데, 이는 자신의 사역자 됨이 하나님이 주체가 되어 발생한 일임을 고백하고자 함에 있다.¹⁶⁾ 즉, 바울은 다메섹 도상에서 만난 예수님이라는 너무나 분명한 이유가 있었기에 자신을 철저히 예수님의 종으로 인식하였고 평생의 환란과 고난 속에서도 그 복음을 위하여 헌신하며 교사로서의 모델(모범)을 보여주었다. 실제로 바울은 교사로서의 타고난 재능과 당대 최고의 스승인 가말리엘 문화에서 훈련(행 22:3)을 통해 유능한 교사로, 그리고 하나님께로부터 받은 가르치는 은사와 영적인 은사는(딤후 2:7) 위대한 영적 교사로 만들어 졌음이 분명하다. 교사인 바울은 세 차례의 선교여행을 통해 수많은 사람들을 가르쳤고 개인적으로 디모데와 디도를 믿음으로 낳은 아들이 되기까지 헌신적으로 가르치며 삶으로 모델(모범)을 보여주었다. 이와 같이 교사는 학생들에게 자신이 먼저 삶으로 신앙의 교사로서의 모델 역할을 보여주는 것이다.

나. 성경말씀을 가르치는 자로서의 역할

기독교의 진리는 하나님의 말씀인 성경에 있다. 성경은 인간에게 참 생명을 주며(요 5:39), 구원에 이르게 하는(딤후 3:15) 살아 있는 증거이다. 그 속엔 교훈과 책망과 바르게 함과 의로 교육하기에 유익하고 하나님의 사람으로 온전하게 하며, 모든 선한 일을 행할 능력을 갖추게 하는 하나님의 감동 된 계시이다(딤후 3:16, 17). 일찍이 칼빈은 “성경이 모든 학문에 기초가 된다”¹⁷⁾고 하였다. 그러므로 교사는 성경말씀을 가르치는 자로 그 역할이 매우 중요하다. 교회학교 학생들에게 필요한 지식을 가르치고

16) 강병도, *카리스 종합주석* (서울: 기독지혜사, 2007), 22. 428.

17) C. B. Favey, *기독교교육사 (History of Christian Education)*, 김근수, 신창기 역 (서울: 한국기독교교육연구원, 1986), 206.

전달하는 것은 교사의 중요한 역할 중 하나이다.¹⁸⁾ 특별히 교회학교는 성경을 교회학교의 교과서로 삼아야 하고 교사는 말씀의 사람으로서 말씀을 부지런히 배우고 연구하며 가르치는 일에 우선권을 두어야 한다. 교사의 학습 수행능력은 자신이 가지고 있는 지식의 수준을 벗어날 수 없고 그 영향은 고스란히 학생들의 몫이기 때문이다. 그러므로 교사는 성경을 가르치는 자로서의 역할을 잘 감당해야

다. 돌보는 자로서의 역할

교사는 예수 그리스도의 사랑의 정신, 은혜와 겸손의 영을 가지고 학생들을 섬기며 돌보아야 할 역할이 있다. 마태는 예수님에 대해 다음과 같이 기록하고 있다. “무리를 보시고 민망히 여기시니 이는 저희가 목자 없는 양과 같이 고생하며 유리함이라” (마 9:36). 모든 교사는 돌보는 자로서의 역할 즉, 목자적 역할이라는 임무가 있다. 구약성경 에스겔서 34장은 목자적 역할에 대해 잘 말해주고 있다. 본분은 자신만 돌보고 양부리를 돌보지 않는 목자를 하나님은 책망하시면서 양을 잘 보호하고 지키기 위해 목자의 역할을 스스로 담당할 것을 약속하신 내용이다.¹⁹⁾ 이 말씀에서 목자의 의무를 요약해 볼 수 있다. 첫째, 연약한 양을 세우기(4절). 둘째, 양떼를 살피고 돌보아 주기(4절). 셋째, 병든 양을 고쳐 주기(4절). 넷째, 상한 양을 싸메어 주기(4절). 다섯째, 잃어버린 양을 찾기(4절). 여섯째, 쫓긴 양을 돌아오게 하기(4절). 일곱째, 양을 잘 돌보아 좋은 우리에 있게 하기(14절). 여덟째, 좋은 꼴로 먹이며 마실 물을 공급하기(14절). 아홉째, 살찐 양과 파리한 양 사이에 심판하며 연약한 양을 강한 양에게서 보호하며 공의로 그들을 돌보기(20절). 열째, 악한 짐승을 그 땅에서 그치게 하여 양이 평안히 거하도록 하기(25절) 등이다. 이 목록을 크게 세 가지 모습으로 분류할 수 있다. 첫째, 보호. 둘째, 좋은 꼴의 공급. 셋째, 개인적 관심이다.²⁰⁾ 이상에서 확인한 것처럼 교사는 맡겨진 영혼을 위해 죄와 세상으로부터 보호하고 말씀의 좋은 꼴을 먹이며 늘 기도와 사랑으로 관심과 열정을 쏟으며 돌보는 자로서의 교사의 역할이 주어져 있다.

18) 이정근, *교사, 기독교교육대사전 제 1권* (서울: 한국복자서원, 1978), 156.

19) 에스겔 34장 2,4,12,13,14,15,16,17,19,20,25절을 보라.

20) 참고, Philip R. May, *어떤 교사가 될 것인가 (Confidence in The Classroom: Realistic encouragement for teachers)*, 정예수 역 (서울: IVP, 2013), 118-119.

라. 영성을 가르치는 자로서 역할

교사는 깊은 영성을 소유한 자라야 한다. 왜냐하면 하나님으로 부터 오는 영적 능력을 소유하지 않고서는 결코 감당할 수 없으며 성경의 지식을 전달하는 교육 방법으로는 아이들의 영성이 성장하지 않기 때문이다. 영성은 기본적으로 하나님과의 생동적인 관계에서 발생하는 힘이요 능력이라 할 수 있다.²¹⁾ 교사는 교회학교 학생들의 영혼을 다루는 중차대한 역할을 부여 받았다. 그렇다면 어떻게 영성을 개발하고 지도할 수 있을까? Grace Walk Ministries 선교단체의 은혜운동(Grace Movement)을 이끄는 스티브 맥베이(Steve McVey)는 다음과 같이 말하고 있다.

예수님은 이 세상에 존재하는 가장 영적인 분이시다. 그러나 아주 정상적이고 자연스러운 생활을 하셨다. 영적이라는 것은 단순히 주님 안에 기하는 것을 의미한다. 영적인 삶을 살기 위한 지름길은 예수 그리스도가 나를 통해 사시도록 허락하는 것이다.²²⁾

이를 네 가지 측면에서 살펴보면 첫째, 하나님이 하시는 모든 일에 민감하게 반응하고 그분의 임재를 느끼도록 하는 것이며 둘째, 인격적인 면이 그분의 겹손과 운유를 본받아 그리스도의 성품을 닮아 가는 것이고 셋째, 믿음과 삶에 있어서 사랑·겸손·섬김과 같은 전인적인 변화를 가져오는 것이다. 넷째, 예배·찬양·기도·말씀묵상·성도의 교제를 통하여 우리의 영성을 개발하고 유지하며 성장케 할 수 있다. 결국 영성이란 예수님이 우리를 통해 자신을 나타내도록 하는 것이요, 예배의 방편들을 통해 학생들에게 삶의 모습으로 갱신하여 보여주며, 온전히 습득되어 스스로 할 수 있도록 도제하는 것이 영성을 가르치는 교사의 역할이라 하겠다. 일찍이 종교 개혁자인 칼빈은 교사로서의 생을 보내었고, 성경을 가르치므로 실제생활에서의 경건 훈련을 이루었다.²³⁾ 점점 더 진리를 분별하기 힘들어지는 이 세기를 살아가는 십대들에게 영성으로 무장한 복음제사가 아니면 생명의 문제를 해결할 길이 없다는 것을 교사는 잊어서는 안 될 것이다.

21) 최창국, *기독교 영성* (서울: 기독교분서선교회, 2013), 375.

22) Steve McVey, *은혜 영성의 파워 (The Power of Experiencing Grace)*, 우수명 역 (서울: 도서출판 NCD, 2007), 169.

23) 정정숙, *종교개혁자들의 교육사상* (서울: 총신대학출판부, 1989), 168.

마. 상담자로서의 역할

마지막으로, 교사의 상담자로서의 역할이다. 복잡한 사회만큼이나 다양성 속에서 살아가는 우리 인간의 삶은 크고 작은 이해관계와 삶의 문제의 연속이다. 그만큼 상담의 중요성은 시대의 요구이며 일상화 된지 오래이다. 교회학교 학생 수 오십 여명, 그중에서 결손가정과 조부모 가정의 자녀수는 십여 명, 이상은 십 팔년 전 한 교회학교를 섬길 때의 일이다. 개인적으로 충격 이었고 상담을 준비해야 할 교회의 역할에 대해 심각하게 다가왔다. 오늘날 교사의 상담사역은 큰 비중을 차지하고 있는데 다음과 같이 크게 세 가지로 정리할 수 있다. 첫째, 신앙의 물음에 대한 대답제시의 능력이다. 총신대학교 총장을 역임한 정일웅은 상담자로서의 역할에 대해 다음과 같이 말하고 있다.

상담능력이란 신앙과 삶 사이에 대두되는 신앙의 물음에 대한 대답제시의 능력이다. 특히 청소년들을 지도하는 교사에게는 필수요건이라고 하겠다. 청소년들의 범주에서 질문될 수 있는 삶의 물음, 공부에 대한 물음, 친구와 이성에 대한 물음 등에 올바른 이해와 정보로 대화하는 능력과 자질을 가져야 한다.²⁴⁾

다른 하나는 로저스(Karl Rogers)의 인간중심 상담에서 찾을 수 있다.

인간중심 상담에서는 무엇보다도 상담의 과정이나 문제해결에 대한 내담자의 주체성과 책임을 강조 한다. 따라서 상담의 진행과정은 상담관계의 수용적인 분위기 속에서 내담자 스스로 자신을 개방하고, 자신을 수용하며, 문제의 해결점을 찾아가며, 더 나아가 충분히 기능하는 인간으로 성장되도록 도와주는 과정이다."²⁵⁾

마지막으로 성경적 상담²⁶⁾은 내담자와 상담자 간의 장벽을 깨뜨리며 상담자로 하여금 겸손케 한다. 상담을 통해 실패와 고통과 같은 인간적인 체험을 서로 나눔으로써 일체감이 생긴다.²⁷⁾ 이는 주님이 우리의 모범이 되시기 때문이다. 따라서 교사가

24) 정일웅, 기독교교육 (강의안; 서울: 총신대학교 신학대학원, 1997), 214.

25) 황규명, 성경적 상담의 원리와 방법 (서울: 바이블리더스, 2013), 239.

26) 성경을 토대로 상담이론과 방법을 정립하고 사용하는 상담을 '성경적 상담(Biblical Counseling)'이라 한다.

27) 황규명, 성경적 상담의 원리와 방법, 103.

준비해야 할 상담은 학생에게 가장 필요한 삶의 해결과 스스로 가능성 있는 인간으로 성장할 수 있도록 치유의 축복을 안겨주는 것임을 인식하고 충분히 준비하여 교사의 상담 역할에 임해야 할 것이다.

3. 교사의 모델 - 예수님

예수 그리스도는 교사이며 주님이셨다.²⁸⁾ 그분은 모델 교사였다. 인격적인 면과 행위적인 면에서 그리고 그의 삶과 사역과 죽음을 통하여 위대한 교사의 모델을 보여 주었다. 그분은 학습자에 대한 이해와 사랑을 소유한 교사이셨으며, 문화적 상황에 맞게 하나님 나라의 복음을 가르치셨다. 그러면서도 제자들에게 진정한 제자와 스승이 되도록 삶으로 가르쳐 주신 위대한 교사이시다.

가. 예수님은 학습자에 대한 이해와 사랑을 소유한 교사

예수님은 학습자에 대한 이해와 사랑을 소유한 교사이셨다. 인생의 문제를 안고 온 수많은 사람들에게 유일한 스승 되시며²⁹⁾ 말씀이신 예수님께서(요 1:14), 성경이 말씀하시는 인간관에 기초한 이해와 사랑으로 영생을 가르쳐 주셨다. 요한복음 3장에는 ‘거듭나다’는 것을 이해하지 못하는 한 유대인의 지도자가 등장한다. “니고테모가 이르되 사람이 늙으면 어떻게 날 수 있사옵나이까 두 번째 모테에 들어갔다가 날 수 있사옵나이까”(4절). 예수님은 그런 니고테모에게 구원의 도리를 말씀 하시면서 물과 성령으로 나지 않으면 하나님 나라를 볼 수도 들어갈 수도 없으며, 독생자를 믿는 자마다 영생을 얻어 구원에 이르게 됨을 가르쳐 주셨다(요 3:1-21). 예수님은 무지하지만 하나님 나라를 사모하며 인자가 하나님께로부터 오신 선생인 줄 아는 학습자, 니고테모의 마음을 아시고 이해와 사랑으로 구원의 길을 가르쳐 주셨다. “내가 거듭나야 하리라!” 이와 같이 예수님은 학습자에 대한 이해와 사랑을 소유한 교사이시다.

나. 예수님은 문화적 상황에 맞게 가르치신 교사

예수 그리스도는 완전한 인간이자 완전한 신이셨기에 하늘로부터 온 권위를 갖고 가르칠 때에 사람들의 마음을 꿰뚫어 알아 상황과 때에 따라 무엇을 어떻게 가르

28) 마태복음 16장 15-16절, 요한복음 4장 6절.

29) 마태복음 9장 11절, 19장 16절, 누가복음 20장 21절, 요한복음 3장 2절,

쳐야 할지를 알고 계셨으며 또한 문화적 상황에 맞게 가르치셨다. 예수님이 문화적 상황에 맞게 가르치신 교사이셨음을 다음 두 가지를 통해 확인 할 수 있다. 첫째, 예수님께서 하셨던 말씀은 사람의 경험의 영역인 가정생활, 관습, 직업, 본성, 사회적 문제, 종교적 개념 등 당시의 문화적 상황에 맞게 가르치셨다. 요한복음 4장 7-9절에는 대낮에 물을 길러온 한 사마리아 여인이 등장한다. 이때 예수님은 주변 환경을 이용해서 물을 구하신다. 조상들의 역사와 수많은 전통이 새겨있는 야곱의 우물가라는 문화적 상황 속에서 물이라는 소재를 통해 그분은 복음을 가르치셨다. “예수께서 대답하여 이르시되 이 물을 마시는 자마다 다시 목마르려니와 내가 주는 물을 마시는 자는 영원히 목마르지 아니하리니 내가 주는 물은 그 속에서 영생하도록 솟아나는 샘물이 되리라”(13, 14절). 예수님은 그 물이 영적인 것임을 암시하셨다. 세상사에 지쳐있던 여인에게 생수는 복음이었다. “여자가 이르되 주어 그런 물을 내게 주사 목마르지도 않고 또 여기 물 길으러 오지도 않게 하옵소서”(15절). 본문의 내용은 예수님께서 얼마나 문화적 상황을 잘 이용하여 가르치신 교사이셨는지를 잘 보여주고 있다.

둘째, 예수님은 소박한 언어와 일상적인 소품들을 사용하여³⁰⁾ 문화적 상황에 맞게 가르치신 교사이다. 마태복음 18장 2절에는 어린아이에 대한 가르치심이 기록되어 있다. 천국에서 누가 큰지 키 제기하던 제자들에게 예수님은 한 어린 아이를 불러 그들 가운데 세우시고 소박한 언어로 겸손을 가르쳐 주셨다. “너희가 돌이켜 어린 아이들과 같이 되지 아니하면 결단코 천국에 들어가지 못하리라”(3절). 마가복음 12장 15절의 동전의 예, 누가복음 5장 4절의 그물의 예 등은 모두 가까이 있는 일상적인 소품들을 통해서 문화적 상황에 맞게 가르치셨다. 이와 같이 예수님은 문화적 상황을 이용하여 사람들이 언제나 최선의 결정을 할 수 있도록 가르치신 교사이다.

다. 예수님은 복음을 가르치신 교사

예수님이 지상에서 하신 일들은 교사로서 복음전하는 일과 가르치는 일을 하셨다. 누가는 누가복음 20장 21절에서 바리새인의 제자들이 한 말을 인용해 다음과 같이 기록하고 있다. “그들이 물이 이르되 선생님이여 우리가 아노니 당신은 바로 말씀

30) Kenneth O. Gangel & Howard G. Hendricks, *교수법 (The Christian Educator's Handbook on Teaching)*, 이병복, 홍미경 역 (서울: 파이디온 출판사, 1997), 16.

하시고 가르치시며 사람을 외모로 취하지 아니하시오, 오직 진리로써 하나님의 도를 가르치시나이다.”

예수님은 사람의 외모를 보지 않으시고 오직 진리로써 복음을 가르치신 교사이시다. 예수님 당시 바리새인의 제자들도 그분이 하나님의 도를 가르치시는 교사였음을 고백하고 있다. “예수께서 이르시되 내가 곧 길이요 진리요 생명이니 나로 말미암지 않고는 아버지께로 올 자가 없느니라”(요 14:6). 예수 그리스도는 하나님의 진리의 말씀이 생생하게 구체화된 존재이다. 그렇기 때문에 그분은 자신이 하신 말씀에 절대적인 확신을 갖고 붙여넣을 수 있었던 것이다.³¹⁾ 요한복음 14장 6절 말씀은 예수님이 복음을 가르치신 교사였음을 분명히 가르쳐 주고 있다. 사람들이 있는 곳이면 예수님이 찾아가셨고 그분이 계신 곳마다 사람들이 모여들었다. 그리고 그 사람들 앞에서 끊임없이 복음을 가르치는 일을 하셨다. 예수님은 하나님의 나라를 선포하시며 구약 성경을 인용하셨고, 또한 사람들을 가르치실 때에 하나님이신 예수께서 본인의 권위와 지혜로 복음을 가르치셨다. 특히 제자들과 함께 하시며 예수님은 계속해서 그들을 복음으로 가르치셨다. 밧세다 들녘에서 오병이어의 기적을 일으키실 때도 두 강도와 십자가상에서 죽으실 때도 상심하여 본업으로 돌아간 제자들을 찾아갔을 때에도 예수님은 삶 전부를 통해 제자들에게 복음을 가르치셨다. 이와 같이 예수님은 복음을 가르치신 영원한 교사이셨다.

라. 예수님은 삶에 본을 보이신 교사

예수님은 삶에 본을 보이시며 교사로서의 모범을 보이셨다. 선한 복자이신 예수님은 제자들이 앞으로 나가는데 가장 좋은 길을 알고 깨셨다. 그래서 본을 보이시며 앞에서 이끌어 가셨다. 어떻게 본을 보이셨는지 두 가지로 살펴 볼 수 있다.³²⁾ 첫째, 예수님은 제자들뿐만 아니라 자기 자신에게도 세심한 주의로 모범을 보이셨다. 예수님의 3년의 공생애 기간은 잠과 식사도 제대로 하지 못하실 만큼 많은 사역을 하셨다(마 15:32; 막 6:31). 백성들은 예수님의 기적을 보기위해 가는 곳마다 무리를 지어 쫓아 다녔다(마 4:25; 9:33). 그만큼 방대한 하루의 사역을 감당하셨다. 그러나 예수님은 이러한 상황 속에서도 하나님과의 영적 만남의 시간을 결코 깨을리 하지 않았다. 보

31) 김희자, *교사론* (서울: 대한예수교장로회총회, 1998), 62.

32) May, *어떤 교사가 될 것인가*, 129.

내신 아버지의 뜻을 온전히 이루시기 위해 한적한 곳을 찾아 기도하기를 쉬지 않으셨다(마 14:23; 막 1:35; 6:46; 눅 6:16). 또한 조용한 곳을 찾아 사역의 강도를 조절하시고 쉼을 얻으셨다(마 14:13; 막 6:32; 눅 4:42). 공생애 기간의 사역은 육신적으로 고대고 피곤한 행군의 연속 이셨다. 자칫 탈진할 수 있는 육신과 영혼을 예수님 자신의 세심한 주의로 기도와 쉼이라는 삶의 본을 제자들에게 가르쳐 주셨다. 둘째, 예수님은 가르치는 내용과 인격이 분리되지 않는 가르침으로 삶의 본을 보이셨다. 예수님은 당시 수많은 종교지도자들의 외식됨을 지적하시고 책망하셨다(마 6장, 7장, 23장, 막 7, 12장, 눅 6장). 바리새인들은 예수께서 새리와 죄인들과 함께 식사하는 것을 보고 율법의 바른 가르침이 아니라고 비아냥거렸다(마 9:11). 어떤 율법사는 율법 중에 어느 계명이 제일 크냐고 시험하기도 했다(마 22:36-40). 예수님은 그들에게 “네 마음과 목숨과 뜻을 다하여 주 너의 하나님을 사랑하고 나아가 네 이웃을 네 자신 같이 사랑하라”(마 22:37-40)고 가르쳐 주셨다. 이 가르침은 예수님의 전 생애를 통하여 실천하셨고, 십자가의 사랑으로 완성하셨다(막 15:25). 그리고 부활하신 예수님은 제자들에게 찾아와 똑 같이 요구 하셨다. “누구든지 나를 따라오려거든 자기를 부인하고 자기 십자가를 지고 나를 따르라”(막 8:34). 이와 같이 예수님은 가르치는 내용과 인격이 분리되지 않는 가르침으로 삶의 본을 보이신 참 교사이시다. 동서고금을 막론하고 학습자에게 삶으로 가르친다는 것은 가장 확실한 교수법이다. 연세대 명예 교수인 오인택은 그의 저서 *기독교 교육학 개론*에서 “기독교 교사들은 그리스도의 삶의 모습을 보여주는 올바른 자세를 가져야 한다. 본을 보이는 건전한 신앙인격을 가진 자로, 말씀의 비밀을 가진 자로서, 이해하는 자로, 축배자로서의 지도자로, 교육적 사랑을 소유한 자”³³⁾로 삶에 본을 보여야 할 것을 말하고 있다.

마. 예수님은 선생이 되도록 가르치신 교사

제자를 가르치는 일은 기쁨과 보람 있는 일이다. 그런데 기쁘다는 것은 단순히 가르치는 기쁨만을 말하는 것이 아니라 학생의 성장으로 인하여 스승 자신도 성장할 수 있기 때문이다. 이것이 오늘도 우리가 부지런히 가르치는 이유이다. 바울은 에베소 교회에 편지하면서 교회의 머리 되시는 예수 그리스도에 이르기 까지 자랄 것을 말씀

33) 오인택, *기독교 교육학 개론* (서울: 기독한교, 2010), 281-289.

했다. “오직 사랑 안에서 참된 것을 하여 범사에 그에게까지 자랄지라. 그는 머리니 곧 그리스도라”(엡 4:15). 베드로 사도도 같은 말을 했다. 예수 그리스도의 은혜와 지식에 까지 자랄 것을 말씀했다. “오직 우리 주 곧 구주 예수 그리스도의 은혜와 저를 아는 지식에서 자라가라”(벧후 3:18). 예수님은 제자들과 함께 하시며 계속해서 그들을 교육시켰다. 종교지도자들과 여러 부류의 사람들 앞에서(마 22:), 광야와 기적 속에서(마 15:36), 치유와 전도의 현장 속에서(요 4:), 성만찬과 겿새마네 기도실에서도(눅 22; 막 14:34), 그리고 십자가와 부활하신 후에도 제자들을 깨우치시고 가르쳐 주셨다(요 19:26, 20:). “제자가 그 선생보다 높지 못하나 무릇 온전하게 된 자는 그 선생과 같으리라”(눅 6:40). 예수님도 제자들이 선생이 되도록 자라기를 원하셨다. 부활하신 예수님은 승천하시기 전에 제자들에게 명령하셨다. “그러므로 너희는 가서 모든 민족을 제자로 삼아 아버지와 아들과 성령의 이름으로 세례를 베풀고 내가 너희에게 분부한 모든 것을 가르쳐 지키게 하라 볼지어다 내가 세상 끝날 까지 너희와 항상 함께 있으리라 하시니라”(마 28:19-20). 이 말씀 속에는 제자로만 머물지 말고 복음증거의 선생이 되어 또 다른 제자를 양육하고 땅 끝까지 복음이 증거 되길 원하시는 예수님의 마음이 담겨있다고 할 수 있겠다. 여기서 복음은 체계적으로 그리스도인의 삶을 배운 스승만이 다른 사람에게 가르칠 수 있다는 의미이다. 다른 사람을 가르칠 수 있을 정도로 자기 전문분야에 통달한 사람을 스승이라 말한다. 통달 학습(Mastery Learning)³⁴⁾이란 완전 숙달학습으로 교육이 아닌 훈련(training)이다.³⁵⁾ 즉 선생이 되도록 숙달학습으로 훈련되어지는 것을 의미한다. 그리고 하나님께서는 자신의 지도자를 세우시는데 필요한 과정을 밝게 하신다. 예수님은 실패를 거듭하는 제자들에게(막 14:31) 끝까지 찾아가셔서 필요한 과정을 통해 훈련되게 하시고 종래에는 제자에서 통달된 스승으로 자라게 하셨다. 그러므로 교회는 성경적 제자양육을 통해 신실한 그리

34) J. Robert Clinton, *효과적인 리더십개발 이렇게 하라 (Leadership Training Models)*, 임경철 (서울: 하늘기획, 2009), 35.에서 ‘통달학습 모델’에 대하여 J. H. Block의 저서 *Mastery Learning Model*을 소개하면서 다음과 같이 기록하고 있다. “통달학습...‘전통적인 학교 모델’안에서 훈련을 ‘개별화’하고 학습의 초점을 학생에게 두게 하는 하나의 시도이다. 그것은 인식적인 강조점을 초월하는 시도를 하고 있다.”

35) 풀러신학교 J. 로버트 클린턴(J. Robert Clinton)교수의 제자이며 총신대원 교수인 임경철은 그가 이끄는 선교단체 ‘리더십개발원(Leadership Development Institution)’에서 이렇게 가르쳤다.

스도의 제자들을 성실하게 키워야 할 뿐만 아니라 위대한 신앙의 스승들을 길러내야 할 책임이 있다. 이와 같이 예수님은 제자들로 하여금 선생이 되도록 가르치신 교사 이시다.

바. 예수님은 제자가 되도록 가르치신 교사

예수님께서서는 당신을 계승할 열 두 제자를 부르시고 공생애동안 동거동락 하시며 교육과 훈련을 통하여 제자들의 리더십을 개발하셨다. 그 분은 최고의 스승이셨기에 한 사람의 지도자의 중요성과 사람은 훈련을 통하여 변화된다는 사실을 누구보다도 잘 아셨다. 예수님은 성경적 리더십 개발의 창시자이시며 모델이시다. 다음 세 가지로 살펴볼 수 있다³⁶⁾. 첫째, 예수님은 자신이 진리이셨기에 제자가 되도록 가르치셨다. 예수 그리스도는 그 자신이 진리이셨기 때문에 탁월한 최고의 교사이셨다. 그분은 제자들을 완전히 아실만큼 변화를 위한 완벽한 방법을 사용하셨다. 그분이 바로 ‘길이요 진리요 생명’(요 14:6)이셨기에 친히 모든 사람을 아셨고 그 속에 있는 본성을 아셨다(요 2:24, 25). 그리고 부르신 자들로 진리를 깨우쳐 참 제자가 되도록 끝까지 가르쳐 주셨다. 둘째, 예수님은 진리에 순응하는 제자가 되도록 가르치셨다. 예수 그리스도의 가르침이 위대한 것은 그 내용이 진리에 순응하기 때문이다. 거짓 없는 진리에 대한 순수한 시각이 진정한 가르침의 텃밭이 되어 생명의 씨앗을 던지는 제자들로 자라게 하신 것이다. 셋째, 예수님은 가르침과 행위를 통하여 제자가 되도록 가르치셨다. 그분은 가르침을 통하여 지식을, 생활방식을 통하여 행위를 사실적으로 연결시키셨다(마 5:36; 7:24-27). 우리의 삶에 모든 앎은 하나님의 뜻을 배우고 행하는 것과 관련되어 있기에(요 7:13-17) 예수님은 제자들의 행하는 과정을 통해 하나님나라의 지식을 강화시켜 주셨고 온전히 헌신된 제자들로 세워지게 하셨다. 훈련된 제자들은 예수님께서 승천하신 후 성령의 능력을 힘입어 사도행전의 주인공들이 되었고 순교의 사명을 감당하기도 했다. 이와 같이 예수님은 제자가 되도록 가르치신 교사이시다.

36) Gangel & Hendricks, *교수법*, 14-15.

제 2 절 교회학교 교사의 문제점

앞서 교회학교 교사의 중요성과 역할에 대해서 살펴보았다. 교회학교 교육은 기독교 교육의 대부분을 차지하는 데 교사의 역할만큼 그 문제점도 있다. 본 절에서는 교회학교 교사의 문제점에 대해서 내 가지로 살펴보도록 하겠다.

1. 인간 이해의 부족

교회학교 교사들이 직면한 가장 심각한 문제 중 하나는 가르치는 자신과 가르치는 대상에 대한 인식부족이다. 신앙의 대상인 하나님을 말하지만 정작 믿음의 주체인 인간이해의 부족에서 기인된다. 그 결과 신앙적 지식은 있는데 거듭난 인간으로서의 삶의 모습은 잃어버린, 하나님 나라 구현에 대해 책임지지 않는 성인들을 양성하고 말았다. 정일웅은 인간에 대한 이해에 대해 “교사는 자신이 가르쳐야 할 대상인 성장 세대에 대한 기본적인 인간이해가 절대적으로 요구된다”³⁷⁾고 하였다. 인간이해는 학생은 물론 교사 상호간의 관계도 포함이 된다. 이에 따라 세 가지 차원에서 살펴볼 필요가 있다. 첫째, 교회학교 교육은 신학적 인간론을 전제로 하고 있다. 오성주는 그의 저서 *교육 신학적 인간이해*에서 “인간은 자연선택에 의해 결정된 존재가 아니며, 인간의 자유의지에 의해 선택된 존재도 아니다. 인간은 오직 신인관계 속에서 은혜에 의해 선택된 존재로 이해될 때 온전한 인간이해를 이룰 수 있음을 보여준다.”³⁸⁾고 하였다. 하나님의 계시인 성경에서는 인간을 창조, 타락, 구속, 완성이라는 관점에서 이해한다. 인간은 하나님의 관계 안에 있는 존재로서 인간의 기원과 인간의 본성이 무엇인지를 가르쳐주는 것이다. 이것이 성경적 인간 이해의 근거이다. 교회학교 교육은 이러한 신학적 인간이해를 전제로 하고 있다. 하나님의 계시사상과 성경, 하나님의 창조사상, 죄에 대한 기독교적 이해, 기독교의 구원, 종말 신앙, 그리고 신앙교육 등이 그것이다. 둘째는, 교육 대상자의 심리적 영역인 자·정·의에 대한 인간이해의 부족이다. 하나님의 형상으로 창조된 인간은 지성과 감성과 의지를 통해 참된 지식과 의와 기록을 소유했던 인간³⁹⁾이었으나 타락으로 말미암아 인간존재의 모든 부분인 지성,

37) 정일웅, *기독교교육*, 214.

38) 오성주, *교육 신학적 인간이해* (서울: 대한기독교서회, 2013), 22.

39) Herman Bavinck, *하나님의 큰 일*, 김영규 역 (서울: 기독교분서선교회, 1984), 194

감성, 의지가 더 이상 어떤 선도 행할 수 없게 되었다.⁴⁰⁾이러한 관점에서 토마스 그룸(Thomas H. Groome)은 그의 저서 *기독교적 종교교육*에서 기독교 신앙이 본질적으로 세 가지 차원을 가지고 있음을 말하고 있다. “지적으로 믿는 것으로서의 신앙, 정적으로 신뢰하는 것으로서의 신앙, 행하는 것으로서의 신앙”⁴¹⁾이다. 지적 존재로서의 인간 이해란 학생들이 교사를 통하여 기독교 내용을 인식할 때 교사는 지적 존재로서의 인간에 대한 심리적 차원의 고려가 있어야 한다. 정서적 존재로서의 인간이해란 전달된 말씀이 단순한 지식으로 머물지 않고 하나님을 인격적으로 만나는 관계를 형성하게 되는데 여기서 정서적 존재로서의 인간을 발견하게 된다. 교사는 정서적 존재로서의 인간을 잘 이해하고 학생들로 하여금 하나님과 주관적으로 만날 수 있도록 돕는 사역자가 되어야 할 것이다. 다음 의지적 존재로서의 인간이해이다. 순종이라는 정적인 신뢰를 통하여 의지적 존재로서의 기독교적 삶의 형태를 다루는 것이라고 할 수 있겠다. 아는 것과 산다는 것은 결코 별개의 문제라고 할 수 없다. 특별히 교사들은 이러한 의지적 존재로서의 인간이해를 깊이 인식하고 먼저 믿음의 순종을 통한 의지적 삶의 모습을 보이며 학생들을 이해하고 지도해야 할 것이다. 셋째, 실천적 인간상에 대한 이해 부족이다. 인간의 삶의 문제는 개인과 관계, 그리고 환경이 함께 어우러지는 현장 속에서 기독교적 삶의 실천도 이루어진다고 할 수 있다. 이 속에서 기독교인의 소명과 부르심 또한 다양하게 나타난다. 이때 교사의 역할은 학생들로 기독교적 삶을 실천하며 성숙한 삶을 살아가도록 가르치는 데 있다.

인간은 부르심에 따라 기독교적 삶을 실천하며 살아가는 존재이다. 결국 교사는 학습자와 동료교사에 대한 신학적, 심리적, 실천적인 차원의 바른 인간이해를 통해 성숙한 교사와 제자로 양성되어져야 할 것이다.

2. 가르치는 능력의 부족

두 번째 교회학교 교사의 문제점은 가르치는 능력의 부족에 있다. 교사로서 한 반을 맡았다는 것은, 그 반이라는 교회를 주님으로부터 위탁받은 것을 의미한다. 이는 ‘반 목회’이다. 예를 들어, 반목하는 목자가 프로가 아니라면 결코 목양할 수 없을 것

40) 최홍석, *사람이 무엇이관대, 인간론* (서울: 총신대학출판부, 1991), 30.

41) Thomas H. Groome, *기독교적 종교교육 (Christian Religious Education: Sharing Our Story and Vision)*, 이기문 역 (서울: 대한예수교장로회출판부, 1983), 96.

이다. 왜냐하면 능력이 없는 목자는 이리와 광야로부터 양을 다 잃고 말 것이기 때문이다. 오늘날 한국교회는 교회학교가 없는 교회가 눈에 띄게 늘어나고 있다. 어떤 학자들은 2050년경에는 한 교회 걸러 하나씩 교회학교가 없는 교회가 될 것이라는 섬뜩한 보고를 내놓기도 했다. 만약 한국 교회의 교회학교 교사들이 프로 정신으로 부장되어 있다면 뭔가 새로운 일이 일어날 것이다. 적어도 가르치는 능력의 부족으로 신앙의 흥미를 잃고 교회를 떠돌다, 끝내 떠나는 학생들은 없을 것이다. 그만큼 교사가 가르치는 능력을 연마하는 일은 매우 중요한 일이다. 레위 셰릴(Lewis Joseph Sherrill)은 그의 저서, *The Rise of Christian Education*의 첫 페이지에 “교육은 기독교의 본질적 요청이니 교육 없이 기독교는 계속 존재할 수도 없다”⁴²⁾고 하였다. 그렇다면 가르치는 능력을 저해하는 요인은 무엇일까? 첫째, 교사의 전문성에서 찾을 수 있다. 교사교육을 통한 교사가 지녀야 할 가르칠 내용의 전문성 부족, 효과적인 가르침을 위한 숙련된 기술습득 부족, 현장에서 교사의 행동수정을 이끌어내는 교회 내 교육 전문기관의 부족이다. 이제 가르치는 방법에 있어서도 일방적이고 지시적, 명령적인 지도에서 벗어나 공감과 경청으로 능동적인 학습자가 되도록 가르쳐야 한다. 둘째, 내적 요인으로는 자기 개발 기회에 대한 소극적 태도, 교사관에 대한 긍정적 인식부족, 자기 능력 신장에 대한 무관심, 경건훈련과 성실한 말씀연구의 부족, 인격 연마와 리더십 부재, 그리고 학생이해의 부족 등을 들 수 있다. 그러므로 가르치는 능력의 전문성 재고를 위해서는 이상의 것들을 확충하기 위한 교회와 기관, 그리고 교사자신의 부단한 노력이 필요하다 하겠다.

3. 복음에 대한 무지

또 다른 교회학교 교사의 문제점은 복음에 대한 무지이다. 교사로서 가장 우선시해야 할 일은 복음을 가르치는 일이다. 원론적인 복음을 가르치는 것이 아니라 복음에 대한 깊은 이해와 성찰 그리고 복음적 삶의 모습과 그 열매가 복음 속에 녹아 있어야 한다. 복음에는 구원의 감격과 그리스도의 은혜와 사랑이 있다. 교사는 바로 이런 복음이 가지다주는 구원의 소망과 실재를 학생들에게 학습과 훈련을 통해 누릴 수 있도록 기독교적 세계관과 가치관을 지도할 막중한 책임이 있는 것이다. 오늘날 한국

42) L. J. Sherrill, *The Rise of Christian Education* (New York: Macmillan, 1960), 1.

교회 내에 만연되어 있는 내세의 안녕, 출세주의, 성공주의, 기복신앙, 금권만능 등 잘못된 축복관과 기복주의적인 신앙, 개인주의, 집단 이기주의, 윤리적 정직성 부재 등의 모습은 복음을 잘못 이해하고 가르친 신앙교육의 결과임을 부인할 수 없다. 이와 같은 현상은 교회학교 교사의 복음에 대한 부지, 즉 바른 성경적 이해와 가르침의 부재에서 기인된다고 할 수 있다. 그렇다면 복음에 대한 성경적 이해는 무엇인가? 칼빈은 “복음이란 죄와 죽음의 노예인 우리가 예수 그리스도의 구속에 의하여 놓임을 받고 자유함을 얻는 것이다. 반면에 그를 구속주로 영접하지 않는 자들은 극심한 정죄의 사슬에 얽매어져 있다.”⁴³⁾고 말하고 있다. 폴리신학대학원 원로교수인 김세윤은 ‘복음이란 무엇인가’ 라는 책에서 좀더 구체적으로 밝히고 있다.

복음을 요약하면 그리스도의 죽음과 부활이라고 할 수 있다. 그런데 이 중에서도 그리스도의 죽음이 더 핵심적인 사건이다. 왜냐하면 그것이 우리의 죄를 위한, 곧 우리의 죄 문제를 해결하는 구원의 사건이기 때문이다. 그리고 그리스도의 죽음이 우리에게 구원을 가져온 사건임을 확인하는 것이 바로 그의 부활이다...하나님께서 그를 죽음에서 일으켰다는 것은 그를 그리스도(메시아, 곧 종말의 구원자)로 확인하는 것이며, 그의 죽음이 우리의 죄를 인한, 곧 우리의 구원을 위한 죽음이었음을 확인한 것이다.⁴⁴⁾

계속해서 김세윤은 교회는 이런 복음을 “의인되게 함”의 범주로 선포하는 것을 게을리 하면 안 된다⁴⁵⁾고 하면서 그러나 “은혜로만 그리고 믿음으로만 의인됨의 범주로만 복음을 선포할 때 오해를 일으켜 구원이 윤리와 분리됨으로써 하나님의 은혜는 싸구려 은혜로 전락하고 마는 심각한 상황이 벌어질 수 있음을 주지하고 복음을 예수의 주되심의 범주로 선포하여 삶의 구체적 정황 속에서 사랑의 이중 계명의 요구로 오는 예수의 주권에 순종해야 함을 강조하였다.⁴⁶⁾

이상에서 보는 바와 같이 교사는 복음에 대한 올바른 이해와 가르침으로 학생들을 지도해야 한다. 바른 복음관으로 무장한 교사 한 사람과 그렇지 못한 교사의 영향력은 학습자들에게 지대한 영향을 준다는 사실을 교사는 잊지 말아야 할 것이다.

43) John Calvin, *기독교 강요 요약: 세계기독교교전 11 (Instruction in Faith)*, 이형기 역 (서울: 크리스찬 다이제스트, 1996), 81.

44) 김세윤, *구원이란 무엇인가* (서울: 두란노아카데미, 2010), 20-23.

45) Ibid., 206.

46) Ibid., 207-208.

4. 훈련의 부족

마지막으로 생각해 봐야 할 교사의 문제는 훈련 부족에 있다. 교회학교 교사는 다음과 같은 기본적 자질이 있어야 한다. 비전, 주님에 대한 사랑, 적극적 사고, 관용성, 통찰력, 창의성, 인내, 개방성, 충성심 등⁴⁷⁾으로 이와 같은 소양은 유능한 교사가 되기 위한 자질들이라 할 수 있다. 그런데 이 자질은 날 때부터 가지고 태어난 사람은 많지 않다. 지금은 부족하고 모자라다고 할지라도 자기 훈련과 절제를 통해서 연단 받고 노력할 때 가능한 것이다. 이와 같이 지도자는 계획적인 훈련과 경험을 통하여 등장하게 된다.⁴⁸⁾ 훈련 내용에 있어서는 기도와 경건 훈련, 교수법 훈련, 독서, 스피치, 리더십 훈련, 상담, 시간관리, 성경연구 훈련 등을 살펴볼 수 있겠다. 문제는 훈련되지 않은 교사를 길러내면서 그 결과 한국의 교회학교는 병든 열매를 생산하게 되었다는 사실이다. 그 영향을 살펴보면 큰 결과는 차지하더라도 당장 양질의 공과교육·신앙교육의 부재, 상담 지도의 저하, 커리큘럼에 있어서의 지도력 부족, 교사와 학생·교사와 교사·교역자와 교사간의 신뢰부족, 교회학교의 수직 감소, 현신되고 충성스런 교사의 부족, 졸업 학생들의 상위부서 출석률 저하, 교사의 신앙적 슬럼프, 셀 모임 활동 저하, 교회 차원의 중간 리더 부족 등의 악순환으로 이어져 교회차원의 심각한 영적 침체로 이어지게 만든다는 사실이다. 정일웅은 다음과 같이 말하고 있다.

무엇보다도 교사가 학생들과 성경으로 대화할 수 있는 자질과 훈련이 요구된다. 교사들이 성경 본문을 성경신학적인 이해를 근거로 하여 해석하는 능력 그것을 가지고 학생들과 대화하는 기술 등을 교회는 교사훈련을 책임져야 할 것이다. 교육의 성패는 역시 교사의 역할에 달려있다. 한국교회의 시급한 세 시대의 교육은 교사훈련에 있음을 알아야 할 것이다.⁴⁹⁾

그러므로 교회학교 교사의 충분되고 준비된 훈련은 교사 자신과 학생들, 그리고 교회학교에 질적 성장을 가져오게 할 것이다. 훈련받은 교사들은 능동적이고 창조적인 사역자로 변하게 될 것이다. 그리고 그 결과는 교회학교와 한국 교회의 건강한 양

47) 김문철, *교회 교육 교사론* (서울: 종로서적 출판주식회사, 1996), 73-74.

48) J. Robert Clinton, *영적지도자 만들기 (The Making of a Leader: Recognizing the Lessons and Stages of Leadership Development)*, 이순정 역 (서울: 베다니출판사, 2009), 30.

49) 정일웅, *교육목회* (서울: 솔로몬, 1997), 234.

적 성장으로 나타나게 될 것이라는 점을 믿어 의심치 않는다.

지금까지 교회학교 교사의 문제점을 네 가지 측면에서 살펴보았다. 인간이해의 부족, 가르치는 능력의 부족, 복음에 대한 무지, 훈련의 부족, 그리고 교사는 삶과 신앙의 불일치라는 문제점들을 확인 할 수 있었다. 본 연구자는 이와 같은 문제들을 보완할 수 있는 것이 다음 장에서 다루게 되는 코칭(coaching)이라고 할 수 있다. 코칭은 경청과 공감을 통해 인간 이해를, 코칭의 질문과 GROW 등 스킬을 통해 가르치는 능력의 향상을, 교사 상호간의 관계형성 연습을 통해 준비된 리더자로, 그리고 코칭을 통한 균형있는 교회학교 교사로 세워지게 됨을 기대할 수 있다. 물론 몇몇 훌륭한 내안들도 존재하지만 본 연구자가 교회에서 적용하면서 있었던 긍정적 변화들을 중심으로 전개하고자 한다.

제 3 장

크리스천 코칭의 이해

앞 장에서는 교회학교 교사의 중요성과 역할 및 교회학교 교사의 문제점들에 대하여 살펴보았다. 이를 토대로 코칭 기법을 통한 교회학교 교사 훈련 방안을 수립하고자 한다. 이에 본 장에서는 먼저, 코칭이 무엇인지 코칭에 대해서 살펴볼 것이다. 코칭의 역사 및 정의, 그리고 코칭의 3대 철학에 대한 크리스천 코칭의 접근과 코칭에 준하는 성경의 용어들을 살펴볼 것이며 또한 코칭의 과정과 기술도 자세히 논의할 것이다.

제 1 절 코칭의 이론

1. 코칭의 역사

‘코칭’이란 용어의 유래는 헝가리 도시 콕스(Kocs)에서 개발된 네 마리 말이 끄는 마차에서 시작된다. 이 마차는 전 유럽에 퍼져 코치(Kocsi) 또는 코트드지(Kotdzi)라 불리졌고 영국에서는 코치(Coach)라고 했다.

이후로 19세기 말에는 운동과 같은 스포츠 분야에서 운동선수를 지도하고 훈련시키는 사람을 부를 때 코치라고 하였고, 경기력 향상을 위해 ‘선수에게 필요한 기술들과 체력을 지도하면서 상호 교류적이고 인격적인 관계에서 이뤄지는 가르침의 형태’ 또는 ‘선수가 운동에 참가하는 데 관련된 기술이나 체력, 지식, 태도, 철학 등을 습득함에 있어서 효과적으로 할 수 있도록 코치가 해야 할 총체적인 행위’를 코칭이라고 하게 되었다.⁵⁰⁾

20세기 말에 와서 현재 의미하고 있는 코칭이 시작되었는데, 1980년대 초에 미국

50) 이희경, *코칭입문*, (서울: 교보문고, 2005). 90.

의 재무 플래너인 토마스 레너드(Thomas J. Leonard)가 재무 관리를 위한 부유층 고객 컨설팅을 하면서 이런 활동을 가리켜 코칭이라고 부르고 최초의 코칭 전문기관을 설립하였으며, 그 후 2년 뒤에는 국제코칭연맹을 설립하였다. 1980년대 후반 미국에 불황이 닥치면서 많은 기업들이 코칭을 도입하게 된다. 코칭을 통한 불황 극복의 노력은 본격적인 코칭 확산의 계기가 되기 시작했던 것이다. 1980년대에는 기업에서 인재 육성 및 경영관리를 위해 코칭이 적용되면서 급속히 발전하게 된다. 2000년 초반에는 국내에서도 도입을 시작했고 2003년에 들어서에는 코칭협회가 설립되면서 프로코치가 배출되기 시작했고 해마다 전문코치회사의 수도 점점 늘어나면서 코칭시장이 활발하게 커가고 있다.⁵¹⁾

2005년 CRMKorea 가 스티브 어저니와 함께 크리스천 코칭을 소개하기 위한 세미나를 개최한 바 있으며, 2006년 6월 TLC 코칭의 요셉 유미디 박사를 초대하여 ‘코칭리더십 컨퍼런스’가 지구촌 교회에서 개최되었으며 이런 계기로 코칭에 대한 관심이 한국교회 안에도 증가하는 좋은 기회가 되었다고 할 수 있겠다.

2. 코칭의 정의

코칭의 정의는 코칭을 바라보는 관점에 따라 다양하게 설명되고 있다. 대표적인 코칭기관과 전문가들의 견해를 살펴서 코칭의 정의를 살펴보고 크리스천 코칭의 정의를 내리고자 한다.

에노모토 히데타은 그의 책, 코칭의 기술에서 “코칭은 개인의 자아실현을 서포터하는 시스템”⁵²⁾이라고 말하고 있으며, 스즈키 요시유키은 “코칭은 상대의 자발적 행동을 촉진시키기 위한 커뮤니케이션 기술”⁵³⁾이라고 코칭을 정의하고 있다.

마셜 쿡(Marshall Cook)은 코칭의 기술이라는 책에서 “코칭은 스스로 보고, 배울 수 있도록 돕고 참여를 통하여 성과를 높이도록 하는 것이다.”⁵⁴⁾고 코칭을 정의하고 있다. 한편, 스티브 오저니은 “코칭은 하나님이 그들에게 주신 잠재력을 개발하도록 도우며 그들이 인격적으로 성장하고 하나님 나라에 대한 가치에 헌신하도록 만드

51) 유동수, 김현수, 한상진, 한국형 코칭, (서울: 학지사, 2008), 10.

52) 에노모토 히데타케, 코칭의 기술, 황소연 역 (서울: 새로운 제안, 2003), 52-59.

53) 스즈키 요시유키, 코칭 트레이닝, 이태복 역 (서울: 느낌이 있는 나무, 2005), 17-18.

54) Marshall Cook, 코칭의 기술 (Effective Coaching), 서천석 역 (서울: 지식공작소, 2003), 23.

는 것”⁵⁵⁾이라고 말하고 있다.

전문적인 코칭이란 인생, 경력, 비즈니스와 조직에서 뛰어난 결과를 달성할 수 있도록 도와주는 지속적이며 전문적인 관계를 말한다. 각 만남에서 고객이 대화의 주제를 선택하며 경청하고 관찰하며 질문 하는 것은 코치가 하게 된다. 이러한 상호작용을 통해 고객이 명확성을 이끌어내고 행동으로 옮길 수 있도록 한다. 코칭은 고객이 선택에 대한 지각력을 높임으로써 집중할 수 있게 하고 고객의 발전을 가속화 한다. 즉 고객이 자신의 의도와 선택, 행동에 따라 다른 결과를 얻을 수 있음을 인식하고, 코칭 과정과 코치의 지원을 통해 현재 자신의 위치와 미래에 바라는 것을 얻기 위해 기꺼이 하려는 것에 집중하도록 하는 것이다.

위의 여러 가지 코칭에 관한 정의를 통해서 살펴볼 수 있는 개념은 사람들이 자신감을 가지고 잠재력을 발휘하며, 스스로 비전을 키우도록 돕는 것을 코칭이라고 정리할 수 있겠다. 크리스천 코칭도 이런 면에서 대동소이 하지만 하나님을 인식하는 코치와 피코치에 의해서 주님의 뜻을 찾는다는 점이 일반코칭과 다르다. 따라서 코칭의 개념을 충분히 포함하고 있는 크리스천 코칭의 정의를 내려 보면,

크리스천 코칭은 코칭을 받는 사람이 하나님과의 관계 속에서, 자신에게 주신 하나님의 뜻을 발견하고 성취할 수 있도록 돕는 전문적인 커뮤니케이션 관계이라고 할 수 있다.

3. 코칭의 3대 철학에 대한 크리스천 코칭의 접근

코칭의 기본체계 또는 철학을 가장 잘 정리한 사람이 ‘에노모토 히데타케’이다. 그는 그의 책 *부하의 능력을 열두 배 키워주는 마법의 코칭*이라는 책에서 코칭을 다음의 세 가지 철학으로 정리하고 있다⁵⁶⁾.

첫째, 모든 사람에게는 무한한 가능성이 있다.

둘째, 해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다.

셋째, 그 사람에게 필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다

그러나 크리스천 코칭의 입장에서 이 전제들을 그대로 받아들일 수 없는 면들이

55) Steven L. Ogne & Thomas P. Nebel, *리더를 세우는 코칭 (Empowering Leaders)*, 진지현 역 (서울: 국제제자훈련원, 2004), 31.

56) 에노모토 히데타케, *코칭의 기술*, 63.

존재한다. 이를 하나씩 검토해보며 크리스천 코칭의 기본 틀을 새롭게 해보고자 한다.

에노모토 히데타케가 첫 번째로 제시하는 코칭철학이 ‘모든 사람에게서 무한한 가능성이 있다’는 것이다.⁵⁷⁾ 사실 이것은 코치가 코치이를 대상으로 코칭을 실시할 때, 그 사람을 향해 가지야 하는 관점이에요 태도라고 할 것이다. 무한한 가능성을 지닌 사람으로 보고 코칭을 하는 것과 그렇지 않고 어떤 한계를 지닌 인간으로 또는 결함을 지닌 인간으로 상대를 바라보고 코칭을 하는 것과는 그 성과에 있어서 큰 차이를 드러낼 것이기 때문이다. 사실 인간론 자체보다도 어떻게 바라보느냐고 하는 태도와 더 관련이 있는 철학이다.

에노모토는 코칭의 기본적인 자세를 설명하면서, 경영학자 맥그리거(McGregor)의 이론을 도입한다. 경영학자 맥그리거는 기업 경영에 있어서 관리자나 경영자가 조직원을 다루는 데에는 크게 두 가지 관점이 있다고 하였는데, 그것은 바로 인간관이라고 주장했다. 그것을 X이론과 Y이론이다. 먼저 X이론은 인간은 당근과 채찍으로 통제하지 않으면 일하지 않는다는 인간 개념의 본래적 관점에서 출발한다는 것이며 반면, Y이론은 인간은 환경이나 조건만 갖추어지면 외부로부터의 특별한 통제 없이도 자발적으로 일하는 인간 본래적 근면의 관점에서 출발한다. 또한 맥그리거는 X이론이 기존의 낡은 인간관에서 비롯된 전통적이며 명령 통제적 견해라고 비판했다. 맥그리거의 이론에 의하면 기존의 경영이론의 대부분이 불신감, 즉 인간을 믿지 못하는 것에서부터 생겨난 것이라고 한다. 기업이 사원을 진정한 의미에서 믿지 않는다는 것이다. 한편, 코칭의 입장은 그런 불신감을 바탕으로 한 진부한 매니지먼트에 당당히 맞서고 있다.⁵⁸⁾ 코칭은 X이론과 Y이론의 인간관 가운데 Y이론 편에서 있다.

코치가 코치이를 신뢰한다는 것은 어떤 의미가 있는가? 진정한 의미에서 코치이를 신뢰한다는 것은 부하 직원을 무한한 가능성이 있는 존재로 믿고 결과에 상관없이 항상 받아들이는 것이다.⁵⁹⁾ 즉 좀 더 근본적이고 절대적인 진정한 신뢰가 필요한 것이다. 코치의 움직임대로 움직여주면 신뢰하고, 그렇지 않으면 신뢰하지 않는다는 것은 표면적인 조건적 신뢰에 불과하다. ‘내가 시키는 대로 하면 신뢰라는 당근을 줄게’

57) 에노모토 히데타케, *코칭의 기술*, 63.

58) Ibid., 60-62.

59) Elisabeth Haberleither & Elisabeth Deistler, Robert Ungvari, *코칭리더십(Coaching Leadership)*, 이영희 역 (서울: 국일중권, 2006), 209.

라는 식은 사람은 당근과 채찍이라는 통제를 통해 일하게 된다는 식의 X이론에 기초한 인간관이며 그것은 조건부 신뢰이다.

코칭의 관점으로 보면 모든 사람들은 잠재력과 가능성을 가지고 있다. 그러나 대부분의 사람들이 생각하는 관계적 가치는 자신에게 유익이 되느냐 안 되느냐에 기준을 둔다. 기업이 사람을 평가할 때에도 마찬가지이다. 창의성과 비전이 있으며, 기업의 이념에 맞는 리더십을 소유한 사람을 가치 있는 사람으로 본다. 하버라이트너(Haberleither)는 그의 책, *코칭리더십*에서 다음과 같이 말하고 있다.

인간에게 있어서 성장과 개발의 잠재력은 우리 모두 측량할 수 없는 가치로 가지고 있다. 다만 여러 가지 경험이나 이 잠재력을 차단하거나 제한하고 있다. 스스로 결함이 있다고 느끼고 또 그렇게 행동하는 사람의 경우도 다르지 않다. 많은 리더들이 경솔하게 그런 사람을 결함이 있는 사람이라고 단정 짓는데, 이는 결함을 더욱 강화시킬 뿐이다. 리더는 코칭을 통해 코치어의 관심을 경험에서 능력으로 돌려야 한다. 결함을 고치려고 노력하는 것보다 코치어의 장점과 긍정적인 면에 관심을 집중하는 것이 훨씬 효율적이다.⁶⁰⁾

그러나 코치는 일에 대한 성과가 없거나 부족한 사람에게 성과를 얻게 하는 과정을 가르친다. 코치는 효과적으로 일하지 못하는 사람을 그렇게 할 수 있도록 동기를 부여하고 스스로 깨우쳐 일하게 하고 목표를 향해 성공적인 길을 가게 한다. 코칭에 있어서 무능력한 사람은 없다고 본다. 다만 보다 효과적으로 코칭이 적용되느냐 그렇지 않았느냐의 문제가 있을 뿐이다.

크리스천 코칭은 사실 X이론도 Y이론도 아니다. 아니 그 이상을 뛰어넘어서 사람을 볼 때 하나님의 형상으로 본다. 하나님의 형상을 따라 창조된 사람이 비록 죄로 인해 타락하여 무능력하게 되었지만 코칭 전제는 하나님의 형상을 회복한 사람이 그분의 능력을 힘입어 주님의 일을 가능하게 하는 존재가 되었다는 것이다. 크리스천 코칭의 시각은 코치이건 코치이(피코치)이건 하나님 나라의 관점을 가지고 바라본다. 크리스천 코칭의 목적은 하나님 나라의 가치관을 가진 인물로 세우는 것이며, 주님의 나라를 이루는 것이다. 크리스천 코칭은 코치이들에게 하나님의 형상이 있음을 인정

60) Haberleither, *코칭리더십*, 72.

한다. 크리스천 코칭은 사람마다 각자의 재능과 은사가 있으며, 창조주의 독특한 디자인에 의해 창조되었음을 믿는다. 크리스천 코칭은 각자의 은사와 재능 그리고 하나님의 계획과 의도를 스스로 발견하도록 돕는다. 코치는 꿈꾸는 자가 아니라 꿈꾸는 것을 도와주는 자이다.

크리스천 코칭의 전제는 하나님의 형상으로서 사람이다. 하나님의 형상을 따라 지음 받은 사람이 비록 죄로 인해 타락했고, 무능하게 되었지만 코칭은 하나님의 형상을 회복한 사람이 하나님의 능력을 힘입어 하나님의 일을 가능하게 하는 존재가 되었다는 전제를 가진다. 크리스천 코칭의 시각은 하나님의 시각이다. 크리스천 코칭의 목적은 하나님 나라의 가치관을 가진 사람으로 세우는 것이며, 하나님의 나라를 이루는 것이다.⁶¹⁾ 일반 코칭에서 보는 사람의 잠재력은 크리스천 코칭에서는 하나님 나라의 백성으로서 잠재력으로 확장되는 것이다.

대부분의 사람들은 자기와 유익이 되는 사람과 관계를 맺으며 가치 있는 사람이라고 평가한다. 기업이 사람을 평가할 때는 기업의 이념에 맞고, 비전이과 창의성이 있으며, 카리스마적 리더십을 가지고 있는 사람으로 평가한다. 오직 일의 결과에 따라 사람을 평가하는 것이다. 그러나 크리스천코칭은 일에 대한 성과가 부족하거나 없는 사람에게 성과를 얻게 하는 과정을 깨운다. 코칭은 효과적으로 일하지 못하는 사람을 동기를 부여하고 스스로 깨우쳐 효과적으로 일할 수 있도록 일하며, 성공의 길을 가게 한다. 코칭에 있어서 기본적으로 무능력한 사람은 없다. 다만 보다 효과적으로 코칭이 적용되느냐 적용되지 않느냐의 문제가 있을 뿐이다. 코칭은 건강한 사람에게 더욱 효과적이다. 그러므로 코칭을 원하는 대부분의 사람은 건강의 유무를 떠나서 건강하기를 원하는 사람들이다. 그런데 목회현장에서 보면 대부분의 사람들이 자신의 문제를 인식하지 못하고 있을 뿐 아니라 더 큰 문제는 자신의 가능성과 잠재력에 대해서 무지하다는 것이다. 또한 상담이나 컨설팅은 자신에게 문제가 있다는 것을 인정하는 사람에게만 적용된다는 한계가 있다. 그런 면에서 코칭은 그 적용범위가 넓다고 하겠다.

코칭의 두 번째 철학은 ‘필요한 해답은 모두 그 사람 내부에 있다’는 것이다.⁶²⁾ 첫 번째 코칭의 철학이 코칭이 추구하는 근본적인 인간관에 대한 것이라면 이 부분은

61) 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다* (성남: 도서출판 NCD, 2004), 49-50.

62) 에노모토 히데타케, *코칭의 기술*, 63-85.

코칭의 과정 또는 기술과 관련이 있다고 할 수 있다. 우선 그 사람에게 필요한 정답은 모두 그 사람 내부에 있다는 것은 코치가 코치이에게 선불리 해답을 주려고 하지 않는다는 것을 의미한다. 이것은 또한 피코치 또는 코치이의 책임감을 강조하고 있는 것이다. 자신의 문제를 남에게 의존하지 아니하고 자신 안에서 답을 찾아가는 것이야말로 주체적인 인간, 성숙한 인간 또는 자아를 실현하려고 하는 사람이라면 반드시 가져야 할 자세인 것이다.

이에 대해서는 두 가지 면에서 살펴보아야 한다. 먼저 크리스천 코칭의 입장에서 보면 해답은 우리 안에 있는 것이 아니다. 우리에게 있어서 해답은 하나님 안에 있는 것이다. 더 정확하게 말하자면 우리와 하나님과의 관계 속에서 우리의 삶의 문제의 해답을 제대로 찾을 수 있다는 것이다. 성경이 한 걸 같이 강조하는 것이 우리 인간에게서는 근본적인 답이 나올 수 없다는 것이다. 하나님과의 신뢰관계를 통하여서 하나님께서 우리 안에 부여해주신 것들을 통해서 해답을 찾아낼 수 있다는 것이다. 그러므로 사실 해답은 우리 안에 있는 것이 아니라 하나님께서 우리 삶 안에 총체적으로 심어놓으신 답을 발견하고 찾아가는 것이 진정한 크리스천 코칭의 정신이라고 할 수 있다.

‘그 사람에게 필요한 문제에 대한 물음은 모두 그 사람 내부에 있다’는 이 두 번째 코칭의 철학이 자신의 삶에 대한 능동성의 측면을 강조 한다⁶³⁾는 의미에서 크리스천 코칭에 있어서도 상당한 의미를 갖는다. 지금까지 우리는 가정이나 직장에서 혹은 학교에서 해답은 누군가 윗사람들, 즉 부모나 선생님들, 상사라는 입장에 있는 사람들이 쥐고 있다고 항상 들어왔다. 그런 환경 속에서 자라는 동안 우리도 모르는 사이에 우리 내부에 있는 해답에 눈길을 주지 않았다. 코칭은 코치이가 스스로가 자기 내부에 또는 자신의 삶의 영역에 답이 있다는 것을 믿도록 도와주는 것이다. 자신의 가능성이나 잠재력을 발견하도록 도와주는 것이다. 물론 코칭 과정에서 상대방이 스스로 찾은 해답이나 방법이 코치의 안목에서 볼 때 부족하고 미흡하다고 할지라도 상대방이 최고의 노력을 다해 최선의 선택을 하고 있다고 믿어주어야 한다. 왜냐하면 사람은 외부에서 주입된 해결방법에 의해서는 실천의 동력이 될 생기기 때문이다. 인식하

63) Gary Collins, *크리스천 코칭 (Christian Coaching : Helping Others Turn Potential Into Reality)*. 정동섭 역 (서울: IVP, 2004), 78-79.

는 만큼 행동할 수 있고, 이런 행동에 의해 인식이 넓어지고 깊어져 더 발전된 대안을 찾게 되는 것이다. 그렇게 때문에 코치는 믿음을 가지고 기다려주고 신뢰해야 하는 것이다.

크리스천 코칭은 사람마다 받은 재능과 은사가 있으며, 창조주의 독특한 디자인에 의해 창조되었음을 믿는다. 크리스천 코칭은 각자의 재능과 은사, 다른 말로 하면 해답, 그리고 하나님의 계획과 의도 스스로 발견하도록 돕는다. 크리스천 코칭은 각각의 은사와 재능 그리고 하나님의 의도와 계획을 스스로 발견하도록 돕는다. 코치는 꿈꾸는 자가 아니라 꿈꾸는 것을 도와주는 자이다.⁶⁴⁾

코칭의 세 번째 철학은 ‘해답을 찾기 위해서는 파트너가 필요하다’는 것이다.⁶⁵⁾ 이것이 바로 코치가 필요한 이유이다. 인간의 의식은 외부로 향해 있는 것이 보통이다. 그것은 외부로부터 들어오는 다채로운 자극을 받아들이면서 그것에 대해 어떻게 반응해야 하는지를 스스로 부의식중에 판단하기 때문이다. 이와 같이 평상시에 외부로 향하여 있는 의식을 내부로 돌리고 스스로를 돌아볼 수 있게 하기 위해서는 반드시 코치가 필요하고 그에 따른 기술이 있어야 한다. 여기에서 코치는 코치이의 거울과 같은 역할을 한다.

인간을 창조하실 때에 묘사되는 창조기사에는 ‘우리’라는 단어가 사용되었다(창 1:26-27). 즉, 성경에서 하나님은 자신을 삼위의 관계적 존재로 나타내셨다는 의미이다. 성부 하나님은 성자를 사랑하시고 성자 예수님은 성부에게 존경과 사랑으로 순종함을 나타내 보이셨다. 특히 성자의 지상생활이 아버지의 뜻을 행하는 뜻에 따르기로 스스로 선택하시는 모습(눅 22:42)은 인간의 관계성이란 어떤 것인지를 보여주고 있다.

사람들은 관계를 맺고 있을 때 변화되어 진다.⁶⁶⁾ 사람들이 묵상하고 일기를 쓰고 기도하는 시간을 통해서 많은 것을 배우기도 한다. 그러나 사람들의 지속적인 변화는 사람들과의 관계 속에서 일어난다. 우리 인간은 사회적 존재이다. 모든 사람은 다른 사람과의 관계 속에서 존재하고 다른 사람에 의하여 영향을 받고 사는 존재이다. 이런 관계성은 우리를 형성하게 만든다.⁶⁷⁾ 좋은 관계 속에서 우리가 놓일 때에는 우리

64) 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다*, 50.

65) 에노모토 히데타케, *코칭의 기술*, 63-85.

66) Collins, *크리스천 코칭*, 43.

가 격려하고 가르치며, 동기를 부여하고 세워 줄 수 있다. 또한 우리를 회복시킬 수도 있고, 건강한 상호책임 관계를 맺게 해주기도 하고, 자극을 주며, 사람을 더 잘 이해할 수 있도록 만들어준다. 이러한 우리의 좋은 관계성은 성부와 성자와 성령 하나님 자신의 자비와 용서와 사랑과 교제에 대한 반영이다. 그러나 파괴적 성격을 띤 관계성이 될 경우에는 거절과 학대, 유기와 부당한 대우로 나타나서 파멸로 우리의 삶을 붙여간다. 삶에서 경험하는 관계, 즉 피적성은 정도간 차이는 있을지라도 오늘날 모든 인간이 경험하는 것이다.

코칭은 특별한 종류의 관계이다⁶⁸⁾. 관계를 추측하는 것은 코칭을 행하는 사람과 팀원들이 함께 일하며 또 다른 진보로 나아갈 수 있는 기반을 만든다. 성서에서 보여지는 예수님의 삶은 존중과 솔직함이 그대로 드러나는 관계였다. 훌륭한 코치이었던 예수님은 사람들 위에 군림하지 않으시고 통제하는 권위나 자리를 확보하기 위해 속임수를 쓰지 않으셨다. 예수님은 하나님 아버지로부터 사랑과 존경하는 관계를 계속적으로 보이셨다. 코칭에서 코치와 코치이는 사랑과 진리의 관계 속에서 꽃이 피고 열매를 맺는다.

4. 코칭에 준하는 성경의 용어들

그러면 성경적 개념의 코칭의 근거는 무엇인가? 코칭이란 용어가 성경적인 유래나 어원을 갖고 있지는 않다. 다만 그간 크리스천 코치들과 학자들 사이에 언급되어 온 코칭의 본질적 개념을 성경의 용어로 설명해 줄 만한 것은 어떤 것들이 있는지 살펴보고자 한다.

가. 격려

코칭과 관련하여 가장 많이 거론되는 것은 코칭을 격려(encouragement)의 사역으로 보는 하는 것이다. 토마스 호킨스(Thomas Hawkins)는 성경 속 코칭의 예에 대하여 다음과 같이 기록하고 있다.

엘리 제사장이 실로의 성전에서 소년 사무엘에게 하나님의 음성을

67) 김변영, *이야기치료와 상담* (서울: 솔로몬, 2007), 279.

68) Collins, *크리스천 코칭*, 45.

어떻게 듣는지 코칭하는 것(삼상 3)이나, 나단 선지자가 다윗 왕이 밧세바를 범하고 우리야를 진장에서 죽게 한 후에 바로 직면하지 아니하고 간접적으로 더 강력하게 자신의 행위의 결과에 대한 더 큰 책임을 지게 한 사건(삼하 12장)을, 엘리야가 엘리사에게 은사를 내려주는 것이나(왕상 19-왕하2) 브리스길라와 아굴라가 아블로에게 그리스도의 복음을 선포하는 법을 코칭하는 것(행18)을 격려의 코칭 예로 들고, 코칭이 아닌 예로는 욥에 세 친구를 들었다.⁶⁹⁾

스티븐 오거니와 토마스 네블(Steven Ogne L. & Thomas P. Nebel)이 공저한 *리더를 세우는 코칭*이라는 책에서 다음과 같이 설명하고 있다. 성경에서 보여주는 가장 위대한 코치의 예로 구레네 사람 요셉을 들고, 그가 너무나도 좋은 코치여서 사도들이 그에게 ‘위로(격려)의 아들’ 또는 ‘곁에서 돕도록 부름을 받은 사람’이라는 의미를 가진 ‘바나바’라는 이름을 주었다고 말한다.⁷⁰⁾ 요셉은 성령과 믿음이 충만하고, 기뻐하고, 착하고, 격려하며 효과적인 진도에 임한 사람이었다(행 11:23,2). 선택을 받을 때나(행 13:2), 핍박을 받을 때나(행 13:50), 요셉은 바울과 함께 있었다. 요한 마가에 대해 바울과 갈등이 있었으나 끝까지 마가를 도왔다(행 15:36). 그는 바울을 자기보다 더 높이 세우는 일에 인색하지 않았다. 바나바와 바울(행 11:26)이었던 안디옥에서의 순서가 이후에 바울과 바나바(행 13:50)로 바뀌게 된다. 토마스 호킨스 역시 신약에서 가장 분명하고 대표적인 예로 바나바를 들고 있는데, 바나바는 바울의 사역 동역자요 선교여행의 격려자라고 설명하였다.⁷¹⁾

코칭은 늘 코칭을 받는 사람을 격려한다. 영화 서편제에는 명창과 고수가 나온다. 노래를 부르는 사람(명창)이 주인공이며, 고수는 장단을 맞추면서 ‘일쭉’라고 박자와 흥을 준다. 이것이 코칭의 탁월한 이미지가 될 수 있다.

나. 서로 세움

두 번째는 ‘세운다’는 용어이다. 신약에서 바울이 사용하고 있는 세운다는 단어는 ‘oikodome’ 혹은 ‘oikodomein’으로 대개 영어의 ‘build up’ 혹은 ‘edify’로 번역한다.

69) Thomas R. Hawkins, *Faithful Guides: Coaching Strategies for Church Leaders* (Nashville: Discipleship Resources, 2006). 46.

70) Ogne & Nebel, *리더를 세우는 코칭*, 10-11.

71) Hawkins, *Faithful Guides: Coaching Strategies for Church Leaders*, 46-77.

신약성경에서는 '서로'라고 번역되는 헬라어 단어 'allelon'이란 단어가 100회 정도 사용되고 있는데, 예수님께서서는 서로 사랑하라(요 13:34)고 제자들에게 말씀하셨고, “내가 너희를 사랑한 것 같이 너희도 서로 사랑해야만 하리니 세상이 너희가 내 제자인 줄 알 수 있는 것은 너희가 서로 사랑할 때 가능함을”(요 13:34, 35) 말씀하셨다. 신약성경은 이러한 서로성이나 상호성을 개인과 공동체 모두에게 성장의 본질로 보았다.⁷²⁾

코치는 코칭을 받는 사람과 상호책임을 가진다. 이것이 진정한 관계를 가져오며 공동체성을 세우게 되는 것이다.

다. 몽학선생

코칭의 목표는 코칭을 받는 사람이 더 독립적이 되며 자기 주도적이 되는 것이다. 좋은 코치는 그들이 더 이상 필요치 않게 되는 여건을 만든다.⁷³⁾ 한글성경 갈라디아서 3장 24절의 몽학선생에 해당하는 헬라어는 'paidagogos'이다. 이 단어는 보통 7세에서 18세까지의 어린이를 가정의 돌보는 노예를 가리키는 말이었다. 그러나 몽학선생은 교사는 아니었다. 학교까지 동행하고, 함께 있고, 안전하게 도착하도록 돌보아 주는 교사로 직접 가르치지 않았다. 그의 목표는 지적인 이해가 아니었다. 몽학선생은 실제적인 안내와 방향을 주는 것이다. 바울의 말에 의하면 그리스도인이란 함께 있어 그들에게 격려와 통찰을 제공하고 양육시켜줄 누군가가 필요하다고 제안하고 있는 것이다. 이 사람은 파트너이지 주인이나 감독자나 선생이 아니다. 격려 하고, 가르치고, 충고하는 일은 몽학선생이 하는 일이 아니다. 다만 그는 안내하며, 그리스도 안에서 텍스러운 삶을 경작하도록 관계로 돕는다.

코칭을 받는 사람과 코치는 파트너가 된다. 자기주도적 학습이 되도록 코칭을 받는 사람에게 참견하거나 끼어들지 않는다. 지켜보아주고, 함께 기뻐해주고, 늘 동행한다.

라. 준비케 함

세움의 과정은 그리스도인으로 준비케 하는 것이며, 사역의 일을 위해 준비시키

72) Hawkins, *Faithful Guides: Coaching Strategies for Church Leaders*, 46-48.

73) Ibid., 50

기 위해 있는 것이다. “그가 혹은 사도로 , 혹은 선지자로, 혹은 복음 전하는 자로, 혹은 목사와 교사로 주셨으니 이는 성도를 온전케 하며 봉사의 일을 하게하며 그리스도의 몸을 세우려 하심이라”(엡 4:11, 12). 사역코치는 하나님께서 주신 잠재력을 하나님의 사람들이 개발하게끔 도움으로써 성장하고 그들이 하나님 나라를 위하여 공헌을 하도록 가치 있는 사역을 준비시킨다. 좋은 코치는 사역의 성장과 개인성장의 균형을 돕는다. 개인 성장에 관한 강조는 탈진현상을 가져오기 때문이다. 하나님은 우리의 사역과 성장 모두에서 관심을 갖고 계시다. 코칭을 받는 사람의 변화와 성장에 코치는 초점을 맞춘다.

요약하자면, 코칭은 전문가로서의 코치가 코칭을 받는 사람으로 하여금 바람직한 목표의 실현을 위해 스스로 자신감과 영감과 책임감을 가지고 자신의 역량과 잠재력을 실행을 통해 극대화시킬 수 있도록, 격려하고 기술을 제공하며 관계를 통하여 돕는 과정이라 할 수 있겠다.

마. 코칭의 본질

위에서 코칭에 대해서 여러 가지 측면을 살펴보았다. 실제로 코칭이 이루어지는 것은 코치와 코치이의 대화과정이다. 다음 장에서 코칭의 과정 또는 대화모델을 언급하겠지만, 코치는 저마다 일정한 대화패턴들을 가지고 코치이의 상황에 맞게 적용시켜 나간다. 그러나 어떤 대화의 모델을 사용하건, 항상 훌륭한 코칭이 되기 위해서는 코칭을 마친 후에 또는 코칭의 과정에서 코치이에게 변화와 성숙이 나타나야 한다. 그러한 변화와 성숙이 일에 있어서 성과로 나타나게 된다. 이런 내적인 변화의 과정이 없는 성과향상은 단지 기술에 불과한 것이다. 코칭은 단지 하나의 경영기술이나 기법이 아니다. 코칭은 사람의 안에서부터 시작한 총체적 변화와 그로 인한 긍정적인 성과의 산출이다. 그렇다면 이런 변화와 성숙은 어떤 내적인 특성을 가지고 있는 것일까? 코칭의 철학과 과정, 또는 기술들이 훌륭하게 적용되었을 때에 코치이에게 나타나는 변화의 본질은 무엇일까? 이것을 본 연구자는 코칭의 본질이라고 정의한다. 어떤 코칭프로세스를 적용하건 반드시 코칭이라면 코치이에게서 나타나는 내적인, 외적인 변화가 나타나야 하는데 그것이야말로 코칭의 본질이라고 할 수 있다.

이러한 코칭의 본질을 가장 잘 정의해놓은 코치가 ‘존 휘트모어’이다. 그는 코칭

의 본질을 ‘자각’과 ‘책임’이라는 두 단어로 다음과 같이 정의내리고 있다.

진정한 변화를 위해서는 진정한 자각이 우선되어야 한다. 수많은 변화, 자기개발 서적이 범하는 오류 중 하나가 바로 자각에 대한 부분을 제대로 다루지 못하고 있는 것이다. 저자 자신이 자각한 내용이나 연구했던 사례에 등장하는 사람들이 자각한 내용을 소개해 주고 자각에 동참하라고 하는 수준에서 그치기 때문에 그 책을 읽는 사람에게는 진정한 자각이 일어나지 않는 것이다.⁷⁴⁾

코칭의 목표는 책임 있는 행동, 스스로 자신의 삶에 대해서 또는 자신의 과제에 대해서 책임감을 갖고 능동적으로 대처하고 행동하게 하는 것이다. 그러나 이러한 책임감 있는 행동은 먼저 자각이 일어나야 한다. 책임에 따른 행동은 스스로 깨달을 때 가능할 수 있는 것이다. 결국 어떠한 진정한 변화는 자각 자체가 일어날 때 가능하다. 진정한 책임을 지게 하는 길은 진정한 자각을 할 수 있도록 코치가 돕는 것이다. ‘자각’이란 스스로 깨닫는 것이며 책임 또한 당연히 지게 되는 것이다.

코칭은 코치와 코치이가 코칭으로 관계를 짓는 것이며 만남의 공간에 들어가서 코치는 고객이 자각할 수 있도록 돕는 것이다. 코치는 코치이에게 자각의 내용을 주입하려 하지 않고, 파트너가 되어 질문을 통해 코치이 내면에서 자각이 일어날 수 있도록 돕는 것이다. 강력한 질문을 통해 스스로 진정한 자각을 하게 되면 코치이는 진정한 책임을 갖고 행동한다. 휘트모어는 ‘자각’에 대해서 다음과 같이 설명한다.

코칭의 핵심요소는 주의력과 집중력으로 모든 것을 분명하게 파악해내는 자각능력이다. 옥스퍼드 사전에 따르면 ‘자각능력은 자신이 보고 듣고 느끼는 것을 주의 깊게 관찰하거나 해석하여 어떤 것을 알고 있음’을 의미한다. 확대경이나 앰프를 이용하여 시각이나 청각의 한계치를 기준 이상으로 올릴 수 있듯이 자각능력도 주의집중하는 것을 통해 상당히 끌어올릴 수 있다. 자각능력이 높아지면 보통 사람보다 더 분명하게 자각할 수 있다.⁷⁵⁾

자각능력은 정보와 사실을 수집하고, 인식을 분명하게 하며, 판단하는 능력이다.

74) John Whitmore, *성공향상을 위한 코칭리더십 (Coaching for Performance)*, (서울: 김영사, 2007), 49-65.

75) Ibid., 50.

이는 역학관계, 시스템, 일과 사람과의 관계, 인간의 심리를 이해하는 능력, 특히 감정이나 욕구라는 자아인식을 어떻게, 언제 왜곡하는지 인지하는 능력도 포함하고 있다. 자각능력을 높여주는 코칭은 개개인의 정신적, 육체적 특성을 드러내주고 돋보이게 하는 동시에 다른 사람의 지시나 처방이 없이도 스스로 발전할 수 있는 자신감과 능력을 길러주며, 코칭은 자신감과 책임감을 길러준다.

코칭을 통해서 개발해야 하는 자각에는 '자각(Awareness) : 주변에서 일어나고 있는 일을 아는 것' 과 '자아인식(Self-Awareness) : 자신이 경험하고 있는 일을 아는 것'으로 나눈다.⁷⁶⁾ 이것은 코칭에 있어서 대단히 중요한 측면인데, 단순히 어떤 성과나 결과만을 바라는 것이 아니라, 어떤 일을 진행할 때 자신의 존재자체까지 그 일에 합당하게 변화되어야 진정한 성장과 궁극적 성과로 이어질 수 있음을 알려준다. 즉 내 안에 일어나는 일들에 대해서, 나의 감정과 사고와 욕구에 대해서 분명히 알고 있어야 하며, 또 이것은 내 자신 주변에서 일어나고 있는 일들에 대해서도 분명한 의식을 갖는 것으로 이어질 수 있는 것이다.

코칭의 본질을 이끌어내는 또 하나의 핵심개념은 책임이다. 이 책임은 성과와 연관이 되는데, 우리의 행동과 사고에 대한 책임을 진지하게 받아들일 때 성과도 높아지고 책임감도 생기게 된다. 반면에 명령이나 지시에 의해서 책임이 주어질 때에는 우리가 그 지시와 명령을 진폭적으로 받아들이지 않는 한 성과는 올라가지 않는다. 물론 우리는 그 업무를 수행하긴 할 것이다. 만일 수행하지 않는다면 불이익을 당할 수 있기 때문이다.⁷⁷⁾

결국 이 책임감은 자기 스스로가 자신 안에서 답을 찾아내고, 자기 스스로가 선택의 기회가 주어졌을 때 진정한 책임감이 나오는 것이다. 즉 선택에서 책임감이 나오는 것이며, 코치가 해야 할 일은 코치가 스스로가 답을 찾아낼 수 있도록 도와주며 스스로 자신의 행동을 선택하도록 격려하며, 코치이가 더 효과적으로 행동을 지속할 수 있도록 후원환경을 만들 수 있도록 돕기만 하면 되는 것이다.

크리스천 코칭의 본질도 '자각과 책임'이라는 관점에서 생각할 수 있다. 크리스천 코칭도 역시 자신에 대해서 신앙적인 관점에서, 영적인 관점에서, 그리고 하나님 나라의 관점에서 자각이 일어나야 한다. 내가 어떤 사람인지, 내가 하나님 안에서, 예수

76) Whitmore, *성과향상을 위한 코칭리더십*, 53.

77) Ibid., 55-56.

그리스도와 성령님 안에서 어떤 존재인지에 대한 분명한 자각에서부터⁷⁸⁾ 진정한 크리스천 코칭의 능력이 나타나기 시작한다. ‘인간은 무한한 가능성이 있다’라는 코칭의 제 1철학은⁷⁹⁾ 우리의 존재를 하나님 안에서 바라볼 때, 하나님 나라의 관점에서 바라볼 때 진정한 근거를 얻을 수 있는 것이다.

책임은 자유라고 할 수 있다. 자유가 있을 때 선택에 따른 인간의 책임이 비로소 시작된다고 할 수 있다. 하나님께서도 인간을 창조하실 때 자유의지를 지닌 존재로 창조하셨다. 이런 인간의 자유의지는 또한 하나님의 뜻과 섭리라고 하는 절대주권자의 의지와 어떻게 조화를 이루느냐 하는 것도 역시 대단히 중요한 코칭의 주제이자 본질이다. 자신을 조화로운 모습으로 하나님 앞에 내려놓고 자신의 삶 속에 하나님의 은혜와 교제로 살아갈 수 있는 영적 능동성을 만들어내는 일이야말로 목회의 입장에서나 코칭의 입장에서나 매우 중요한 과제라고 보아도 좋을 것이다.

예수님의 생애를 보면 이런 분명한 자아인식(Self-Awareness) 위에 사역을 시작하셨음을 알 수 있다. 예수님은 공생애를 시작하시기 전에 자기가 어떤 존재임을 자각하고 계셨다. 그는 12살이 되던 해에 유대공동체가 전통적으로 행해오던 성전제의에 참여하였을 때에 이미 자신이 어떤 일을 해야 하는 존재임을 알고 계셨다(눅 2:49). 이러한 예수님의 자기인식을 가장 잘 보여주고 있는 것이 제자들에게 자신이 가야 할 십자가의 길을 들려주셨을 때였다(마 16:21). 아무도 자신을 대신 해 주지 않을 길을 걸어가야 하는 예수님께서서는 자신이 하나님께로부터 사랑받는 존재임을 아셨고, 인류의 구원을 위하여 십자가를 져야 하는 사명을 지니고 있음을 자각하셨다. 또한 골고다 언덕에서 십자가를 지는 분제로 쓰름하실 때에는 피땀을 흘리시며 기도하셨지만, 그 기도가 끝났을 때에는 스스로 자신을 잡으려 오는 무리를 향하여 걸어가시는 모습도 보여주셨다.

예수님의 자기이해와 자기인식의 모습은 코칭에서 질실하게 요청되는 것이다. 코치와 코치이가 자신의 역할을 혼동하고 무책임하게 자신의 맡은 일들을 방치하게 될 경우에는 아무런 능률도 나타나지 않는다. 하지만 자기 스스로 책임져야 할 영역을 알고 상호 협력하여 일들을 진행시켜 나갈 때에는 놀라운 효과와 결과를 만들어 낼 수 있게 된다. 코칭에서 코치와 피코치가 자신의 역할에 대해서 혼동을 일으키거나

78) Whitmore, *성공향상을 위한 코칭리더십*, 53.

79) 에노모토 히데타케, *코칭의 기술*, 63-85.

경계선을 바르게 세우지 못한다면 코칭이 아닌 상담이나 컨설팅이 되어버릴 것이다.

제 2 절 코칭의 과정과 기술

앞서 제1절에서는 코칭의 정의와 역사, 코칭에 준하는 성경의 용어들, 그리고 코칭의 3대 철학에 대한 크리스천 코칭의 접근을 살펴보았다. 이어서 본 절에서는 코칭의 과정과 코칭 기술들을 살펴보겠다.

1. 코칭의 과정

코칭을 하는 데 있어서 코치는 여러 개의 방법을 사용한다. 이러한 것들을 가리켜 보통 코칭모델이라고 부른다. 좀 더 상세하고 복잡한 것도 있지만, 이 모델은 코칭을 위한 안내지침으로 코치에게 제공된다는 공통된 목적이 있다. 이 지침은 코치에게 있어서 몇 가지 단계가 필요하다. 이 단계는 코칭의 필요성과 목표를 설정하고, 장애물을 파악하며, 목표 전략을 세워 실천에 옮기는 데에 필요한 단계라 할 수 있겠다. 그러나 이 과정은 학자마다 약간의 차이점을 보이며 기계적으로 정해진 것은 아니다. 앞 절에서 언급한 바 있는 스티븐 어저니는 7단계의 효과적인 코칭 모델을 다음과 같이 제시하고 있다.

1단계: 적극적으로 경청하라.

2단계: 잘한 것들을 축하하라.

3단계: 개인적으로 돌보아 주라.

4단계: 전략적인 계획을 수립하라.

5단계: 사역의 기술을 훈련시키라.

6단계: 인격을 개발하라.

7단계: 구체적으로 도전하라.⁸⁰⁾

이상에서 ‘개인적으로 돌보아 주라’와 ‘적극적으로 경청하라’ 단계는 코칭의 모든 영역에서 이루어져야 한다고 보는 것이 옳다. 또한 인격을 개발하고 사역의 기술을 훈련하는 것은 코칭의 전체적의 목표가 되어야 할 것이다. 스티븐 스토클(Steven J.

80) Ogne & Nebel, *리더를 세우는 코칭*, 12-15.

Stowell)은 8단계의 코칭 모델을 다음과 같이 제시하고 있다.⁸¹⁾

1단계: 지지하라. 방어 적이고 이기적인 욕심의 자세를 버리고 타인의 요구나 태도, 그리고 반응 등을 잘 감지할 수 있는 날카로운 감각이 필요하다. 믿음과 상호 존중하는 자세, 협력하고자 하는 간절한 바람이 요구되는 단계이다.

2단계: 주제와 요구사항을 확인하라. 배우려는 마음과 호기심의 정신이 필요하다. 단계를 통해 자신의 편견이 드러나는 것을 기부해서는 안 된다.

3단계: 파급효과에 대해 깨달음이 일어나는 단계이다. 이 단계는 모든 사람들이 타인의 입장에서 대화의 주제를 생각해보는 것이다. 그동안 절대로 변하지 않았던 신념과 생각, 그리고 가정을 변화시켜 노력해보는 단계이다.

4단계: 계획을 세우게 하라. 낭만한 문제만을 풀어 가는데 초점을 맞출 것이 아니라 당사자들이 자부심과 자신감을 기르고, 코칭 기술을 습득할 수 있도록 기회를 발견하는데 있다. 코칭 모델의 버리와의도 같은데 질문을 통해 누가, 언제, 어디서, 무엇을 하지 포함되어야 한다.

5단계: 실천에 필요한 약속을 받아내라. 코칭 당사자들이 변화할 준비와 의지를 가지고 있는지를 알아보는 단계이다. 참여 수준을 코치에게 결정하도록 하는 것이 꼭 필요한 과정이다.

6단계: 변명과 저항으로 부터 대처하라. 핑계는 계획과 합의사항, 그리고 결정한 것을 재조정해야 한다는 것을 의미한다. 이와 같은 변명과 저항은 계획을 다시 돌아보게 만들고 실행할 수 있는 계획을 모든 참여자들이 세우도록 만든다. 새로운 국면으로 이동해 가는데 따르는 걱정과 두려움을 다루어야 한다.

7단계: 명확한 결과와 질책하지 않는 자세를 가져라. 이 단계는 '만약에'라는 질문을 던지는 단계이다. 제대로 계획이 실행되지 않을 경우 생길 수 있는 결과에 초점을 맞춘다.

8단계: 실행단계이다. 포기하지 않으면서 서로에게 축하해 주는 것이다. 8단계는 1단계의 격려와 일치한다.

이상의 모델들 외에도 종류별로 많은 코칭모델(프로세스)들이 있지만, 그중에서

81) Steven J. Stowell & Matt M. Stracevich, *윈윈파트너십 (Win-Win Partnership)*, 최치영 역 (파주: 북21, 2004), 131-289.

기본이 되며 가장 많이 사용되는 모델이 GROW 모델이다. 이 모델은 존 휘트모어(John Whitmore)가 'Coaching for Performance'에서 저술한 제안된 방법으로 어떤 상황에서든지 전략적인 질문의 문제를 해결하고자 하는 방법이다⁸²⁾.

GROW은 4단계의 코칭프로세스로 Goal(목표정하기), Reality(현실파악하기), Option(대안탐색하기), Will(실천의지 확인하기)로 이루어진다.

제 1단계 코칭 목표 정하기는 조직 구성원과 리더 모두가 이슈화되는 코칭에 대해 논의하고 코칭의 목표와 방향을 분명하게 하는 과정이다. 구체적인 코칭을 통해 얻고자 하는 것에 대한 논의와 정의함으로, 적극성으로 조직 구성원을 이끌어 주며, 긍정적인 기대를 갖게 한다.

제 2단계 현실파악하기에서는 개선하고자 하는 목표를 정의하고 구체적으로 조직 구성원의 현실을 알아볼 필요가 있다. 이슈 되는 주변의 상황들을 통찰하여 현실과 목표 간의 차이점을 인식하는 단계로 조직 구성원의 감정을 파악하기 위한 사실들과 사례를 수집하여야 한다. 리더는 공감하고 긍정적 반응으로 조직 구성원이 경험한 것에 대한 사건들의 관련성을 파악한다. 코칭의 차이와 주제에 대해 마인드 맵핑을 하고, 진술된 조직 구성원의 내용을 감정과 해석과 사실로 구분한다.

제 3단계 조직 구성 스스로가 문제에 대한 인식을 새롭게 하고 통찰력이 생겼다면 구체적으로 어떤 행동과 변화로 목표를 실현시킬 수 있을 것인가, 이에 따른 대화 나누도록 한다. 이를 대안 탐색하기라고 한다. 브레인스토밍을 하듯 자유로운 대안토론을 통해 조직 구성원은 현실적이고 합리적인 대안을 발견할 수 있으며 보다 분명해진 목표 달성을 위한 행동지침을 갖게 된다.

제 4단계 이제 가장 중요한 단계로 실천의지를 확인하기 위해 조직 구성원의 행동을 요구한다. 많은 계획이 대안 탐색을 통해 수립되어도 모든 과정은 저절로 시행되는 것은 없는 것처럼 조직 구성원의 행동변화가 없다면 현실 목표의 차이는 지속될 것이다. 변화된 행동을 통해 발생 할 수 있는 새로운 장애물에 대해서도 항상 염두에 두면서 코칭 전체의 과정을 코치이 자신이 스스로 마무리 짓도록 지지한다.

2. 코칭의 기술

82) 참고. Whitmore, *성과향상을 위한 코칭리더십*, 80-135.

코칭에 있어서 가장 기본적인 수단은 상호 신뢰를 바탕으로 한 대화이다. 이 대화는 보통 경청과 질문, 그리고 피드백 등 세 가지로 분류할 수 있다. 여기에 직관기술과 자기관리기술 등을 포함할 수 있으나 일반적으로 가장 기본이 되는 코칭스킬은 이상의 세 가지라 요약할 수 있다. 코치는 단순히 코치이의 말을 듣는 것이 아니라 그 말 속에 감추어진 의도와 감정을 들을 수 있어야 하고, 또한 본인 스스로도 의식하지 못하는 의미 있는 것들을 찾아내는 질문을 할 수 있어야 한다. 또한 코치이의 행동과 그 변화에 대해서 알려주고, 또한 감추어져 있는 것들을 직관적 질문을 통해 드러내야 한다. 그리고 코치이의 능력과 의식의 정도에 따라 대화의 수준을 조절할 수 있는 코칭 기술도 필요하다. 이에 따라 본 절에서는 경청, 질문, 피드백 등 코칭에 필요한 기술들을 살펴보겠다. 이 단원은 코치로서 반드시 몸으로 습득하여 체계화해야 하는 과정이기도 하다.

가. '경청'의 기술

경청은 어떤 방식으로 코치이의 이야기를 듣느냐 하는, 듣기 방법과 관련된 대화의 기술이다. 질문 기술은 코치이에게 어떤 질문을 던져야 가능성과 긍정적 대답을 최대한 이끌어 낼 수 있는지가 관건이다. 경청 기술은 어떤 경청 방법이 코치이의 가능성을 최대한 높여 줄 수 있는지가 포인트이다.⁸³⁾ 보통 그냥 듣는 것과 경청은 차이가 있다. 어떻게 보면 듣기는 수동적 육체의 행동이라 할 수 있다. 듣는다는 의미는 청각능력이 작용한다는 뜻 이상이 아니다. 그러나 경청은 집중과 긴장이 필요한 매우 능동적인 일이다. 대화에서는 경청과 듣기는 엄청난 차이가 있다. 듣기는 상대방의 메시지를 고민하지 않고 접수하는 과정이다. 반면에 경청은 코치이와의 대화에 참여하는 것을 말한다.⁸⁴⁾ 경청은 듣는 것 뿐 아니라, 이해와 해석, 그리고 귀를 기울이는 자세 등이 포함된다. 앵글로색슨족이 사용하던 고어인 hlosnian 라는 단어는 '떨리는 마음으로 기다리고 있다'는 의미를 표현할 때 사용되어진다. 영어 단어로 경청에 해당하는 listening은 hlosnian의 파생어로, 이것은 경청이 두근거리는 마음으로 기다리는 과정을 포함한다고 고대인들이 생각했음을 보여준다.⁸⁵⁾ 기독교 코칭인

83) 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다*, 101.

84) Haberleither, *코칭리더십*, 159-160.

85) Huge Mackey, *대화와 설득의 기술(The Good Listener)*, 김석원 역 (서울: 멘토, 2003),

TLC(Transformation Leadership Coaching)에서는 세 가지 단계의 경청을 제시하고 있다.⁸⁶⁾

첫째 단계는 '자기중심적 듣기'이다. 상대방의 이야기를 들으면서도 온통 관심은 코치가 자신에게 집중되어 있다는 것이다.

둘째 단계는 '상대방 중심적 듣기'이다. 이것은 상대방의 마음과 뜻을 파악하되 표현 속에 담겨 있는 의미를 듣는 것이다. 듣기를 통해 상대방의 내면에 무엇이 담겨 있는지를 파악하는 것이다. 타인 중심적 듣기란 내면에 있는 뜻을 들어 주는 것으로 단지 대화만 주고받는 것이 아니다.

셋째 단계는 '직관적 듣기'이다. 직관적 듣기란 상대방을 향한 주님의 부르심의 의도를 깨닫는 것이다. 직관적 듣기는 경청된 상대방의 이야기를 통해 하나님의 의도대로 방향을 전환하고 다음 단계로 나갈 수 있도록 도와주는 것이다. 직관적인 경청은 상대방의 상황 속에 숨어있는 그분의 경륜을 분별하고, 자신의 부르심이 어떤 일을 위함인지를 깨닫게 하는 목적이 있다. 여기에서 본 연구자는 한 가지를 더 추가해서 '공감적 경청'을 포함한다. 공감적 경청(Empathetic Listening)이란 무엇보다 상대방을 진정으로 이해하는 것을 목적으로 한다.⁸⁷⁾ 계속해서 '질문의 기술'에 대해서 살펴해보도록 하겠다.

나. '질문'의 기술

말하는 대신에 질문을 하라. 매리니 아담스(Marilee G. Adams)는 “위대한 결과는 위대한 질문에서 비롯된다”⁸⁸⁾고 한다.

코칭의 질문은 교사가 학생에게 물듯이 கே묻는 것이 아니라 전문가의 의견을 묻는 질문이다.⁸⁹⁾ 상대방의 가능성과 잠재력을 끌어내는 것은 '질문'으로 코칭의 전 과정에서 사용되는 기술이기도 하다. 이와 같이 코칭은 질문을 통해 이루어진다고 해도 과언이 아닐 정도로 질문은 코칭의 핵심이다. 좋은 질문은 다음과 같은 특성을 갖는다. 간단하고, 명료하며, 핵심에서 벗어나지 않는다. 직설하고, 건설적이며, 중립적이고,

157.

86) 참고, 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다*. 107-108.

87) Ogne & Nebel, *리더를 세우는 코칭*, 32.

88) Marilee G. Adams, *삶을 변화시키는 질문의 기술*, 정명진 역 (서울: 김영사, 2005), 24.

89) Habererleither, *코칭리더십*, 114.

개방형의 질문이다.⁹⁰⁾ 좋은 질문의 조건에 대해서 다음과 같이 확인해 볼 수 있다.

(1) 좋은 질문의 조건

사이토 다카시는 좋은 질문의 조건을 다음과 같이 제시한다. 이것을 다카시는 좌표축 사고법을 이용해서 제시한다.

(가) 구체적이고 본질적인 질문

<표 1>은 구체적이고 본질적인 질문을 표로 담은 것이다.

<표 1> 구체적이고 본질적인 질문⁹¹⁾

		구체적	
	평소에 무엇을 하고 지내십니까?	지금 어디에 계십니까?	
비본질적	중요하지 않은 일을 추상적으로 묻는 영역	산다는 것은 어떤 의미일까요?	본질적
		추상적	

<표 1>에서 보는 바와 같이, 좋은 질문이란 상대방에게 모호하지 않고 의미와 영감을 주는 구체적이고 본질적인 질문이라 할 수 있다.

(나) 머릿속을 정리해 주는 질문

<표 2>는 머릿속을 정리해 주는 질문을 표로 만든 것이다.

<표 2> 머릿속을 정리해 주는 질문⁹²⁾

90) Cook, *코칭의 기술*, 76-83.

91) 사이토 다카시, *질문의 힘*, 남소영 역 (서울: 루비박스, 2003), 55.

92) Ibid., 57.

상대방이 대답하기 싫어한다	어린이 영역	묻고 싶다 스트라이크 영역	상대방이 대답하고 싫어한다.
	그냥 물어본 영역	배려 영역, 어른 영역, 아부 영역 묻고 싶지 않다	

상대방이 대답하기 싫어하는 질문은 관심도가 떨어지는 질문으로 지치게 하며 화자중심의 질문이라 할 수 있다. 반면 묻고 싶은 좋은 질문은 상대방으로 고마움과 도움을 안겨주고 머릿속을 정리해 주는 질문이다.

(다) 현재와 과거를 연결해 주는 질문이다.

<표 3>은 현재와 과거를 연결해 주는 질문을 표로 정리한 것이다.

<표 3> 현재와 과거를 연결해 주는 질문⁹³⁾

경험된 상대방의 세계, 즉 이어진 과거의 맥락에 따르고 있다.	호름이 순조로운 영역	현재 맥락을 따른다. 현재와 과거를 연결하는 영역	상대방의 경험세계, 즉 과거의 맥락을 따르고 있다.
	그냥 물어본 영역	배려 영역, 어른 영역, 아부영역 현재의 맥락을 따르고 있지 않다.	

이상에서 가장 유용한 질문이란 현재의 맥락에 따른 질문이나 그렇지 않으나, 경험된 상대방의 세계에 맥락이 연결된 질문이나에 따라 유용한 질문인지를 확인할 수 있다.

(2) '4단계' 질문

93) 사이토 다카시, *질문의 힘*, 58.

앞서 거론한 바와 같이 질문의 종류와 방법은 다양하다. 좋은 질문은 코치이의 이해를 돕고 필요이상 말하는 것을 막으며, 무엇이 중요한지 정보 수집을 돕는다. “너희는 나를 누구라 하느냐?”라는 예수님의 질문처럼 많은 훌륭한 가르침 중에는 질문의 형태로 되어 있음을 발견한다.⁹⁴⁾ 여기에서는 4단계 질문에 대해서 살펴보겠다. 크리스찬 코칭을 다루는 TLC 에서는 네 가지의 질문 유형을 다음과 같이 설명하고 있는데 능숙하게 구사할 수 있도록 훈련되어야 한다.

(가) 직접적인 질문

문제의 핵심을 직접적으로 집어내는 것이다. 복잡하게 얽힌 상황에서 어떤 결정을 내려야 할 때 아래와 같이 질문을 할 수 있다.

- 이 상황에서 당신의 가치는 진실합니까?
- 이 상황 속에서 당신의 가치에 대해 당신은 진실합니까?
- 이 상황에서 하나님에서 하나님이 당신을 통해 다루시고자 하는 것이 무엇이라고 생각하십니까?
- 그 같은 행동을 했을 때, 누가 가장 유익을 얻을 것이라고 생각하십니까?⁹⁵⁾

인간관계에 있어서 직접적인 질문은 갈등을 겪고 있을 때나 어떤 문제를 해결해야 될 때 사용할 수 있다. 사람들과 대화를 할 때 직접적으로 이런 질문을 사용하면 그들에 대해서 우리가 진정한 관심을 갖고 있다는 인식을 갖게 할 수 있다. 표면적인 관심이 아니라 도움을 받으며 세워진다는 느낌을 갖게 한다. 사람들의 삶을 직접적으로 돌아보고 인식하면서 질문할 때 직접적인 질문의 효과가 나타난다. 직설적인 질문은 사람들을 세우고 구체적으로 돕는 것이며, 진리를 말하게 하는 훈련을 시키는 것이다. 그러나 ‘왜?’ 라고 물어보는 질문은 추궁하는 것처럼 들리기 때문에 피하는 것이 좋다.

(나) 개방적인 질문

개방적인 질문이란 상대방을 통제하는 것이 아니라, 상대방으로 더 많은 대답을 할 수 있도록 마음의 문을 열게 하는 것이다. 개방적인 질문은 자유롭게 표현할 수

94) Ogne & Nebel, *리더를 세우는 코칭*, 33.

95) 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다*, 96-101.

있도록 코치가 자신으로 하여금 스스로 마음의 문을 열 수 있는 기회를 주는 것이다. 예를 들면 다음과 같이 질문할 수 있다.

- 그 부분에 대해 조금 더 말해 주시겠습니까?
- 그 부분에 대해서 조금 더 자세히 이야기를 해 주시지요.
- 만일 하실 수 있다면 좀 더 이야기를 해 주시겠습니까?
- 그와 같은 경험이 당신에게 어떤 의미를 주었습니까?
- 어떤 경험을 통해 삶이 형성되었습니까?⁹⁶⁾

개방적인 질문은 보편적으로 언제, 어디서, 누가, 무엇을, 무슨 이유 등의 의문사로 시작된다. 개방적인 질문은 '예' 혹은 '아니요' 와같이 대답할 수 있는 단답형 질문이 아니기 때문에 코치의 대답의 내용과 표현에 커다란 자유를 누리게 되고 코치에게 풍부한 정보를 제공하게 된다.

(다) 소유권적 질문

이 질문은 코치가 스스로가 책임의식과 주인의식을 가지게 한다. 이 질문은 상대방이 가진 책임의식에 초점을 두는 것이다. 그래서 주도적으로 스스로 행동할 수 있도록 하는 것이다. 대부분의 사람들은 충고를 듣거나 상담을 구하기를 원한다. 전문가에게 자문을 구하고 조언을 구하는 사람이 많다. 그러나 코칭의 질문은 그들 스스로 책임의식을 갖도록 할 수 있다. 다음과 같은 예를 들 수 있다.

- 이 상황에서 당신이 하나님과 함께 해야 할 일은 무엇입니까?
- 당신이 나와 같은 상황이라면 어떻게 하겠습니까?
- 이 상황에서 당신은 누구이며, 무엇을 위해서 부르심을 받았습니까?⁹⁷⁾

코칭의 초점은 코치이가 여러 비관적 상황에서도 그들 스스로 고민하고 씨름하는 가운데 해결할 수 있는 힘을 기를 수 있도록 코치가 돕는 것이다. 이때 코치이는 어떤 도움이나 조언을 받거나, 그 짐을 코치에게 지우 것이 아니다. 해결할 수 있는 길러진 힘을 통해 스스로 해결하는 것이다. 위와 같은 질문은 스스로 문제를 바라보고, 스스로 판단하여 방향을 정하기까지, 그 행동에 대해 책임질 수 있도록 하는 것이다.

96) 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다*, 97.

97) Ibid., 98.

(라) 계시적 질문

계시적인 질문은 자신의 상황을 전혀 생각지 못한 방향에서 보게 하며 코치어로 하여금 신선한 충격에 이르도록 하는 질문이다. 이 질문은 현재 직면한 부분에서 본인이 누구며, 또한 어떤 부르심을 받았는지를 코치어로 하여금 깨닫게 하고 그 깨달은 다음 단계로 나아가도록 도와주는 것이다. 예를 들면 그 질문은 다음과 같다.

- 이제 앞으로 1년 후 또는 4년 동안에 어떤 일을 하시기를 원하십니까?
- 이 상황에 대해서 예수님께서서는 어떻게 보시고, 느끼실까요?
- 앞으로 4년 후에 아니면 다음 세대의 사람들이 지금 이 상황에 대해서 어떤 심정으로 바라보리라고 생각하십니까?
- 어떤 관점을 선택하고자 합니까?
- 이런 선택을 했을 때 어떤 대가가 지불될 것입니까?⁹⁸⁾

계시적 질문에 대답하는 동안 코치이는 주관을 떠나 의미를 찾는다. 그러므로 계시적 질문은 신선한 의미를 찾게 하는 질문이다.

다. GROW 질문법

‘GROW 모델’은 코칭 일정을 실제로 어떻게 구성하는지 코치들이 가장 널리 그리고 유용하게 이용하는 질문 도구이다. 이 모델은 간단하게 4단계로 구조화 되어있다.⁹⁹⁾ 첫 번째 단계에서는 목표(Goal)에서 코치는 논의할 구체적인 목적과 주제에 대해서 코치이와 합의한다. 두 번째 단계인 현실(Reality)에서는 논지를 분명하게 하기 위해 구체적인 실례를 제공하고 이때 모두가 자체 평가를 할 수 있도록 코치는 코치이를 이끈다. 그 다음 세 번째 단계인 대안(Option)으로 넘어가 선택할 수 있도록 제안을 한다. 마지막으로 결론(Will) 단계에서는 코치와 행동에 들어가 자신들의 목적을 위한 일정표를 작성한다. 이때 주의해야 할 점은 자각과 책임이 뒤따라야 된다.¹⁰⁰⁾ 이와 같이 GROW를 이용한 질문법은 듣기로 이어져 효과적이고 상호책임 있는 코칭이 이루어 질 수 있다. 자각과 책임이 이루어지는 GROW 질문 사례는 다음과 같다.

98) 정진우, *21세기 리더십은 코칭이다*, 98.

99) Max Landsberg, *코칭경영의 도 (The Tao of Coaching)*, 김명렬 역 (서울: 푸른 숲, 2004), 61.

100) Whitmore, *성과향상을 위한 코칭리더십*, 85.

(가) 목표

- 당신이 논의하고 싶은 것은 무엇입니까?
- 당신이 이루고 싶은 것은 무엇입니까?
- 이번 만남에서 당신이 이루고 싶은 것은 무엇입니까?
- 이번 만남에서 어떤 결과를 얻어야만 유익한 시간이었다는 느낌을 안고 돌아갈 수 있겠습니까?

- 내가 이번 만남에서 당신의 소원 한 가지를 들어주겠다고 하면, 어떤 것이겠습니까?
- 이번 만남을 마치고 돌아갔을 때, 당신은 어떤 점이 달라져 있기를 원하십니까?

- 현재로서는 일어나고 있지 않지만 일어나길 바라는 것은 무엇이며, 현재 일어나고 있지만 일어나지 않기를 바라는 것은 무엇입니까?

- 당신이 이 모임을 통해서 어떤 결과를 얻기를 원하십니까?
- 우리에게 가용한 시간 내에 그것을 할 수 있습니까?
- 그것은 당신에게 진정으로 중요합니까?¹⁰¹⁾

이상의 단계는 목표를 설정하고 주제를 정하는 단계로 대화의 도입 부분이라 할 수 있는데 ① 앞으로 몇 분간의 대화를 통해 당신의 목표가 무엇인지? ② 당신의 소원 한 가지를 들어 준다면, 무엇을 말할 수 있는가? ③ 그렇다면 그 일을 성취하기 위해 시도해야 할 점은 무엇인가? 등 대화의 목표를 구체적이고 현실에 꼭 필요로 하는 것인지, 방향은 분명한지를 확인하는 단계라 할 수 있다.

(나) 현실

- 현재 어떤 일이 일어나고 있습니까?
- 당신은 이것이 정확하다는 것을 어떻게 압니까?
- 이 일은 언제 일어납니까?
- 이런 일은 얼마나 자주 발생합니까? 가능하다면 정확하게 얘기해 주시겠습니까?
- 이것은 어떤 영향력이 일어납니까?

101) Landsberg, *코칭경영의 도*, 180.

- 그렇다는 점을 어떻게 입증했습니까? 혹은 입증할 것입니까
- 기타 관련된 요인들은 무엇입니까?
- 기타 누가 관련되어 있습니까?
- 그들은 이 상황을 어떻게 인식하고 있습니까?
- 이제까지 당신은 어떤 노력을 기울이셨습니까?¹⁰²⁾

목표를 이루는 출발점으로 장애물과 방해되는 것이 무엇인지를 확인하는 단계이다. '현재 어떤 일들이 일어나고 있습니까?' 라는 현재적인 질문들을 통해 생각하지 못하고 있는 장애물과 현재 성취 성취된 것이 무엇인지, 코치가 자신이 찾으려 하는 것이다. ① 문제가 있다는 점을 실제로 어떻게 알았는지 ② 역동적 관리 측면에서 코치가 구체적으로 부족함을 느꼈던 상황이 있었는지 ③ 이제까지 어떤 해결 방법을 그가 시도해 보았는지 물어보는 것이다. 또한 코칭의 범위를 설정하는 것도 필요하다. 이와 같이 코치이로 하여금 목표를 이루는데 장애가 되는 것들을 파악하고 가장 중요하고 근본적인 문제가 무엇인지를 확인하고 출발하는 단계이다.

(다) 대안

- 당신이 상황을 변화시키기 위해서 (지금/기간)할 수 있는 것은 무엇입니까?
- 이러한 접근법에 대한 대안들은 무엇입니까?
- 당신이 바라보는 행동의 가능성들을 말해보십시오. 이 단계에서는 그것들이 현실적인지에 대해 걱정하지 마십시오.
- 비슷한 상황에서 어떤 접근법 / 행동들이 사용되는 것을 목격했습니까? 혹은 당신이 직접 사용했습니까?
- 도움을 줄만한 사람은 누구입니까?
- 당신은 어떤 대안을 가장 좋아합니까?
- 이들 대안의 혜택과 함정은 무엇인가요?
- 당신은 어느 대안에 관심이 있나요?
- 각 대안에 대한 당신의 관심도와 각 대안의 실용성을 1에서 10 등급으로 평가하십시오.

102) Landsberg, *코칭경영의 도*, 180-181.

- 실행할 하나의 대안을 선택하시겠습니까?¹⁰³⁾

진 단계에서 코치이가 꼭 해결해야 할 목표를 정했다면, 코치는 이제는 그것을 다양한 질문 방법들을 통해 코치이 스스로 해결을 찾아가도록 이끌어가야 한다. '그렇다면 당신이 생각하는 대안에 집중할 수 있겠습니까?' '어떤 시도를 당신이 할 수 있겠습니까?' '다른 방법을 찾는다면 어떤 것이 있을까요?'라는 질문의 반복을 통해서 다양한 각도의 해결방안을 생각해보도록 이끌어 간다.

(라) 결론

- 다음 단계들은 무엇입니까?
- 방해가 될 수 있는 것은 무엇입니까?
- 당신의 수첩에 이들 단계를 기록할 필요가 있습니까?
- 정확하게 언제 그것들을 하실 것입니까?
- 당신은 어떤 지원을 필요로 하십니까?
- 어떻게, 언제 이런 지원을 이용하시겠습니까?¹⁰⁴⁾

이 단계는 실행계획과 후원환경을 설정해서 그 목표가 반드시 이루어지도록 하는 과정이다. ①당신은 이번에 제기된 생각들을 실제 행할 것으로 생각하는가? ②다음 단계는 무엇입니까? 어떤 지원이 필요합니까? 등 실천할 의지를 북돋아주고 기한을 정하되 언제까지 그 일을 할 것인지를 확인하는 것이 바람직하다. 이와 같이 사람들을 선정하되 실행하기로 한 것을 행동으로 옮기고 코치이에게 도움이 되도록 만드는 것이다. 이러한 단계를 통해 상호책임 질 수 있는 코칭 관계가 형성된다. 아울러 고려해야 할 것들은 읽어야 되는 책, 도움이 되는 자료들, 만나야 되는 사람들이나 필요한 제정, 또 코치가 어떤 도움을 줄 수 있는지를 코치이에게 물어보는 단계이며, 이 과정이 지나간 후에 그 성과에 대해서 다음 코칭 시간에 나누어 보고 다시 목표를 설정하도록 한다. 그리하여 이 과정이 계속적으로 선 순환적으로 반복되는 코칭을 통해서 더 큰 목표에 집중하게 되고, 코치이는 고무적인 인식의 전환과 변화가 일어나게 된다.

103) Landsberg, *코칭경영의 도*, 181.

104) Ibid.

3. 피드백 기술

가. 피드백의 정의와 의미

피드백이란 코치이의 행동에 대해 긍정적이고 미래지향적인 반응을 함으로써 구체적인 동기를 부여하고 코치이의 행동을 여는 기술이다¹⁰⁵⁾. 피드백의 기술은 코치이의 행동에 대해 코치가 자세하게 표현해 줌으로써 그로 하여금 앞으로 행동을 어떻게 할 것인가에 대한 지침을 제공해 주게 된다.

피드백의 기술이란 상대방의 행동과 그 영향에 대해서 알려주어 변화를 일으키는 기술이다. 사람들은 스스로 자각 하지 못하는 부분에 대해서 그 구체적인 행동을 지적하고 상대방의 생각과 행동변화를 가져올 수 있도록 자극하며 고무시키는 것이다. 코치는 코치이에게 무엇을 잘하고 있는지, 특히 무슨 일에 뛰어났는지, 그리고 발전하기 위해서 스스로 무엇을 해야 하는지를 이야기해 주어야 한다. 코치이는 피드백을 통해 자신의 장단점을 배우게 된다. 피드백은 코치이의 지속적인 성장에 필수적인 요소로서 자아인식에 큰 영향을 미친다.

피드백은 자아 발전과 지도라는 관점에서 볼 때 핵심적으로 가치 있는 활동이라 할 수 있다. 피드백은 대부분의 의사소통에서 빼놓을 수 없는 구성성분으로 코칭 과정에서 필수적인 요소이다. 피드백은 남의 생각과 자신의 생각을 비교하며 의식적이고 부의식적인 행동영역을 확장시킬 수 있는 기회를 제공한다. 피드백을 주는 사람은 피드백을 받는 사람에게 거울이 되어 통찰력과 객관적인 시각을 가질 수 있도록 도와주어야 한다. 그러므로 방어적인 태도를 피하고 경청하는 일에 최선을 다해야 한다. 건설적인 비평은 듣기에 기복할 수도 있다. 하지만 의견을 제시해 준 데 대해 감사하고,¹⁰⁶⁾ 피드백을 진지하게 받아들여야 한다.

효과적인 피드백이 이루어지면 투명성과 학습과정이 급격히 개선된다. 그러나 피드백이 부족하면 직원은 자신의 작업이 기대에 부합하는지 어느 점에서 개선이 가능한지 방향각각을 상실하게 된다¹⁰⁷⁾ 또한 사람들은 피드백을 받으면 그것을 일반화하여 추상적으로 표현해 버리는 경우가 많은데¹⁰⁸⁾ 이런 경우에는 구체적인 목표가 정해

105) 이희경, *코칭입문* (서울: 교보문고, 2005), 90.

106) Bill Donahue & Greg Bewman, *소그룹 리더코칭 (Coaching Life-Changing small group Leaders)*, 김용환 역 (서울: 국제제자훈련원, 2008), 116.

107) Haberleither, *코칭리더십*, 177.

108) Joseph R. Folkman, *피드백의 힘 (The Power of Feedback: 35 Principles for Turning*

지지 않았기 때문에 변화가 일어날 수도 없으므로 주의해야 한다.

나. 피드백의 종류

피드백은 두 가지 종류로 나눌 수 있는데, 이희경은 *코칭입문*이라는 책에서 긍정적 피드백스킬과 발전적 피드백으로 나누어 설명한다¹⁰⁹⁾. 이 두 가지 피드백 모두 AID 원칙을 적용한다. AID란 A: Action(행동)- 코치이가 검토 대상 분야에서 얼마나 잘 하고 있는지의 여부, I: Impact(영향)- 그 행동을 통해 가져온 효과, D: Desired outcome(결과)의 약어로, 바람직한 결과로 코치이가 일을 잘 수행할 수 있었던 보다 효과적인 방법을 말한다.

긍정적 피드백은 상대방의 강점을 더욱 강화시키고 열심과 열정을 더욱 높여주는 것이다. 긍정적 피드백은 칭찬과 인정을 통해 코치이의 자신감을 강화시켜 주는 것을 말하는 것이다. 칭찬은 코치이가 한 행동과 그 행동의 영향에 대해서 구체적으로 표현하며 신뢰와 격려를 표현하는 것이다. 이와 달리 인정은 코치이의 존재를 인정하는 행위이며 언어이다. 칭찬과 인정은 코치이에게 동기를 부여하고 인간관계를 개선하며 자신감을 갖게 하는 최고의 수단이 된다. 칭찬과 인정을 위해서는 코치이의 장점에 집중해야 한다. 코치이 입장에서는 코치의 질문에 대답하기 위해 많은 생각과 깊은 개입이 필요하다. 그는 대답하기 전에 생각을 정리하고 마음을 다듬어 답할 것이다. 이것이 자각이다. 자각은 코치이가 자신의 일이나 생각을 평가하고 자기 스스로 문제점 해결할 수 있게 해준다. 코치이는 이렇게 자신의 성과에 대한 부담을 갖게 되고 자기 스스로 그 성과에 대한 평가를 내린다. 이것은 책임감이다. 이 두 가지 요건이 갖추어졌을 때 학습이 시작된다. 반면에 코치가 자신의 의견을 코치이에게 말하면 그의 두뇌 사용은 최소화되고 책임의식도 지워지지 않게 되어 코치의 의견을 얼마나 수용하는지 알 수 없게 된다. 이와 같이 건설적(발전적) 피드백은 코치이의 행동 기대감이 예상만큼 미치지 못할 때 건설적인 개선방안 제시와 함께 그 행동을 구체적으로 지적하는 것이다. 그러나 비난과는 다르다. 비난에는 상대방에 대한 발전이라는 목적이 없지만 코칭에는 코치이의 유익과 발전과 성장이 전제되어야만 하기 때문이다. 이

Feedback from Others into Personal and Professional Change, 이종훈 역 (서울: 북폴리오, 2007), 146.

109) 이희경, *코칭입문*, 91. Landsberg, *코칭경영의 도*, 47.

와 같이 코치의 잠재적 발전과 성장에 목표를 두는 것이 바람직한 피드백이라 할 수 있겠다.

지금까지 본 장에서는 코칭의 이론을 확인하면서 ‘크리스천 코칭의 이해’와 함께 ‘코칭의 과정과 기술’에 대해서 살펴보았다. 이제 5장에서는 본 장에서 다룬 내용을 토대로 본 연구자가 섬겼던 가정교회라는 목회 현장에 코칭 이론을 적용해 볼 것이다.

제 4 장

가성교회에 대한 전반적인 이해

앞 장에서는 교회의 이해와 전반적인 이론에 대해 살펴보았다. 이제 본 장에서는 앞에서 논의한 내용을 중심으로 가성교회의 구체적인 현장에 적용해 볼 것이다. 그것을 시행하기에 앞서 가성교회에 대한 이해를 구하기 위해 가성교회의 간략한 역사와 함께 현황을 살펴보고 이를 통해 교회에 대한 전반적인 이해를 가질 것이다. 그리고 교회학교의 상황을 통해 교회학교 교사의 현황과 담임목회자의 철학, 교회학교의 운영방안, 그리고 교사의 교육과 훈련을 살펴볼 것이다.

제 1 절 가성교회 역사

가성교회는 경기 북부 인구 45만으로 이루어진 위성도시 의정부에 위치하고 있다. 지역 자체가 중소 도시이다 보니 엄청난 부흥을 꾀할 수 있는 위치는 아니다. 그러나 33년의 역사 속에서 크진 않지만 조금씩 그러나 꾸준히 성장하여 2013년 현재 장년 제적인원 600여 명에 주일 출석인원 430여 명, 청년 제적 94명에 출석인원 40여 명, 중고등부 130명 제적에 90여 명 출석, 유초등부 110명 제적에 80여 명 출석, 유치부 50여 명 출석, 영아부 60여 명 출석하여 주일날 750여 명이 모여 예배하는 교회이다. 주일학교 교사로는 매 주일 약 90여 명이 섬기고 있다.

1. 교회의 초기(개척기, 1981-1986년)

초창기는 1981년부터 1986년까지로 분류할 수 있는데, 이때는 가성교회의 ‘개척기’라 할 수 있다. 1981년 8월 11일 의정부 지역의 복음전도를 위하여 서울 청량리 소재 청량교회(당시 담임 박명수 목사)의 바울 전도회는 의정부시 가능 1동 368-73번지

에 단층 슬라브 건물을 지어 가성교회를 개척 설립하고 당시 김창수 전도사를 파송하였다.

1983년 6월에 교회 대지 약 200평을 구입하고 새로운 교회당 건축을 위해 기공 예배를 드린다. 이때 교회학교의 규모는 정확히 남아있는 기록은 없지만 '사진으로 보는 가성교회 30년사'를 통해 확인할 수 있는데, 1983년도 유치원 졸업생 수는 23명, 그해 5월 어린이 야외예배 때 모인 수는 약 35명, 교사 약 7명, 1985년 학생회 하기 수련회에 참석한 학생 수는 약 19명, 교사 약 13명 정도로 초창기 교회학교에 참석하는 학생과 교사의 규모를 짐작할 수 있다.

2. 교회의 중기 (발전기, 성장기, 1987-2002년)

이 시기는 1987년부터 2002년까지를 가리키며 '발전기'와 '새 교회당 건축과 맞물려 부흥하는 성장기'로 나누어 생각 해 볼 수 있다.

가. 발전기(1987-1992년)

'발전기'는 1987년부터 1992년까지로 볼 수 있으며 이때는 교회건축과 발전의 기간이었다. 1987년 4월 지하 65평 지상 120평을 건축하고 제 2의 교회당으로 입당하게 된다. 그 후 하나님의 은혜로 그 지역 개척교회중 모범적인 성장으로 장년 80여 명의 성도가 모이게 되었지만 성도들과 목회자 간에 갈등으로 목회적 어려움을 겪는 기간이기도 했다.¹¹⁰⁾

당시 교회학교의 모습을 살펴보면, 1989년 1월에는 유치부를 신설하고 교역자의 지도에 따라 훈련하며 교사의 모습을 하나씩 갖추어 나갔다. 1990년 12월 유치부 교사 수는 약 7명. 같은 해 7월 여름성경학교에 참석한 유치부 학생 수는 20명, 유·초등부 학생 수는 약 40명, 봉사한 전교사 수는 약 26명. 1991년 중·고등부 동계 수련회 때 참석한 학생 수는 약 40명, 교사 약 7명. 청년부는 약 17명 등으로 '발전기'라고 할 수 있는 시기의 학생과 교사의 규모를 확인 할 수 있다. 이때 교사 교육은 목적에 의해 때에 따라 비정기적으로 이루어졌다고 할 수 있겠다.

110) 윤두태, *새 시대 예배갱신과 교회성장* (서울: 21C목회연구소, 2004), 98.

나. 성장기(세 교회당 건축과 부흥기, 1993- 2002년)

이 시기는 1993년부터 2002년까지의 기간으로 제 3차 세 교회당 건축과 입당을 하는 부흥의 기간이기도 하다. 교회는 장년 성도 180여명으로 성장하고 있었다. 그러나 현재의 교회건물이 근린시설 대지위에 세워져있고 설계계획상 2층으로 지어지야 할 것을 당시 여러 가지 상황으로 인해 1층으로 마무리 하였는데 이것이 건축법상의 지적과 교회당을 완성해야 된다는 부담감, 용도에 따른 다른 근린시설을 지을 수 없는 상황, 주차시설의 전무, 건축법이 바뀌면서 발생한 까다로운 요구조건 등으로 인해 결국 1991년 12월에 의정부시 녹양동 83-1번지에 새로운 교회 대지를 구입하고 1993년 새로운 교회 건축을 완공하게 된다. 이때 담임 목사는 다음과 같은 리더십을 발휘하게 된다. 첫째, 성도들에게 교회건축에 대한 부담을 가급적이면 주지 않으려고 의식적으로 교회건축에 관한 부분보다는 영적인 부분에 강조점을 두어 교회를 이끌어 가는 리더십을 발휘했다. 이유는 재정이 넉넉하지 못한 상태에서 재정적인 부담감은 성도들에게 교회 회피의 구실을 줄 수 있기 때문이다. 둘째, 성도들에게는 다만 기도하는 일과 서로 격려하고 세워주는 일이 치중하도록 하였다. 셋째, 교회 건축에서 일어나는 각종 문제점을 중요하게 인식하고 실무를 담당할 평신도 지도자들을 따로 세워 전담케하고 목사 자신은 기도와 말씀전하는 일, 목양하는 일에 전념하는 리더십을 발휘하였다. 왜냐하면 재정적인 어려움 속에서 진행되는 교회건축은 목회자 자신에게 막대한 부담감이 되어 기도하는 일과 말씀 전하는 일에 집중하지 못하게 되고 결국 목회자 자신의 영성이 떨어지게 되고 성도들에게 양질의 영적 양식 공급 부족, 들뜸의 사역부족 현상으로 목양지가 황폐해 지는 것을 방지하기 위함이었다. 이와 같은 리더십은 오늘날 교회를 건축하고 오히려 큰 어려움에 처한 많은 목회자들에게 깊이 생각해 볼 수 있는 교훈이라 생각되어진다. 결국 상황적으로 세 교회를 건축할 수밖에 없는 두 번째 세 교회당 완공(1993년 4월)은 교회로 하여금 성장하고 부흥하는 발판이 되었다. 성장기 10년은 그야말로 말씀 충만, 성령 충만, 내적인 성장을 하게 된다. 세 교회당으로 입당하고 중직자를 세우며, 연합회에 합심으로 모이기를 힘쓰는 기간이었다. 성도를 온전케 하여서 봉사와 기도로 사명 감당하는 영적 성장이 이루어진다. 경기북 노회, 의정부기독교 연합회 활동에 주역이 되며 어린 영아부의 신설로 어린 아이부터 믿음의 뿌리가 준비되도록 힘쓴다. 한 영혼까지 사랑하며 전도하는 일에

도 집중하고, 주어진 사명들을 잘 감당하고 서로 격려하는 아름다운 모습들로 교회와 지역이 축제의 장이 되는 하나님의 축복의 기간 이었다. 이 기간 동안의 교회학교와 교사의 체계는 현재의 교회학교의 기초적인 틀을 마련하는 부흥과 성장의 기회였다고 할 수 있겠다.

3. 교회의 현재(도약기, 2003-현재까지)

‘도약기’라 할 수 있으며 2003년부터 현재까지 하나님의 은혜로 거듭되는 부흥 성장과 발전으로 달려 왔다. 특히 이 시기 초반에 세운 ‘2004 비전’은 교회를 새롭게 부흥시키고자 하는 목표로 현재적 가성교회의 전반적인 기틀을 마련하는 구조작업이라 할 수 있다. 그것은 ‘세 성도, 세 사역, 세 교회 비전’이라는 3대 목표를 가지고 제 3차 년도에 걸쳐 교회 현장에 실제적인 환경적 토대를 만드는 것이었다. 간략하게 살펴보면¹¹¹⁾ 첫째, 제 1차 년도는 새로운 목회를 향한 중요한 시기로 새 시대에 맞는 새로운 구조와 전략을 통해 교회 회복, 목회 갱신, 성도 변화를 통해 생산적이고 건강한 교회를 만드는 내적 작업의 기간이었다. 이때 핵심사역으로 교회 전체 구성원들에게 비전에 대한 동질성을 나누고 미래의 이상적인 교회를 향한 비전마인드 세움, 효과적 사역을 위한 핵심 멤버들을 위한 훈련 등을 통해 헌신된 은사 마인드 작업을 실시하였다. 둘째, 제 2차 년도에는 비전에 참여한 변화된 핵심 그룹 공동체를 통해 사역을 구체화 하고 네트워크 사역과 멘토 사역을 통해 목회 사역필드를 더욱 강화 하였다. 이를 위해 영적 은사의 분류에 의해 보다 효과적인 사역을 위한 은사 포스트 작업, 주일예배 사역과 새 신자 사역, 돌봄 사역을 극대화시키기 위한 목회 헬퍼 포스트 작업하기, 역동적 사역을 전략적으로 하기 위한 목회자 전임 스태프, 파트타임 스태프를 세워 단계별로 사역의 확장과 전문성을 촉진 시키는 일을 하게 된다. 마지막으로 제 3차 연도에는 앞서 계획하고 실시한 목표들이 지속적으로 열매 맺기 위해 작업(outreach working)과정을 성실하게 진행시키고 교회의 구조와 조직, 평신도 사역자 훈련과 전략, 예배와 사역의 구체적인 실시, 주일예배 정착을 위해 등록 교인 수와 주일예배 참석인원의 차이 최소화, 매년 교인의 양적 성장을 주도하고 더불어 성장케 하는 성장 사역들을 실시하여 현재적 가성교회의 틀이 갖추어지게 되었다. 이제 가성

111) 참고. 윤두태, *새 시대 예배갱신과 교회성장*, 102.

교회는 이 시대에 주님께 더욱 쓰임 받는 교회가 되기 위해 가장 본질적 사명인 복음 전도와 지역사회에 필요한 교회로 세워지기 위해 '비전 3천'이라는 목표와 장소의 협소화로 인한 제 3차 세 교회당 건축이라는 꿈을 향해 달려가고 있다.

제 2 절 교회학교의 상황

본 절에서는 가성교회의 교회학교 현황을 살펴보고 한다. 그러나 앞서 장년 현황에 이어 교육부서 역시 학생들의 매년 출석 인원내 대한 전체적인 기록을 확인 할 수 없었고 교사의 수 역시 몇 년 미 기록되어 정확하지 않았다는 점을 먼저 밝히는 바이다. 그래서 교사와 교육 계획안은 2002년부터 2013년까지의 가성교회 요람과 교육계획안을 통해서, 그리고 학생들의 주일 출결사항도 본 연구자가 심졌던 기간인 2009년부터 2012년까지의 기록을 제 5장 결과에서 살펴보도록 하고 본 절에선 2012년도를 통해서 살펴보고겠다.

1. 부서별 교사의 현황

가성교회 교회학교는 지역을 섬기는 여러 교회와 마찬가지로 교회의 역사와 함께 시작되어 오늘날에 이르게 되었다. 가성 교회학교는 진리의 말씀인 성경교육으로 영성과 인격을 연마하여 예수님을 닮아가고 영혼구원의 그루터기 역할을 감당하며, 교회가 나아가야 할 방향의 차세대 미래비전의 산실이라 하겠다. 앞서 1절 서두에서 밝혔듯이, 가성교회 교회학교는 경기 북부 인구 45만으로 이루어진 위성도시 의정부에 위치하고 있다. 지역 자체가 중소 도시이다 보니 엄청난 부흥을 꾀할 수 있는 위치는 아니다. 그러나 33년의 역사 속에서 크진 않지만 조금씩 꾸준히 성장하여 2013년 현재 중·고등부 150명 제적에 110명 출석, 유·초등부 120명 제적에 100명 출석, 유치부 50명 출석, 영아부 80명 출석하여 주일날 800여 명이 모여 예배하는 교회이다. 교회학교 교사로는 매 주일 약 90여 명이 섬기고 있다. <표 4>는 2002년부터 2013년까지 부서별 교사 현황을 표로 담고 있다.

<표 4>에서 보는 바와 같이, 가성교회 교회학교의 부서별 교사 현황을 살펴보면 영아부, 유치부, 유·초등부, 중·고등부, 청년부 등 모두 여섯 개 부서로 구성되어 총

86명의 교사가 2013년 현재 매주일 학생들을 섬기고 있다. 유년부와 초등부, 중등부와 고등부로 나누어 교육하는 것이 바람직하나 학생들의 출석상황과 교회의 여건상 아직까지는 분리하지는 못하고 있다.

<표 4> 부서별 교사 현황 1112)

연도 부서	영아부	유치부	유·초등부	중고등부	합계	평균
2002	6	13	21	10	50	20.00
2003	6	13	21	10	50	20.00
2004	5	17	24	16	62	24.80
2005	5	17	24	16	62	24.80
2006	8	13	24	16	61	24.40
2007	9	13	24	16	62	24.80
2008	9	13	24	16	62	24.80
2009	15	14	27	19	75	30.00
2010	15	18	24	20	77	30.80
2011	16	15	24	22	77	30.80
2012	19	15	24	22	80	32.00
2013	16	23	28	19	86	34.40
평균	10.75	15.33	24.08	16.83	67.00	26.80
합계	129	184	289	202	804	

가성교회 교회학교의 교사 수는 해마다 각 부서별로 수련회 기간에만 훈련되어 섬기는 교사를 감안하면 약 100여 명이 넘는 교사가 봉사하고 있다. 부서별로 살펴보면 첫째, 영아부는 2002년부터 2008년까지는 10명 이하의 교사가 섬기다가 2009년에 와서는 가파르게 상승하여 15명이 되었다. 이 시기는 교회전체 장년 차원에서도 도약기로 2009년 제직수가 수직 상승한 기간이기도 하다. 특별히 영아부 교사의 수는 규모에 비해서 꾸준히 성장한 모범 부서라 할 수 있겠다. 계속해서 2012년에 와서는 19명의 교사가 봉사하였음을 확인할 수 있는데, 2009년부터 2013년까지 평균 비율은

112) 참고. 고성교회, 2002년부터 2013년까지 고성교회 요람 (경기: 고성교회, 2002~2013).

10.60명이고 2002년부터 2013년까지는 평균 10.75명의 교사가 봉사하고 있다. 둘째, 유치부의 교사 현황을 살펴보면 2002년에서 2013년 까지 총 184명의 교사가 섬겼으며 평균 15.33명의 교사가 매년 유치부를 봉사했던 것으로 확인할 수 있다. 평균적으로 고른 교사 참여를 볼 수 있는데 2004년 17명, 2010년 18명, 2013년 23명의 교사 활동은 소폭 증가한 지원교사의 참여로 눈여겨 볼만한데, 특히 2013년 23명의 활동은 2012년 교역자가 새로 바뀌면서 친숙해진 교사들이 좀 더 참여했던 것으로 이해되며 부서마다 새로운 교역자로 바뀌면서 일어날 수 있는 일시적인 현상들이라 할 수 있겠다. 셋째, 유·초등부의 교사 현황을 살펴보면 2002년에서 2013년 까지 총 289명의 교사가 섬겼으며 평균 24.08명의 교사가 매년 유·초등부를 봉사하고 있다. 유·초등부는 가성교회 교육부서 중에 가장 많은 교사 참여와, 매년 꾸준한 교사 참여로 매우 안정된 분포도를 유지하고 있으며 평균 나이도 낮은 연령대를 유지하고 있는 젊은 부서라 할 수 있겠다. 마지막으로, 중·고등부 교사 현황을 살펴보겠다. 중·고등부 교사 현황을 살펴보면 2002년에서 2013년 까지 총 202명의 교사가 섬겼으며 평균 16.83명의 교사가 매년 중·고등부를 봉사하고 있다. 좀 더 자세히 살펴보면 2002년부터 2003년 까지 10명이던 교사의 수는 도약기에 접어들면서 유의미한 변화가 있었다. 2004년부터 2008년까지 평균 16명을 꾸준히 이어가다가 2009년에 와서는 19명이 되었고 2010년부터 2013년 현재까지 평균 20.75명의 교사가 약 100여명의 학생들을 섬기고 있다. 지금까지 가성교회 교회학교의 부서별 교사 현황을 살펴보았다.

2. 교회학교에 대한 담임 목회자의 철학

담임 교역자의 목회 철학은 교회의 목회 방향과 색깔을 결정하는 중요한 요인으로 개척 초기부터 현재와 미래에 이르기까지 수정과 보완을 통해 가장 바람직한 방향으로 교회에 적용되어져야 한다. 그런 의미에서 그동안 가성교회 교회학교는 초기부터 발전기, 성장기를 거쳐 현재인 도약기에 이르기까지 발전과 성장 속에 담임 목회자의 목회철학이 있었다. 가성교회 교회학교에 대한 담임교역자의 목회철학은 교회 전체에 대한 목회 철학의 연장선이라 할 수 있다. 이에 따라 교회 전체의 목회 철학을 먼저 확인하고 이어서 교회학교에 대한 담임 목회자의 철학을 살펴보는 것이 바람직하겠다. 담임목사는 예수님께서 세우신 목회 철학을 에베소서 4장 11-12절을 근거

로 첫째는 성도를 온전케 하는 것이며, 둘째는 봉사의 일을 하게 하는 것이며, 셋째는 그리스도의 몸 된 교회를 세우는 것으로 확신하고 다음과 같이 목회철학과 비전을 제시하고 있다.

첫째로 성도를 온전케 하는 목회란 그리스도를 구주로 믿어 새 생명을 얻은 성도를 말씀으로 양육하며 훈련하여 그리스도의 장성한 분량이 충만한데 까지 이르도록 성장시키는 것을 의미한다(엡 4:13). 온전한 성도는 아는 것과 믿는 것이 하나가 되는 것이다. 목사는 온전한 성도를 만들기 위해 성도 각각을 위해 늘 기도하며 말씀으로 교육하고 교회생활과 지역들을 통해 훈련시킨다...성도를 온전케 하는 것이 목회의 1차 목적이다.¹¹³⁾

목회철학 두 번째는 봉사하는 그리스도인으로 세우는 것이다. 그리스도인이 봉사해야 할 영역은 두 가지 영역이다. 하나는 하나님께 대한 봉사 영역으로 예배를 들 수 있다. 예배는 우리 인간이 하나님께 대하여 봉사할 수 있는 최선의 방법이다. 그러므로 우리 인간은 하나님께 드리는 예배를 통하여 봉사하는 것이다. 다른 하나는 복음전파와 관계된 봉사로서 주님의 몸 된 교회에서의 여러 가지 봉사활동을 포함한다. 봉사는 예수님께서 친히 가르쳐 주신 본을 따르는 것으로써 사람들에게 하는 봉사는 하나님의 사랑으로 사람들을 섬기고 도우며 선한 일을 행하는 것이다. 그러므로 예수님을 본받아 봉사하는 일을 할 줄 아는 온전한 그리스도인을 세우는 것이 두 번째 목회 철학이며 비전이다.¹¹⁴⁾ 계속해서 세 번째 목회철학은 그리스도의 몸 곧 교회를 세우는 것이며 이는 목회철학의 궁극적 목표라고 할 수 있는데 다음과 같이 기록하고 있다.

주님께서 친히 이 땅에 그리스도의 몸 된 교회를 세우셨다(마 16:18). 그리고 그 주님의 몸 된 교회를 통해서 하나님의 거룩하신 뜻을 이 땅에 펼치시기를 원하시고, 택하신 영혼들을 구원하시길 원하신다. 그러므로 목회의 궁극적인 목표는 그리스도의 몸 된 교회를 건전하게 세워나가는 것이다.¹¹⁵⁾

113) 윤두태, *새시대 예배갱신과 교회성장*, 105.

114) Ibid.

115) Ibid., 106.

담임목사는 이와 같은 세 가지 목회철학을 근거로 연계하여 가성교회의 비전을 다음과 같이 세웠다. 첫째, 성경적 원형 교회를 회복하고, 둘째, 경기북부 지역 교회를 함께 세워나가며, 셋째, 경기북부지역에 기독교 문화를 창출하고 주도해 나가는 것이다. 이 비전은 오늘날 까지 모든 모임시간에 빠지지 않고 아뢰는 가성교회 공동체의 기도이기도 하다.

이상에서 살펴본 가성교회의 목회철학과 비전은 교회학교의 목표와 비전에 그대로 적용이 되었다. 가성교회의 교육부서들은 담임 목회자의 지도아래 각각에 맞는 지도자와 교사들을 세우고 교육과 훈련을 통해 위에서 제시한 목회철학에 맞춰 교육되어지고 있다.

<표 5>는 담임 목회자의 목회철학과 비전이 목회계획에 따라 교회학교 교육부서에 어떻게 이어지는지를 보여주는 좋은 예이다. 이 <표 5>에서 보는 바와 같이, 담임 목회자의 목회철학과 비전이 목회계획에 따라 교회학교 교육부서에 어떻게 이어지는지를 한 예를 들어 2012년도 교육계획안을 통해 확인할 수 있다. 2012년 목회 계획을 '서로 칭찬하는 교회'로 세웠을 때 각 교육 부서에서는 그 해 년도 교회 목표와 비전에 맞게 목표계획, 표어, 주제성구, 실천목표 등 교육부서의 교육계획으로 구체화되어 실천되고 있음을 확인할 수 있다. 도약기 기간 중 2011년도 초에 새롭게 세워진 '비전 3000천'의 목표는 장년뿐 아니라 교육부서에 까지 같은 목표로 이어져 교회학교의 새로운 목표가 되었다. 그것은 앞서 2절 가성교회 현황, 2. 현대에서 밝혔던 바와 같이 가성교회 비전 3000천은 3000명의 영혼을 주께로 인도하고, 다음세대(자녀) 3000명을 주께로 인도하여 그리스도의 제자로 양육함으로써 경기북부 지역 교회를 함께 세워나가며, 경기북부지역에 기독교 문화를 창출하고 주도해 나가며, 나아가 한국 교회와 세계 교회의 주역들로 세우는 것이다.

3. 교사 교육과 훈련

가성교회 교회학교 교사의 교육과 훈련은 외부 기관을 통한 교육, 교회 내 전체 교사교육, 각 부서별 교사 모임 등 크게 세 가지로 나누어 생각할 수 있는데 이는 주변에 있는 타 교회 교회학교와 다를 바 없다고 생각되어진다.

<표 5> 2012년도 복회계획에 따른 부서별 교육목표116)

목표 부서	장년부	유치부	유·초등부	중·고등부	청년부
목표 계획	서로 칭찬하는 교회				
표어	서로 칭찬해주 는 2012년	서로 칭찬하는 유치부	서로 칭찬하며 자라가는 사랑받는 주의 어린이 (롬 14:18)	우리는 예수님의 제자 (행 28:19-20)	교회와 함께 개인이 세워지고, 선교하며, 신앙이 성장함으로... 성숙한 그리스도인의 터를 닦는다.
교육 목표	⑤ 리더세우 기	③ 칭찬과 격려로 예수님의 사람을 실천한 어린이 (마 22:37-40)	⑤ 이웃을 따라 이웃을 섬기고 사랑하는 봉사 (벧전 4:10)	③ 교제와 성숙: 가르쳐 지키게 하라(행 28:20)-칭찬하며 세워주는 건강한 인격자	서로 칭찬하는 청년이 되자 (엡 4:1-3)
주제 성구	서로 돌아보아 사랑과 선행을 격려하며 (히 10:24)	(롬 14:18-19)	(롬 14:18)	(행 28:19-20)	(엡 4:1-3)
실천 목표	넷째, 사역 세우기	칭찬과 사랑을 나눔으로 섬김의 태도를 갖게 한다.	서로 칭찬합니다. 서로가 격려합니다. 서로가 사랑합니다. 우리 하나님이 사랑하는 것을 사랑합니다.	예수님의 제자로서 기쁜 마음으로 동료를 세워주는 성숙한 인격자로 교육한다.	세 가족을 체계적으로 섬기며 돌보는 훈련을 시킨다.

첫째, 외부 기관을 통한 교육이란 이름성경학교를 통한 노회 산하(통칭-주교연합) 주일학교 교사 강습회를 말하는 것으로 1년에 한 차례씩 약 4일 정도의 매년 실시되는 교육훈련을 말하는 것이다. 이때 영아부 부서부터 유치부, 유·초등부, 중·고등부, 청년부에서 봉사하는 모든 교사들이 참석하여 교육과 훈련을 받고 때로는 부서에 따라 파이다온 등 기타 교육기관을 통하여 훈련을 받기도 한다. 둘째는 교회 내 교육 부서 전체 교사교육이다. 진행은 외부의 강사 초청이나 교육부서 주관으로 부서별 담당교역자가 함께 준비하고 담임 목회자가 강사로 인도하는 교육 훈련이다. 모임 회수는 불규칙이며 모임 회수는 년 1회 정도이다. 또한 교회 전체 성도를 대상으로 년 2회 정도 실시하는 '21일 특별 새벽기도회'와 '부흥회'를 통해 교사들로 하여금 말씀과 기도, 영성훈련에 동참시키고 있다. 셋째는 각 부서별 교사 모임을 통한 교육을 들 수 있다. 매월 또는 매주, 그리고 필요에 의해서 불규칙적으로 하는 교사교육이라 할 수 있다. 매월의 모임은 다음 달을 준비하기 위한 교육 모임으로, 매주 모임은 직장으로 인해 시간을 할애하기 힘든 요즘 교사들의 특성을 감안 매주일 예배 후에 행해지는 행사준비와 교육을 말하는 것으로 이때 간단한 교육들이 보편적으로 이루어지는 편이다. 이상과 같이 가성교회 교회학교의 교육과 훈련에 대해서 살펴보았다. 이어서 중·고등부를 살펴보겠다.

4. 중·고등부 부서 현황

본 연구자가 2009년부터 2012년까지 섭졌던 중·고등부를 살펴보겠다. 가성교회 중·고등부는 중등부와 고등부가 따로 운영되지 않고 합쳐서 한 부서로 운영되고 있다. 중·고등부 출석 상황, 교사의 평균 연령대, 경력 등을 살펴보고 이어서 중·고등부 부서의 행사와 교사 모임, 교육과 훈련 등을 간략하게 살펴보겠다.

가. 중·고등부 부서 운영방안

표어: '우리는 예수님의 제자!'(행 28:19-20)

주제성구: "그러므로 너희는 가서 모든 민족을 제자로 삼아 아버지와 아들과 성령의 이름으로 세례를 베풀고 내가 너희에게 분부한 모든 것을 가르쳐 지키게 하라

116) 참고, 가성교회, 2012년 가성교회 요람 (경기: 가성교회, 2012), 33-88.

불지이다 내가 세상 끝 날 까지 너희와 항상 함께 있으리라 하시니라”(행 28:19-20)

교육목표

예배: 성삼위 하나님께 드리자! (행 28:19), - 감동있는 예배 ‘영성’회복

교육과 전도: 제자를 삼아라! (행 28:19), - 행동하는 ‘지성인’ 양육

교제와 성숙: 가르쳐 지키게 하라! (행 28:20), - 칭찬하며 세워주는 건강한 ‘인격자’

성장: vision 300! (행 2:47) - 개인 Grow & 부서 부흥

실천목표

살아있는 예배를 통해 하나님의 임재를 경험할 수 있도록 교육한다.

복음의 증인의 삶을 살아 복음의 능력을 알게 한다(제자양육).

흔들리지 않는 구원관을 갖도록 교육한다.

하나님만 의지할 수 있는 견고한 믿음과 비전의 사람으로 자라가도록 교육한다.

하나님의 말씀을 읽고 묵상하고 암송하여 기록한 습관을 갖도록 교육한다.

선생님을 통해 하나님의 사랑과 인격을 경험할 수 있도록 교육한다.

예수님의 제자로서 기쁜 마음으로 동료를 세워주는 성숙한 인격자로 교육한다.

구체적인 실천을 통해 삶의 변화와 성장을 이루도록 교육한다.

실천사항

지각이 없는 예배를 드린다.

기도로 준비하는 예배를 드린다.

진심으로 찬양하는 예배를 드린다.

말씀에 반응하는 예배를 드린다.

큐티를 생활화 한다.

청소년 행사 전반의 참석을 의무화한다.

1인 1명의 전도를 실천한다.

1주 1개의 말씀암송을 실천한다.

적극적인 학생들의 참여를 실천한다.

사역방안

교육 시간

- 예배 : 오전 9 : 00 - 10 : 15 찬양 및 광고: 10 : 20 - 10 : 25
- 공과공부 또는 기도 및 짧은 특강 & 성경공부 : 11 : 35 - 11 : 20
- 교사회의 : 오전 11 : 20 -

교육활동

- 성경공부 - 교사 및 학생: Q.T 생활 지도, 매주
- 교사교육(공과교수) 매주일 또는 매월
- 동아리 활동: 찬양/CCD/위십/멀티미디어(광고 및 동영상제작, 행사안내, 홈페이지관

리,) /사진

- 다양한 2부 활동 준비/ 정기적인 동아리 발표회 / 제자훈련

성장목표: 주일 출석 향상(상반기→ 150명/ 하반기 → 200명) *부서목표: 비전

300!

- ① 성경읽기와 경건의 시간 훈련을 통한 영적 성장,
- ② 제자훈련: 진도-정착-양육-제자훈련-군사훈련-재생산훈련

이상에서 살펴 본 바와 같이 중·고등부 부서는 2012년 ‘우리는 예수님의 제자’(행 28:19-20) 라는 표어 아래 ‘감동 있는 예배를 통한 영성회복’, ‘행동하는 지성인 양육’, ‘칭찬하며 세워주는 건강한 인격자’ 그리고 ‘개인의 성장과 부서 부흥’이라는 교육목표를 세우고 이에 따라 실천목표, 실천사항, 사역방안, 월별 행사 계획 등 교육계획안을 짜임새 있게 운영해 왔음을 살펴 볼 수 있었다. 아울러 교회학교의 상황을 통해 영아 부부서로 부터 중·고등부 부서에 이르기 까지 교회학교의 운영계획을 살펴볼 수 있었다.

나. 중·고등부 출석 사항

2009년부터 2012년까지의 전체 출석 사항은 제 5장 결과를 살펴보면 확인토록 하고 여기에서는 2012년도의 출석 사항을 통해서 중·고등부의 월별 평균 출석 사항을 살펴보도록 하겠다. <표 6>은 2012년 중·고등부 월별 평균 출석 사항을 표로 정리한 것이다.

<표 6> 2012년 중·고등부 월별 평균 출석 사항

월 년	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	평균
2012	78.00	83.50	90.25	88.80	88.00	77.00	75.40	78.75	80.40	81.75	78.25	85.50	82.02
제적	123명												

<표 6>에서 보는 바와 같이 2012년도 중·고등부 월별 평균 출석 사항은 학생 제적 123명에 주일 출석 82.02명임을 확인 할 수 있다. 2월부터 5월까지 상승 곡선을 그리다가 5월 이후부터 8월까지 하향곡선을 그리고 이후 10월부터 12월까지 다시 상승하는 곡선을 그리고 있음을 확인 할 수 있다. 이는 아무래도 입시 위주의 학교생활에 영향을 받는 다고 할 수 있겠다. 학교 시험평가 기간인 6월을 기점으로 학생출석률이 낮아지고, 여름 방학에 보충수업으로 낮은 출석률을 보이다가 여름 수련회 때를 기점으로 다시 높은 출석률을 보이며, 이어서 2학기를 시작하며 학생들의 출석률이 완만하게 올라가는데 11월부터는 다시 높은 출석률을 보이는 것이 가성교회 중·고등부의 주일 출석 특징이라 할 수 있겠다.

다. 교사의 평균 연령대 및 경력

중·고등부에서 봉사하는 교사의 수는 2012년 22명, 여기서 매년 동·하계 수련회 때 집중 교육을 받고 함께 동참하는 보조 교사인 5~6명의 교사를 포함하면 정확히 한해 약 30명의 교사가 중·고등부 부서를 섬기고 있다고 할 수 있겠다. <표 7>은 이를 연령과 경력별 분포도를 담고 있다.

<표 7> 2012년 연령별 중·고등부 교사 분포도

연령 연도 및 경력	20대	30대	40대	50대	평균	합계
인원	9	4	10	5	7.00	28

<표 7>에서 보는 바와 같이, 2012년 중·고등부를 섬겼던 교사의 연령별 분포를 보면 20명의 교사 중 20대가 9명, 40대가 10명, 그리고 30대와 50대가 각각 4명, 5명

으로 20대와 40대가 중심을 이루고 30대와 50대가 부족한 부분을 받쳐주는 분포를 나타내고 있고 연령별 구성비의 평균 수 7.00명이었다. 이어서 교사 경력별 분포에 있어서는 3년 미만, 5년 미만, 10년 미만, 10년 이상으로 네 집단으로 나누어 살펴보았다. 3년 미만의 교사 수는 10명, 10년 이상의 교사 수는 9명, 5년 미만과 10년 미만의 교사 수는 각각 4명, 5명으로 분포하고 있는데, 경력이 작은 3년 미만의 교사집단을 경력이 많은 10년 이상의 교사집단 9명이 받쳐주고 있고, 5년 미만에서 10년 미만의 교사집단이 30퍼센트 이상을 차지하면서 비교적 안정된 경력 분포를 보이고 있다고 할 수 있겠다. 중·고등부 교사의 평균 경력은 7년이며, 평균 연령별 분포는 7.00명으로 구성되어 2012년 중·고등부 교사의 연령별 경력별 분포도를 이상과 같이 확인 할 수 있다. <표 8>은 2009~2012년 경력별 중·고등부 교사의 분포도이다.

<표 8> 2009-2012년 경력별 중·고등부 교사 분포도

연령 연도	3년 미만	5년 미만	10년 미만	10년 이상	평균	합계
2009	7	2	8	3	5.00	20
2010	8	2	6	5	5.25	21
2011	8	3	8	6	6.25	25
2012	10	4	5	9	7.00	28
	8.25	2.75	6.75	5.75	5.88	23.50

<표 8>에서 보는 바와 같이, 2009-2012년 교사 경력별 분포도를 살펴보면 다음과 같다. 2009년도 3년 미만 교사는 7명, 5년 미만과 10년 이상 교사 수는 각각 2명, 3명이었고 10년 미만은 8명으로 두 번째로 많은 3년 미만의 초년 교사의 부족한 자리를 보완해 주는 구조라 할 수 있겠다. 전체적으로 3년 미만의 교사 수는 8.25명, 5년 미만교사의 수는 2.75명, 10년 미만의 교사 수는 6.75명, 10년 이상의 교사 수는 5.75명으로 2009년에 평균 5.00명에서 2010년에는 0.25명, 2011년에는 1.00명, 2012년에는 0.75명의 인원이 점진적으로 증가하고 있다는 점과 2012년에 와서는 3년 미만의 교사 집단과 10년 이상의 교사집단, 그리고 5년 미만과 10년 미만의 교사집단이 전체적으로 평균 30퍼센트 이상씩 3등분으로 분포하고 있음을 알 수 있는데 부서 차원에서는 10년 이상의 교사집단이 부서를 이끈다면, 5년 미만 교사집단과 10년 미만 교사집단

이 부서를 받쳐주고, 3년 떠만의 교사집단이 따라오는 분위기가 할 수 있겠다.

라. 중·고등부 행사

중·고등부의 행사는 크게 세 가지로 나누어 볼 수 있다. 특별활동과 소그룹 활동, 그리고 특별행사로 나누어져 시행되고 있는데 다음과 같다.

첫째, 2부 특별활동은 ① 첫째 주: 기도회 및 생일축하/ 소그룹모임(성경학습) ② 월례회는 기본적으로 학생회장과 임원단 중심으로 이끌어가되 토의된 사항과 그 달의 활동을 위해 함께 기도하는 기도회는 교사주도로 이끌어 간다. ③ 생일 축하는 교사가 더욱 의미 있는 축복의 시간이 되도록 지원하고 돕는다. ④ 소그룹 모임은 소그룹별로 교사 인도 하에 진행하되 매월 정기적으로 해야 할 일들을 점검하며 준비하고 실행하는 모임으로 이끌어 간다.

둘째, 소그룹 활동을 들 수 있는데 주로 주일날이나 토요일, 그리고 주일 이른 아침이나 방학 때나 쉬는 날 등을 통해 이루어지고 있는데 ① 악기 소그룹(기타, 드럼, 베이스) - 찬양팀 ② 운동 소그룹(축구, 탁구, 족구) ③ CCD 소그룹 - 찬양 울동 시간에 담당 ④ 컴퓨터, 영상 소그룹 ⑤ 제자 훈련 소그룹 - 리더 세우기 ⑥ 전도, 분서 소그룹 - 새 신자 관리 등을 들 수 있다. 셋째는 특별행사를 들 수 있는데 ① 여름수련회 - 매년 자체적으로 준비하여 여름방학 때 행하는 수련회로 많은 학생들이 큰 은혜를 얻는 기간이기도 하다. 특별히 교사와 중·고등부, 찬양 팀이 여러 달을 준비하며 새롭게 도전받고 변화되는 기간이기도 하다. 이 기간에는 수련회 때만 돕는 교사들을 특별 모집하여 한 달어간의 집중 교육을 통해 동참하기도 한다. ② 동계수련회 - 노회에서 연합으로 하는 청소년 수련회이다. ③ 가성의 밤 - 매년 1월 말, 오후 예배 때 실시하는 학생주도의 예능예배라 할 수 있겠다. 이 행사는 가성교회 중·고등부가 오랫동안 이어온 자랑이기도하다. 가을부터 교사와 학생들이 함께 준비하며 이 행사를 통해 지역과 중·고등부, 그리고 전교인 은혜를 나누는 시간이기도 하다. 마지막으로 ④ 친구 초청 주일을 실시한다. 매년 전, 후반기 각 1회를 통해 많은 학생들이 전도에 동참하고 결실을 맺는 축제이다.

라. 중·고등부 교사교육 및 훈련 모임

중·고등부 교사 교육 및 훈련 모임은 ‘교사 지침’에 따라 앞에서 밝힌 내용의 흐름대로 전개하고 있다. 첫째 중·고등부 교사 지침이란 다음과 같다. ① 모든 교사는 담당교역자와 함께 모든 행정적 의무와 책임을 같이 한다. ② 교사는 모든 주일예배와 공적 모임에 성실히 참석한다. ③ 예배시간 30분 전에(8시30분)에 도착하여 교사 기도모임을 갖는다. ④ 공과 준비 및 효과적인 수업진행을 위해 한 주간 미리 준비하고 실행해 본다. ⑤ 개개인의 신앙을 지도하며, 비전을 심어주고, 각반 제자화에 힘쓴다. ⑥ 부모님과의 관계를 개선함으로 학생의 관리효과를 높인다. ⑦ 가정의 환경을 잘 파악하여 교역자와 교사면담, 교사와 학생 면담을 진행한다. ⑧ 매월 월례회를 통하여 반성과 계획을 함께 공유합니다. ⑨ 교사 개인의 영적성장을 위해 매일의 말씀생활과 기도, 전도, 봉사에 모범을 보인다. ⑩ 교사간의 애의를 지켜 서로 다름을 이해하고, 용서하며, 돌봐주고, 세워주며, 학생 및 교사 모두의 인격적, 영적 성장과 부서의 부흥을 위해 함께 노력한다. 둘째, 중·고등부의 교사교육 및 훈련은 앞서 밝히 마와 같이 ① 여름성경학교를 준비하면서 ‘주교연합 주일학교 교사 강습회’를 통해 1년에 한 차례씩 약 4일 정도의 집중 교육훈련을 하는데 모두가 다 참석 할 수 없는 현실이라 자체 교육기간을 두고 재교육을 통해 한 번 더 훈련한다. 이때 훈련받은 주제에 대한 복습뿐만 아니라 수련회에 필요한 성경 본문의 집중교육과 기도훈련을 통해서 준비시킨다. ② 교회 교육부서의 전체 교사교육이다. 진행은 외부의 강사 초청이나 교육부서 주관으로 부서별 담당교역자가 함께 준비하고 담임 목회자가 강사로 인도하는 교육 훈련인데, 모임 회수는 불규칙이며 년 1회 정도이다. ③ 동계수련회를 준비하며 찬양팀 지도 훈련과 중·고등부 연속기도회 인도를 위한 교사 교육 및 훈련모임이 있다. ④ 전교인이 년 2회 실시하는 ‘21일 특별 새벽기도회’와 ‘부흥회’에 교사들이 함께 동참하여 말씀훈련, 기도훈련, 영성훈련을 실시하고 있다. ⑤ 중·고등부 교사 모임을 통한 교육을 들 수 있다. 매월 또는 매주, 그리고 필요에 의해서 불규칙적으로 하는 교사교육이라 할 수 있다. 특별히 우리 중·고등부에서는 교사들이 직장으로 인해 개인적 시간대기가 용이하지 않아 이를 잘 활용하였다. 매월의 모임은 다음 달을 준비하기 위한 교육 모임과 주제별 코칭 특강으로, 매주일 예배 후 교사 모임은 중·고등부와 교사 점검과 행사준비, 그리고 간간히 주제별 특강의 연속으로 교육과 훈련이 이루어지고 있다.

제 3 절 중고등부 부서 교사의 문제점

2장에서 교회학교 교사의 문제점을 인간이해의 부족, 복음에 대한 무지, 훈련의 부족 등 네 가지로 나누면서 교회학교 교육은 기독교 교육의 대부분을 차지하는데 교사의 역할 만큼 그 문제점도 있음을 밝혔다. 이제 본 절에서는 본 연구자가 가성교회 중·고등부 교회학교를 섬기면서 있었던 교사들의 노출된 문제점들을 짚어보겠다.

1. 교사 교육 시간의 부족

교회학교 교사의 교육 시간의 부족에 대해서는 개인적 시간의 부족과 교회차원의 시간 부족이라는 두 가지 측면에서 생각해 볼 필요가 있다. 첫째는 개인적 시간의 부족이다. 사실 현대사회에 있어서 분업화, 전문화, 고도화, 고속화된 교통수단, 인터넷을 통한 네트워크, 개인화된 단말기와 같은 통신시설의 발달 등은 현대사회를 빠르게 움직이는 세상으로 만들어 버렸다. 이러한 현상은 크리스천에게도 예외일 수 없는 현실에 직면해 있다. 그래서인지 담당 교역자가 교회학교 교사들의 시간을 요구하는 일에 있어서는 매우 어려운 시기를 보내고 있다. 10년 후의 한국교회를 생각하니 초조함이 앞서는 것은 모든 교역자들의 공통된 생각일 것이다. 교회학교 교사로서 개인적으로 투자해야 할 최소한의 시간도 채우지 못한다면 무능한 교사로 전락되고 맡겨진 영혼은 세상에 다 빼앗기고 말 것이다. 두 번째는 교회차원의 시간 부족이다. 교회 공동체가 예배 모임을 통하여 할 수 있는 교회활동의 범위는 교회의 규모와 비례한다고 할 수 있다. 그러나 그해의 조직을 만들고 인명하고 나면 한 사람의 일꾼이 보통 3개 이상의 다중 역할을 감당하게 되는 것이 중간 규모의 교회 이하의 일꾼들의 모습이라 할 수 있다. 본 교회학교의 모습도 예외는 아니다. 그래서 주일날 까지도 교사들과 함께 모임을 갖고 교육하고 준비할 시간이 터무니없이 부족하다. 주일이 되면 마치 100미터 육상선수의 모습을 연상케 된다.

교사가 교회학교의 어린 생명들을 위해서 당연히 투자해야 할 교육시간의 부족은 준비되지 못한 교사를 양성하게 되고 이러한 악 순환은 결국 교회 학교의 몰락이라는 무서운 결과를 초래하게 될 것이다.

2. 시설 및 환경의 열악

성령은 교회의 중차대한 조직인 교회학교를 세우시고 교사교육의 환경을 조성하신다. 그러므로 교회는 유능한 교사를 양성하고 시설을 확충하여 하나님나라 실현의 도구로 응답할 필요가 있다. 왜냐하면 성령은 오늘도 교회학교를 통하여 옛사람으로 하여금 새사람 되게 하는 제창조적 역사를 행하시고 계시기 때문이다. 본 연구자가 섬겼던 가성교회는 100평 대지위에 5층 건물로 세워진 아담한 교회이다. 처음 교회를 건축할 때에는 여유 있고 넉넉하게 예배와 행사를 할 수 있었다. 세월이 흘러 교회학교를 포함한 전교인이 500명 정도였을 때도 최대한 활용하여 사용하는데 문제는 없었다. 그런데 가성교회가 하나님의 은혜로 날로 부흥하여 주일날 800여명이 육박하면서 운집하기 힘들 정도로 협소한 장소가 되었다. 그러한 환경 속에 남녀 전도회모임과 교회학교의 상황도 주일마다 장소적으로나 시간적으로 특성상 같은 시간대에 예배를 드려야하는 부서들이 있어서 그야말로 매우 협소한 전쟁을 치러야 하는 상황이다. 그나마 다행인 것은 그래도 교회학교는 부서마다 지정 장소가 있지만 학생부를 예를 들어 살펴보겠다. 주일 부서활동을 보면 유·초등부는 지하 유·초등부실에서 예배를 드리고 이어서 분반공부를 할 때에는 시간을 정확히 지키지 않으면 같은 시간대에 대예배실에서 예배를 드린 중·고등부의 학생들이 분반공부를 위해 지하 유·초등부실로 내려오면서 혼란스러울 수밖에 없다. 그런 분위기 속에서 당연히 학생부 분반공부 시간은 지연될 수밖에 없고 지연된 것만큼 주일 11시 예배를 드리고 쏟아져 내려오는 장년들의 식사장소는 분반공부를 끝내고 상을 피는 학생들의 늦어진 준비로 인해 혼란스러울 수밖에 없다. 한 장소로 인해 두 부서 이상이 교사와 학생들 간에 충분한 분반공부 시간을 갖지 못하고 한 주 후에나 다시 만나게 되는 것이다. 교사교육도 대동소이하다. 줌처럼 모이기 힘든 직장교사들의 특성상 평일 보다는 주일을 선호하는데 충분히 교육하고 토의하여 준비하지 못하고 기다리는 다른 부서를 위해 정리해야 하고 때로는 책상을 들고 뒀다 정리했다 하는 것도 쉽지만은 않다. 이와 같은 일들이 일 년 이상 지속된다면 교회학교 학생들에게 양질의 교육을 선물한다는 것은 소원한 일이 될 것이다. 교회는 교사와 학생들이 마음껏 성경말씀을 배우고 실천할 수 있는 학습의 장을 마련해 주어야 하며 교사는 교육내용과 학습자와 실천을 통합하는 것을 가치 있게 여기는 공간을 만들어 내야할 책임이 있다. 시설 및 환경의 개선으로 교사

교육의 문제점들을 하루빨리 보완하고 명랑한 학습 환경을 이룩할 필요가 있다.

3. 교사의 자질 미흡

앞의 2장에서도 ‘교회학교 교사의 문제점’ 중 ‘훈련의 부족’을 다루면서 교사의 자질에 대해 비전, 주님에 대한 사랑, 적극적 사고, 관용성, 통찰력, 창의성, 인내, 개방성, 충성심 등을 밝힌 바 있다. 담당 교역자가 한정된 자원에서 팔방미인만을 찾는다면 함께 할 교사는 없을 것이다. 위와 같은 자질들은 사실 집단적 교육보다는 개인이 많은 시간과 노력이라는 대가를 지불하고 얻을 수 있는 것들이라 할 수 있다. 그만큼 중복된 봉사 일정을 피해서 부서에 꼭 필요한 교사와 함께 한다는 것은 세 학년을 시작할 때 마다 격어야 하는 어찌면 지금은 무감각해 버린 그러나 무엇보다 시급한 연중행사가 되어버렸다. 그리고 그 한 해를 보내면서 목자로서 얼마나 더 눈물을 흘려야 하는지, 분명한 것은 그때마다 뿌린 눈물의 양만큼 우리 주님은 맑은 반을 훌륭히 감당하는 교사로 세우셨다. 그러나 해마다 반복되는 시행착오를 줄이기 위해서는 교회 차원에서 장기적 교육목표를 가지고 자질을 갖춘 교사를 양성할 필요가 있다. 유능한 교사는 뿌린 교육의 노력만큼 세워지기 때문이다. 본 연구자는 중·고등부를 섬기면서 교사로 인해 많은 고민을 했던 기억들이 있다. 때로는 좋은 학생들로 모인 반을 맡겼는데도 맡길 때마다 다 털어버리고 텅그러니 남아있는 모습은 큰 고민 거리였다. 그분에게는 학생들에 대한 사랑, 적극적 사고, 비전, 주님에 대한 사랑, 충성심은 찾아볼 수가 없었다. 그러므로 자질을 갖춘 유능한 교사를 양성하기 위해 우선은 교사 개인의 적극적인 노력과 교회차원의 지속적인 양육이 필요하며, 나아가 노회와 총회차원의 단기적이고 중·장기적인 많은 노력이 필요하다 하겠다.

4. 교사 교육 중요성의 인식 부족

교회학교 교사는 성경을 가르치는 귀중한 직분인 동시에 다음 세대를 책임지는 중요한 역할을 감당한다. 그러기에 교사는 먼저 충성스럽고, 영성과 좋은 성품으로 성경을 가르치며 아이들을 키우기에 적합한 일꾼이어야 한다. 교사 스스로가 성장하고 발전한다는 것은 미래의 교회학교 나무에 풍년을 기약하는 일이라 할 수 있겠다. 이와 같이 교육의 주체가 되는 교사의 중요성은 아무리 강조해도 지나치지 않다. 그런

태 이 교사는 교육을 통해 만들어진다는 사실을 교사와 우리 교회학교는 간과하고 있는 것 같아 안타까운 마음이다. 아니 알면서도 실천이 안 되는 것 같다. 앞 절에서도 밝혔듯이, 전체 교회학교 교육이 전·후반기에 한차례씩 예정은 되어있지만 안타깝게도 이 계획이 지켜진 적은 많지 않다. 본 연구자가 있는 동안에 몇 번 했던 것으로 기억이 난다. 그것도 주제를 갖는 충분한 교육 이라기보다는 시간에 쫓긴 형식에 가까웠다. 교사교육은 교회의 백년대계를 약속하는 것이다. 주간 교사모임을 통한 부서별 교육과 월별교육, 분기별 교육, 전·후반기 전체 교사 교육, 수련회 준비를 통한 교육과 훈련, 외부 강사와 타 기관을 통한 교육과 훈련 등 담임 교역자와 담당 교역자들, 그리고 교사들이 교회학교의 미래에 대한 비전을 고민하면서 다시 한 번 교육의 중요성을 깊이 인식하고 하나씩 투자하고 실천하는 일에 주인공이 되어져야 하겠다.

5. 계속적인 교사 교육 프로그램의 미흡

교회학교에서 심각하게 논의해야 할 것 중의 하나는 교사교육이라 할 것이다. 백여 명 정도의 교사들에 의해 섬겨지고 있는 교회학교는 매 주일 마다 분주하지만 일사 분란하게 이루어지고 있다. 행사준비와 자체교육은 부서별로 이루어지고 있다. 그러나 전체 교사교육에 있어서는 특별한 커리큘럼 운영이 존재하지 않고 있는 실정이다. 여름수련회 때 노회에서 실시하는 주교연합 강습회가 거의 전부이다. 그러다 보니 교사교육에 대해 많은 관심들은 있지만 운영되는 것이 없기에 교사들을 받쳐주지 못하고 있는 실정이다. 교육위원회는 존재하지만 특별히 교회학교 전체 교사를 위한 정기적인 교사교육은 이루어지지 않고 있는 실정이다. 그 이유를 살펴보면, 교회차원에서의 교사교육에 대한 절실함 부족, 교회학교 운영에 대한 심도 있는 정기모임의 부재, 교육부서 연구에 대한 담당자 부재, 교사 자신의 절실함 부족 등을 들 수 있다. 그러다보니 교사들의 양질의 교육과 훌륭한 교사 인재 양성이 점점 더 어려워지고 있고 그 여파가 교회학교와 중·고등부 부서 현장에서 크고 작은 문제로 고스란히 드러나고 있다. 교육은 백년지대계이다. 시대에 쓰임 받는 인재들을 길러내기 위해서는 무엇보다 그들을 책임지고 있고 오늘도 헌신하는 교회학교 교사들에게 필요한 교육으로 준비시켜야 할 것이다.

6. 지속적인 영성의 부족

중소 교회의 특성중의 하나는 한 사람의 성도가 여러 가지의 직분을 맡고 있다는 사실이다. 가정교회 중·고등부 부서도 별반 다를 게 없다. 저치기도 하지만 자칫 영성의 고갈로 이어져 부서는 물론 개인적으로 심한 영적 갈등을 겪는 것을 보게 된다. 학년 초에 생동감 있고 학생 수가 많던 반이 있었는데 이상하게도 점점 줄어드는 것을 보고 교사를 지켜봤던 기억이 있다. 분주함으로 인해 지속적인 영성이 메말라가고 있었다. 영성은 매일 주님과 만나는 시간을 통해 지속되고 풍성해 질 수 있다. 집과 직장에서도 바쁘고 교회까지 와서도 바빠져야 하는 교사들에게 성실한 영적 삶을 요구하는 건 말처럼 쉬운 일이 아니다. 말하는 것보다 실천하는 것이 쉽지 않은 일이기 때문이다. 그럼에도 교사의 영성을 말할 수 있는 것은 교사이기 때문이다. 지속적인 영성의 충만은 이런 영혼들을 살지고 건강하게 양육하며 교사와 교회학교를 풍성하게 만들어주는 일이다. 교사들의 바쁘고 분주한 삶만큼 풍성한 영성으로 채워지기 위해서는 오늘도 나에게 주시는 생명의 양식과 경건훈련으로 지속적인 영성을 개발하며 주님이 쓰시기에 흠족한 성령 충만의 교사가 되어야 하겠다.

7. 인품 리더십의 부족

인품이란 개인의 인격에 숨어있는 품성을 말한다. 품성의 사전적 정의는 개인의 삶에 세워진 고정적인 특질로서 상황에 관계없이 그 개인의 반응을 결정짓는다고 할 수 있겠다. 다른 단어로 말하면 성격적 기질이라고도 할 수도 있겠다. 일찍이 벤자민 프랭클린(Benjamin Franklin)은 품성에 대해서 이야기 하면서 “덕성이 없으면 인간이 세상에서 행복이 없다”¹¹⁷⁾고 하였다. 좋은 인품을 소유한 사람은 그만큼 행복하고 따르는 사람이 생기며 영향력 있는 리더십을 발휘할 수 있다. 반면에 아무리 유능하고 탁월한 수행능력을 지녔다 하더라도 인품 리더십에 문제가 있는 사람이라면 쌓은 명성이 하루아침에 나라가 버리는 모습을 주위를 통해서 종종 목격할 수 있다. 그만큼 인품이란 리더 자라면 건강한 방향으로 언마하고 지녀야 할 덕목이라 할 수 있겠다. 그렇다면 인격과 영혼의 변화를 통해 하나님 백성으로 양육되어지는 것이 주요

117) 한국 품성 개발원, *진정한 성공의 길: 품성의 가정을 세우는 비결 (Achieving True Success: How to Build Character as a Family)*, (IACC: International Association of Character Cities). 1.

목적인 교회학교에서 교사의 인품이 미치는 영향은 두말할 필요가 없다. 교사의 훌륭한 인품 리더십은 학생과 교사, 교사와 교역자, 그리고 교사 상호간의 닮고 싶은 모델이 되어 신뢰감을 주고 궁극적으로 행복한 반목회, 부흥하는 부서라는 큰 선물을 안겨줄 것이다. 교회학교 교사들을 통해서 훌륭한 분들도 많이 만나지만 반면에 모난 성품으로 결정적일 때 마다 피차 힘들게 하는 몇몇 인물들로 인해 부서의 분위기와 모든 분들의 힘을 꺾을 때가 있다. 그리고 그 손해는 고스란히 공동체가 짊어지게 된다. 예수님은 우리에게 복음을 통해 어떻게 살아가야 하나님께 영광을 돌리며 이웃과 더불어 행복한 삶을 살 수 있는지를 가르쳐 주셨다. 교사 이전에 좋은 성품의 사람이 되기 위한 부단한 노력과 계발이 요구된다.

8. 교사 상호간의 신뢰 부족

교회학교 현장에도 교사 상호간의 관계는 중요하다. 인격적 관계는 신뢰로 이어진다. 부임하여 처음 교회학교를 섬길 때의 일이다. 매주 교사 모임을 가질 때마다 교사간의 신뢰가 돈독하지 못하다는 것을 알게 되었다. 때로는 집단별로 또는 특정 개인에게 대하는 교사들의 모임태도는 깊은 고민에 빠지게 했다. 이것이 부서 전체로 이어져 분위기를 저해하기도 했다. 이 흐름은 반년 가까이 지속되었다. 교사 한 사람의 인품은 관계를 이어주는 매개체이다. 훌륭한 인품으로 매개의 역할을 하는 것도 교사가 해야 할 일이다. 귀감이 되는 인격으로 교사와 교사, 교사와 학생, 교역자와 교사간의 신뢰의 분위기를 만들어 가야한다. 예수님은 제자들에게 복음만 가르치시지 않으셨다. 교사로서 삶으로 인품으로 본을 보여주셨다. 믿음만 강조하고 삶의 모범을 보이지 않는 교사는 시대에 아무 쓸모없는 제자만을 양성하게 될 것이다. 따르는 사람도 불러주는 사람도 없을 것이다. 오늘날 한국교회는 그 어느 때 보다도 정직한 복음의 용사를 바라고 있다. 교사는 인격적 성숙으로 상호보완, 상호 협력하여 그리스도의 몸 된 교회를 세워가야 할 것이다.

지금까지 본 장에서는 가성교회에 대한 역사를 통해 장년부에 대한 전반적인 이해를 살펴보고 이어서 교회학교의 상황을 통해 교회학교 교사의 현황과 담임목회자의 철학, 그리고 교사의 교육과 훈련을 간략하게 살펴보았다. 또한 본 연구자가 섬겼던 중·고등부를 살펴보면서 현재 중·고등부 교사의 분재짐에 대해서 살펴보았다. 이제 다

음 장에서는 본 장에서 제기된 문제들을 극복하기 위해 시행했던 코칭교육의 프로그램과 그 결과에 대해서 살펴보도록 하겠다.

제 5 장

코칭 기법을 통한 교회학교 교사 훈련 방안

이제 본 장에서는 앞에서 논의한 내용을 토대로 코칭 기법을 통한 교회학교 교사 훈련 방안을 모색하고자 한다. 먼저, 프로그램의 운영에 대하여 논한 후에 코칭 기법 프로그램을 집중적으로 다루어 볼 것이다. 그리고 코칭 기법을 통한 프로그램 진행과 그 결과를 분석하고 개선을 위한 대안을 제시할 것이다.

제 1 절 프로그램의 운영

본 절에서는 교회학교 교사 조직 세우기 및 지도와 훈련에 대하여 살펴볼 것이다.

1. 교회학교 교사 조직 세우기

한정된 인원으로 프로그램의 원활한 진행을 하기 위해서는 교회학교 각 부서마다 참여할 수 있는 인원과 희망자들을 대상으로 부서별 조직을 세웠다. 이유는 전체 집단을 정해진 강의 회수대로 한 번씩 듣고 마칠 수 있는 상황이 아니었다. 그래서 같은 시간에 한 번에 들을 수 없는 상황이라면 전체집단과 따로 참석하는 부서의 피드백을 통한 결속력과 끝까지 참여할 수 있도록 부서별로 책임자를 세워 관리하기 위함이다. 부서별 조직은 <표 9>에 담겨 있다.

<표 9>에서 보는 바와 같이 영아부, 유치부, 유·초등부, 중·고등부등 4개 부서에서 프로그램에 참석할 수 있는 조직을 세웠다. 프로그램 참석 인원은 영아부 15명, 유치부 18명, 유·초등부 24명, 중·고등부 20명으로 모두 77명이며, 희망 신청자 27명을 합쳐 총 100명으로 구성되었다.

<표 9> 교회학교 교사 조직 세우기

부서 교사	교사
영아부	① 지도 - 박미* 부장 - 김진* ② 교사 - 김윤* 백현* 김미* 박순* 고은* 권혁* 유정* 노지* 박신* 이명* 박미* 전해* 주현*
유치부	① 지도 - 이병* 부장 - 진영* ② 교사 - 서미* 유영* 명은* 김은* 황은* 백상* 유영* 이영* 유희* 한철*
유·초등부	① 지도 - 1명 부장 - 1명 ② 교사 - 22명
중·고등부	① 지도 - 김형* 부장 - 조성* ② 교사 - 송아* 조이* 전소* 입소* 이보* 변성* 한상* 임용* 김동* 정순* 김옥* 최의* 손혜* 조영* 양선* 장기* 김영*

2. 지도와 훈련

앞 장의 <표 8> 2009-2012년 경력별 중·고등부 교사 분포도에서 밝힌 바와 같이 3년 미만, 5년 미만, 10년 미만, 10년 이상의 교사가 고르게 분포해 있는 것처럼 타부서의 경력별 교사 분포도 대동소이하다고 할 수 있겠다. 그래서 프로그램을 운영하기에 가장 좋은 방법은 담당 지도자와 부장들과의 연계를 통해 각 부서 참석인원을 통설하게하고 강좌가 끝날 때 마다 매주 교사 모임을 통하여 자연스럽게 되짚어보는 10분 체크 타임을 갖도록 지도하였고 강의별로 읽을 책과 영상 등 과제에 대한 부서 별로 피드백을 할 수 있도록 하였다.

제 2 절 코칭 기법 프로그램

1. 프로그램의 목적과 기대효과

본 프로그램은 다음과 같은 목적과 기대 효과, 그리고 전제를 가지고 있다. 이

프로그램의 목적은 코칭 훈련을 통해 교회학교 교사가 부서를 섬김에 있어 보다 더 보람차고 만족감 있는 봉사를 하게하며, 자신의 발전과 함께 남을 도울 수 있는 코치로 세워지고, 부서에 긍정적으로 기여하게 하는데 있다. 이에 따라 프로그램을 통한 코칭 훈련을 마치고나면 다음과 같은 효과가 있을 것으로 기대한다. 첫째, 이 훈련은 교회학교 교사의 자질 향상을 위한 기초적인 코칭 훈련으로서 코칭기술인 비전제시, 경청, 질문, 공감, GROW, 피드백 등을 통해 훈련자들의 비전 확립과 코칭 기법의 향상을 가져올 것이다. 둘째, 이 훈련을 통해 훈련생들은 자기 정체성 발견과 자기 효능감, 감성 리더십, 직무 만족, 조직 몰입 등 조직유효성에 유의미한 변화가 있을 것이라 기대된다, 또한 타인에 대한 긍정적 이해 능력도 향상될 것이다. 셋째, 이 훈련은 성경적 크리스천 코칭에 기초한 것이므로 영적 성장이 촉진될 것이다. 마지막으로 부서의 유의미한 변화가 있을 것이라 기대해 본다.

훈련 후에는 훈련 목적에 대한 결과를 얻기 위한 작업으로 평가 설문지를 작성하고 측정도구를 통해 분석¹¹⁸⁾하고 결과를 확인해 보겠다. 아울러 원활한 프로그램 운영을 위해 다음과 같은 전제 조건이 있다. 첫째, 본 연구 논문은 ‘코칭 프로그램 개발’ 보다는 ‘코칭 프로그램을 통한 훈련’에 중점을 두었다. 많은 시간을 개발하는데 할애할 수 없는 상황적 요인으로 인해 본 연구자가 훈련받아 함께 연구하여 실증해 봤고, 15명 이상의 목회자들로부터 효과를 검증받은 교재를 중심으로 하되 필요한 부분은 주제별로 타 훈련 교재들을 혼합하여 사용하였음을 먼저 밝혀둔다. 둘째, 본 연구자는 2007년 하반기부터 2011년까지 목회자 코칭 모임인 크리스천아카데미¹¹⁹⁾를 통해 ‘크리스천 코칭 워크숍’ 연구 활동 모임을 가져왔으며, 빅터코칭스쿨¹²⁰⁾을 통해 ‘대화학교’ 이수와 ‘양육코칭’ 자격을, IBLP¹²¹⁾-Korea¹²²⁾에서 활동하는 서석만 목사¹²³⁾로부터 품성 코칭에 대해서 훈련을, 총신대 사회교육원 크리스천코칭 지도자 과정을 통해 ‘크리스천코칭 전문 코칭’ 자격을 취득했다. 2011년도에는 CRM(CHurch Resource Ministries)Korea¹²⁴⁾의 수련회를 통해 ‘초점이 맞춰진 삶’ 과정을 이수 하였다. 그러나

118) 제 5장, 제 4절의 2. ‘분석 방법’을 참고하라.

119) <http://cafe.naver.com/gctpkb> <http://cafe.naver.com/pgctp>

120) victorcoaching.net/index.html

121) iblp.org

122) <http://www.iblpkorea.org/shop/main/index.php>

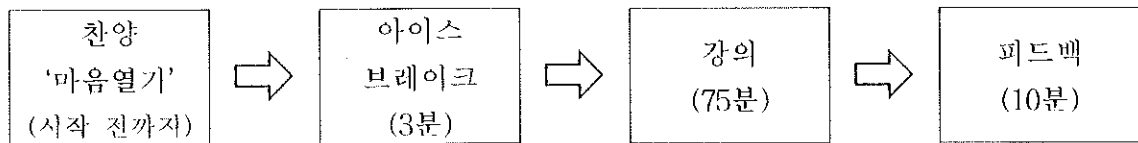
123) <http://www.saejungang.org/> 현 여수새중앙교회 담임목사로 IBLP-Korea의 품성 코칭 훈련에 많은 활동을 하고 있다.

제한된 복회일정으로 인해 취득만 했지 활동을 많이 하지 못해 훈련에 임한 교회학교 교사 구성원들에게 전문 코칭에게서 얻는 효과만큼의 기대는 할 수 없었음을 밝힌다. 그러나 이해할 만한 수준에 의미 있는 변화들이 있었다. 이를 전제로 한다.

2. 프로그램의 진행방법

코칭은 집약해서 짧게도 할 수 있지만 여러 시간에 걸쳐 훈련하는 것이 효과 면에서 가장 이상적이다. 교회학교 교사들의 특성상 몇 일간의 기간을 잡고 집중하여 할 수 있는 여건이 안 되므로 일정 시간을 내어 참여하는 방향으로 계획하였다. 본 교회학교 교사들의 특성상 일정한 시간을 특정 기간 동안 낸다는 것이 쉬운 일은 아니었으나 매주 한 차례 90분 훈련으로 8회, 9시간을 실시하였다. 짧은 시간에 집약된 내용을 훈련해야 함으로, 매 회기 시작 전까지 찬양으로 마음열기를 하였고 정시 시작 후 3분 아이스 브레이크로 구성원들의 친밀감과 집단의 동기화를 높일 수 있도록 진행하였다. 정해진 시간에는 총 90분으로 '아이스 브레이크'(3분)와 '강의'(75분), '피드백'(10분) 순으로 진행하였다. 학습자들에게 독서 과제와 영상 시청, 4행 일기 또는 감사일기 쓰기 등 그날의 주제와 맞는 과제를 미리주어 준비케 하였다. 동영상(보통 4분에서 20분소요)은 강의 시간에 다시 한 번 시청하면서 반복 학습효과를 이용했다. <표 10>은 프로그램 진행 순서를 표로 정리한 것이다.

<표 10> 프로그램 진행 순서



<표 11>은 학습자 독습 과제를 표로 만든 것이다.

124) CRM(Church Resource Ministries)Korea: 세계 각지에 있는 교회들을 개척하고 강화할 지도자들을 육성하는 일에 헌신된 300명이 넘는 스테프들이 협력하여 일하는 국제 선교 기관으로 Terry B. Walling이 대표로 있다.

<표 11> 학습자 독습 과제

	독서	영상	4행(감사) 일기
1주	-존아저씨의 꿈의 목록 존 고다드 지음 임경현 옮김 -성격과 신앙(손안에 책시리즈30) 두란노 출판 김 연 외	굿 윌 헌팅(Good Will Hunting) 구스 반 산트 감독	매주 1회 이상
2주	코칭경영의 도(맥킨지코칭프로그램) 맥스 랜드버그 지음 김명렬 옮김	내아이를 위한 사랑의기술1,2존가트먼 박사 동영상	
3주	코칭 리더십 정진우 지음 정지우 지음	블라이드 사이드(The Blind Side) /존 리 행복 감독	
4주	(리더십혁신)정청하라 선종욱 지음 고영기 감수	https://www.youtube.com/watch?v=LRobz676yOQ	
5주	질문의 7가지 힘 도로시 리즈 노혜숙 옮김		
6주	누구나 창의적인 사람이 될수 있다 로니 호로위츠 지음 김준식 옮김		
7주	-비범한 성공을 이루라 발로리 버튼 지음 서진희 옮김 -훈련으로 되는 제자 윌터 A. 헨릭슨 지음 네비게이토 출판	코리스(Chrtists, 2004) 크리슬러 파라티 감독(2004) 코마스 카터 감독(2005년)	
8주	-당신도 영적 지도자가 될 수 있다 리오어 아임스 저 네비게이토 출판 -프로페셔널 코치로 성공하기 샌디 바일러스 지음 김경섭지음		

3. 프로그램의 구성 및 내용

가. 프로그램 구성

<표 12>는 프로그램 회기별 구성을 표로 만든 것이다.

<표 12> 프로그램의 회기별 구성

회기	주제	내용	기대효과
제1주	코칭패러다임	크리스천 코칭의 원리와 정의, 코칭의 이해	코칭이해
제2주	마음을 여는 기술 :경청1(경청이야기)	경청의 정의와 의미, 성경적 경청의 의미	경청이해
제3주	마음을 여는 기술 :경청2(적극적 경청)	언어적/미언어적 경청, 경청3단계 실습	적극적경청
제4주	마음을 여는 기술 :경청3(공감적 경청)	공감적 경청	공감인식
제5주	생각을 여는 기술 :질문1(질문이야기)	질문의 효과와 의미, 질문실습	질문이해
제6주	생각을 여는 기술 : 질문2	GROW 질문, 강력한 질문	질문실습
제7주	행동을 여는 기술 : 피드백	피드백의 의미와 종류, 피드백 실습	피드백실습
제8주	개인 소명 선언서 : 인생 여정표	초점이 맞춰진 삶의 과정	사명감 고취

본 프로그램은 목회자 코칭아카데미¹²⁵⁾에서 사용하는 ‘코칭스킬 워킹’훈련교재를

125) ‘크리스천아카데미’는 강북에 있는 전 한마음교회의 담임인 진성*목사의 주도로 2007년부터 2011년까지 약 15명에 의해 왕성한 활동을 한 ‘목회자 코칭 연구모임’이다. 주일사역으로 지친 목회자들이 매주 월요일 광주와 익산, 군산, 의정부, 연천, 광명, 양주, 구리, 분당 등에서 올라와 코칭을 통해 목회의 어려운 문제들을 나누며, 변화되지 않는 성도의 유형과약, 원활한 소통, 공감, 경청, 질문, 대화법등 교회를 섬기는 데 있어서 코칭훈련의 필요성과 보람찬 목회, 그리고 같은 처지에 있는 국내 어려운 목회자를 돕고, 한국교회에 대중화시키기 위한 목적이 담겨있다. 그동안 외부강사 초빙 세미나, 자체 연구모임,

주 훈련 교재로 하고 미비한 부분은 CRM(Church Resource Ministries)Korea의 훈련 교재인 ‘초점이 맞춰진 삶’, 빅터코칭스쿨에서 사용하는 GCTP전문코칭훈련 프로그램용 훈련교재, 총신대 사회교육원 크리스천코칭 지도자 과정용 ‘크리스천코칭 전문 코칭’ 훈련교재, 그리고 ‘IBLP-Korea’에서 품성 훈련 교재에서 약간의 도움을 받아 본 연구자가 첨부 하였다. 코칭 기법 프로그램은 코칭의 이해, 자각과 책임감 훈련, 경청 훈련, 공감적 경청, 질문 훈련 등을 습득하고, 구성원들이 피드백을 통해 자기 것으로 만들 수 있도록 구성하였다.

나. 프로그램 내용

코칭 기법 프로그램의 회기별 내용을 보면 다음과 같다.

1주 프로그램은 코칭의 원리를 다룬다. 크리스천 코칭이란 무엇인지를 알고 코칭의 정의 및 원리에 대해서 실습하며 익힌다. 또한 자신의 대화가 어떤 형태로 이루어지고 있는지를 객관적으로 파악할 수 있도록 스스로 성찰하는 기회를 갖게 하여 코칭의 중요성을 깊이 인식시킨다. 또한 코칭페러다임, 철학과 본질을 이해한다.

2주 프로그램은 마음을 여는 기술(경청 1)이다. 코칭리더십의 가장 원초적인 기술이라고 할 수 있는 경청의 기술을 습득하게 한다. 우선 경청이 가지는 의미와 성경적인 경청의 의미, 영적인 경청, 위대한 경청, 대인경청의 기본적인 스킬을 익힌다.

3주 프로그램은 마음을 여는 기술(경청 2)이다. 비언어적 경청, 경청의 3단계에 따라서 자기중심듣기, 상대방중심듣기, 공감적 경청, 직관적 경청을 실습하고 이에 대

훈련교재 발간, 개교회 적용과 장년 100명에게 적용한 한마음교회의 사례연구 등 크고 작은 성과도 있었다. 특히 한마음교회는 지역적으로 거칠고 학력과 삶의 수준이 낮은 지역으로 담당목회자가 개척하여 10여년을 제자교육과 필요한 많은 교육을 하였는데도 좀처럼 변화되지 않는 곳이었으나 2년간의 코칭훈련으로 교인 모두가 눈에 띄게 변화되는 모습을 경험할 수 있었다. 지금은 주도했던 진목사의 사역 변화로 모임이 이어지진 못하고 있지만 만남은 이어지고 있으며 당시 저술한 훈련 교재는 코칭스킬 워크샵, 마음코칭 세미나 북, 행복코칭 세미나 북, 마음의 힘 등을 통해 지금도 함께했던 목회자들이 개교회 현장인 새마음교회, 심기는교회, 대광중앙교회, 예문교회, 영진교회, 대흥교회 등과 교육 강단, 사회교육원 등에서 크고 작은 열매를 맺고 있다. 훈련교재들은 말 그대로 미간행물로 출판물처럼 완성도가 있는 것은 아니다. 그러나 동료 목회자들과 여러 목회자들로부터 지교회 목회 현장에서 검증되었고 본 연구자도 경기도 연천지역에서 담임으로 섬기며 몇 사람되지 않는 성도들이지만 많은 변화와 은혜를 끼쳤던 교재로 교회 성도들의 훈련교재로 손색이 없다고 사료된다. 동역자인 진 목사는 현재 학원선교에 뜻을 두고 경기도 일산에서 교육선교에 코칭을 접목하여 많은 사역으로 섬기고 있다.

한 확실한 느낌을 갖고 삶에 실제적으로 적용할 수 있는 능력을 키운다.

4주 프로그램은 생각을 여는 기술(질문 1)이다. 평소에 지시형 리더십 패턴을 바꾸기 위해서 질문을 통해 상대방의 생각을 열어가며 답을 스스로 찾아갈 수 있도록 돕는 능력을 키운다. 질문의 힘과 의미, 역할실습을 통하여 그 중요성을 알게 한다.

5주 프로그램은 생각을 여는 기술(질문 2)이다. GROW 모델에 따른 질문연습, 강력한 15가지 질문기술 중, 교사들이 일상생활이나 대인관계, 또는 교회 소그룹을 인도하는 데 필요한 질문기술을 습득하기 위해서 다양한 패턴의 질문법들을 익힌다.

6주 프로그램은 행동을 여는 기술로 피드백이다. 코치이의 행동에 대해 미래지향적이고 긍정적인 반응을 함으로서 코치이의 행동을 여는 기술인 피드백을 정의하고, 발전적 피드백과 수정적 피드백을 실습하여 익힌다.

7주 프로그램은 코칭 프로세스이다. 코칭모델 GROW를 수정한 GRROW 를 익히고 사례를 통하여 직접 코칭대화를 적용시켜보며 실제 코칭의 과정을 익힘으로 코칭리더십의 핵심을 익힌다.

8주 프로그램은 개인 소명 선언서이다. 초점이 맞춰진 삶의 과정을 통해 인생 이정표를 만들고 개인 소명 선언서를 하며, 누가 당신을 도울 수 있는 지 '코치'를 찾는다. 교사들이 깨닫지 못하는 가운데서도 어떻게 그들의 삶 가운데 하나님께서 역사하시며, 그분의 목적을 이루어 가시며, 교사들의 앞날을 이루어 가시는가를 발견하게 함으로써 교사들을 격려한다. 그리고 미래의 삶과 사역을 분명하게 하기 위한 이정표를 알려준다. 어떻게 하면 분명한 목적의식을 가지고 성장하고, 생활하고, 사역할 수 있는지를 발견할 수 있도록 돕는 과정을 제시함으로 신실한 교사들의 영향력을 심화한다. 학생들과 교사들을 준비시켜 그들이 이끄는 사람들을 잘 세워 줄 수 있도록 한다.

제 3 절 코칭 기법을 통한 프로그램 진행

1. 진행안내

앞서 제 3장에서 살펴본 코칭 이론을 바탕으로 교회학교 교사들의 훈련을 위해 크리스천 코칭 프로그램을 위의 <표 12>와 같이 구성하였다. 이 프로그램은 크리스

천 코칭의 기본적인 개념과 정의, 그리고 코칭의 3대 스킬인 ‘경청’ 과 ‘질문’, 그리고 ‘피드백’을 통해 ‘코칭 기법’을 습득하는 방향으로 훈련이 진행될 것이다. 본 논문에서는 지면상 제 1주, 제 3주만 살펴보도록 하고 나머지는 부록에 첨가하겠다.

2. 프로그램의 실제

가. 제 1 주: 코칭페러다임

목표는 ‘크리스천 코칭의 원리와 이해를 안다’로 정한다.

주제 말씀은 “내게 능력 주시는 자 안에서 내가 모든 것을 할 수 있느니라”(빌 4:13)이다.

강의는 75분이다.

제 1 주 코칭 페러다임

‘페러다임이란?’

첫 번째, 페러다임 이야기

환경미화원 이야기

환경미화원으로 일하는 아저씨가 있었다. 이른 아침부터 악취와 먼지를 뒤집어쓴 채 쓰레기통을 치우고 거리를 청소하는 일을 평생 해온 사람이었다. 누가 봐도 쉽지 않은 일이다. 사람들에게 존경받는 직업도 아니고, 그렇다고 월급도 많은 것도 아니다. 그런데 신기한 것은 표정이 늘 밝다는 점이다. 하루는 그 점을 궁금하게 여기던 한 젊은이가 이유를 물었다. 힘들지 않으시냐고, 어떻게 항상 그렇게 행복한 표정을 지을 수 있느냐고, 젊은이의 질문에 대한 환경미화원의 답이 걸작이었다. “나는 지금 지구의 한 모퉁이를 청소하고 있단다!” 이 대화를 통해 청소부는 삶의 목적이 분명한 사람임을 발견할 수 있다. 이와 같이 페러다임이 바뀌면 하나님이 지으신 모든 것은 의미가 있다. 결국 생각의 문제인 것이다. 우리의 낡은 생각, 부정적인 생각은 이제 바뀌어야 한다. 계속해서 다른 이야기들도 함께 생각해 보자 -‘지하철 소년과 아버지’, -‘잡초는 없다?’

두 번째, 낡은 지도를 가지고 있지는 않습니까?

“패러다임은 지도와 같다.”

① 상위패러다임과 하위패러다임(상위패러다임으로 살아라)

-상위패러다임은 ‘왜’를 해결하고 ‘how’를 능동적으로 찾는다.

-하위패러다임은 ‘왜’를 해결하지 못했기 때문에 ‘how’ 때문에 고통을 당한다.

예: 광야 이스라엘 백성들은 “우리가 왜 이 광야에서 헤매야 하는가?”

② 접근패러다임과 회피패러다임

③ ‘Out ->In 패러다임에서 ‘In ->Out’ 패러다임으로

: 상황의 문제가 해결되면 내가 더 잘 할 수 있다는 식은 옳지 못하다. 좀 더 근본적으로 내 안에서부터 문제를 해결하니까 밖의 문제가 바뀌고 해결된다는 의미이다.

④ ‘상황’중심 패러다임에서 ‘원칙’중심 패러다임으로

⑤ ‘소유’패러다임에서 ‘존재’패러다임으로

(비교에서 존재로)

: 무엇인가를 가져야 되고, 성취해야 되는 ‘소유’ 중심에서 이제는 ‘존재’중심으로 삶이 전환되어야 한다. 막상 소유하고 보면 얼마안가 소유감은 사라지고 말 것이다. 그러므로 크리스천 코칭은 ‘새로운 피조물’ 즉 순수 존재 중심으로 바뀌어야 된다.

⑥ ‘나 중심 패러다임’에서 ‘상대방중심’ 패러다임으로

‘나 중심 패러다임’에서는 ‘win-win’ 패러다임으로

궁극적으로는 ‘나’중심에서 이제는 ‘예수’ 중심 패러다임으로 바뀌는 것, 이것이 낡은 지도를 버리고 새 지도를 갖는 것이다.

세 번째, 긍정적(Positive) 리더십

용어 정의

① 리더십이라?

“리더십의 본질은 (영향력)이다”-존 맥스웰

② 코칭리더십이란?

: 리더십으로서 코칭에서 가장 중요한 패러다임의 전환은 리더가 지시나 명령으로 자신의 리더십을 행사하는 것이다. 질문과 경청을 통하여 상대방이 스스로가 자신의 부채의 답을 알 수 있고 찾을 수 있다는 긍정적 인간론의 전제가 깔려있다.

<토의>

크리스천 코치로서 사람을 과연 긍정적으로 보는 것이 인간을 타락한 존재로 보는 성경의 관점과 어떻게 조화를 이룰 수 있을 것인가?

③ '긍정'이란?

-하나의 명제를 옳다고 인정하는 일이다. -사물이나 사람의 바람직한 상태나 특성. -사물의 일반적 관계를 나타내고 판단의 대상에 적극적 태도를 취함.

④ 긍정적 태도란?

긍정적 태도란 어떠한 상황 속에서도 가장 희망적인(말), (생각), (행동)을 선택하는 (마음가짐) 이다.

<실습 1>

긍정적 리더십이란 무엇인가?

긍정의 힘

피그말리온 효과에 대해서 생각해 보자:

<토의>

예수님을 믿고 부정적인 삶을 살아가고 있는 크리스천과 불신자가 긍정적인 생각을 가지고 살아가는 것의 차이는 무엇인가?

긍정의 기초는 건강한 자화상이다.

① “사람은 자아상에 스스로 제한 받는다!”

<부정적 자아상의 예>

첫째, 골리앗의 자아상 - “블레셋 사람이 나뉘에게 이르되 네가 나를 개로 여기고 막대기를 가지고 내게 나아왔느냐 하고 그의 신들의 이름으로 나뉘를 저주하고”(삼상 17:43). 둘째, ‘깨뚜기’ 자아상 - “거기서 네피림 후손인 아낙 자손의 거인들을 보았나니 우리는 스스로 보기에도 깨뚜기 같으니 그들이 보기에도 그와 같았을 것이니라”(민 13:33). 셋째, ‘쥐’ 자아상의 예(인도우화) -

<긍정적 자아상의 예>

첫째, 닉 부이치치 - “장애는 불편하기는 하지만 불행하지는 않다.” 둘째, 오토나

케 히로타다 - '오체불만족', 이미니의 자아상은 건강한 자아상이 있기에 정상아와 똑같은 생각으로 자랐다. "오 사랑스런 내 아이"

② 건강한 자아상의 근거는 (자존감)이다.

'자존감 이란?'

자존감과 자존심의 차이를 알라. 그리스도인의 자존감은 어디서 오는가? 하나님으로부터 받은 나의 신분적 정체성을 인정하고 선포하라! 다른 사람을 매일 생일을 맞은 사람처럼 대하라. 코칭의 모든 기술들은 상대의 존재감을 키워주는 것에 초점을 맞춘다(예: 경청, 질문, 공감 등).

③ 건강한 자아상을 이루는 습관

첫째, modeling(모델을 선택하여 그를 모델로 삼아라!) 둘째, 자기를 칭찬하고 보상하라. 셋째, 성공경험을 가꾸라(자기 효능감).

<실습 2>

사도바울의 자기효능감을 확인해 보라.

"내게 능력 주시는 자 안에서 내가 모든 것을 할 수 있느니라"(빌 4:13)

- 코칭의 매력은 이러한 자존감과 자아감을 높이는 최상의 것이라고 할 수 있다.

네 번째, 긍정의 기술

긍정의 기술 1 - 칭찬

첫째, 박지성과 히당크. 둘째, 칭찬의 기술: 칭찬은 상대방을 칭찬하는 것이다. 셋째, 칭찬의 실패요인을 찾아본다. 넷째, 마음을 담은 최고의 칭찬은 긍정의 기술이다. 다섯째, '너'보다 '나'를 주어로 칭찬하라.

긍정의 기술 2- 낙관주의

"낙관성은 일반적으로 현실을 긍정적으로 또는 미래를 희망적으로 보며, 자신의 행동에 의해 현재의 어려움을 극복해 낼 수 있다는 믿음이다." -Seligman

성경의 예: "내 형제들아 너희가 여러 가지 시험을 당하거든 온전히 기쁘게 여기라"(약 1:2). "그러므로 너희가 이제 여러 가지 시험으로 말미암아 잠깐 근심하게 되지 않을 수 없으나 오히려 크게 기뻐하는도다"(벧전 1:6).

<표 13> 긍정의 칭찬 기술

‘너’를 주어로 함	‘나’를 주어로 함
넌 천사야! 착한 아이 야. ‘접시닦아주면 천사되나보다.’착각할 수 있음	접시를 닦아줘서 고마워.
세계적으로 위대한 화가가 되겠다. ‘너무 과한 칭찬이태?’불신감이 생길 수도..	그려준 그림이 참 좋아 아주 마음에 들어.
넌 올림픽 선수감이야 ‘넘어지면 어떡하지?’ 걱정할 수도..	인라인 스케이트를 잘타서 너만 쳐다봤어.
깨끗한 아이로구나. ‘난 항상 깨끗할 수 없어.’부담감이 생길 수도...	단정한 모습을 보니 보기가 좋구나

첫째, 행복 대차 대조표

<표 14> ‘로빈슨 크루소’의 대차대조표

나쁜 것	좋은 것
난 외로운 섬에 내동댕이쳐졌다. 언젠가 이곳을 빠져나갈 수 있으리라는 기 약도 없이	그러나 나는 아직 살아있다. 다른 모든 동 료들처럼 물에 빠져 죽지 않았다.
나는 지독한 불행을 위해 모든 인간들 가 운대 선택되었다.	그러나 나는 배의 모든 선원 가운데서 선 택되었다. 죽음에서 벗어날 수 있도록.
나는 봄을 닮을 만한 옷이 전혀 없다.	그러나 나는 옷이 있어도 거의 입을 일이 없을 정도로 더운 곳에 있다.

위와 같이 나의 대차대조표를 만들어 보자.

<실습 3> 나의 대차대조표

나쁜 것	좋은 것

들썰, 파이 쪼개기

다음 상황에 대해서 파이 쪼개기를 해보라.

- 아이에게 욕박지르는 아버지
- “엄마 미워! 엄마 죽어버렸으면 좋겠어!”
- 최근에 남편 / 아내와 크게 다투었다.
- 체크아웃 할 때 세치기 하는 사람.

이상과 같이 비관적인 사람은 그 문제를 너무 확대해서 보는 경향이 있다.

<실습 4>

장단점 뒤집기 - 장점을 뒤집으면 단점이고, 단점을 뒤집으면 장점이다(조애리의 창)

- 나의 단점은?
- 나의 단점을 긍정적으로 적어보라.
- 배우자의 단점은?
- 그리고 그것을 뒤집어서 생각하기.

참고. 간바 와타루, 누구에게나 단점은 있다, 김성기 역 (서울: 터난, 2002)

<p>내성적인 사람은 발상력이 뛰어나다. 내향적인 사람일수록 창조적이다. 고독을 사랑하는 것은 인생을 사랑하는 것이다. 남을 피하는 사람은 대부분 정직하고 꾸밈없다. 낮을 가리는 사람이 진실한 인간관계를 만든다. 소극적인 사람은 남의 말을 잘 듣는다. 소심한 사람은 같은 실수를 반복하지 않는다. 어두운 사람일수록 밝아지고 싶은 욕구가 강하다.</p>	<p>타인에 대한 질투는 자기를 단련시킨다. 열등감이 심한 사람일수록 일을 잘한다. 남의 기분에 민감한 사람은 분위기 파악이 빠르다. 남의 시선에 민감할수록 남을 배려한다. 받은 만큼 꼭 보답하려는 사람은 신용이 두텁다. 입이 가벼워도 좋은 소문을 퍼뜨리면 미덕이다. 승부욕이 강할수록 의욕이 커진다. 외로움을 타는 만큼 더 사교적이다.</p>
<p>좋은 계획은 후회하면서 세워진다. 비관 뒤에는 과감한 행동이 기다리고 있다. 비관적인 만큼 분발하고 노력한다. 자신감이 없는 사람은 그만큼 겸손하다. 걱정이 많은 사람은 크게 실패하지 않는다. 나약한 사람에게 친밀감을 느낀다. 비관적인 사람일수록 자기암시가 강하다. 평범한 사람일수록 메시에 쉽게 적응한다.</p>	<p>자기중심적인 사람일수록 분위기가 밝다. 집단을 싫어하는 사람이 집단을 움직인다. 직선적으로 공격하는 사람은 대개 신랑하다. 자기애가 강해야 남도 사랑할 줄 안다. 자기를 과신하는 사람이 큰일을 이룬다. 타산지석인 사람은 이해관계에 민감하다. 외모에 집착하는 사람이 안전한 경제생활을 꾸린다.</p>
<p>변명 못하는 사람이 진심으로 사과할 줄 안다. 자기주장이 서툰 사람은 정직하다. 꼼꼼하고 끈질긴 성격이 자신을 발전시킨다. 다른 사람의 일까지 떠안고 끙끙대는 사람은 세심하다. 스트레스를 감수하는 사람이 메시에 꼼꼼하다. 단정히 못한 성격일수록 대비할 가능성이 높다. 말주변이 없는 사람은 거짓말이나 빈말을 하지 않는다. 느긋한 사람일수록 일에 대한 집중력이 뛰어나다. 좋고 나쁨이 분명한 사람일수록 속정이 깊다.</p>	<p>변덕이 심한 성격일수록 아이디어가 풍부하다. 의지가 약한 사람은 집중력이 강하다. 낮 두꺼운 사람이 탐세일즈맨이 된다. 귀가 얇은 사람에게는 적이 없다. 실증 잘 내는 사람일수록 발상의 전환이 빠르다. 수시로 태도를 바꾸는 사람은 남의 기분을 잘 맞춰준다. 긴망중 심한 사람일수록 남들에게 편안함을 준다. 노라고 말하지 못하는 사람은 상냥하기 마련이다. 참견이 심하다는 곤란할 때 의지할 수 있다. 고지식하고 단순하다 곧은 성격이라 믿음을 준다. 신경질적인 사람은 섬세하고 신중하다.</p>

<실습 5>

둘씩 마주보고 낙관적 언어습관을 연습해 보라.

긍정의 기술 3 - 감사

<감사의 힘>에는 다음과 같은 효과가 있다.

- 끌림의 효과 - 성공과 기적의 법칙
- 긍정적 강화효과(Positive Reinforcement)

: 당신에게 감사의 말을 들은 상대방이 지속적으로 당신에게 좋은 일을 하도록 동기 부여를 받는다.

- 상승효과 : 누군가의 긍정적인 자극에 대해서 나도 긍정적으로 반응해야겠다는 태도가 강화된다.

- 도미노 효과

다음은 기록해 보자.

<실습 6> 자기진단

-내 삶에 불만족스러운 부분. -이루어지지 않은 것들. -고통을 주고 아픔을 주는 것들.	-만족스러운 부분들. -성취된 소원들. -나에게 기쁨을 주고 소망을 준 것들
	1. 2. 3. 4. 5.

<실습 7> 감사표현연습

마음을 담은 감사 표현을 I-message로 완성해 보자.

- : ① 사실, ② 감정 ③ 영향 ④ 요청

우리의 행복에 기여한 그 사람의 행동 (사실)	
충족된 나의 어떤 특정한 욕구 (감정)	
그 욕구들이 충족됨으로써 생긴 유쾌한 느낌 (영향)	

<실습 8>

“~불구하고 감사”

: 질문을 통해 관점을 바꿔라! 치유의 효과도 기대할 수 있다.

1. 삶의 불만족스러운 상황들을 적어봅시다.

2. 그 불만족스러운 사실들에 대해서 다음과 같이 감사해 보자.

_____에도 불구하고 감사합니다.

왜냐하면 _____이기 때문입니다.

<실습 9>

소원감사

불구하고...에 머무는 것이 아니라, 내 삶에 꼭 이루어졌으면 좋겠다고 하는 일에 대해서도 이루어주실 것을 믿고 미리 감사드려 보자.

<실습 10>

긍정의 기술 4 - 은밀하게 선한 일하기

- 한 주간 은밀하게 선행을 해 보고, 그가 얼마나 행복해 하는지 적어보라.

- 내가 어떻게 느낌을 받았는가?

토의 및 평가

: 코칭페러다임에 대해 새롭게 깨달은 점을 그룹별로 피드백하기

제 3 주 마음을 여는 기술: 경청 (2) / '적극적 경청'

목표는 경청의 정의와 의미, 성경적 경청의 의미를 이해한다로 정한다.

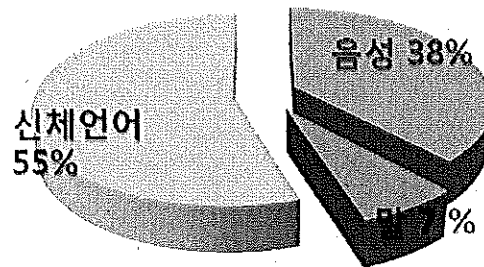
주제 말씀은 “내 사랑하는 형제들아 너희가 알지니 사람마다 듣기는 속히 하고 말하기는 더디 하며 성내기도 더디 하라”(약 1:19)이다.

강의는 75분이다.

나. 제 3 주 마음을 여는 기술: '적극적 경청'

첫 번째, 라포(Rapport) 형성

라포란 '마음의 유대'란 뜻으로 서로의 마음이 연결된 상태, 즉 서로 마음이 통하는 상태를 뜻한다. 라포가 형성되면 호감·신뢰심이 생기고 비로소 깊은 마음속의 사연까지 언어화 할 수 있게 된다.



인간은 1초에 200만 Bites의 데이터가 무의식/잠재의식에 감지되고 저장 할 수 있는데, 의식차원에서 인식되는 것은 1초에 134 Bites 의 데이터만, 한번에 5-9덩어리로 뇌가 인식하고 경청할 수 있다고 한다. 위의 그림에서 보듯이 언어는 실제 커뮤니케이션의 7퍼센트에 불과하다. 커뮤니케이션의 영향력의 93퍼센트는 비언어, 즉 신체적 반응과 음성으로 주고받는다. 무의식에 200백만 Bites 데이터는 134bps의 인식된 언어로 표현될 뿐이다. 그러므로 다른 사람의 말을 들을 때, 그 사람의 말뿐만 아니라 신체언어와 음성을 관찰하고 그것을 제대로 느낄 수 있어야 제대로 경청할 수 있게

된다.

질문의 활용방법

서로가 서로에게 아래의 질문 중에 하나를 선택하여 상대방에게 물어봅니다. 먼저 한 사람이 질문을 하고, 질문을 받은 사람은 진솔하게 답변을 한 후에, 다른 사람을 선택하여 아래의 질문가운데 하나를 선택하여 질문합니다. 또는 상대방과 연결될 만한 질문을 자유롭게 해도 된다.

- 첫사랑이야기를 듣고 싶습니다. 좋은 추억으로 남은 첫 사랑이 있는지요?

최근에 매우 '감사하다'하고 생각하신 일이 있으신지요? 무엇에 감사하셨나요?

- 당신에게 로또당첨으로 30억 원이 생긴다면 무엇을 하고 싶으세요?

- 당신의 소원을 3개를 들어준다면 어떤 소원을 말씀하시겠어요? 그 이유도 말씀해주세요.

- 당신은 처음 만난 사람과 쉽게 친해지시나요? 아니면 오래 걸리시나요? 당신과 좋은 친구가 되려면 어떻게 하면 좋을 까요

- 당신은 무엇을 사랑합니까?

- 지금 당장 할 수 있는 일들 중에 당신에게 진정한 행복을 주는 것은 무엇입니까?

- 죽기 전에 이루었으면 하고 바라는 것은 무엇입니까?

- 당신의 장점, 강점은 무엇인가요?

- 당신이 좋아하는 것들, 생활은 어떤 것이 있을까요?

- 남들에게 없으면서 당신에게만 있다고 생각되는 특별한 점은 무엇이 있나요?

라포 형성 스킬

① 아이컨택(Eye-contact)

이야기하는 동안 상대의 얼굴과 눈을 바라보면서 집중한다.

② 미러링(Mirroring)

상대방의 자세 및 동작을 그대로 따라 한다.(거울 속에 비친 모습처럼). 상대방이 오른손을 짚으면 코치는 왼손을 짚고, 또 상대방이 왼손을 올리면 코치는 오른 손을 올린다. 상대방이 고개를 우측으로 기울이면 코치는 좌측으로 기울이는 등의 행동을

취한다.

사람들은 비슷한 사람을 좋아한다. 만일 당신이 레스토랑이나 카페 같은 곳에서 사이가 좋아 보이는 두 사람을 지켜본다면 그들의 자세와 제스처가 서로 자연스럽게 맞추어진 것을 눈치 챌 수 있을 것이다. 분득 두 사람 모두 앞으로 기울여 앉아 있는 것을 의식하게 된다면, 혹은 두 사람 모두 뒤로 기대어 앉아 있거나 손을 볼에 대고 있는 것을 의식하게 될 것이다. 이처럼 서로의 자세가 거의 비슷해져 있는 것을 보게 된다. 그것은 의식적으로 이루어지는 현상이 아니다. 무의식적으로 자연스럽게 일어난다.

③ 페이스(Pacing)

상대방과 속도를 맞추는 것이다. 상대방과 눈높이를 맞추는 것뿐만 아니라 목소리 톤이나 감정까지 맞추는 것이다. 상대방의 말 톤이나 빠르기를 그대로 따라하는 것이다. 상대방이 크게 말하면 거기에 맞춰 크게 말하고 상대방이 빠르게 말한다면 역시 그 속도에 비슷하게 맞추어주는 것이다.

긴장되어 있는 사람, 화가 나 있는 사람, 근심 걱정이 있는 사람, 의기소침해 있는 사람, 조급해 하고 있는 사람, 무엇인가 기분이 언짢아 있는 사람은 호흡이 빠르고 얇은 것이 특징이다. 그런 사람의 마음을 가라앉게 하고 기분을 전환하기 위해서는 상대방의 상태에 보조(pacing)를 맞추어 줄 필요가 있다. 동시에 발의 표현이나 강약, 말의 속도, 음색, 음조 등도 상대방을 따라서 같이 하고, 상대방이 변하면 역시 그에 따르도록 한다.

상대가 즐겨 사용하는 단어, 비슷한 표현과 문장구조를 사용하는 것도 대단히 중요하다. 사람은 단어로 생각을 표현한다. 비슷한 단어 선택은 상대의 감정과 생각을 이해하는 데 도움이 된다.

③ 백트래킹(Backtracking)

상대방이 말한 것 중의 중요한 부분을 반복하는 것을 말 한다. 상대방의 말을 단순히 묵묵히 듣는 것이 아니라, 때때로 맞장구를 치서 관심을 보이며 듣는 것이다. 예를 들면 '어제는 낚시를 가서 고기를 여러 말이 낚았지요'라고 말하면 '고기를 낚았다고요. 물고기를 낚아채는 순간 기분 최고였겠네요. '오랜만에 고향에 갔었는데 감회가 깊었어요.'라고 말하면 '고향에 갔었다고요. 고향사람들을 만나 반가웠겠네요'라고 말

한다.

두 번째, 경청의 3단계

대화는 기본적으로 말하기와 듣기의 반복이다. 보통 대화의 단절을 경험하는 것은 위의 예에서 볼 수 있듯이 말하기보다는 듣기가 되어있지 않기 때문이다. 먼저 잘 듣는 법을 배워야 한다.

<표 15> 경청의 3단계

경청 3단계	듣기 5단계	내용
자기중심적 듣기	부시	들으려고 노력하지 않는다.
	듣는 척	듣는 시늉만 보이려고 한다.
	선택적 듣기	흥미 있는 부분에만 귀를 기울인다.
상대방중심적 듣기	적극적 듣기	상대방이 무엇을 말하는지를 적극적으로 알아내기 위한 듣기과정으로서 상대방의 의도를 알기 위해서 대화의 과정에 적극적으로 참여하는 것을 의미한다
	공감적 듣기	적극적 경청의 한 부분으로서 상대의 욕구와 감정에 집중하는 것을 말한다.
직관적 듣기	“이것이 진실로 무엇을 의미하는가?” 상대방과 잠재된 의미와 지금 일어나고 있는 일의 중요성에 초점을 맞춘다.	

자기중심적 듣기

① 자기중심적 듣기란?

자기중심적 경청은 자신의 관점에서 판단하거나 자신의 의도대로 경청하는 것이다. 우리가 평소에 자신도 모르게 취하는 경청자세로는 다음과 같은 경우가 있다.

- 착하고 친절하고 훌륭한 사람처럼 보이려고 적당하게 하는 행동
- 상대에게 집중하지 않고 딴 짓하면서 듣는 행동
- 상대의 말을 자기 식으로 해석해서 영향을 주려고 하는 행동

- 자기가 옳다는 것을 증명하기 위해 반격을 가할 허점을 찾는 행동
- 특정 정보를 찾아내기 위해 다른 것을 무시하는 행동
- 다음에 무슨 말을 해야 할지 준비하는 행동
- 식고상처럼 입을 꼭 다물고 가만히 있는 행동

<실습 2-1>

누군가 당신의 이야기를 위와 같은 상태로 듣는다면 어떤 느낌과 생각이 들까요?

② 경청을 방해하는 인지오류

첫째, 생략으로 보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 들으면서 나머지 것은 간과한다.

둘째, 왜곡으로 보고 싶은 것만 보고, 듣고 싶은 것만 듣고, 느끼고 싶은 대로 느낀다.

- 남녀가 사귄 때는 이에 고춧가루가 끼어도 예뻐 보인다.
- 얼굴은 예쁘지만 성격이 차갑고 말이 날카로운 여자를 보면 '예쁜 여자들은 원래 그래!'라고 생각한다.
- 못생긴 여자가 머리가 좋다고 하면 '얼굴이 안 되면 공부라도 잘해야지!'라고 생각한다.

세 번째, 일반화

상대의 개인적 입장에서 보기보다 사회 전반적인 현상이나 상황으로 본다.

- 한국 사람들은 맞아야 정신 차려
- 강남 사는 아줌마들은 치맛바람이 세다(?)
- 요즘 그거 안 하는 사람이 어디 있어

③ 적극적 경청

적극적 경청이란 청자가 수동적으로 상대의 이야기를 듣고 있는 것이 아니라 적극적으로 대화의 과정에 참여하고 주의를 집중하여 상대의 마음에 들어가고자 노력하는 것을 말한다. 대화의 내용을 제대로 이해하려면 질문도 하고 피드백도 하며 대화를 주고받을 필요가 있는 것이다. 이렇게 대화의 적극적인 협력자가 되어 상대방과의

대화에 능동적으로 참여하는 경청을 적극적 경청이라고 말한다.

<표 16> 적극적 경청의 과정

1단계	주의 기울이기
	경험 인정하기
2단계	반복 /바꾸어 말하기
	명료화하기

적극적 경청의 과정은 다음과 같다.

1단계는 주의 기울이며 상대의 경험 인정하기로 이 단계는 경청의 가장 기본적인 태도를 말하는 것으로 최대한 상대방에게 주의를 기울이고 상대방이 방해받지 않고 촉진적인 분위기에서 말을 할 수 있도록 하는 단계이다. 경청하는 사람은 최대한 상대방에게 집중하여 듣는다. 상대방에게 집중한다는 것은 나의 감정, 판단, 욕구를 모두 꺼버린다는 것을 의미한다. 나를 접고 온전히 상대방이 말하는 내내 편안한 가운데 이야기할 수 있도록 그 내용과 태도와 마음의 울림에 집중하면서 듣는 것이다. 경청의 최종적인 목적은 상대방으로 하여금 ‘내가 존귀한 존재구나’라고 느끼게 해주는 것이다. 이야기하는 상대가 최대한 자신의 이야기가 잘 전달되었다고 생각되어질 때 나의 듣기는 성공한 것이다.

▶ 주의 기울이기

- 언어적 표현과 특히 비언어적 표현의 변화에 주의를 기울인다
- 말하는 이와 시선을 맞춘다(상대의 눈을 너무 똑바로 보지 않는다)

▶ 경험인정하기

- 긍정적인 비언어적 표현을 활용한다. : 머리 끄덕이기, 미소 짓기 등
- 언어적 표현 : “아하”, “음”, “그렇군요” “기분이 좋았겠네요” 등

2단계는 상대가 말한 내용 요약하기로 1단계는 나를 비우고 상대방에게 주의를

기울이는 것이라면, 2단계에 오면 상대방의 말하고자 하는 바에 내가 적극적으로 반응을 보이며 긴밀하게 상호작용을 통하여서 상대방의 말하고자 하는 의도를 분명히 하는 과정이다. 크게 바꾸어 말하기와 명료화하기로 상대의 의도를 요약하여 선명하게 드러나도록 도와주는 것이다. 바꾸어 말하기는 상대방의 이야기를 내 말로 다시 재진술해 주는 것이고, 명료화는 상대방의 감정, 의도, 생각, 정보 등을 분명히 하기 위해서 질문을 던지는 것을 의미한다.

▶ 반복 또는 바꾸어 말하기

- 바꾸어 말하기란 상대방이 방금 이야기했다고 생각하는 것을 자신의 단어로 진술하는 것을 의미한다. 즉 청자가 화자의 말을 단순히 반복하는 것이 아니라 자신의 말로 옮겨 화자에게 피드백을 주는 것이다. 즉 화자가 이해와 존중감을 느끼도록 청자가 요약하여 말을 해주는 것이다. 이것은 깊이 있게 듣기를 위해 반드시 필요하다. 때로는 상대방의 말을 앵무새처럼 반복해서 확인시켜주는 것도 필요하다.

<실례>

철수: 야, 너 나랑 같이 밥 먹는 것 싫으니?

영기: 넌 내가 너와 같이 밥 먹는 것을 싫어한다고 생각했구나?

(바꾸어 말하기)

철수: 그래, 밥 먹을 때 항상 너는 없더라

영기: 밥 먹을 때 내가 없어서 내가 피한다고 생각했구나.

너 많이 속상했구나.(공감)

사실은 나 계속 시험 준비로 도서관에 있어서 너랑 식사를 할 수가 없었어.

철수: 그래, 나는 그것도 모르고.

▶ 명료화하기

- 청자가 적극적인 경청을 하기 위해 사용하는 또 하나의 방법이 명료화이다. 명료화하기는 화자의 대화 내용을 분명히 하고 화자가 표현한 바를 정확히 지각하였는

지 확인하는 대화 기술이다. 명료화는 더욱 선명한 윤곽을 잡을 때까지 질문을 방식을 취하게 되는데, 바꾸어 말하기와 동시에 이루어지기도 한다. 그 예는 다음과 같다.

<실례 2>

신영: 아이를 가져야 할지 말아야 할지 모르겠어. 영수씨도 별 말이 없고, 나는 지금 하고 있는 일이 너무 좋은데..., 자극도 되고 도전의식도 주고 월급도 많으니까. 하지만 아이를 낳아서 전업주부가 되고 싶은 마음이 간절할 때도 있어.

영숙: 너는 네 일을 무척 좋아하지만 가끔은 임마가 되고 싶은 욕구도 강하게 느낀다는 거지?

신영: (고개를 끄덕인다)

<실례 3>

부인: “어보, 가을이 되니까 마음이 스산하고 쓸쓸해요. 나이 드는 것은 슬픈 일 이죠. 삭신도 여기저기 쭈셔요. 사는 것이 재미가 없네요.”

남편: ① “오늘 무슨 일이 있었어요?”

부인: ② “아니 그냥요 ~”

남편: ③ “가을이 되니까 마음도 쓸쓸하고 몸도 아파서 당신이 서글픈 감정이 드는 모양이군요.” (감정을 공감, 명료화)

부인: ④ “글쎄요. 요즘 통 재미가 없네요.”

남편: ⑤ “음~ 쓸쓸한 마음을 떨쳐 버리고 어디 재미있게 사는 길이 없는가 궁금하다 이 말이구려?” (욕구확인해주기, 명료화하기)

부인: ⑥ “네 맞아요. 어보, 우리가 크게 돈들이지 않더라도 가끔씩 즐겁게 지낼 방법이 없을까요?”

남편: ⑦ “글세, 어디 한번 생각해 봅시다.”

위의 예에서 청자인 남편은 화자인 부인의 말을 정확히 이해하기 위해 적극적으로 질문을 하며 명료화하기를 한다. 남편은 ①처럼 우선 부인이 “가을이 되니까 마음이 스산하고 쓸쓸해요. 나이 드는 것은 슬픈 일 이죠. 삭신도 여기저기 쭈셔요. 사는 것이 재미가 없네요”라고 말하는 의도가 불분명해서 정확한 의미를 말할 것을 질문하

고 있다. ③에서 남편은 부인의 감정을 공감하고 그 공감에 대한 의미를 제차 확인하고 있다. 또 ⑤에서 또다시 남편은 “음~ 쓸쓸한 마음을 떨쳐 버리고 어디 재미있게 사는 길이 없는가 궁금하다 이 말이구려?”라고 부인이 한 말의 의미를 확인하면서 욕구를 명료화 하고 있다.

<실례 4>

은진: 수요일을 생각하니 가슴이 떨려.

민호: 무슨 말이지? 가슴이 떨린다니, 걱정이 된다는 뜻이니? 아니면 기다려진다는 뜻이니?

<정청실습>

<실습 2-2>

말하기

“내 생애에 있어서 최고의 순간은 어떤 때였는가?” 말하기 모델에 따라서 내가 경험했던 상황들을 이야기해봅시다.

상황 / 사건	
감정	
사고	
소망 / 욕구	
피드백 / 의지	

듣기(꺼어들지 않고 듣기)

듣고 상대방에게 내 느낌을 이야기해주기.

(이때 상대방에 대한 판단이나 평가를 하지 않고, 오직 상대방의 장점 또는 새로운 발견, 상대방의 감정 욕구들을 이야기한다)

<실습 2-3>

“지난 한 주 동안 가장 기억 남는 일은 무엇입니까?”

말하기

말하기 모델에 따라 성실하게 말한다.

듣기 (요약하기 연습)

상대의 이야기를 모두 듣고 그 사람의 말한 내용을 요약해서 확인을 받아봅시다.
예를 들면..

“당신이 말한 것은 ...것이지요?”

“집사님이 말씀하신 것은 ...을 통하여 ...을 느꼈고, ...그래서 ...하기를 원하신다는
것이지요?”

<실습 2-4>

“지금까지 당신의 인생에서 가장 아쉬웠던 순간들은 무엇이며 왜 그런 생각을
하게 되었는지 말씀해주시겠습니까?”

말하기

말하기 모델에 따라 성실하게 말한다.

듣기 (질문하기)

상대의 이야기를 모두 듣고 말하기 모델의 구성을 생각하면서 빠진 부분을 질문
하든지, 또한 상대로 하여금 더 깊은 내용을 말하게 하기 위해 열린 질문을 한다.

토의 및 평가: 적극적 경청에 대하여 짝을 이루어 피드백을 나누어 보자.

제 4 절 결과 분석 및 개선을 위한 대안 제시

1. 연구대상

본 연구는 교회학교 교사들을 대상으로 코칭훈련을 실시하고 2014년 12월 1일부터
29일까지 100명을 설문지를 활용하여 조사를 실시한 결과에 대한 분석이다.

2. 분석 방법

본 연구 수행을 위한 분석 방법으로 ‘코칭 프로그램’, ‘자기효능감’, ‘직무만족’, ‘조직몰입’이라는 네 가지 방향¹²⁶⁾으로 초점을 맞추었다. 첫째, 조사대상의 ‘인구 통계학적 특성’을 살펴보고 ‘코칭 프로그램’이 다른 척도에 미치는 ‘직접적인 효과’와 ‘매개효과’를 찾아보겠다. 둘째, 측정도구의 타당성과 신뢰성을 확인하기 위해 각각의 ‘요인분석’ 및 ‘신뢰성’을 검증하겠다. 넷째, 변수간의 상관분석과 경로분석을 통해 ‘가설검증’과 ‘매개효과 검증’을 하겠다. 이를 위해 다음과 같이 통계처리 과정을 거쳤다.

첫째, 조사대상자의 일반적 특성을 알아보기 위해 빈도분석(Frequency Analysis)을 실시하였다.

둘째, 코칭 프로그램, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 척도에 대한 문항들의 타당도 검증을 위해 탐색적 요인분석(Exploratory Factor Analysis)을 실시하였으며, 신뢰성 검증은 크롬바흐 알파 분석¹²⁷⁾을 실시하였다.

셋째, 코칭 프로그램, 자기효능감, 직무만족, 조직몰입 척도에 대해 상관관계를 알아보기 위해 피어슨의 상관분석을 실시하였다.

126) 역자주-분석 방법을 네 가지 방향으로 정한 이유는 코칭 전문 기관에서는 ‘코칭 프로그램’을 통해 얻을 수 있는 효과 면에 대해서 ‘자기효능감’, ‘직무만족’, ‘조직몰입’, ‘조직시민행동’, ‘조직유효성’ 등을 보는데 앞의 순서 네 가지는 통상적으로 할 수 있는 결과 분석으로 확연히 들어난 결과를 반영하고 있다. *이론적 정의: ‘코칭 프로그램’이란? 본 연구에 사용된 코칭 훈련 프로그램을 가리키는 것으로, 코칭은 구성원들에게 긍정적인 영향력을 미치는 양방향의 커뮤니케이션으로서 지속적인 향상과 역량개발, 문제해결 등을 추구하는 프로세스이다(S. J. Stowell, E. Chieyoung & M. Stacevich, 윈윈파트너십, 최치영 역. 파주: 북21, 2004). /‘자기효능감’이란? 코칭을 통해 얻는 자기효과의 만족감을 말하는 것으로, 주어진 업무를 성취하기 위해 필요한 행동을 조직하고 수행하는 자신의 능력에 대한 개인 자신의 판단이다(A. Bandura, Self-efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman. 1997). /‘직무만족’이란 코칭 훈련을 통해 얻을 수 있는 자기 현장에서의 직무 만족을 말하는 때, 개인이 자신의 직무에 대해서 느끼는 호의적인 태도를 말한다(A. H. Brayfield & F. H. Rothe, An index of job satisfaction. Journal of Applied Psychology, 35(5), 307-311.). /‘조직몰입’이란? 코칭 훈련을 통해 얻을 수 있는 소속된 현장 조직에서의 조직이나 직무 집중도를 말하는 것으로, 정서적 반응에 대한 조직 구성원의 반응, 조직에 대한 충성심, 애착심 및 동일시의 같은 반응, 자기가 속한 조직에 대한 일체감, 몰두하는 정도(Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.)를 의미한다.

127) ‘크롬바흐 알파’(Cronbach’s α)란 신뢰도를 분석할 때 사용하는 것으로 문항간 내적일치도를 보는 것이다. 기본 가정은 문항간 동형문항(분산이 비슷)이어야하며 상관계수가 비슷한 문항끼리 묶어서 신뢰도 분석을 한다. 알파값이 0.6이상 정도면 문항간 내적 일치도가 있다고 판단한다.

넷째, 변수간의 인과관계를 알아보기 위하여 AMOS 18.0 프로그램¹²⁸⁾으로 경로 분석을 통해 영향관계를 분석하였다.

다섯째, 자기효능감과 직무만족의 매개효과를 검증하기 위해 sobel test를¹²⁹⁾ 사용하여 매개효과 검증을 실시하였다.

3. 연구결과

가. 조사대상의 인구통계적 특성

인구표본 대상자들의 인구사회통계학적 특성 중에서는 남자가 39명(40.2퍼센트), 여자가 58명(59.8퍼센트)로 남자 교사보다 여자 교사의 비중이 조금 더 많았고, 연령으로는 40대 32명(33.0퍼센트), 20대 30명(30.9퍼센트), 30대 18명(18.6퍼센트), 50대 16명(16.5퍼센트), 60대 이상 1명(1.0퍼센트)의 순으로 나타났다. 학력으로는 대졸이 45명(46.4퍼센트), 석사 18명(18.6퍼센트), 고졸 16명(16.5퍼센트), 전문대졸 13명(13.4퍼센트), 박사 5명(5.2퍼센트)의 순으로 나타났다.

직무경력에 대해서는 1년-5년이 39명(40.2퍼센트)으로 가장 많이 나타났으며, 6년-10년 24명(24.7퍼센트), 11년-15년 13명(13.4퍼센트), 16년-20년과 21년-25년, 26년-30년 이상이 각각 7명(7.2퍼센트)로 나타났으며, 근무기간으로는 1년-5년이 63명(64.9퍼센트), 6년-10년 21명(21.6퍼센트), 11년-15년 6명(6.2퍼센트), 16년-20년 3명(3.1퍼센트), 21년-25년과 26년-30년 이상이 각각 2명(2.1퍼센트)으로 나타났다. <표 17>은 응답자들의 인구통계학적 특성을 표로 정리한 것이다.

나. 측정도구의 타당성 및 신뢰성

본 연구의 요인 간에는 판별타당성이 있는 것으로 해석 되었다.

타당성이란 측정하고자 하는 개념을 정확하게 측정하였는가를 의미하는 것으로 일반적으로 내용타당성과 개념타당성으로 구분된다. 내용타당성은 측정도구를 구성하고 있는 항목들이 측정하고자 하는 개념을 대표하고 있는 정도를 의미한다. 즉, 내용

128) 고급 통계 프로그램으로 구조모형분석, 확인적 요인분석으로 측정문항의 타당성 향상과 요인들 간의 인과관계를 전체적으로 파악하는 통계 프로그램을 말한다.

129) Sobel test는 종속변인과 독립변인 사이의 매개변인의 영향력을 간단명료하게 검증할 수 있는 방법으로 검증 변인이 많지 않은 경우에 사용되는 통계 프로그램이다.

타당성은 해당 개념을 측정할 수 있는 모든 항목 중에서 가장 대표성 있는 항목들이 측정도구로써 선정되는 것을 의미한다. 본 연구에서는 관련된 선행연구에서 사용된 설문분항들이 선정되었기 때문에 내용타당성은 충분한 것으로 판단할 수 있다.¹³⁰⁾

<표 17> 응답자들의 인구통계학적 특성

항목		빈도 (명)	퍼센트 (퍼센트)	항목	빈도 (명)	백분율 (퍼센트)	
성별	남성	39	40.2	직무 경력	1년-5년	39	40.2
	여성	58	59.8		6년-10년	24	24.7
연령	20대	30	30.9		11년-15년	13	13.4
	30대	18	18.6		16년-20년	7	7.2
	40대	32	33.0		21년-25년	7	7.2
	50대	16	16.5		26년-30년	7	7.2
	60대 이상	1	1.0		근부 기간	1년-5년	63
학력	고졸	16	16.5	6년-10년		21	21.6
	전문대졸	13	13.4	11년-15년		6	6.2
	대졸	45	46.4	16년-20년		3	3.1
	석사	18	18.6	21년-25년		2	2.1
	박사	5	5.2	26년-30년		2	2.1

본 연구에서의 개념타당성 검증은 위하여 요인분석을 실시하였다. 요인분석이란 서로 동일한 개념을 측정한 항목들이 동일한 요인으로 묶여지는지를 평가하는 방법이다. 하나의 요인으로 묶여진 항목들은 동일한 개념을 측정하는 것으로 간주할 수 있다. 즉 요인들 간에 상호 독립적이라는 것은 서로 상관관계가 없는 것으로 각 요인들은 서로 상이한 개념이다. 따라서 같은 요인 내의 항목들은 집중타당성을 유지하고 있으므로 요인 간에는 판별타당성이 있는 것으로 해석할 수 있다.

또한 신뢰성이란 동일한 개념에 대하여 측정을 반복하였을 때 나타나는 측정값들의 분산을 말한다. 이는 동일한 개념을 반복해서 측정할 때 동일한 측정값이 얻어지는 정도를 의미한다. 신뢰성의 평가방법에는 재측정 신뢰성, 분항분석, 평가자간 신

130) 김범중, 연구조사방법 에센스 (대전: 대경, 2005), 112.

뢰성, 알파계수, 반분신뢰성 등의 다양한 방법들이 있다.

본 연구에서는 측정도구의 신뢰성 평가를 위해 크론바흐 알파계수(Cronbach alpha coefficient)를 산출하고 이를 평가하였다. Cronbach alpha 계수란 하나의 개념에 대하여 여러 항목으로 구성된 척도를 이용할 경우에 사용하는 방법이다. 즉, 동일한 개념을 측정한 항목들의 내적 일관성을 평가해서 일관된 측정값의 분산이 나타나는지를 판단한다.

다. 요인분석 및 신뢰성 검증

본 연구는 요인분석 및 신뢰성 검증을 통해 신뢰성과 타당성을 확보 하였다. 요인분석¹³¹⁾은 각 구성개념별로 주성분 분석을 실시하였으며, 요인회전은 베리맥스(varimax) 회전법¹³²⁾을 활용하였다. 또한 요인추출의 판단기준은 회전된 요인이나 단일요인에 대한 고유값이 1.0 이상으로 나타나는지를 평가하였다. 그리고 본 연구에서 요인분석은 다음과 같은 기준으로 변수를 정제하여 신뢰성과 타당성을 확보하려고 하였다.

첫째, 본 연구는 요인분석 결과 요인적재값이 0.5 이하인 문항들을 타당성이 부족한 항목으로 판단하고 이를 제거한다.

둘째, 0.5 이상의 요인적재값이 둘 이상의 요인에 적재된 경우 개념적으로 불투명하고 판별타당성을 저해하는 항목으로 판단하여 이러한 항목들은 제거한다.

셋째, 각 요인의 신뢰성을 판단하기 위해 Cronbach alpha 계수는 0.6 이상을 기준으로 한다.

넷째, 적재된 요인의 항목들이 이론적으로 정당성을 확보할 수 있는지를 검토하여 이론적으로 정당성이 결여되고 적합하지 않은 항목들은 제거시킨다. 본 연구에서는 이 기준을 적용하여 측정항목을 정제하고 개념타당성을 확보하였다. 요인분석 결과 추출된 요인과 측정항목을 추후 가설검증을 위한 변수로 활용하였다.

131) 요인분석이란 서로 어떻게 연결되어 있는지 여러 개의 변수들 간의 상관관계를 확인하고 공통성향의 변수들을 추출, 적은 수의 구조로 축약 또는 요약하기 위해 사용되는 통계기법.

132) 베리맥스 회전법이란 다중공선상의 문제점을 줄이기 위한 것으로 직각회전의 요인 집수를 통해 이루어지는 회귀분석을 말한다.

라. 코칭 프로그램의 요인분석 및 신뢰성 검증

코칭 프로그램 속성 항목의 개념타당성과 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다. 본 연구의 외생변수인 코칭 프로그램에 대하여 신뢰성 분석과 요인분석 한 결과는 아래 <표 18>과 같이 나타났다.

<표 18> 코칭 프로그램 항목 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	측정항목		요인 적재값	공통성	고유 값	알파 계수
FAC. 1 코칭 프로그램	코칭01	해당 코칭 프로그램은 업무환경의 상황을 적절히 파악하고 대응방안을 수립할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	.919	.844	9.149	.987
	코칭02	해당 코칭 프로그램은 조직구성원과 원활한 의사소통을 통하여 조직목표를 달성할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	.953	.909		
	코칭03	해당 코칭 프로그램은 조직의 의견 불일치를 신속하고 효과적으로 해결하는 방법에 많은 도움이 되었다.	.946	.895		
	코칭04	해당 코칭 프로그램은 자신의 내면 감정을 객관적으로 인식하고 적절하게 조절하는 방법에 많은 도움이 되었다.	.951	.904		
	코칭05	해당 코칭 프로그램은 과도한 업무량 및 중압감을 이겨내며, 자기감정을 조절하는 방법에 많은 도움이 되었다.	.956	.913		
	코칭06	해당 코칭 프로그램은 업무의 심리적 압박에 흔들리지 않고, 일관된 태도를 견지하는 방법에 많은 도움이 되었다.	.963	.928		
	코칭07	해당 코칭 프로그램은 자신의 감정과 생각을 솔직하고 자연스럽게 표현하는 방법에 많은 도움이 되었다.	.957	.916		
	코칭08	해당 코칭 프로그램은 다른 사람에 의존하지 않고 스스로 판단하고 결정하는 방법에 많은 도움이 되었다.	.974	.949		
	코칭09	해당 코칭 프로그램은 현실 상황의 내용을 객관적으로 인식하고 올바르게 파악할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	.971	.943		
	코칭10	해당 코칭 프로그램은 일반적인 규칙이나 결론을 도출하여 업무에 적용할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	.973	.947		
KMO = .955 Approximated- $\chi^2=1906.727$ df=45, p=.000 누적분산설명력 = 91.489퍼센트			요인추출방법: 주성분 분석 회전방법: 베리맥스			

고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 1개의 단일요인으로 구분되었으며, 요인명은 선행연구와 같이 ‘코칭 프로그램’으로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 .955이며, 요인분석을 위한 측정항목간의 상관행렬에 대한 단위행렬여부를 검증하는 Bartlett의 구형성 검정 결과 $\text{Approximated-}\chi^2=1906.727$ 로 $df=45$, 유의수준 $\alpha<.05$ 에서 $p=0.000$ 으로 나타났으며, 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하는데 적합하였다. 그리고 총 분산 설명력은 91.489퍼센트로 나타나 코칭 프로그램은 1개의 하위요인으로 잘 설명되는 것으로 판단되었다.

각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값도 모든 항목에서 .5이상으로 나타났다. 따라서 본 연구에서는 요인분석 결과로 코칭 프로그램 항목에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분하여 이를 토대로 코칭 프로그램 속성 항목의 개념타당성이 확보되었다. 그리고 신뢰도 분석 결과 ‘코칭 프로그램’ 항목의 Cronbach α 0.987로 기준치인 0.6보다 높게 나타나서 내적일관성이 있는 것으로 평가하여 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

마. 자기효능감의 요인분석 및 신뢰성 검증

자기효능감 측정항목의 개념타당성과 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

본 연구 변수 중 하나인 자기효능감에 대하여 신뢰성 분석 및 요인분석을 실시한 결과 요인적재치가 0.5 이하이거나 개념적으로 서로 관련성이 없는 요인에 중복적으로 적재되는 항목은 없는 것으로 나타났으며, 모든 항목을 투입하여 요인분석을 실시했다. 이러한 요인분석 결과는 <표 19>와 같이 나타났다. 고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 1개의 단일요인으로 구분되었으며, 요인명은 선행연구와 같이 ‘자기효능감’로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 .714로 요인분석을 위한 측정항목간의 상관행렬에 대한 단위행렬여부를 검증하는 Bartlett의 구형성 검정을 한 결과 $\text{Approximated-}\chi^2=345.374$ 로 $df=15$, 유의수준 $\alpha<.05$ 에서 $p=.000$ 으로 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합하였다. 그리고 총분산 설명력은 56.682퍼센트로 나타나 자기효능감은 1가지 하위요인으로 잘 설명되는 것으로 판단되었다.

각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.5이상으로 나타났다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과로 자기효능감에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성

이 충분하였으며, 이를 토대로 자기효능감 측정항목의 개념타당성이 확보되었다.

그리고 신뢰도 분석 결과 자기효능감 항목의 Cronbach α .834로 기준치인 0.6보다 높아서 내적일관성이 있는 것으로 평가되어서 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

바. 직무만족의 요인분석 및 신뢰성 검증

측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합하였고 신뢰성이 확보되었다. 본 연구 변수 중 하나인 직무만족에 대하여 신뢰성 분석 및 요인분석을 실시한 결과 요인적재치가 0.5 이하로 나타난 '직무만족2' 항목을 제거 후 모든 항목을 투입하여 요인분석을 실시했다. 이러한 요인분석 결과는 <표 20>과 같이 나타났다.

<표 19> 자기효능감 항목 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	측정항목		요인적재값	공통성	고유값	알파계수
FAC. 1 자기 효능감	자기효능감1	나는 지금 내 업무를 하는데 충분한 능력을 갖추고 있다고 생각한다.	.672	.452	3.401	.834
	자기효능감2	나는 지금 내 업무를 수행하는데 필요한 모든 기술적인 지식과 실무경험을 가지고 있다.	.730	.533		
	자기효능감3	나는 부서 내에서 내 업무를 처리하는데 전혀 어려움이 없다.	.767	.588		
	자기효능감4	나는 내 동료들 보다 뛰어나거나 동등한 능력과 기술을 가지고 있다고 생각한다.	.835	.697		
	자기효능감5	나는 나의 업무가 내 능력 범위 내에 있다.	.801	.642		
	자기효능감6	나는 전문적으로 볼 때 지금의 업무에 대한 기대치보다 더 많은 것을 해낼 수 있다.	.700	.490		
KMO = .714 Approximated $\chi^2=345.374$ df=15, p=.000 누적분산설명력 = 56.682퍼센트			요인추출방법: 주성분 분석 회전방법: 베리맥스			

고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 1개의 단일요인으로 구분되었으며, 요인명은 선행연구와 같이 '직무만족'으로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 .803으로 요인분석을 위한 측정항목간의 상관행렬에 대한 단위행렬여부를 검증하는

Bartlett의 구형성 검정을 한 결과 Approximated- $\chi^2=285.465$ 로 $df=21$, 유의수준 $\alpha<.05$ 에서 $p=.000$ 으로 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합하였다. 그리고 총분산 설명력은 52.389퍼센트로 나타나 직무만족은 1가지 하위요인으로 잘 설명되는 것으로 판단되었다.

각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.5이상으로 나타났다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과로 직무만족에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분하였으며, 이를 토대로 직무만족 측정항목의 개념타당성이 확보되었다.

그리고 신뢰도 분석 결과 직무만족 항목의 Cronbach α .843으로 기준치인 0.6보다 높아서 내적일관성이 있는 것으로 평가되어서 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

<표 20> 직무만족 항목 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	측정항목		요인적재값	공통성	고유값	알파계수
FAC. 1 직무만족	직무만족1	나는 직무에 자부심이 많다.	.682	.466	3.667	.843
	직무만족3	나는 직무의 다양성이 충분한다.	.692	.479		
	직무만족4	나는 새로운 지식과 기술 습득 요구를 좋아한다.	.660	.435		
	직무만족5	나는 업무상의 자율성을 보장받고 있다.	.783	.613		
	직무만족6	나는 직무가 항상 긍정적인 도전감을 심어주고 있다.	.891	.795		
	직무만족7	나는 업무량이 적당하다.	.572	.327		
	직무만족8	나는 업무기회에 만족한다.	.743	.552		
KMO = .803 Approximated- $\chi^2=285.465$, $df=21$, $p=.000$ 누적분산설명력 = 52.389퍼센트			요인추출방법: 주성분 분석 회전방법: 베리맥스			

사. 조직몰입의 요인분석 및 신뢰성 검증

조직몰입 측정항목의 개념타당성과 신뢰성이 확보되었다. 본 연구 변수 중 하나인 조직몰입에 대하여 신뢰성 분석 및 요인분석을 실시한 결과 요인적재치가 0.5 이하로 나타난 ‘조직몰입1’, ‘조직몰입2’, ‘조직몰입3’ 항목을 제거 후 모든 항목을 투입하여 요인분석을 실시했다. 이러한 요인분석 결과는 <표 21>과 같이 나타났다.

<표 21> 조직몰입 항목 요인분석 및 신뢰도 분석

요인명	측정항목		요인 적재값	공통성	고유 값	알파 계수			
FAC. 1 조직몰입	조직몰입4	나의 관심사의 대부분이 내 직무로부터 생겨난다.	.556	.309	10.86 2	.965			
	조직몰입5	나와 나의 직무는 따로 떼어놓고 생각할 수 없을 정도로 서로 밀접히 연관되어 있다.	.609	.371					
	조직몰입6	내가 개인적으로 추구하는 목표의 대부분은 직무 지향적이다.	.681	.464					
	조직몰입7	나는 현재의 직무가 나의 존재에 가장 중요한 것이라 생각한다.	.696	.485					
	조직몰입8	나는 내 시간의 대부분을 현재의 직무에 몰두하고 있다.	.750	.562					
	조직몰입9	친구들에게 우리 직장이 일해 볼 가치가 있는 훌륭한 직장이라고 말한다.	.815	.665					
	조직몰입10	우리 직장에서 일하기 위해 어떤 종류의 업무가 맡겨져도 대부분 받아들일 것이다.	.813	.660					
	조직몰입11	나의 가치관과 우리 직장의 가치관은 서로 비슷하다.	.910	.827					
	조직몰입12	우리 직장의 구성원인 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 말한다.	.922	.851					
	조직몰입13	우리 직장은 내가 최선을 다해 일을 할 수 있도록 격려해준다.	.910	.829					
	조직몰입14	입사를 고려했던 많은 직장 중에서 우리 직장을 선택한 것이 기쁘다.	.925	.856					
	조직몰입15	나에게는 우리 직장이 다른 모든 직장 중에서 일하기에 가장 좋은 곳이다.	.885	.784					
	조직몰입16	나는 현재의 직업을 너무 좋아해서 결코 이 직업을 포기하지 않을 것이다.	.934	.873					
	조직몰입17	나는 현 직업으로 내 자신의 경력을 계속해서 쌓아갈 것이다.	.904	.817					
	조직몰입18	나는 일을 하지 않아도 살만큼 충분한 돈이 있더라도 현 직업에서 계속 일할 것이다.	.886	.785					
	조직몰입19	나의 직업은 누구나 일생의 직업으로 택하기에 이상적인 직업이다.	.851	.724					
	KMO = .943 Approximated- $\chi^2=1921.597$, $df=120$, $p=.000$ 누적분산설명력 = 67.886퍼센트			요인추출방법: 주성분 분석 회전방법: 베리맥스					

고유값 1.0 이상으로 추출된 요인은 총 1개의 단일요인으로 구분되었으며, 요인명은 선행연구와 같이 '조직몰입'으로 명명하였다. 표본 적합도를 판단하는 KMO는 .943으로 요인분석을 위한 측정항목간의 상관행렬에 대한 단위행렬여부를 검증하는 Bartlett의 구형성 검정을 한 결과 Approximated- $\chi^2=1921.597$ 로 $df=120$, 유의수준 $\alpha < .05$ 에서 $p=.000$ 으로 수집된 데이터와 측정항목은 요인분석을 수행하기에 적합하였다. 그리고 총분산 설명력은 67.886퍼센트로 나타나 조직몰입은 1가지 하위요인으로 잘 설명되는 것으로 판단되었다. 각 요인에 적재된 측정항목의 요인적재값은 모두 0.5 이상으로 나타났다. 따라서 본 연구의 요인분석 결과로 조직몰입에 대한 측정항목은 집중타당성과 판별타당성이 충분하였으며, 이를 토대로 조직몰입 측정항목의 개념타당성이 확보되었다. 그리고 신뢰도 분석 결과 조직몰입 항목의 Cronbach α .965로 기준치인 0.6보다 높아서 내적일관성이 있는 것으로 평가되어서 측정항목에 대한 신뢰성이 확보되었다.

아. 변수간의 상관분석

상관분석을 실시하여 판별타당성이 확보되었다. 본 연구에서는 측정변수들 간의 관련성을 분석하고자 변수 간 공분산 계산에 의해 폭넓게 사용되는 피어슨 상관계수를 활용하여 상관분석을 실시하여 판별타당성이 확보된 것으로 볼 수 있다.

변수들 간의 상관관계를 분석한 결과는 <표 22>와 같이 나타났다. 한편, 이러한 상관계수에서 .90 이상이면 두 변수가 거의 같은 것으로 볼 수 있고 다중공선성의 문제를 야기 시킬 수 있기 때문에 변수의 제거를 고려해야 한다. 본 연구에서 사용할 변수에 대한 상관관계행렬에서는 이와 같은 변수가 없는 것으로 나타났다. 따라서 상관계수들이 통계적으로 유의한 수준이지만 .9보다 작게 나타남으로 판별타당성이 확보된 것으로 볼 수 있다.

<표 22>의 결과에서와 같이 본 연구의 모든 구성개념 간 상관관계의 크기는 .342 - .885로 나타났다.

상관분석 결과 코칭 프로그램은 자기효능감에 대하여 상관계수(.623, $p < .05$)로 정적의 유의한 상관관계가 나타났으며, 직무만족과는 상관계수(.342, $p < .01$)로 정적의 유의한 상관관계가 나타났다. 조직몰입 역시 상관계수(.827, $p < .01$)로 코칭 프로그램과

정적의 유의한 상관관계가 나타났다. 자기효능감은 직무만족에 대해 상관계수(.739, $p<.01$)로 정적의 유의한 상관관계가 나타났으나, 조직몰입에 대해서도 상관계수(.885, $p<.01$)로 정적의 유의한 상관관계가 나타났다. 직무만족에 대한 상관분석으로는 조직몰입과 상관계수(.666, $p<.01$)로 정적의 유의한 상관관계가 나타났다.

<표 22> 변수간의 상관분석

측정 변수	코칭 프로그램	자기 효능감	직무만족	조직몰입	평균	표준 편차
코칭 프로그램	1				4.16	.688
자기효능감	.623**	1			3.65	.696
직무만족	.342**	.739**	1		3.63	.616
조직몰입	.827**	.885**	.666**	1	3.66	.887

** $p<.01$

결과적으로 변수들 간의 상관관계는 코칭 프로그램과 자기효능감의 관계를 제외한 모든 요인관계에서 정적(+)으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

자. 경로분석 모형의 검증

연구모형 적합도는 완벽한 것으로 나타났고 코칭 프로그램은 자기효능감과 직무만족, 그리고 조직몰입에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 코칭 프로그램이 자기효능감과 자기효능감을 매개한 직무만족도에 미치는 영향이 더 강한 것으로 나타났다.

본 연구의 모형을 구성하고 있는 이론변수는 4개 이고 이중 외생변수 1개, 내생변수 3개로 구성되어 있다. 외생변수는 공동체 의식, 사회참여이며, 내생변수는 노화불안, 죽음의 가치관 요인이다. 우선 주 효과 가설이 검증되었는데, AMOS 18.0을 이용하여 모형을 경로분석 하였다.

(1) 가설검증

(가) 연구모형의 분석

본 연구에 사용된 연구단위 간의 경로분석 모형 분석결과를 살펴보면, 연구모형 적합도는 포화모델로 완벽한 것으로 나타났다.

(나) 연구가설의 검증

본 연구의 가설에 관한 검증은 경로분석을 이용하여 표준화 계수값의 확인을 통해 수행된다. 또한 방향성(+, -)이 제시된 경우와 제시되지 않은 경우에 검증상의 차이가 존재한다. 연구가설에 방향성이 제시되지 않는 경우는 이론적 추론이나 광범위한 관찰에 근거하여 영향력의 방향을 명시하기 어려울 때 세워야 하는 연구가설이지만, 이론적 추론이나 광범위한 관찰에 근거하여 영향력의 방향을 ‘정(+)'의 영향’이라고 명시할 수 있는 경우에는 연구가설에 방향성에 대한 내용을 포함하고 이를 단측 검증해야 한다¹³³⁾

<표 23> 연구단위 간의 가설 검증 결과

가설	경로			표준화 계수	S.E	C.R	p	가설 결과
H1	코칭 프로그램	→	자기 효능감	.623	.037	7.813***	.000	채택
H2	코칭 프로그램	→	직무만족	.195	.031	2.273**	.023	채택
H3	자기 효능감	→	직무만족	.860	.068	10.037***	.000	채택
H4	코칭 프로그램	→	조직몰입	.480	.025	12.413***	.000	채택
H5	자기 효능감	→	조직몰입	.472	.075	8.754***	.000	채택
H6	직무만족	→	조직몰입	.154	.079	3.431***	.000	채택

*** $p < .01$, ** $p < .05$

가설 H1 ‘코칭 프로그램은 자기 효능감에 정(+)'의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’

133) 이학식·임지훈, *SPSS 20.0 매뉴얼* (서울: 집현제, 2013).

라는 가설로 경로계수가 .623(t -값=7.813, $p < .01$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 가설이 채택되었다.

가설 H2 ‘코칭 프로그램은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .195(t -값=2.273, $p < .05$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 가설이 채택되었다.

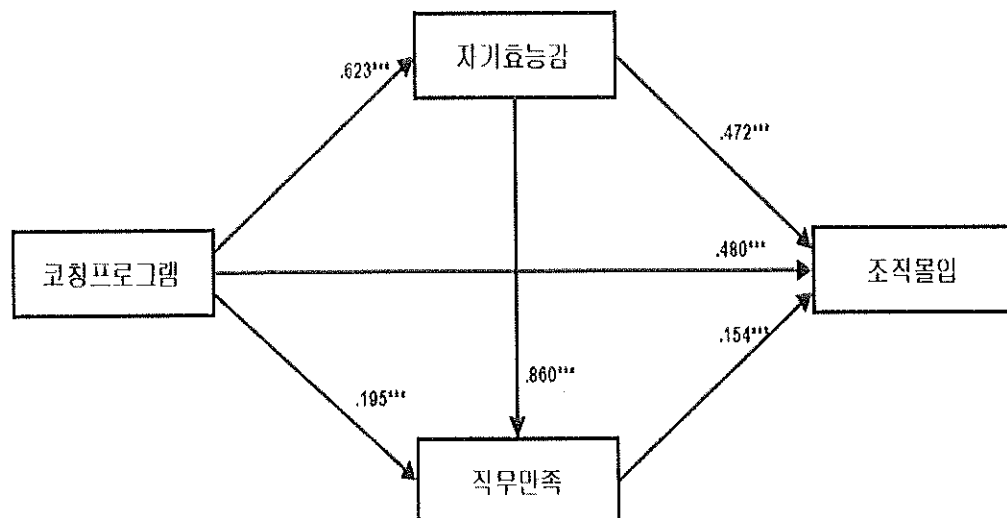
가설 H3 ‘자기 효능감은 직무만족에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .860(t -값=10.037, $p < .01$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 가설이 채택되었다.

가설 H4 ‘코칭 프로그램은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .480(t -값=12.413, $p < .05$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 가설이 채택되었다.

가설 H5 ‘자기효능감은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .472(t -값=8.754, $p < .01$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 가설이 채택되었다.

가설 H6 ‘직무만족은 조직몰입에 정(+)의 방향으로 영향을 미칠 것이다.’ 라는 가설로 경로계수가 .154(t -값=3.431, $p < .01$)로 통계적으로 유의미하게 나타나 가설이 채택되었다.

<그림 1> 연구모형 경로분석 결과



<그림 1>에서 보는 바와 같이, 교회학교 교사에게 실시한 코칭 프로그램은 자기 효능감과 직무만족, 그리고 조직몰입에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 코칭 프로그램이 자기효능감과 자기효능감을 매개한 직무만족도에 미치는 영향이 더 강한 것으로 나타났다.

(다) 매개효과에 대한 가설 검증 결과

매개효과에 대한 가설 검증 결과 유의한 것으로 나타났다

본 연구의 이론모형은 코칭 프로그램이 자기효능감과 직무만족을 통해 조직몰입에 영향을 미치리라 가정하고 있어, 추가적으로 비전만족도의 매개효과를 검증하기 위한 분석을 실시하였다. 추가적인 매개효과 분석은 Baron & Kenny(1986)가 제시한 sobel test 방법을 사용하였다. 이 방법은 독립변수의 매개변수에 대한 비표준화 계수 a, 표준오차 sa와 매개변수의 종속변수에 대한 비표준화 계수 b, 표준오차 sb 를 이용하여 매개효과의 유의성을 z값을 통해 검증하는 방법이다.

sobel test 분석 결과를 정리한 <표 24>에 따르면, 코칭 프로그램과 조직몰입의 관계에서 자기효능감의 매개효과는 유의한 것으로 나타났으며($z=5.823, p=.000$), 코칭 프로그램과 직무만족의 관계에서 자기효능감의 매개효과는 유의한 것으로 나타났나($z=6.142, p=.000$). 자기효능감과 조직몰입의 관계에서 직무만족의 매개효과는 유의한 것으로 나타났나($z=3.245, p=.000$). 코칭 프로그램과 조직몰입 관계에서 직무만족의 매개효과는 유의한 것으로 나타났나($z=1.905, p=.057$).

<표 24> 매개효과 검증(Sobel test)

변수의 영향 관계					매개효과(z값)
코칭프로그램	→	자기효능감	→	조직몰입	5.823*** (p=.000)
코칭프로그램	→	자기효능감	→	직무만족	6.142*** (p=.000)
자기효능감	→	직무만족	→	조직몰입	3.245*** (p=.001)
코칭프로그램	→	직무만족	→	조직몰입	1.905** (p=.057)

*** p<.01, ** p<.05

2. 중·고등부 부서의 변화

앞서 (연구모형 경로분석 결과에서 보는 바와 같이 교회학교 교사에게 실시한 코칭 프로그램은 자기효능감과 직무만족, 그리고 조직몰입에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 코칭 프로그램이 자기효능감과 자기효능감을 매개한 직무만족도에 미치는 영향이 더 강한 것으로 나타났다. 목회 현장에서 크고 작은 영향이 있었다. 본 연구자가 2009년부터 2012년까지 섬기면서 변화된 모습들을 목회적 관점에서 다음과 같이 살펴볼 수 있다.

첫째, 교사들의 변화가 있었다. 개별적이긴 하지만 사납던 분들이 한결 부드럽고 순종적인 모습으로 변한 것을 느낄 수 있었다. 조금 더 적극적이고 생동감 있게 바뀌었다. 교사 상호간에 신뢰가 높아져 서로를 존중했다. 학생들을 대하는 태도가 사뭇 신실한 목자의 모습으로 바뀌었다. 교사와 학생사이에 좋은 인품에서 나오는 리더십이 일어나는 것을 눈여겨 볼 수 있었다. 반을 잘 관리하고 마음을 담아서 결석자들을 챙기는 모습들을 볼 수 있었다. 부서 행사에 적극적으로 참여하였다. 메달 추천 도서에 열의를 가지고 동참함으로 교사교육의 중요성과 부족한 교육시간을 할애하기 시작했다. 개인 영성과 경건생활에 시간을 드리는 것을 볼 수 있었다. 전체적인 교사 모임 분위기가 바뀌었다. 결석과 지각율이 현저하게 적어졌다. 교사 수가 늘고 안정이 되었다. 구체적으로 교사의 평균 연령대 및 경력을 살펴보도록 하겠다.

중·고등부에서 봉사하는 교사의 수는 2009년 17명, 2010년 18명, 2011년 22명, 2012년 22명, 여기서 매년 동·하계 수련회 때 집중 교육을 받고 함께 동참하는 보조 교사인 3~6명의 교사를 포함하면 정확히 한해 약 20명~30여명의 교사가 학생 부서를 섬기고 있다고 할 수 있겠다. <표 25>는 2009~2012년 연령별 중·고등부 교사 분포도를 표로 나타내고 있다.

<표 25>에서 보는 바와 같이, 2009년 중·고등부를 섬겼던 교사의 연령별 분포를 보면 20명의 교사 중 20대와 50대가 각각 7명, 30대는 2명, 40대는 4명으로 연령별 구성비의 평균은 5.00명이었다. 2010년도에는 평균 연령 비율이 5.25명, 2011년 6.25명을 이루고 있다. 2012년도에는 20대와 40대가 각각 9명, 10명, 30대와 50대가 각각 4명, 5명으로 2009년도에 20대와 50대가 7명으로 수적으로 가장 많았다면 2012년도에 와서는 20대와 40대가 높은 분포를 보였는데, 50대 수는 줄고 반면에 40대 교사의 수가

상승하였다. 전체적으로 2012년 교사집단의 연령별 분포는 2009년에 비해 8명이 증가했음을 확인할 수 있다. 전체적으로 매년 교사의 수가 증감하고 젊어지고 안정되어 갔다.

<표 25> 2009-2012년 연령별 중·고등부 교사 분포도

연령 연도	20대	30대	40대	50대	평균	합계
2009	7	2	4	7	5.00	20
2010	8	2	4	7	5.25	21
2011	7	3	11	4	6.25	25
2012	9	4	10	5	7.00	28
	7.75	2.75	7.25	5.75	5.88	23.50

<표 26> 2009-2012년 중·고등부 평균 출석 사항

월 년	1월	2월	3월	4월	5월	6월	7월	8월	9월	10월	11월	12월	평균
2009	77.50	77.75	86.00	79.25	75.80	73.75	72.50	71.20	78.50	78.00	76.20	78.75	77.10
2010	81.00	87.75	85.00	82.75	77.40	73.00	73.25	72.80	81.25	81.00	78.00	80.50	79.47
2011	78.20	83.50	90.25	89.25	87.80	74.50	75.80	78.25	80.25	80.00	75.00	83.75	81.38
2012	78.00	83.50	90.25	88.80	88.00	77.00	75.40	78.75	80.40	81.75	78.25	85.50	82.02
평균	78.67	83.13	87.88	85.01	82.25	74.56	74.24	75.25	80.10	80.19	76.86	82.13	80.02
제적			2009년 125명		2010년 139명		2011년 132명		2012년 123명				
증감			2009년 명		2010년 00.37명		2011년 01.91명		2012년 00.64명				

둘째, 학생들의 변화도 있었다. 교사의 변화가 학생들에게 까지 미쳤다. 반의 모습이 생동감 있게 바뀌었다. 학생들과 교사의 관계가 더 돈독해 졌다. 주일 아침 일찍 QT 모임이 생겼다. 진도율이 높아졌다. 부서활동에 더 적극적으로 참여했다. 교회의 행사에 솔선하여 봉하게 되었다. 수련회 때 마다 폭발적인 성령의 임재를 경험하게 되었다. 학생들의 출석률이 높아지고 안정되었다.

2009년부터 2012년까지의 전체 출석 사항을 통해서 중·고등부의 평균 출석 사항을 살펴보도록 하겠다.

<표 26>에서 보는 바와 같이, 2009년 학생 평균 출석률은 77.10명 이었고, 2010년에는 79.47명, 2011년에는 81.38명, 2012년에는 82.02명으로 2010년에는 00.37명이, 2011년에는 01.91명이, 2012년에는 00.64명이 증감하여 학생부서가 매년 안정되게 증감하고 있음을 알 수 있다.

이상과 같이 전체적으로 볼 때 교회학교 교사를 위한 코칭교육이 측정결과에서도 유의미하게 나타난 것처럼 교회학교 교사와 목회직 현장에도 상승작용을 한 것으로 확인된다.

3. 개선점

지금까지의 연구 결과를 종합해보면, 교회학교 교사에게 실시한 코칭 프로그램은 자기효능감과 직무만족, 그리고 조직몰입에 모두 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 특히 코칭 프로그램이 자기효능감과 자기효능감을 매개한 직무만족도에 미치는 영향이 더 강한 것으로 나타났다. 이와 같은 결과를 토대로 몇 가지 개선해야 할 점도 확인 할 수 있었다.

첫째, 좀 더 깊이 있는 연구를 위해서 훈련 전 집단과 훈련 후 집단의 비교분석이 없었던 점은 아쉬움으로 남는다.

둘째, 직무만족과 조직몰입에 있어서는 교회집단 조직의 한계를 넘어 직업 현장까지 복수 선택을 통해 만족도를 조사한 점은 고무적이라 할 수 있겠다. 그러나 교회학교와 현장이라는 구분적 모호함이 없었던 점은 분명히 개선해야 할 점이다.

셋째, 측정방법과 설문지 내용에 있어서는 기독교적 조사모델이 국내는 거의 찾아볼 수 없는 현실이었다. 이를 극복하기 위해서 비교적 활발한 활동을 하고 있는 학회지들의 연구 측정도구¹³⁴⁾와 전문분석기관¹³⁵⁾의 도움을 얻었다. 앞으로 교회에서도

134) 측정도구에 관련해서는 *감성지능*, '자기효능감', '조직몰입', '직무만족'과 관련된 측정도구는 -최현묵, 허성란, "여행사 직원의 감성노동과 고객지향적 판매행동에서 감성지능의 조절효과 연구," 관광경영연구, 2013년 6월호, 283-307/-최일완, 김남숙, 기영화, "다수준 분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과 조직시민행동 간의 관계연구, 자기효능감 매개효과," 인적 자원관리연구 제 19권 제 5호/-김은상, "조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 이직의도, 수행능력, 학습동기에 미치는 효과," 한국심리학회지: 산업 및 조직 (2002) / -조

코칭 훈련이 활발하게 이루어지며 한국교회 안에서도 코칭전문 교사와 측정기관이 있기를 기대해 본다.

성도, 고준, 관계원의 관계자동화 도구에 대한 혁신지향: 기술수용모형 및 판매원 심리 관점, 한국마케팅지널 제9권 제4호, 2008. 1./ *코칭'과 관련된 측정 도구로는 '코칭의 분류에 대한 이론적 고찰'에서/ -박윤희, "코칭의 분류에 대한 이론적 고찰 및 한국적 분류 모색, 평생교육·HRD연구," 2009년 6월호, 제5권, 제2호./ -'코칭이 공무원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절 효과'에서 -조성진, "코칭이 공무원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한 감성지능의 조절효과," 사회과학연구 (2003), 47-66에서/ *코칭 효과 연구를 위한 코칭 프로그램 개발과 평가' 도구로는 -"조성진, 송개중, 코칭 효과 연구를 위한 코칭 프로그램 개발과 평가," 인적 자원개발연구 (2010)/ * "코칭 교육학의 개념과 전문코치교육에 관해서는 -조육상, "코칭 교육학의 개념과 전문코치교육: 현직코치들의 비판적 소고," 코칭 능력개발지 (2013) 등을 참고하였다.

135) 정확한 통계를 위해 통계분석 전문기관의 도움을 얻었다.

제 6 장

결 론

많은 교사들이 현대 문화에 대응하여 사역 접근 방법을 바꾸기를 꺼려한다. 좋은 코치는 교사로 하여금 문화적으로 연결되는 사역에 대하여 접근 방법을 개발하도록 도울 수 있다. 성경의 진리와 가치는 지켜져야 하며 교사는 변화되어야 한다. 코칭의 목표는 책임 있는 행동, 스스로 자신의 삶에 대해서 또는 자신의 과제에 대해서 책임감을 갖고 능동적으로 대처하고 행동하게 하는 것이다. 그러나 이러한 책임감 있는 행동은 먼저 자각이 일어나야 한다. 책임에 따른 행동은 스스로 깨달을 때 가능할 수 있는 것이다. 진정한 변화는 자각 자체가 일어날 때 가능하다. 진정한 책임을 지게 하는 길은 진정한 자각을 할 수 있도록 코치가 돕는 것이다. ‘자각’이란 스스로 깨닫는 것이며 책임 또한 당연히 지게 되는 것이다.

코칭은 코치와 코치이가 코칭으로 관계를 짓는 것이며 만남의 공간에 들어가서 코치이가 자각할 수 있도록 코치가 돕는 것이다. 코치는 코치이에게 자각의 내용을 주입하려 하지 않고, 파트너가 되어 질문을 통해 코치이 내면에서 자각이 일어날 수 있도록 돕는 것이다. 강력한 질문을 통해 스스로 진정한 자각을 하게 되면 코치이는 진정한 책임을 갖고 행동한다. 코치는 저마다 일정한 대화패턴들을 가지고 코치이의 상황에 맞게 적용시켜 나간다. 그러나 어떤 대화의 모델을 사용하건, 항상 훌륭한 코칭이 되기 위해서는 코칭을 마친 후에 또는 코칭의 과정에서 코치이에게 변화와 성숙이 나타나야 한다. 그러한 변화와 성숙이 일에 있어서 성과로 나타나게 된다. 이런 내적인 변화의 과정이 없는 성과향상은 단지 기술에 불과한 것이다.

코칭은 단지 하나의 경영기술이나 기법이 아니다. 코칭은 사람의 안에서부터 시작한 총체적 변화와 그로 인한 긍정적인 성과의 산출이다. 그렇다면 이런 변화와 성숙은 어떤 내적인 특성을 가지고 있는 것일까? 코칭의 철학과 과정, 또는 기술들이

훌륭하게 적용되었을 때에 코치이에게 나타나는 변화의 본질은 무엇일까? 이것을 본 연구자는 코칭의 본질이라고 정의한다. 어떤 코칭 프로세스를 적용하건 반드시 코칭이라면 코치이에게서 나타나는 내적인, 외적인 변화가 나타나야 하는데 그것이야말로 코칭이 할 수 있는 가치라고 할 수 있다.

코칭 기법을 통한 교육과 훈련은 교회학교 교사들로 하여금 조금이나마 자신의 삶과 부서의 변화가 이어지는 기회였다. 코치가 된다는 것은 교사 누구나 도전해 볼 만한 가치 있는 일이다. 지금까지 본 연구는 다음과 같이 진행되었다.

제 1장 서론에서는 코칭 연구의 필요성과 목적을 통해서 현재 교회학교 교육의 방법론과 한계를 지적하였다. 아울러 교회학교 교육의 핵심적인 주체라고 할 수 있는 교회학교 교사의 중요성에 대해서 언급함으로써 코칭의 교육 방법론의 필요성을 제시하고 있다.

제 2장에서는 교회학교 교사의 중요성과 역할, 그리고 영원한 교사의 모델 되시는 예수님에 대해 살펴보았으며, 또한 교회학교 교사의 문제점에 대해서도 살펴보고 코칭이 왜 교회학교 교사를 훈련함에 있어서 필요한지에 대해서 언급하였다.

제 3장에서는 크리스찬 코칭의 전반적인 이해와 코칭 기법에는 경청기술, 좋은 질문을 하기위한 조건, 3단계의 경청, 강력한 질문으로 이어주는 GROW질문법을, 마지막으로 피드백 기술에 대해 제시하였다.

제 4장에서는 가성교회의 역사와 교회학교의 상황과 그리고 교사들의 문제점에 대해서 이론하고 있다.

제 5장에서는 3장에서 제시했던 코칭 훈련 기법을 통해 교회학교 교사를 대상으로 훈련을 실습하였고 그 결과에 대한 분석과 함께 중고등부의 변화된 모습을 살펴보았다. 이어서 연구의 개선을 위한 제언을 하고 있다.

마지막으로, 부족하나마 본 논문이 코칭을 통하여 교회학교 활성화를 꾀하는 모든 동역자들과 교회학교 교사들에게 작은 도움이 되기를 바라며 본 연구를 맺는다.

부록

교사 코칭 프로그램, 자기 효능감, 감성지능,
조직유효성(직무만족/조직몰입)에 관한 설문조사

I. 다음은 코칭 프로그램에 관련된 질문입니다. 각각의 문항에 대하여 귀하가 동의하는 정도를 오른쪽에 'v' 표시하여 주시기 바랍니다.

	설문문항	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
01	해당 코칭 프로그램은 교사 업무환경의 상황을 적절히 파악하고 대응방안을 수립할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
02	해당 코칭 프로그램은 교사 조직구성원과 원활한 의사소통을 통하여 조직목표를 달성할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
03	해당 코칭 프로그램은 조직의 의견 불일치를 신속하고 효과적으로 해결하는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
04	해당 코칭 프로그램은 자신의 내면 감정을 객관적으로 인식하고 적절하게 조절하는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
05	해당 코칭 프로그램은 교회의 과도한 업무량 및 중압감을 이겨내며, 자기감정을 조절하는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
06	해당 코치 프로그램은 교사 업무의 심리적 압박에 흔들리지 않고, 일관된 태도를 견지하는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
07	해당 코칭 프로그램은 자신의 감정과 생각을 솔직하고 자연스럽게 표현하는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
08	해당 코칭 프로그램은 다른 사람에 의존하지 않고 스스로 판단하고 결정하는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
09	해당 코칭 프로그램은 현실 상황의 내용을 객관적으로 인식하고 올바르게 파악할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤
10	해당 코칭 프로그램은 일반적인 규칙이나 결론을 도출하여 교회학교 업무에 적용할 수 있는 방법에 많은 도움이 되었다.	①	②	③	④	⑤

II. 다음은 자기효능감에 관련된 질문입니다. 각각의 문항에 대하여 귀하가

동의하는 정도를 오른쪽에 'v' 표시하여 주시기 바랍니다.

	설문문항	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
01	나는 지금 내 업무를 하는데 충분한 능력을 갖추고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
02	나는 지금 내 업무를 수행하는데 필요한 모든 기술적인 지식과 실무경험을 가지고 있다.	①	②	③	④	⑤
03	나는 부서 내에서 내 업무를 처리하는데 전혀 어려움이 없다.	①	②	③	④	⑤
04	나는 내 동료들 보다 뛰어나거나 동등한 능력과 기술을 가지고 있다고 생각한다.	①	②	③	④	⑤
05	나는 나의 업무가 내 능력 범위 내에 있다.	①	②	③	④	⑤
06	나는 전문적으로 볼 때 지금의 업무에 대한 기대치 보다 더 많은 것을 해낼 수 있다.	①	②	③	④	⑤

IV. 다음은 직무만족에 관련된 질문입니다. 각각의 문항에 대하여 귀하가 동의하는 정도를 오른쪽에 'v' 표시하여 주시기 바랍니다.

	설문문항	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
01	나는 직무에 자부심이 많다.	①	②	③	④	⑤
03	나는 직무의 다양성이 충분하다.	①	②	③	④	⑤
04	나는 새로운 지식과 기술 습득 요구를 좋아한다.	①	②	③	④	⑤
05	나는 업무상의 자율성을 보장받고 있다.	①	②	③	④	⑤
06	나는 직무가 항상 긍정적인 도전 감을 심어주고 있다.	①	②	③	④	⑤
07	나는 업무량이 적당하다.	①	②	③	④	⑤
08	나는 업무기회에 만족한다.	①	②	③	④	⑤

V. 다음은 조직몰입에 관련된 질문입니다. 각각의 문항에 대하여 귀하가 동의하는 정도를 오른쪽에 'v' 표시하여 주시기 바랍니다.

	설문문항	전혀 아니다	그렇지 않다	보통	그렇다	매우 그렇다
04	나의 관심사의 대부분이 내 직무로부터 생겨난다.	①	②	③	④	⑤
05	나와 나의 직무는 따로 떼어놓고 생각할 수 없을 정도로 서로 밀접히 연관되어 있다.	①	②	③	④	⑤
06	내가 개인적으로 추구하는 목표의 대부분은 직무 지향적이다.	①	②	③	④	⑤
07	나는 현재의 직무가 나의 존재에 가장 중요한 것이	①	②	③	④	⑤

	라 생각한다.					
08	나는 내 시간의 대부분을 현재의 직무에 몰두하고 있다.	①	②	③	④	⑤
09	친구들에게 우리 직장이 일해 볼 가치가 있는 훌륭한 직장이라고 말한다.	①	②	③	④	⑤
10	우리 직장에서 일하기 위해 어떤 종류의 업무가 맡겨져도 대부분 받아들일 것이다.	①	②	③	④	⑤
11	나의 가치관과 우리 직장의 가치관은 서로 비슷하다.	①	②	③	④	⑤
12	우리 직장의 구성원인 것을 다른 사람들에게 자랑스럽게 말한다.	①	②	③	④	⑤
13	우리 직장은 내가 최선을 다해 일을 할 수 있도록 격려해준다.	①	②	③	④	⑤
14	입사를 고려했던 많은 직장 중에서 우리 직장을 선택한 것이 기쁘다.	①	②	③	④	⑤
15	나에게는 우리 직장이 다른 모든 직장 중에서 일하기에 가장 좋은 곳이다.	①	②	③	④	⑤
16	나는 현재의 직업을 너무 좋아해서 결코 이 직업을 포기하지 않을 것이다.	①	②	③	④	⑤
17	나는 현 직업으로 내 자신의 경력을 계속해서 쌓아갈 것이다.	①	②	③	④	⑤
18	나는 일을 하지 않아도 살만큼 충분한 돈이 있더라도 현 직업에서 계속 일할 것이다.	①	②	③	④	⑤
19	나의 직업은 누구나 일생의 직업으로 택하기에 이상적인 직업이다.	①	②	③	④	⑤

Ⅷ. 다음은 귀하의 일반적인 항목에 대한 질문입니다. 해당되는 항목에 'v' 표시하여 주시기 바랍니다.

1. 귀하의 성별은?
① 남 ② 여
2. 귀하의 연령은?
① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상
3. 귀하의 학력은?
① 고졸 ② 전문대졸 ③ 대졸 ④ 석사 ⑤ 박사
4. 귀하의 해당 직무경력은? (약 년)
5. 귀하의 해당 소속된 직장의 근무기간은? (약 년)

♣ 끝까지 실문에 협조하여 주셔서 대단히 감사합니다. ♣

참고 문헌

1. 국내 서적

- 강병도. *호크마 종합 주석 5, 신명기*. 서울: 기독지혜사, 1992.
- _____. *카리스 종합 주석 22, 디모테후서*. 서울: 기독지혜사, 2007.
- 김득렬. *학습과 지도*. 서울: 대한예수교장로회 총회출판국, 1991.
- 김문철. *교회 교육 교사론*. 서울: 종로서적 출판주식회사, 1996.
- 김번영. *이야기치료와 상담*. 서울: 솔로몬, 2007.
- 김범중. *연구조사방법 에센스*. 대전: 대경, 2005.
- 김세윤. *구원이란 무엇인가*. 서울: 두란노아카데미, 2010.
- 김은상. “조직몰입과 경력몰입의 관계유형이 이직의도, 수행노력, 학습동기에 미치는 효과.” *한국심리학회지: 산업 및 조직* (2002).
- 김종포. “교회학교 교사교육 개선방안.” 석사 학위논문, 공주대학교 교육대학원, 2013.
- 김희자. *교사론*. 서울: 대한예수교장로회총회, 1998.
- 박윤희. “코칭의 분류에 대한 이론적 고찰 및 한국적 분류 모색, 평생교육.” *HRD연구* (2009).
- 선종욱. *코칭 다이내믹스*. 서울: 아담북스, 2010.
- 옥함흠. *다시 쓰는 평신도를 깨운다*. 서울: 도서출판 두란노, 1998.
- 유동수 외 공저. *한국형 코칭*. 서울: 학지사, 2008.
- 윤두태. *새 시대 예배갱신과 교회성장*. 서울: 21C목회연구소, 2004.
- _____. *사진으로 보는 가성 30년사*. 경기도: 가성교회, 2012.
- 은준관. *종합보고서*. 서울: 감리교 신학대학 기독교 교육연구소, 1975.
- 이정근. *교사. 기독교교육대사전 제 1권*. 서울: 한국복자서원, 1978.
- 이성희. *디지털 목회리더십*. 서울: 규장, 2000.
- 이재학. *교리강해 연구, No.15 교육*. 서울: 서린 출판사, 1991.
- 이학식·임지훈. *SPSS 20.0 매뉴얼*. 서울: 집현제, 2013.
- 이희정. *코칭입문*. 서울: 교보문고, 2005.

- 오성주. *교육 신학적 인간이해*. 서울: 대한기독교서회, 2013.
- 오인택, 정용섭, *교회 교사교육의 현실과 방향*. 서울: 대한기독교출판사, 1987.
- _____. *기독교 교육학 개론*. 서울: 기독한교, 2010.
- 정진우. *21세기 리더십은 코칭이다*. 성남: 도서출판 NCD, 2004.
- _____. *코칭 설명서*. 서울: 아시아코치센터, 2009.
- _____. *5R 코칭리더십*. 서울: 아시아코치센터, 2012.
- 정일용. *교육목회*. 서울: 솔로몬, 1997.
- _____. *기독교교육*. 강의안. 서울: 총신대학교 신학대학원, 1997.
- _____. *교회교육학*. 서울: 범지출판사, 2008.
- 정정숙. *기독교교육학*. 서울: 배다니, 2000.
- _____. *종교개혁자들의 교육사상*. 서울: 총신대학출판부, 1996.
- 조성진. “코칭이 공부원의 자기효능감과 조직유효성에 미치는 영향과 이에 대한
감성지능의 조절효과.” *사회과학연구*. 2003년 2월호.
- _____, 송재충. “코칭 효과 연구를 위한 코칭 프로그램 개발과 평가.” *인적
자원개발연구* (2010).
- 조육상. “코칭 교육학의 개념과 전문코치교육: 현직코치들의 비판적 소고,”
코칭능력개발지. 2013년 4월호
- 최일완, 김남숙, 기영화. “다수준 분석을 통한 공공기관 중간관리자의 코칭과
조직시민행동 간의 관계연구, 자기효능감 매개효과.” *인적자원관리연구*. 제
19권 제 5호.
- 최창국. *기독교 영성*. 서울: 기독교문서선교회, 2013.
- 최현복, 허성란. “여행사 직원의 감정노동과 고객지향적 판매행동에서 감성지능의
조절효과 연구.” *관광경영연구*. 2013년 2월호.
- 최홍석. *사람이 무엇이관대. 인간론*. 서울: 총신대학출판부, 1991.
- 한미라. *기독교교육 행정론*. 서울: 호서대대학원, 1997.
- 홍의숙. *리더의 마음코칭이 조직을 살린다*. 서울: 비전과 리더십, 2012.
- 황규명. *성경적 상담의 원리와 방법*. 서울: 바이블리더스, 2013.

2. 번역 서적

- Adams, Marilee G. *삶을 변화시키는 질문의 기술*. 정명진 역. 서울: 김영사, 2005.
- Bavinck, Herman. *하나님의 큰 일*. 김영규 역. 서울: 기독교문서선교회, 1984.
- Boehme, Ron. *21세기 지도자 (Leadership for the 21st Century: Changing Nations Through the Power of Serving)*. 허광열 역. 서울: 예수전도단, 1993.
- Caliguire, Jeff. Calvin, John. *기독교 강요 요약, 세계기독교고전.11 (Instruction in Faith)*. 이형기 역. 서울: 크리스찬 다이제스트, 1996.
- Clinton, J. Robert. *효과적인 리더십 개발 이렇게 하라 (Leadership Training Models)*. 임경철 역. 서울: 하늘기획, 2009.
- _____. *영적 지도자 만들기 (The Making of a Leader)*. 이순정 역. 서울: 베다니 출판, 2009.
- Collins, Gary. *크리스천 코칭 (Christian Coaching : Helping Others Turn Potential Into Reality)*. 정동섭 역. 서울: IVP, 2004.
- Cook, Marshall. *코칭의 기술 (Manager's Guide to Effective Coaching, Second Edition)*. 서천석 역. 서울: 지식공작소, 2003.
- Donahue, Bill & Greg Bowman. *소그룹 리더 코칭 (Coaching Life-Changing small group Leaders)*. 김용환 역. 서울: 국제제자훈련원, 2008.
- Eavey, B. C. *기독교교육사 (History of Christian Education)*. 김근수·신칭기 역. 서울: 한국기독교교육연구원, 1986.
- Folkman, Joseph R. & John H. Zenger. *피드백의 힘 (The Power of Feedback: 35 Principles for Turning Feedback from Others into Personal and Professional Change)*. 이종훈 역. 서울: 북폴리오, 2007.
- Gangel, Kenneth O. & Haward G. Hendricks. *교수법 (The Christian Educator's Handbook on Teaching)*. 이명복, 홍미경 역. 서울: 파이디온 출판사, 1997.
- Griggs, Donald. L. *교사 훈련을 위한 지침서*. 김광을 역. 서울: 예수교장로회 총회 교육부, 1980.
- Groome, Thomas H. *기독교적 종교교육 (Christian Religious Education: Sharing Our Story and Vision)*. 이기분 역. 서울: 대한예수교장로회출판부, 1983.

- Haberleither, Elisabeth & Elisabeth Deistler & Robert Ungvari. *코칭 리더십 (Fremdem Coachen)*. 이영희 역. 서울: 국일증권경제연구소, 2006.
- Landsberg, Max. *코칭경영의 도 (The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You)*. 김명렬 역. 서울: 도서출판 푸른솔, 2007.
- Mackey, Hugu. *대화와 설득의 기술 (The Good Listener)*. 김석원 역. 서울: 멘토, 2003.
- May, Philip R. *어떤 교사가 될 것인가 (Confidence in The Classroom: Realistic encouragement for teachers)*. 정애수 역. 서울: IVP, 2013.
- McVey, Steve. *은혜 영성의 파워 (The Power of Experiencing Grace)*. 우수명 역. 서울: 도서출판 NCD, 2007.
- Ogne, Steven L. & Thomas P. Nebel, Sheri Mergenthal. *리더를 세우는 코칭 (Empowering Leaders Through Coaching)*. 진지현 역. 서울: 국제제자훈련원, 2004.
- Richardson, Ronald W. *목회는 관계 리더십이다 (Becoming a Healthier Pastor)*. 유제성 역. 서울: 국제제자훈련원, 2008.
- Stanley, Paul D. & J. Robert Clinton. *인도: 삶으로 전달되는 지혜 (Connecting: The Mentoring Relationships You Need to Succeed in Life)*. 네비게이토출판사 편집부 역. 서울: 네비게이토 출판사, 2000.
- Stevens, R. Paul & Phil Collins. *평신도를 세우는 목회자 (The Equipping Pastor: A Systems Approach to Congregational..)*. 최기순 역. 서울: 미션월드 라이브러리, 1997.
- Stoltzfus, Tony. *코칭 퀘스천 (Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills)*. 김환영 등 역. 서울: 동쪽나라, 2010.
- Stowell, Steven. & Matt M. Starcevich. *윈윈파트너십 (Win-Win Partnerships: Be on the Leading Edge With Synergistic Coaching)*. 최치영 역. 파주: 북21, 2004.
- Sweet, Leonard. *미래교회 (Post-modern Pilgrims: First Century Passion for The*

- 21st Century Church*). 김영래 역. 서울: 좋은 씨앗, 2002.
- Wall, Bob. *감성코칭리더십 (Coaching for Emotional Intelligence: The Secret to Developing the Star Potential in Your Employees)*. 이화용 역. 서울: 지평, 2007.
- Whitmore, John. *성과향상을 위한 코칭리더십 (Coaching For Performance)*. 김영순 역. 서울: 김영사, 2007.
- 고무라사키 마유미. *코칭 대화*. 편집부 역. 서울: 마리북스, 2008.
- 국제터치본부. *건강한 관계 세우기 리더가이드 (A Relationship-building Workbook for Cell Groups)*. 정세광 역. 서울: 도서출판 NCD, 2004.
- 스즈키 요시유키. *코칭 트레이닝*. 이태복 역. 서울: 느낌이 있는 나무, 2005.
- 에노모토 히데타케. *코칭의 기술*. 황소연 역. 서울: 새로운 제안, 2003.
- _____. *부하의 능력을 열두 배 키워주는 마법의 코칭 (The Art of Coaching)*. 황소연 역. 서울: 새로운 제안, 2004.
3. 외국 서적
- Crane, Tomas G. *The Heart of Coaching*. San Diego: FTA Press, 2010.
- Eugene C, Rochlkepartain. *The Teaching Church: Moving Christian Education to Center Stage*. Nashville: Abingdon Press, 1993.
- Hawkins, R. Thomas. *Faithful Guides: Coachin Strategies for Church Leaders*. Nashville: Discipleship Resources, 2006.
- Sanders, J. Oswald. *Spiritual Leadership: Principles of Excellence for Every Believer*. Chicago: Moody Press, 1994.
- Sherrill, L. J. *The Rise of Christian Education*. New York: Macmillan, 1960.

Vita of
Hyung Won Kim

Present Position:

Partnership Pastor of Seamaeum Church, Gwangmyeong.

Personal Data:

Birth date: January 23, 1966
 Marital Status: Married to Ju, Hyun Ju
 Home Address: Joogong Apt. 704-1503
 118 Dongsucheon-ro Bupyeong-gu, Incheon
 Denomination: The General Assembly of Presbyterian
 Church in Korea
 Ordained: October 21, 2002

Education:

B. A.: Korean Bible University, Seoul, 1993
 M. A.: KonKuk University, Seoul, 1999
 M. Div.: Chongshin Theological Seminary, Seoul, 2000
 D. Min.: Fuller Theological Seminary, Pasadena, 2015

Personal Experience:

2013 to present: Partnership Pastor
 of Seamaeum Church, Gwangmyeong
 2009 to 2012: Assistant Pastor
 of Gasung Church, Uijeongbu.
 2008 to 2009: Senior Pastor
 of Daeheung Church, Yeoncheon
 2007: Assistant Pastor
 of Sanjunghyun Church, Seoul
 2004 to 2006: Assistant Pastor
 of Hangsung Church, Seoul

2000 to 2002: Assistant Pastor
of Dongam Presbyterian Church, Incheon